



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

دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها

إعداد الطالبة

وفاء مفید الكفارنة

إشراف الدكتور

سامي علي أبو الروس

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

ـ 1433 هـ 2012 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أَوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ . . .}

(سورة المجادلة: 11)



إهداء

٠ إلى غالطي ابنتي نور،
٠ إلى أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما،
٠ إلى إخواني وأخواتي الأحباء،
٠ إلى أصدقائي ورملائي الأعزاء،

أهدي بحثي هذا
آملةً أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه،

الباحثة

شكر وتقدير

قال الله تعالى

{لَئِن شَكَرْتُمْ لِأَزِيدُنَّكُمْ } صدق الله العظيم

(سورة إبراهيم: 7)

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي أعايني على إتمام هذه الدراسة، آملة من الله العلي القدير أن ينفع بها الدارسين والباحثين، وأنقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة. وأخص بالشكر الدكتور الفاضل/ سامي علي أبو الروس، الذي لم يبخل علي بنصح أو إرشاد، فجزاه الله عن كل الخير.

كما أنقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور/ أكرم سمور والدكتور/ خليل النمروطي لتقاضاهما بقبول مناقشة هذا البحث وإخراجه بأفضل شكل ممكن، والدكتور/ سمير صافي والذي قام بالتحليل الاحصائي لاستبانة ومساعدتي في التعليق على نتائج التحليل، وأشكر جميع المحكمين لاستبانة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح.

وأشكر جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وبشكل خاص زملائي في مركز الديمقراطية وحقوق العاملين لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة، شاكرا لهم حسن تعاونهم فجزاهم الله عن كل الخير.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	صفحة العنوان
II	آيات قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	ملخص الدراسة باللغة العربية
XI	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
3	متغيرات الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	حدود الدراسة
6	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
	المبحث الأول: الخبرة
8	مقدمة
8	مفهوم الخبرة
10	خبرة العمل والمعرفة بالعمل
12	مقياس الخبرة
13	علاقة الخبرة بمفاهيم أخرى
14	○ علاقة الخبرة بالأداء
14	○ علاقة الخبرة بالكفاءة
15	○ علاقة الخبرة بالإنتاجية
16	○ علاقة الخبرة بالكفاءة الذاتية
18	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في تراكم خبرة العاملين في المنظمات
19	مقدمة
20	مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات
21	التدريب وعلاقته بالخبرة
25	القيادة وعلاقتها بالخبرة

28	المناخ التنظيمي وعلاقته بالخبرة
30	برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي وعلاقتها بالخبرة
32	استعداد ورغبة العاملين وعلاقتها بالخبرة
35	طبيعة العمل وعلاقتها بالخبرة
37	السياسات الإدارية وعلاقتها بالخبرة
39	المبحث الثالث: المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الفلسطينية
40	مقدمة
41	تعريف المجتمع المدني ومكوناته
42	تعريف المنظمات غير الحكومية
42	نشأة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية
43	مراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين
44	تصنيف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية
46	دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية
46	نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات غير الحكومية الفلسطينية
50	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
51	مقدمة
51	الدراسات الأجنبية
67	الدراسات العربية
72	الدراسات المحلية
76	التعليق على الدراسات السابقة
81	الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث
	المبحث الأول: المنهجية والإجراءات
83	مقدمة
83	منهج الدراسة
83	مصادر المعلومات
83	مجتمع الدراسة
84	عينة الدراسة
84	خطوات بناء الإستبانة
84	أداة الدراسة
86	المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة
87	مقدمة
87	صدق المحكمين
	صدق المقياس:
87	- الاتساق الداخلي
92	- الصدق البنائي
93	ثبات الإستبانة معامل ألفا كرونيخ
94	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

95	مقدمة
95	الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
96	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
101	اختبار فرضيات الدراسة
102	الفرضية الأولى
104	الفرضية الثانية
106	الفرضية الثالثة
107	الفرضية الرابعة
109	الفرضية الخامسة
110	الفرضية السادسة
112	الفرضية السابعة
115	- الفرضية الثامنة (المتغيرات الشخصية)
126	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
127	مقدمة
127	نتائج الدراسة
131	توصيات الدراسة
132	الدراسات المقترحة
133	المراجع
134	المراجع العربية: - الكتب
136	- رسائل ماجستير
136	- الدوريات
138	- تقارير وأوراق عمل
139	المراجع الأجنبية: - الكتب
139	- رسائل الماجستير
139	- الدوريات
141	- مواقع انترنت
142	الملاحق
143	طلب تحكيم الاستبانة
144	قائمة أسماء المحكمين
145	الاستبانة

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
.1	تصنيف المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي	45
.2	تصنيف المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب طبيعة نشاطها	45
.3	درجات مقاييس ليكرت الخماسي	85
.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التدريب" والدرجة الكلية للمجال	87
.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نمط القيادة" والدرجة الكلية للمجال	88
.6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال	89
.7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "برامج التدوير والتوسع والإثراء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال	89
.8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "استعداد ورغبة العاملين" والدرجة الكلية للمجال	90
.9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "طبيعة العمل" والدرجة الكلية للمجال	91
.10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السياسات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال	91
.11	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	92
.12	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	93
.13	توزيع عينة العينة حسب الجنس	96
.14	توزيع عينة العينة حسب المؤهل العلمي	96
.15	توزيع عينة العينة حسب المسمى الوظيفي	97
.16	توزيع عينة العينة حسب مجال العمل	97
.17	توزيع عينة العينة حسب طبيعة العمل	98
.18	توزيع عينة العينة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل	98
.19	توزيع عينة العينة حسب سنوات الخدمة داخل المنظمة	99
.20	توزيع عينة العينة حسب سنوات الخدمة خارج المنظمة	100
.21	توزيع عينة العينة حسب عدد الوظائف التي تم شغليها داخل المنظمة	100
.22	توزيع عينة العينة حسب الفئة العمرية	101
.23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "التدريب"	102
.24	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "نمط القيادة"	104
.25	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي"	106
.26	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "برامج التدوير والتوسع والإثراء الوظيفي"	107
.27	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "استعداد ورغبة العاملين"	110
.28	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "طبيعة العمل"	111

112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "السياسات الإدارية"	.29
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات الإستبانة	.30
115	نتائج اختبار "مان وتي" طبقاً لمتغير الجنس	.31
116	نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	.32
117	نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	.33
118	نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير مجال العمل	.34
120	نتائج اختبار "مان وتي" طبقاً لمتغير طبيعة العمل	.35
121	نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل	.36
122	نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير سنوات الخدمة داخل المنظمة	.37
123	نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير سنوات الخدمة خارج المنظمة	.38
124	نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير عدد الوظائف التي تم شغليها داخل المنظمة	.39
125	نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير الفئة العمرية	.40

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	العلاقة بين متغيرات الدراسة	.1
11	العلاقة بين خبرة العمل والمعرفة بالعمل وتأثيرهما على الأداء الوظيفي	.2
12	مقاييس خبرة العمل	.3
13	علاقة الخبرة بمفاهيم أخرى	.4
16	مصادر معتقدات الفرد بكفاءته الذاتية	.5
34	نموذج متكامل لسلوك الفرد التنظيمي	.6

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها، حيث تناولت أثر سبعة عوامل (التدريب- نمط القيادة- المناخ التنظيمي- برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي- استعداد ورغبة العاملين- طبيعة العمل- السياسات الإدارية) في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1950) موظفاً تقريباً يعملون في (68) من المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددها الإجمالي (901) منظمة، وبلغ حجم العينة (447) موظفاً من مختلف الدرجات والمسميات الوظيفية، استخدمت الباحثة استبياناً لقياس متغيرات الدراسة وبرنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية لأغراض التحليل الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة وجود دور للمنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها من خلال تطبيقها لمتغيرات الدراسة (التدريب- نمط القيادة- المناخ التنظيمي- برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي- استعداد ورغبة العاملين- طبيعة العمل- السياسات الإدارية).

- احتل التدريب النسبة الأعلى تأثيراً في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية فيما أخذت برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي النسبة الأقل من حيث درجة تأثيرها في تعزيز وترامك خبرة العاملين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها تعزيز الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال العمل، سنوات الخبرة في مجال العمل، سنوات الخدمة داخل المنظمة، سنوات الخدمة خارج المنظمة، عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة، الفئة العمرية.

أهم توصيات الدراسة:

- الاهتمام بالعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية باعتبارهم الاستثمار الحقيقي الذي لابد من العمل الحثيث والمتواصل على حسن إدارته وتنميته وتطويره وتعزيز خبراته.

- ضرورة إتاحة فرص التدريب للعاملين في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية واتباع المنهج العلمي في عملية التدريب.

- ضرورة إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات وتشجيع مبادراتهم الفردية وتعزيز العمل الجماعي.

- إعطاء مزيداً من السلطة والصلاحيات للعاملين بما يتاسب مع طبيعة مهامهم الوظيفية.

Abstract

This study aims at identifying the role of Palestinian non governmental organisations (NGOs) in enhancing employee's expertise focusing on seven factors (training, leadership style, organizational environment, rotation, enrichment and extension programmes, employee's desire and readiness, nature of the work and the administrative policies).

The researcher applied the descriptive analytical approach through using a random sample of the study population of about (1950) employees working at (68) NGOs of (901) in the Gaza Strip. The sample consists of (447) employees from various levels and titles. The researcher used questionnaire to measure the variables of the study, and then used the SPSS program for statistical analysis.

The most important results of the study were as follows:

- The study showed viability the role of NGOs in the enhancement of employee's expertise through the application of the variables of the study (training, leadership style, organizational environment, rotation, enrichment and extension programmes, employee's desire and readiness, nature of the work and the administrative policies).
- The training factor occupied the highest impact in enhancing the employee's expertise of the NGOs while the rotation, enrichment and extension programmes took the least degree of impact.
- There is no statistically significant differences between the responses of the respondents on the role of NGOs in promoting the employee's expertise of due to sex, educational qualification, job title, work field, years of work experience, years of service within the organization, years of service outside the organization, the number of occupied jobs within the organization or age.

The most important recommendations of the study are:

- Employees are the real investment, and great efforts must be exerted to manage, develop and enhance their practical expertise.
- There is a need to provide training opportunities for the NGOs staff following the scientific method in the training process.
- The need to involve the employees in the development of work plans and decisions that affect their work, and encourage both individual and group initiatives.
- There is a necessary to give more power and authority for NGOs staff according to the nature of the work.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

➤ مقدمة

➤ مشكلة الدراسة

➤ فرضيات الدراسة

➤ متغيرات الدراسة

➤ أهداف الدراسة

➤ أهمية الدراسة

➤ حدود الدراسة

مقدمة:

يعتبر تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية والثقافية والصحية وغيرها من المجالات من مسؤوليات الدولة بشكل أساسي، فالدولة وحتى عهد ليس بعيد حملت بمفردها وبمعزل عن الفرد ومؤسساته الخاصة عبء ومسؤولية تلبية وتوفير تلك الخدمات لجموع المواطنين، إلى حين ظهور الجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية للمشاركة بشكل طوعي في تقديم تلك الخدمات، أما الواقع الفلسطيني فالحالة مختلفة بوجود الاحتلال الإسرائيلي، حيث المسؤولية منقحة في تقديم تلك الخدمات بما يخدم النزرة الأمنية فقط وذلك منذ الإعلان عن قيام الدولة الإسرائيلية على الأراضي الفلسطينية عام 1948م.

ولقد ظهر نشاط المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة بشكل واضح في بداية الثمانينيات من القرن السابق على أساس وطني مقاوم لانتقائية الاحتلال في تقديم الخدمات للسكان من جهة، ومن جهة أخرى لتعب دور مساند لتعزيز صمود الفتاة المهمشة والمستهدفة، وعليه بدأ الالتفاف والتعاون والدعم المادي والمعنوي من قبل الطليعة في المجتمع الفلسطيني مع تلك المنظمات إلى أن وصل عددها تقريرًا 901 مؤسسة غير حكومية عاملة في قطاع غزة في الوقت الحالي 2012م.

مشكلة الدراسة:

بناءً على الدور المهم الذي تلعبه المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات في المجالات المتعددة للمواطنين، ومساندة السلطة الرسمية في حمل الأعباء الكبيرة، فإن ذلك يتطلب كادر مهني متميز ومبعد ويمتلك الخبرة الكافية للقيام بالدور المنوط به لحساسية الحالة التي يمر فيها المجتمع الفلسطيني بوجه عام، وكذلك لمواكبة متطلبات المانحين الأجانب للمشاريع المقدمة للشعب الفلسطيني وتسييرها لخدمة المواطن، مما يستدعي البحث والتطوير لفئة العاملين في تلك المنظمات للقيام بالدور الفاعل المنوط بهم، والحلولة دون تحويل العمل في المنظمات غير الحكومية إلى شكل العمل في القطاع العام من حيث الأداء الروتيني والتراثي في إنجاز المهام اليومية ومحدوية الطموح الفردي في التميز.

وعليه فقد آثرت الباحثة البحث في دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين في تلك المنظمات، لما له من أهمية على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي للمجتمع الفلسطيني. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما هي العوامل المؤثرة في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية؟"

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية وترانك خبرة العاملين فيها.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

- 1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين التدريب وترانك خبرة العاملين.
- 2 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين نمط القيادة في المنظمة وترانك خبرة العاملين.
- 3 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين المناخ التنظيمي في المنظمة وترانك خبرة العاملين.
- 4 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين تطبيق برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي، وترانك خبرة العاملين.
- 5 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين استعدادات ورغبة العاملين في المنظمة وترانك خبرة العاملين.
- 6 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين طبيعة العمل التي يشغلها العاملون في المنظمة وترانك خبرة العاملين.
- 7 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين السياسات الإدارية في المنظمة وترانك خبرة العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعرى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال العمل، سنوات الخبرة في مجال العمل، سنوات الخدمة داخل المنظمة، سنوات الخدمة خارج المنظمة، عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة، الفئة العمرية.

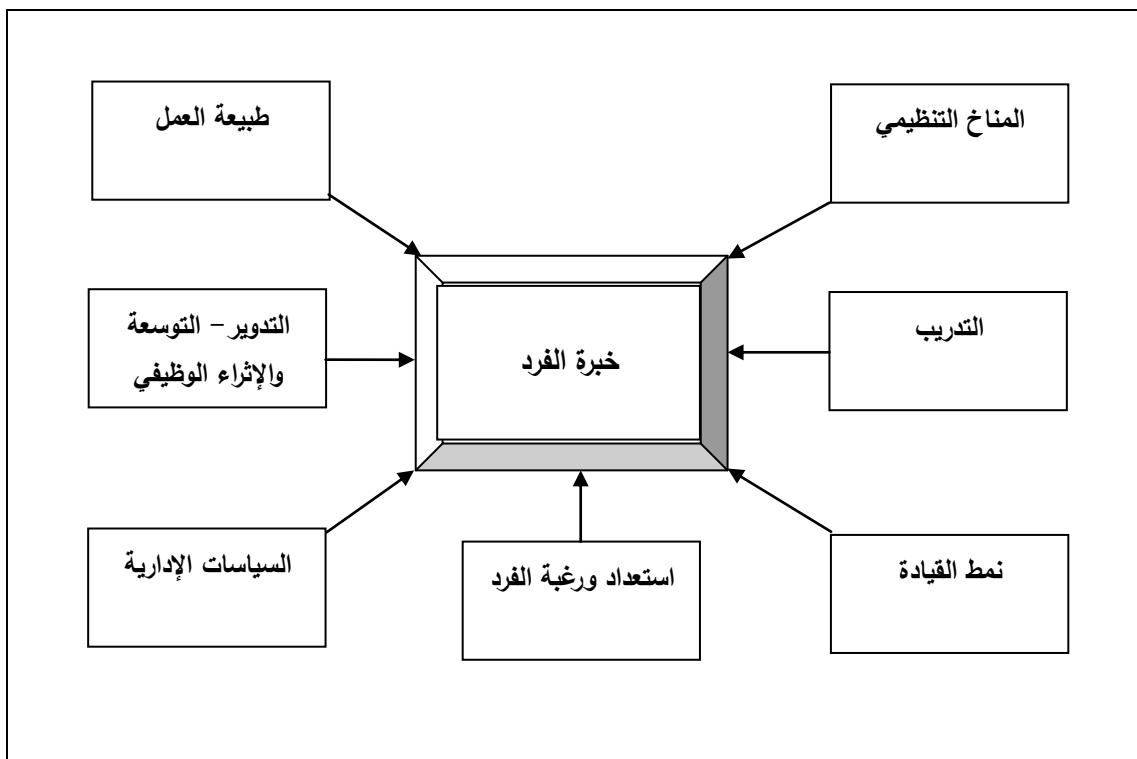
متغيرات الدراسة:

بعد الإطلاع على الإطار النظري (الكتب والمراجع والدراسات) تم تحديد متغيرات الدراسة كما يلي:

المتغيرات المستقلة: التدريب- نمط القيادة- المناخ التنظيمي- برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي- استعداد ورغبة العاملين- طبيعة العمل- السياسات الإدارية.

المتغير التابع: خبرة العاملين في المنظمات غير الحكومية.

شكل رقم (1)
يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1 التعرف على أهمية العمل في المنظمات غير الحكومية وأثره على تعزيز خبرات العاملين فيها.
- 2 التعرف على العوامل التي تساهم في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- 3 معرفة أثر العوامل في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- 4 تقديم بعض المقترنات التي من شأنها الالسهام في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات غير الحكومية، بما يمكنهم من القيام بالدور الفاعل المناطق بهم.

أهمية الدراسة:

- 1 تكتسب هذه الدراسة أهميتها من قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجال تعزيز خبرات العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- 2 تحمن أهمية الدراسة في أنها تتناول العوامل التي تساهم في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات غير الحكومية، لما لها من أهمية في المجتمع الفلسطيني.

- 3 تحتل هذه الدراسة أهمية كونها أداة مساعدة لمتخذي القرار في المنظمات غير الحكومية للعمل جدياً على تعزيز خبرات العاملين فيها.
- 4 تحمن أهميتها في أنها قد تساعد الباحثين والمهتمين في هذا المجال.
- 5 تحمن أهمية هذه الدراسة للباحثة كونها تعمل في إحدى المنظمات غير الحكومية ، وهذا بدوره سيساعد الباحثة في تعزيز خبراتها العلمية والعملية.

حدود الدراسة:

الحد الزمني: شملت عينة الدراسة المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة منذ ثمانية سنوات فأكثر.

الحد المكاني: شملت عينة الدراسة المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة الخمس (غزة، الشمال، الوسطى، خان يونس، رفح)

معيقات الدراسة:

- 1- ندرة الدراسات المحلية والערבية التي تتناولت موضوع الخبرة وعلاقتها بمتغيرات الدراسة المستقلة.
- 2- عدم وجود اهتمام كافٍ من بعض المؤسسات بأهمية تعبئة استبيان الدراسة مما اضطر الباحثة لمعاولة زيارة تلك المؤسسات أكثر من مرات.
- 3- انقطاع الكهرباء المتواصل أعاقد إنجاز الدراسة في وقت أقل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: الخبرة
- المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في تراكم خبرة العاملين في المنظمات
- المبحث الثالث: المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الفلسطينية

المبحث الأول: الخبرة

▷ مقدمة

▷ مفهوم الخبرة

▷ خبرة العمل والمعرفة بالعمل

▷ مقياس الخبرة

▷ علاقة الخبرة بمفاهيم أخرى

○ علاقة الخبرة بالأداء

○ علاقة الخبرة بالكفاءة

○ علاقة الخبرة بالإنتاجية

○ علاقة الخبرة بالكفاءة الذاتية

مقدمة:

إن التطور الحاصل في عمل المنظمات في الربع الأخير من القرن السابق وبداية القرن الحالي، بغض النظر عن طبيعة عمل ونشاط تلك المنظمات، يستدعي الرقي والتطور للعنصر البشري الذي سيبني العنصر المهم في العملية الإنتاجية لمواكبة التطورات الحاصلة في التطور التكنولوجي المستخدم، والمنافسة العالمية التي أصبحت سمة العصر في كافة المجالات. وعليه فإن معظم القيادات الإدارية تقوم بمحاولات جادة للاستفادة من العنصر البشري في تقديم الخدمات من خلال التدريب والتحفيز والتقليل بين الأقسام وخلق أجواء مناخية مريحة في العمل لزيادة خبرة هؤلاء العاملين، كي يتمكنوا من انجاز المهام والأعمال المنوطة بهم بثقة عالية مبنية على التفاعل الصحيح مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وفهم مهني دقيق بما يقومون به من أعمال. إذن هل زيادة وصول الخبرة لدى العاملين ممكن أن توفر بسهولة الكلمة؟ أم أن هناك متطلبات لتميزها وتطويرها؟ من هنا فقد أثرت الباحثة في هذا المبحث استعراض ما توفر من تعريفات للخبرة، للوصول بالنهاية إلى التعريف الإجرائي الذي يتوافق مع متغيرات الدراسة الحالية، إضافة إلى التطرق إلى بعض المفاهيم التي ترتبط بمفهوم الخبرة كالأداء، المعرفة، الإنتاجية، الكفاءة الذاتية.

مفهوم الخبرة:

إن تعريف الخبرة في اللغة هي العلم بالشيء، والخبير هو العالم، ويقال خبرت الأمر أي علمته، وخبرت الأمر إذا عرفت حقيقته (السرحان، 1999: ص 25). والخبير اسم من أسماء الله الحسنى وإحدى صفاته، إذ يقول جل وعلا في كتابه العزيز: "الحمد لله الذي له ما في السموات وما في الأرض، وله الحمد في الآخرة وهو الحكيم الخبير" صدق الله العظيم (سورة سوا، الآية 1).

أما تعريف الخبرة في العلوم السلوكية فقد وضع العلماء السلوكيين عدة تعريفات لها تعتمد على مفاهيم المعرفة والمهارة والأداء، فمنهم من عرف الخبرة على أنها "المعرفة في مجال محدد، والفهم لمشاكل معينة ومهارات عن حل بعض هذه المشاكل"، ومنهم من عرفها " بأنها قضاء مدة طويلة في منصب معين أو مهمة معينة". حيث إن الزيادة في التعود على المهمة تؤدي إلى درجة أكبر من الخبرة، فالخبرة تزيد لأن التعود أو الخبرة بالموضوع تقلل من جهود الفهم الازمة لتخاذل القرار. وقد ربطت أغلب الدراسات السلوكية بين المعرفة والخبرة ولا شك أن اكتساب المعرفة الفعلية يأتي مع ممارسة المهمة أي أن الموظف الذي يقضي سنوات في استخدام الإجراءات العملية يصبح أكثر قدرة على الأداء ويعتبر خبير باكتسابه المعرفة العملية (فراش، 2001: ص 33).

أما في مجال الأعمال فقد ارتبط مفهوم الخبرة بشكل صريح وضمني بالعنصر البشري نظراً لعلاقة الخبرة بتحليل أداء العنصر البشري والمهام الوظيفية ودرجة الاعتمادية على الموظف، ولعلاقتها الوثيقة بأنشطة التدريب والتعلم داخل المنظمة وتصميم العمل في المنظمة بشكل كامل، إن هذه الفروع المرتبطة بالعنصر البشري تدلل على أن الخبرة سمة من سمات الفرد والجماعات والتي تؤثر في جودة أداء الأفراد ودرجة الاعتماد عليهم داخل المنظمة، لذا فإنه من الممكن تعريف الخبرة على أنها المهارات والمعارف أو القدرات التي يتمتع بها الفرد واللزمه لتنفيذ المهام والأنشطة والوظائف (Darby & Wilson, 2006: P18).

والخبرة هي أحد العوامل التي تؤثر على فعالية أداء الجماعة حيث أنها تشير إلى المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أعضاء هذه الجماعة، فكلما كان أعضاء الجماعة ذوي خبرة كلما كانت فعالية أدائهم أعلى (Baumann & Bonner, 2004: P89).

على الرغم من وجود تعريفات مختلفة للخبرة إلا أنه يمكن حصرها في وجهتي نظر فقط، الأولى تعرف الخبرة على أساس المعرفة والإدراك بأنها حيازة الفرد لمعرفة في المفاهيم والإجراءات والتي يمكن استخدامها بسهولة بالإضافة إلى وجود مهارات رقابية عالية والقدرة على التنظيم الذاتي، أما وجهة النظر الأخرى فتتناول مفهوم الخبرة على أساس الأداء فهي القدرة والممارسة والأداء النوعي في مجال عمل محدد، ومن خلال وجهتي النظر السابقتين نجد أنه لا يوجد اختلاف كبير بينهما فالتعريف الأول يعتمد على المعرفة والإدراك ويفترض أنها تؤدي إلى أداء بمستوى عالي بينما التعريف الآخر يعزز ويفقس الأداء ويفترض أنه نتيجة لسمات المعرفة التي يمتلكها الفرد (Reuber, 1997: P51).

ولا تظهر الخبرة بسهولة، فهي تتكون داخل الفرد نتيجة لتأثيرها في تشكيل المواقف من الرغبة والأغراض، ويكون لهذه الخبرة أثر يؤدي إلى تغييرات في درجة من الظروف الموضوعية التي بموجبها تتم الخبرات، فعلى سبيل المثال الفرق بين الحضارة والهمجية نجده في درجة تغيير الخبرات السابقة للظروف الموضوعية في إطار الخبرات التي جرت لاحقاً، إن "عملية التفاعل" تساوي ما بين العوامل الموضوعية والداخلية للخبرة، فأي خبرة هي عملية تفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل والتي إذا ما جمعت معاً فإنها تشكل ما يسمى بالموقف، فالفرد يعيش في عالم مليء بالمواقف وهذا يعني حدوث تفاعل ما بين الفرد والمواقف والأفراد الآخرين، فالخبرة تحدث دائماً بسبب التفاعل الذي يحدث ما بين الفرد وب بيئته، والبيئة هي ظروف تتفاعل مع احتياجات الفرد، رغباته، أغراضه وقدراته لخلق وتوليد ما يسمى بالخبرة (Kolb, 1984: p19).

وستصبح الخبرة العنصر الأكثر قيمة في المنظمات، فهي يمكن أن تكون منتج، أو الدعم اللازم للمنتج أو الخدمة فهي ذات قيمة عالية من وجهة نظر المستهلك لذا نرى تزايد في الطلب على الخبرات، وحينما تدرك الشركات والمنظمات ذلك فإنها ستتمكن من تحقيق الميزة التنافسية .(Sundo&Darmer,2008:p3)

بناء على ما تقدم من تعريفات ووجهات نظر لمفهوم وارتباطات الخبرة، يمكن للباحثة استخلاص تعريفاً وفق المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية على أنها "نتاج مجهد وتجارب سابقة للأفراد، وتعكس في المهارة والمعرفة الالزمة لأداء الأعمال اليومية، عملية كانت أم فكرية، بجودة عالية ودقة وسرعة كبيرة في إنجاز تلك الأعمال والمهام، دون بذل مجهد كبير بالمقارنة مع الآخرين، على قاعدة التفاعل الصحي مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة".

خبرة العمل والمعرفة بالعمل:

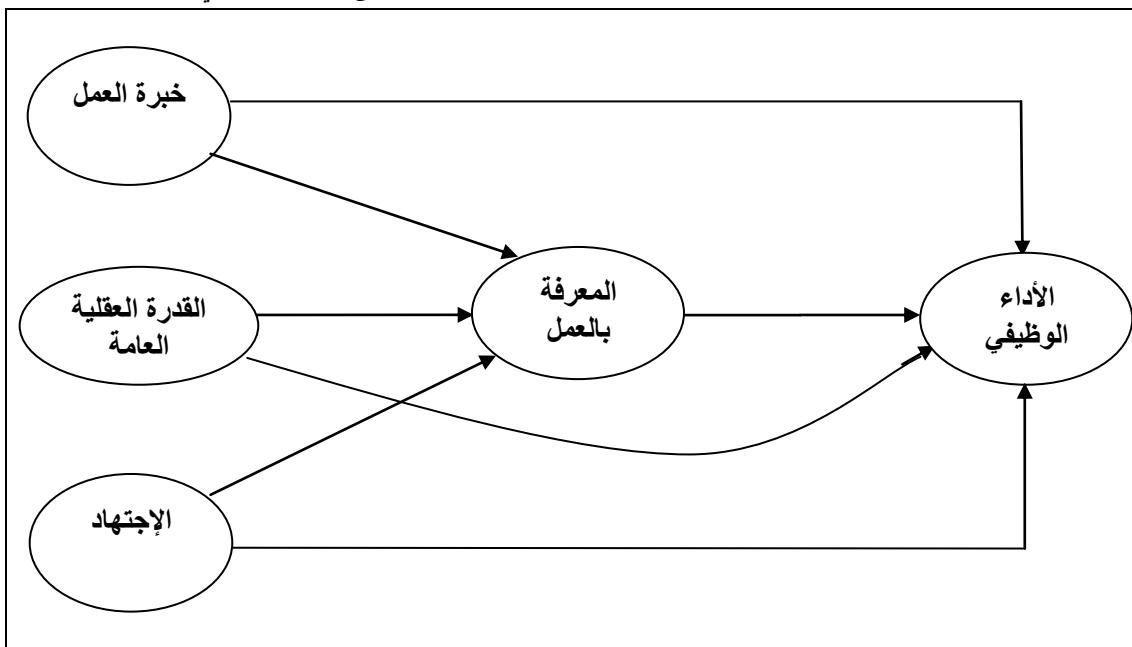
يلاحظ مما سبق من تعريفات الخبرة أنها النواة الأساسية في تكوين المعرفة لدى الأفراد، والمعرفة في اللغة هي الإدراك الجزئي أو البسيط، أما المعنى الفلسفى للمعرفة فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع. كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو واضحة. وعدها البعض بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبرير التي تزود بإطار عام لتقدير ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير (العلي، 2006:ص25).

وقد خضع مفهوم المعرفة لمعالجات فكرية منذ أقدم العصور، حيث تتحدد المعرفة في المجال التنظيمي بكونها جميع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعلياً، والمعرفة التنظيمية تتصرف إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير وتسبيب وبما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئة رؤية دقيقة عن بيئه المنظمة ونوع الاختيار الاستراتيجي المعزز لبقائها(السالم،2002:ص184)، فالمعرفة تمثل الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة، أو الدراسة التي يمتلكها الفرد، وتمثل

القدرة أو الثروة المخزونة في عقول الأفراد المتخصصون أو المحترفون، ويتحقق من جراء توافرها توليد الممارسات السلوكية الخلاقة أو الإبداعية (حمود، 2010: ص 56-60).

شكل رقم (2)

يبين العلاقة بين خبرة العمل والمعرفة بالعمل وتأثيرهما على الأداء الوظيفي



المصدر: Hosie, Peter J., Sevastos, Peter P., Cooper, Cary L., "Happy performing managers-the Impact of Affective Wellbeing & Intrinsic Job Satisfaction in the Work Place", 2006, P315

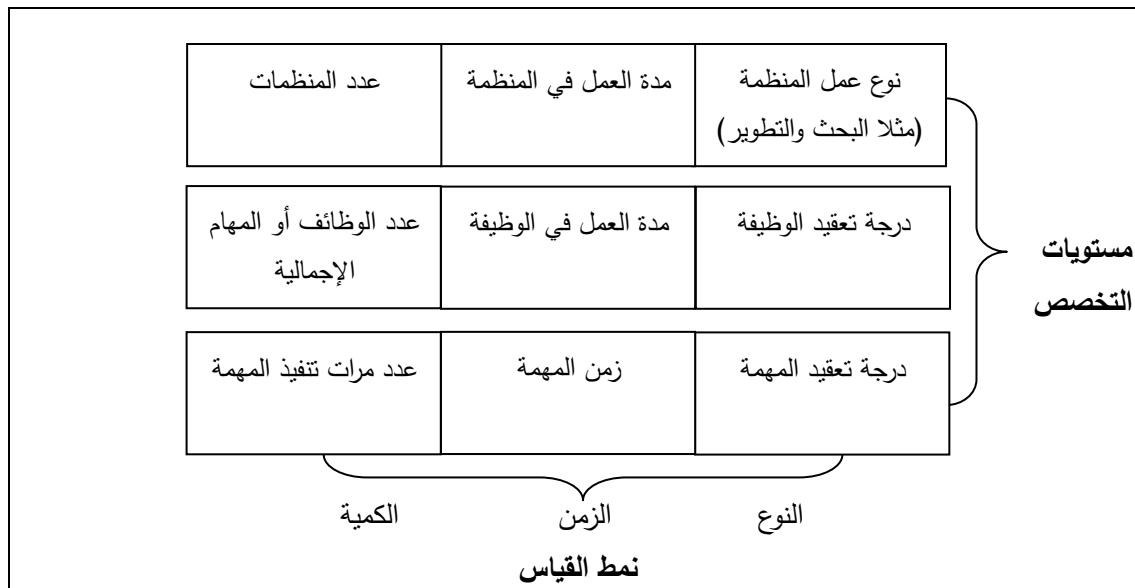
وتعتبر خبرة العمل جانب من جوانب المعرفة بالعمل والتي تعتمد على الأحداث التي مر بها الفرد وال المتعلقة بأدائه لوظيفته، فالخبرة بشكل عام يمكن رؤيتها على أنها الأحداث التي تحدث بحياة الفرد ويدركها الفرد، وللتبيؤ بأداء الفرد لابد من التركيز على خبرته الحياتية، فخبرة العمل واحدة من أهم المفاهيم البحثية للمنظمات، حيث تستخدم الخبرة غالباً كاستنتاج لمعايير مستقبل أداء الفرد الوظيفي، نظراً للدور المركزي الذي تلعبه في الموارد البشرية والممارسة العملية. وقد أوضحت البحوث الحديثة أن بنية خبرة العمل معقدة ومتعددة الأبعاد، وهناك ربط بين الخبرة ووظائف الموارد البشرية، كاختيار الموظفين، التدريب، تطوير العمل، والأداء الوظيفي، وإن خبرات الفرد الحياتية تعتبر واحدة من أهم الوسائل ذات العلاقة بالتبؤ بالأداء الوظيفي، وهناك ارتباط بين خبرة العمل والمعرفة بالعمل، فهما مصطلحان مرتبطان إلى حد ما ولكنهما في نفس الوقت مختلفين، فخبرة العمل والاجتهد سابقة للمعرفة بالعمل من ناحية نظرية (Hoise&others,2006:p313). فيما ترى الباحثة أن خبرة العمل تزيد كلما زادت المعرفة بأداء العمل.

مقياس الخبرة:

هناك العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لتمثيل مستوى خبرة الأفراد في العمل، لكن ليس كل هذه المقاييس متماثلة فهناك أدلة تجريبية تفترض أن الخبرة تختلف عن الممارسة وأن مستوى الخبرة يختلف باختلاف عدد وأنواع المهام التي يتم تفزيذها، فقد تم اعتماد مقاييس الخبرة المعتمدة على الوقت (مدة التثبيت في العمل) من أغلب الباحثين متبرعة بقيمة خبرة العمل ونوع هذه الخبرة، أما مقاييس قيمة ومستوى المهام المنجزة تعتبر من المقاييس الأهم لقياس ما يقوم به الأفراد في أداء وظائفهم وهناك مجموعة من العوامل الأخرى ذات العلاقة كالإشراف والتغذية الراجعة والقدرة على العمل في مجموعات والتي لها أثر على أداء الفرد لوظيفته.

وقد قام مجموعة من الباحثين عام 1995 بتطوير الإطار المفاهيمي لمقاييس خبرة العمل، يصف هذا الإطار 9 خانات محددة لمقاييس المختلفة لخبرة العمل كما هو مبين في الشكل التالي: (Hoise & others, 2006, p315).

شكل رقم (3)
يبين مقاييس خبرة العمل



المصدر: Hosie, Peter J., Sevastos, Peter P., Cooper, Cary L., "Happy performing managers-the Impact of Affective Wellbeing & Intrinsic Job satisfaction in the Work Place", 2006, P316

يتضح من الشكل رقم(3) إن هناك اختلاف في مستوى خبرة الأفراد في تأدية مهامهم، وقد حصر هذا المقياس خبرة العمل في بعدين الأول مستويات التخصص والثاني نطاق القياس، حيث تناول مستويات التخصص من ثلاثة مناحي وهي المنظمة والوظيفة والمهمة، أما أنماط القياس

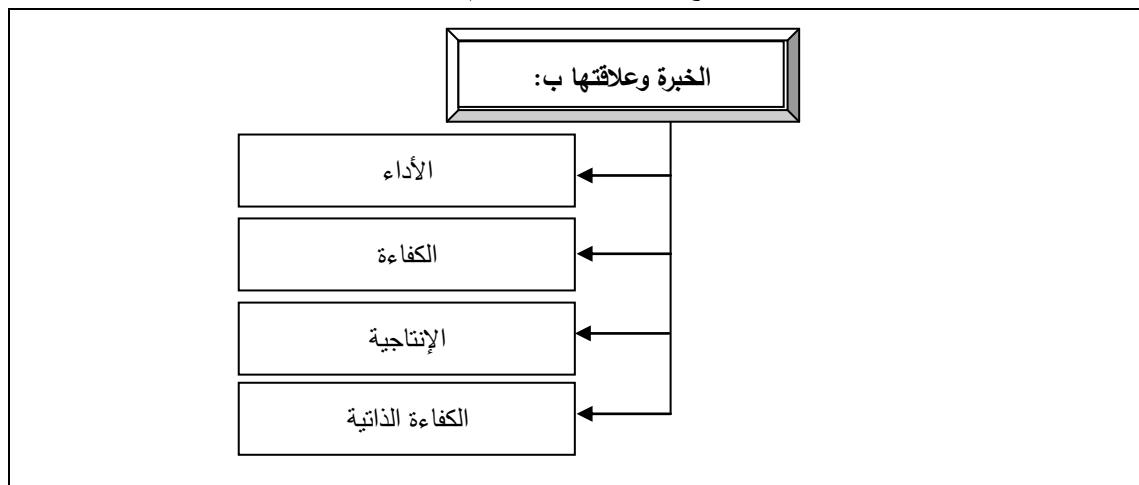
فتاولها من حيث النوع، الزمن، الكمية أو القيمة، أي أن خبرة العمل هي مقياس فعال للممارسة المهنية ومؤشر مسبق للقدرات والفرص المستقبلية للتعلم، فمثلاً فيما يخص القدرات العقلية نجد أن المؤثر الأساسي على خبرة العمل هو المعرفة بالعمل نتيجة البقاء بالوظيفة نفسها، فالبقاء لمدة 5 سنوات في وظيفة ما سيزيد خبرة العمل في هذه الوظيفة وهذا بدوره سيزيد في المعرفة بهذا العمل وسيؤدي بالنهاية إلى تطوير الأداء الوظيفي (Hoise & others, 2006: p318).

وهنا ترى الباحثة أن الباحثين قد أصابوا في وضع المحورين مستويات التخصص ونمط القياس لقياس الخبرة، حيث لا يمكن الحديث عن تراكم أو قياس الخبرة دون الإشارة إلى عناصر المحورين المبينين في الشكل السابق رقم (3) وهذا بدوره يعزز متغيرات الدراسة الحالية التي تسعى لقياس الخبرة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث التفاصيل الواضحة بين عناصر المقياس المبين في الشكل السابق مع متغيرات الدراسة الحالية، منها على سبيل المثال لا الحصر عدد سنوات عمل الفرد السابقة، طبيعة الوظيفة التي يقوم بها الفرد ودرجة تعقيدها، عدد المهام المنجزة، وعدد الوظائف التي عمل بها الموظف في المنظمة (التنقل - التدوير).

علاقة الخبرة بمفاهيم أخرى:

لقد اقترنرت الخبرة دائماً بمصطلحات علمية مثل الأداء، الكفاءة، الإنتاجية، الكفاءة الذاتية. وقد ارتأت الباحثة أنه لابد من التفريق بين تلك المصطلحات من خلال التعريفات التالية:

شكل رقم (4)
يوضح علاقة الخبرة بمفاهيم أخرى



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

1-الأداء:

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً، وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية (مزهودة، 2001: ص 87).

ويعرف الأداء بأنه سجل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز - بكفاءة وفاعلية:

أ - كفاءة الأداء: هي القدرة على الاستخدام الكفاءة للموارد المتاحة من خلال خفض أو تحجيم الفاقد بها، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة.

ب فاعلية الأداء: فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، ودون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية.

وتكمن أهمية الاتفاق على تعريف الأداء في أن ما لا يمكن تعريفه لا يمكن قياسه. وللأداء معايير متعددة إلى جانب الكفاءة والفاعلية مثل الإنتاجية والجودة والربحية والنمو ورضا العملاء ورضا العاملين (مصطفى، 2008: ص 385).

إن الأداء الفعال هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة، وأبرزها ما يلي: (درة، الصباغ، 2008: ص 305)

أ - كفايات الموظف: وتعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب متطلبات العمل/الوظيفة: وتعني بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ت بيئة التنظيم: تتكون من عوامل داخلية وخارجية. ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

2-الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها "جملة المعارف العلمية والمهارات العملية ذات التوليفة النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين". ويتضمن بناء الكفاءة والجدرة في مجموعة الموارد البشرية تحديد

الكفاءات على مستوى الشركة ككل والتي سوف تستخرج من أهداف العمل الإستراتيجية والتي يمكن أن تتدفق في جميع مستويات الإدارة ووظائف العمل وتعتبر هذه الكفاءات المحورية أساس النجاح للعمل. ولابد أن يتمكن مهنيو الموارد البشرية من التوحد مع إظهار السلوكيات التي لها فاعلية كبيرة في تفافة المنظمة وهيكلها التنظيمي وهكذا يمكنهم تحقيق رؤية المنظمة (شلتوت، 2009: ص39).

والكفاءات هي القدرات المرتبطة أو المدخلات من المهارات الوظيفية والصفات الشخصية التي تحدد الأداء، ويتم تمثيل الكفاءات من خلال اتخاذ إجراءات أو سلوكيات ذات صلة بمستوى قياس المساهمة في أهداف المنظمة، وتشير الكفاءات إلى الأداء الوظيفي وتركز على المخرجات التنظيمية (Hoise & others, 2006, P: 219)، ويغلب استخدام كلمة الكفاءة للتعبير عن الأداء الجيد، وعلى الرغم من اعترافنا وتسجيلنا لكتافة الكثرين إلا أنه كثيراً ما ينخفض منحنى الكفاءة أو على الأقل يتذبذب طبقاً لظروف تكون معلومة في بعض الأحيان وغير معلومة في الأحيان الكثيرة الأخرى (هلال، 2008: ص74).

3- الإنتاجية:

هي مقياس كمي وكيفي للإنجاز، يأخذ في الاعتبار القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، فهي مقياس لنجاح أو فشل إدارة المنشأة في إنتاج السلع والخدمات من حيث الكمية والجودة والاستخدام الأمثل للموارد، وبناء على ذلك نجد أن الإنتاجية تشمل جانبيين أساسيين هما: (أحمد، 2009: ص114)

أ - فعالية الأداء

ب - كفاءة الأداء

وعليه فإن إنتاجية العنصر البشري هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل وهي:

أ - مدى توافر القدرة على الأداء مثل السن، الجنس، المعرفة، الخبرات، الاتجاهات.

ب - الرغبة في الأداء والتي تعكس مقدار الجهد المبذول من قبل العامل.

ت - المناخ التنظيمي المساعد للعمل.

ث - اختيار جودة عالية للعنصر البشري والتي تعكس مجموعة من المهارات السلوكية التي يحتاجها الأفراد لتأدية وظيفتهم بكفاءة.

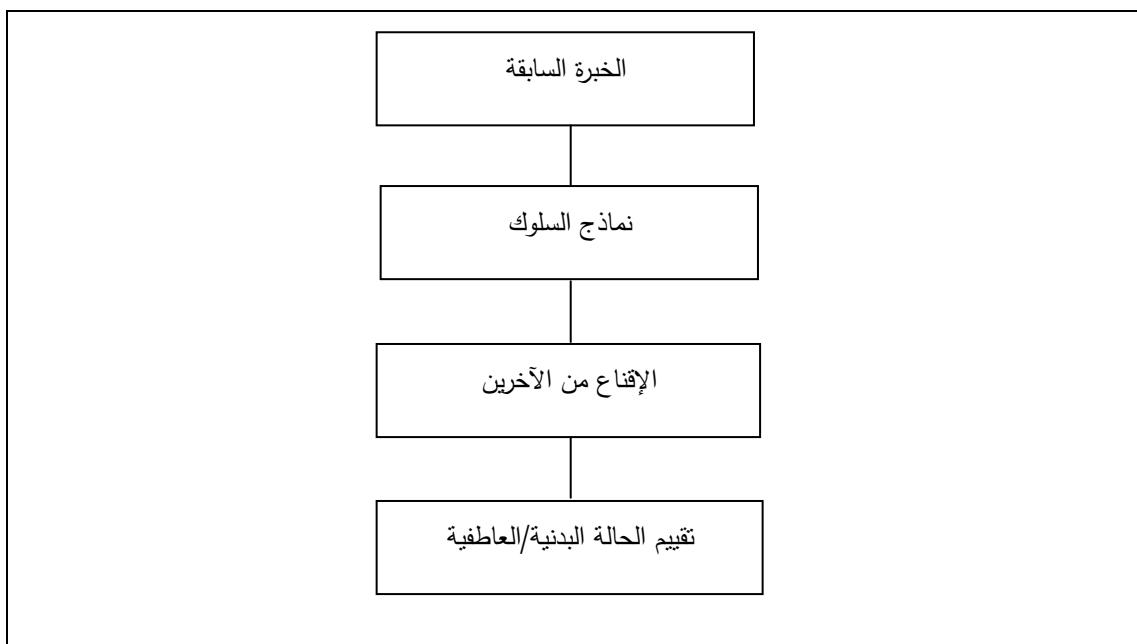
إن العلاقة بين الإنتاجية والخبرة الشخصية علاقة مهمة من حيث التكلفة وفعالية الأداء، حيث تساهم الخبرة في زيادة إنتاجية الفرد، وإذا كانت هذه الزيادة كافية لتغطية المصروفات فإنه سيقوم

المديرين باستهداف معدلات أعلى من الاحتفاظ بالأفراد من خلال تحسين الاستعداد والكفاءة، مما يساعد على تقليل النفقات والمصاريف المتعلقة بالتدريب والتطوير، نظراً للخبرات المتواجدة لدى الأفراد أنفسهم .(Kavanagh,2005,P4)

4- الكفاءة الذاتية:

آخرون تحدثوا عن تخصيص لمعنى الكفاءة بمفهوم "الكفاءة الذاتية" وعبروا عنها بأنها "اعتقاد الفرد بفرص نجاحه لإنجاز مهمة محددة، تنشأ هذه الكفاءة تدريجياً من اكتفاء الفرد بالمهارات المعرفية والاجتماعية واللغوية والمادية من خلال الخبرة". إن هناك ربط قوي بين توقعات الفرد لكتفته الذاتية ومدى نجاحه في إنجاز المهام المختلفة والتي تتطلب قدرات عقلية ومادية لإتمامها.

شكل رقم (5)
يبين مصادر معتقدات الفرد بكتفته الذاتية



المصدر: Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, "Organizational Behavior", 2nd edition, 1992, p90

يتضح من الشكل السابق أن الخبرة مصدر قوي لاعتقاد الفرد بكتفته الذاتية، فهي تأتي في المقام الأول، حيث أن النجاحات السابقة للفرد ستؤثر وبشكل مباشر على اعتقاد الفرد بنجاحاته المستقبلية، والعكس صحيح سيكون هناك أثر سلبي لأي عملية فشل في خبرة الفرد على درجة قناعته بنجاحه المستقبلي.

إن الوصول إلى الكفاءة الذاتية يتطلب من المديرين القيام بالتالي: (Kreitner&Kinicki,1992:p92)

أ - اختيار وتعيين أفراد ذوي مستويات عالية من الكفاءة الذاتية وهذا يمكن تصميمه من خلال التجهيز الجيد للمقابلات وتحديد أسئلة موجهة وقادرة على اكتشاف هذه المستويات لدى المتقدمين.

ب تصميم الوظيفة: حيث أن تصميم الوظائف لتكون معقدة وصعبة تؤدي إلى تعزيز الاعتقاد بالكفاءة الذاتية لدى الفرد، والعكس صحيح حين تكون الوظيفة مملة وبسيطة. ت التدريب والتطوير: من الممكن تطوير توقعات الموظفين حول كفاءاتهم الذاتية من خلال التوجيه والتدريب.

ث الإدراة الذاتية: إن تدريب الأفراد على الإدراة الذاتية بطريقة منظمة يؤدي إلى تعزيز قدراتهم حول الكفاءة الذاتية.

ج وضع الأهداف: إن عملية وضع أهداف معينة لابد وأن تتوافق مع قدرات الأفراد ذوي الاعتقاد القوي بكفاءاتهم الذاتية، وهذا يتطلب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها أكثر صعوبة وتعقيد لتقابل قدرات الأفراد.

ح المشرفين/المرشدين: يكون الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية الأقل لمزيد من الإشراف والإرشاد لتطوير قدراتهم من خلال التغذية الراجعة الدائمة.

خ القيادة: تظهر القيادة الموهوبة عندما يعطي مدير الإدراة العليا فرصة للمديرين ذوي الكفاءة الذاتية العالية لإثبات أنفسهم تحت الضغط والمهام الصعبة.

د -المكافآت: تتطلب النجاحات البسيطة مكافآت لضمان المزيد من الإنجازات المستقبلية.

مما نقدم يلاحظ العلاقة الوثيقة بين مفهوم الخبرة والمفاهيم المرتبطة الأخرى، وأنثر ذلك على دور العنصر البشري المتميز والخير في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها، وتخليص الباحثة إلى أن تراكم الخبرة في مجال الأعمال يعتبر أحد العوامل الأساسية لإنجاز المهام كما وكيفا وذلك لارتباطهما مباشرة بالعنصر البشري الذي توكل إليه تلك المهام لإنجازها بكفاءة عالية "باستخدام الموارد المتاحة" وفعالية كبيرة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، على قاعدة الأداء المميز للعنصر البشري إذا ما توفرت البيئة لذلك وتفاعل معها بشكل سليم.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في تراكم خبرة العاملين في المنظمات

➤ مقدمة

- مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات
- التدريب وعلاقته بالخبرة
- القيادة وعلاقتها بالخبرة
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالخبرة
- برامج التدوير، التوسيع والإثراء الوظيفي وعلاقتها بالخبرة
- استعداد ورغبة العاملين وعلاقتها بالخبرة
- طبيعة العمل وعلاقتها بالخبرة
- السياسات الإدارية وعلاقتها بالخبرة

مقدمة:

إن الموارد البشرية هي جميع العاملين في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية، فهم المدراء والقادة والإداريين والفنين والمستخدمين وهم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة، تقدم هذه الموارد للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها وفي المقابل تحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، وتساهم الموارد البشرية في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وخبرات، وعلى الرغم من أهمية الموارد المادية المتمثلة برأس المال والموارد والتجهيزات إلا أن للموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية، فالأفراد هم الذين يفكرون ويدعون، وهم الذين يخططون وينفذون ويشررون ويتابعون ويسوقون ويستثمرون، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانها وقيمتها الحقيقة، وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكن من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي (السالم، 2009: ص 24).

وهي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملائم، بحيث يتعين أن تتكامل وتنقاض القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوفر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة، وعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعملة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغير (مصطفى، 2008، ص 18).

وقد تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات، وإن كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الأفراد" والتي تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقتهم في المنظمة والذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم. كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقدير أداء العاملين، وترقيتهم،

ونقفهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم (أبو شيخة، 2010: ص24).

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية على أساس الممارسة والنشاط بأنها "مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج ووضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم، وتحطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق مجتمعي معين" (درة، الصباغ، 2008: ص20).

مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلث من مواردها البشرية (مدربين ومرؤوسين) فتشجعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمی ذلك وينشطه (مصطفى، 2008: ص23)، وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد (السالم، 2009: ص25).

عند الحديث عن مهام إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر تشير الوجهة الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتفذ من خلال اختصاصيين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، إذ إن المؤيدین لوجهة النظر هذه يقولون بأن هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وأن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين ضمن إدارة مركبة للموارد البشرية، أما وجهة النظر الأخرى فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مدربو موارد بشرية وهذا نابع من الاعتقاد بأنه ما دام جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إدارتهم فهم إذن أقدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم، وبالتالي هم الأقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيهم (أبو شيخة، 2010: ص31).

وتنتمي إدارة الموارد البشرية في المنظمة في وظائف وأنشطة وبرامج هي: (أبو شيخة، 2010: ص32).

1. وضع إستراتيجية للموارد البشرية

2. تحليل الوظائف
3. تخطيط الموارد البشرية
4. تزويد المنظمة بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا.
5. تقييم الأداء.
6. التدريب والتنمية.
7. تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية.
8. حفز العاملين وتشجيعهم ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم.

إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنظمة مهمتين الأولى إدارية والأخرى تخصصية، فاما الإدارية فهي تشتراك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بمارستها وتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع والتطوير وتصنيص الموارد، وبالرغم من أن جميع المديرين يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فالوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي وأيا كان الأمر فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية. أما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتنظيم الموارد البشرية ومروراً بالتدريب وتقويم أداء العاملين وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين.

وترى الباحثة أن هذه المفاهيم من التنمية الإدارية والبشرية في المنظمة تشير وبشكل مباشر إلى أن الحصول على قوة عمل مناسبة لمتطلبات عمل المنظمات تعتمد بالدرجة الأساسية على بعدين، البعد الأول هو المنظمة ونظامها الإداري الذي يستوعب ويراعي إمكانية تنمية قدرات العاملين في المنظمة، والبعد الثاني هو الذي يشير إلى مدى استعداد الأفراد للتطور والفرق الفردية بينهم من حيث التطلع والطموح والانغماس في أنظمة المنظمة الإدارية التي تسعى إلى الرقي بهم من حيث زيادة المعرفة والمهارة والخبرة في مجال أعمالهم (مسارهم الوظيفي).

التدريب وعلاقته بالخبرة:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهدفية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد، حيث أن الشعور من قبل الفرد بحاجة إلى التدريب يعتبر شعوراً صحيحاً وكونه يشعر بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية:

1. قدرته على تحليل قابلية وكفاءة
 2. القابلية على التعليم لتعزيز سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة
- ومن هذا المنطلق يمكن تعريف التدريب على أنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنقق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارية مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة(العزافي، 2009:ص20).

ويعتبر نشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية والخطيرة في إدارة الموارد البشرية وتنفق إدارات الموارد البشرية في الدول الغنية والنامية أموالاً باهظة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها أملأ في أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين بها ورفع إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم، والواقع إن التدريب بصفته عملية منظمة مستمرة يرمي إلى تزويد الموارد البشرية في التنظيم بمعرف ومهارات واتجاهات إيجابية أي أنه يرمي إلى تحسين أداء تلك الموارد البشرية في العمل ليكون أداء فعالاً(درة، الصباغ، 2008:ص301-304).

وللتنظيمات الإدارية والمؤسسات النظامية أهدافها المحددة التي تسعى لتحقيقها، وتهتم التنظيمات والمؤسسات بإظهار فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الأمر الذي يبرر الاهتمام بالتطوير الإداري والمهني لديها لتوفير القوى العاملة المؤهلة والمدرية. ويعتبر التدريب قبل الخدمة وفي أثنائها شكلاً من أنشطة التطوير وتوفير القوى المؤهلة والمدرية حيث ينظر إليه على أنه وسيلة أساسية لزيادة معرفة الفرد وبناء مهاراته وقدراته وتنميته وتغيير اتجاهاته بشكل يمكنه من أداء عمله المنوط به بكفاءة وفعالية(عابدين، 2004:ص82).

فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة، وتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية ابتداءً بالخطيط للتدريب ومروراً بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي وانتهاءً بتقييم التدريب(مصطفى، 2008:ص270).

وترتبط فعالية التدريب في المنشأة ارتباطاً وثيقاً بعده من العوامل وخاصة سياسات الموارد البشرية وبشكل أكثر تحديداً بكفاءة سياسة الاختيار المتبعة فالتدريب يكمل الاختيار، إذا استطاعت المنشأة اختيار أفراد لديهم المهارات والقدرات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب

والعكس صحيح وبالرغم من أن الدراسة التي يحصل عليها الفرد في ظل نظام التعليم الذي يحصل بمقتضاه على شهادة دراسية معينة تعتبر أساسية في تكوينه واستعداده للعمل إلا إن الدراسة لا تهدف إلى إعداد الفرد لشغل وظيفة معينة محددة من حيث المعرفة والمهارات الخاصة المطلوبة لها، وبناء على ذلك فإن التدريب هو نشاط يبذل عن عمد لترقية مهارات الفرد في الوظيفة على خلاف التعليم الذي يعني أساساً بالتنمية الشخصية وليس ارتباطه بالعمل مباشرة (أحمد، 2009: ص 97).

إن التدريب عبارة عن محاولة لتسليط نوع من التأثير في الناس بقصد إعادة تشكيل سلوكهم وتحسينه وإكسابهم معارف ومهارات معينة، وتبعاً لتحديد الاحتياجات التدريبية والإمكانيات المتاحة والهدف من التدريب يمكن أن نختار الطريقة والأسلوب المناسب للعملية التدريبية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا المنطلق تعددت وتغيرت أساليب وطرق التدريب على مر العصور والأزمان وتنتمي في الأساليب التالية: (الطعاني، 2010: ص 75)

1. المحاضرات
2. المناقشة الموجهة
3. التمارين التدريبية
4. الزيارات الميدانية
5. التدريب المخبري
6. الورشة التدريبية
7. التقارير والبحوث
8. تمثيل الأدوار
9. المؤتمرات والندوات والبيانات العلمية
10. التعليم المبرمج
11. التعليم بالمراسلة
12. الدراسة الذاتية المستقلة
13. دراسة الحالة
14. استنطار الأفكار (عصف التفكير)
15. تمارين سلة البريد الوارد
16. المحاكاة والمبادرات الإدارية.

إن الأهداف التي يتوجى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على إزالة الضعف أو القصور في أداء سلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي للتصدي إلى الأهداف الفرعية الآتية: (حمود، 2010: ص 214)

1. إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعرف الفكرية والعملية التي تتضمنهم

سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً، إذ إنه مجتمع معرفة تراكم فيه العديد من الخبرات التي لابد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها وبصورة مستمرة.

2. إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

3. صقل وتحسين المهارات والقدرات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم.

4. تبادل الخبرات والمعرف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعرف والأفكار.

5. تثوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهدافة للتطوير.

لذا فإن التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفاعليته في إنجاز الأهداف وعلى الرغم من أن التدريب يعتبر نشاطاً إضافياً يؤدي لزيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة ويمثل إضاعة وقت العديد من العاملين لكن الواقع العملي يشير بأن الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المتوجى الحصول عليها من جراء اعتماده يبرر بوضوح التكاليف والجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين وفاعليته (حمود، 2010: ص 215).

ولا يستطيع النظام في أية منشأة أن يجبر الأفراد على ممارسة أو تطوير التمكّن الشخصي لديهم ولكن لابد أن يكون هناك حفز للناس لكي يأتوا طواعية، فالتنمية الذاتية عملية شخصية يمارسها الفرد وبحرية ويتنافى ذلك مع ما يمارسه بعض المديرين من إجبار العاملين على الاشتراك في برامج وتدريبات التنمية الشخصية التي يرتضونها (هلال، 2008: ص 86).

إن الخبرات الناتجة عن تحديات العمل والتدريب وتوجيهات المشرفين تؤدي إلى نمو وتطور وتقديم الفرد وحصوله على فرص ترقية وتعلم وتطوير مما يؤثر وبشكل إيجابي على تحسين جودة

وأداء العمل، فخبرات العمل والأنشطة التربوية والتعليمية داخل المنظمة تلعب دوراً مهماً في تطوير أداء العاملين (Chow & others, 2006: P482).

وقد لوحظ من خلال التعريفات السابقة للتدريب بأنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة وهذا بدوره يدعم ما جاء عليه تعريف الخبرة في العلوم السلوكية والذي يشير بشكل مباشر إلى أن الخبرة تزيد ويقل الجهد المبذول لاتخاذ القرار في قضية معينة من خلال التعود والممارسة للمهنة المناظة للفرد، وعليه فإن الخبرة تربطها علاقة وثيقة بالتدريب المنهج والمخطط والتي تعتمد عليه بدرجة رئيسية لصقلها وتنميتها لدى الأفراد.

وفي موقع آخر لتعريف الخبرة في مجال الأعمال بأنها لا تظهر بسهولة فهي تتكون داخل الفرد نتيجة لتأثيرها في تشكيل المواقف من الرغبة والأغراض وهذا يؤكد بأن التدريب المستمر للأفراد وإكسابهم مهارات ومهارات جديدة في مجال أعمالهم تعزز وتزيد من خبراتهم في المجال تراكمياً على مدى الزمن الذي يشغله الفرد في الوظيفة إذا ما توفرت الرغبة في ذلك.

القيادة وعلاقتها بالخبرة:

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيهه وخلق روح الإبداع لدى الأفراد (السكارنه، 2010: ص 19)، وهي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة لتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والبيئة الثقافية المحيطة، وتستهدف حتى الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطبة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدراً عالياً من تماسك الجماعة (حجازي، جواد، 2008: ص 41).

وتعتبر القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الأكبر في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، وتترعرع التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين وتتبدي منها صور التأثير من جانب هذا الفرد أو ذاك على مشاعر وسلوك الآخرين وبأشكال مختلفة متأثرة بالعديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي تارةً والاجتماعي تارةً أخرى، ويكمّن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من

الأفراد الآخرين حيث يمتلك الفرد في الأثر القيادي إمكانية التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد لآخرين الذين يمتلكون التابعين أو المرؤوسين (حمود، 2010: ص 99).

ويرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها إلى علماء النفس والاجتماع الذين اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد ولوضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها، فعلماء النفس يرون أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة من خلال ممارستهم لنشاطات حياتهم هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي إلى تأثير الأفراد بعضهم في بعض، في حين أن الأسس النفسية للقيادة من وجهة نظر علم النفس تقوم على أننا أفراد نعيش معظم فترة حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد وإشراف من غيره، فالفرد خلال فترة حياته يتربى على التبعية ويتطلع إلى من يفوقونه لتلقي التوجيهات والإرشادات فت تكون لديه الرغبة والميل للتبعية ويفعل الانقياد لقائده من تلقاء نفسه في كثير من النواحي وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ أمنه من خلال العلاقات التي كانت تحكم سلوكه في نشأته الأولى وتن تكون لديه حالة من التقدير والهيبة لقائده (كنعان، 2009: ص 88).

والقيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، فالقيادة باللغة الأهمية وتنك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملزمة بالنظام، فأهمية القيادة تكمن في: (العجمي، 2008: ص 66)

1. إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتهم المستقبلية.
2. إنها البوصلة التي تتصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
3. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تعليمي القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليلها جانب السلبية بقدر الإمكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط الالزامية لعملها.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأس المال الأهم والمورد الأعلى.
7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

ويمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى أربعة أنماط رئيسية هي: (العلاق، 2008: ص 296)

1. القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية)
2. القيادة الديموقراطية
3. القيادة الفوضوية

4. القيادة غير الموجهة

كما تتأثر ديناميكية القيادة بعدد ونوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري وقائد فريق العمل وهي: (سكارنه، 2010:ص34)

1. تقويض السلطة/التمكين: وتعني مشاطرة ومقاسمة الأتباع أعمال الرقابة والتأثير على الآخرين.

2. الحدس: وهي القابلية على التوقع (التبؤ) بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤية وتبني المخاطرة وبناء الثقة.

3. فهم الذات: وهي قدرة القادة على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه.

4. التصر: وهي قابلية القادة على التصور والتخييل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها.

5. قيم الانسجام: وهي قدرات القائد على فهم واستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث الانسجام والتواافق بينهما.

يمكن توضيح خصائص القيادة فيما يلي: (العجمي، 2008:ص67)

1. القيادة نشاط وحيوية لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجودانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناءً لا توجيهها تجريبياً.

2. القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلوكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادةً عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض.

3. القيادة تعاون وعلى القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

4. القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز هم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

وهنا يمكن القول بأن خبرة القائد تعتبر أحد مصادر قوته وتأثيره القائد على الآخرين، وأن هناك إجماعاً من قبل العلماء في تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب أفراد وجماعات قادرة وخبيئة لإنجاز المهام بأقل جهد ووقت وتكليف ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الأسلوب القيادي للتوجيه والتأثير على هؤلاء العاملين في معرفة حاجاتهم الأساسية والمكتسبة أي معرفة الاحتياجات الخاصة بالعمل ومعرفة الاحتياجات الشخصية التي تقود في النهاية إلى تعزيز

الرغبة لدى الأفراد العاملين لزيادة معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم نحو أهداف المنظمة كي تحقق الميزة التنافسية في سوق العمل.

المناخ التنظيمي وعلاقته بالخبرة:

تظهر جانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان الأول ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعلمه وثقافته، والثاني هو بيئه العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراءات العمل، النمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات طبيعة وظروف العمل وبيئه العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلال كافة المنظمات وتتضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية (الفرا، الشنطي، 2008: ص 2).

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه البيئة الداخلية "مادية وغير مادية" التي يعمل الفرد في إطارها، كما يعرف بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة، ويأمل العاملون بأن يكون هذه المناخ داعماً يسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل ك وسيط بين متطلبات وحاجات الفرد (العيان، 2010: ص 305).

كما أن هناك تعريفات أخرى للمناخ التنظيمي والمراجعة الدقيقة والمتأنية لهذه التعريفات أظهرت اتفاقاً واضحاً بين الكتاب والباحثين حول الاتجاه العام لهذا المفهوم الذي يتضمن ما يأتي: (جرار، 2006: ص 19)

1. المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تعكس البيئة الداخلية للمنظمة وتميزها عن غيرها.
2. إن فهم المناخ التنظيمي وتحليله في المنظمات يتطلب التعامل مع العالم الإدراكي للمنظمة، وهذا الإدراك مرتبط إلى حد كبير بالنظام المعرفي للفرد، أي خبراته وتجاربه

وتعليمه وثقافته، فالمناخ التنظيمي هو مجموعة القيم والاتجاهات السلوكية وأثار الممارسات التي يدركها الفرد داخل المنظمة وليس بالضرورة أن تمثل ما هو كائن فعلاً.

3. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين السمات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون فيها.

4. تمتاز خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي، ولا تمتاز بالثبات المطلق.

5. إن خصائص المناخ التنظيمي تؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة إما إيجاباً أو سلباً.

وتتحدد أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومن أهمها ما يلي:
(العيان، 2010: ص 305).

1. مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2. طبيعة العمل: إن العوامل الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.

3. أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

4. أهمية التنمية الإدارية والتدريب: إن التنمية الإدارية للرؤساء والمرشفين وتدريب المرؤوسين، تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

5. أنماط السلطة: السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بين الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

6. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: إن الإدارة التي تعمد إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

7. أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله. فالمكافأة تمنح لفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

8. الأمان الوظيفي: ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء.

يتضح مما سبق أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فعالية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة سلبية أو إيجابية، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنجازاتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية. ويتبين من أبعاد المناخ التنظيمي أنه يشكل شخصية المنظمة ويعدها عن غيرها فإذا تناولنا كل بعد من هذه الأبعاد على حد نجده يؤثر بشكل مباشر على سلوك وحياة الأفراد داخل المنظمة، أي أن هناك علاقة طردية بين تعزيز رغبة الأفراد في التطور السلوكي والمهني وبين المناخ التنظيمي الجيد والمريح والمرغوب لدى هؤلاء الأفراد العاملين، وهذا يؤكد بأن تعزيز وزيادة خبرة العاملين في المنظمة يحتاج بالضرورة إلى مرونة في التنظيم حتى الأمان الوظيفي، والعكس صحيح فإن المناخ التنظيمي السيء وغير المتتطور يعكس نفسه سلباً على رغبتهما في التطور وزيادة المعرفة والمهارة وتدرجياً يصل هؤلاء إلى الاغتراب التنظيمي وفقدان الرغبة حتى في إنجاز المهام الرسمية المنوطة فيهم.

برامج التدوير، التوسعة والإثراء الوظيفي وعلاقتها بالخبرة:

إن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع تعمل في شتى المنظمات من حكومية وأهلية ومشتركة وقد كان ولا يزال موضوع مصير الفرد في المنظمة ونوعية الحياة العملية من المواضيع الساخنة التي تستحوذ اهتمام الكثيرين وفقيهم ومناقشاتهم، وهناك كثير من الكتاب والمفكرين الذين يعتقدون بأن حياة الفرد العامل في أي منظمة أصبحت مملة وروتينية ومحبطة تسودها العزلة وبأن العمل لا يوفر التحديات ولا المناخ الإبداعي، واستغلال الإمكانيات لدى الأفراد، ناهيك عن تدني الرواتب والحوافز والمزایا التي تمنح للموظف (حريم، 2000: ص 16).

تتميز جميع الوظائف على اختلاف أنواعها ببعدين رئيسيين وهما المجال الوظيفي والعمق الوظيفي، فمجال الوظيفة يدل على عدد الوظائف (مهام أو عمليات) التي يقوم بها الفرد أما عمق الوظيفة فإنه يدل على القوة التي يملكها إما من أجل تعديل الوظيفة وببيتها أو التأثير

عليها، وهناك أربعة أساليب يمكن للمنظمة أن تعامل بها مع الوظائف في المستويات الدنيا والتي يعتبرها العاملون مملة وتكرارية وكثيرة الإجهاد وخالية من التحدي، وأصبحت هذه الأساليب الأكثر شيوعا: (المغربي، 2010: ص 293)

1 الدوران الوظيفي: وهي أن ينتقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بغرض تخفيف عامل الملل، ولاكتساب مهارات إضافية عند ممارسته وظائف جديدة، كما أنه يكتسب إدراكاً أوسع للعلاقة بين عمله الأصلي والأنشطة الأخرى ومدى مساهمة عمله تجاه تحقيق الهدف الكلي.

2 تجزئة العمل: هناك الكثير من الوظائف التي تتصف بالاستمرارية والروتينية المملة التي لا تنتهي، وقد تبين أن تجزئة العمل إلى دفعات يؤدي إلى فوائد متعددة منها:

أ - تخفيف حالة الملل لدى الموظف.

ب - أن العامل يقوم بأداء العمل بنشاط أكبر خاصة عند اقترابه من نهاية كل مهمة.

ث - سيطرة الإدارة بشكل أكبر على إنتاجية الموظف.

3 توسيعة العمل: وهي زيادة مجال العمل وذلك بتكليف الموظف بأداء مهام أخرى يمكنه القيام بها بالإضافة إلى عمله الأصلي، وقد دلت الأبحاث في هذا المجال على نتائج مختلطة فالبعض يرى أن توسيعة العمل أدى إلى خفض وقت الخدمة وخفض التكلفة وزيادة الرضا لدى العاملين، ودراسات أخرى لوظائف تتميز بالتكرار تبين أن توسيعة العمل لم يكن لها أي تأثير على سلوك العاملين حيث أنهم انتقلوا من عمل ممل إلى عمل ممل آخر.

4 إثراء العمل: وهي تعليم العمل بدوافع سيكولوجية مثل إعطاء العامل سلطة تخطيط العمل ووضع الجداول وتنظيم المهام وحل المشاكل وتطوير طرق زيادة الكفاءة من ناحية ثم إعطائه حق الرقابة والفحص وتقييم ومراقبة سير العمل من ناحية أخرى.

لقد حق إثراء العمل نجاحاً كبيراً في كثير من المنظمات وفي نفس الوقت أخفق في البعض الآخر، هذا بالإضافة إلى إن البعض عارضه مشيراً إلى التكلفة العالية التي يتطلبها تطبيقه إلا أنه يؤكد كثير من الباحثين والمفكرين أهمية وضرورة الأخذ في الحسبان بعض الظروف والمتطلبات الواجب توافرها لزيادة إمكانيات وفرص نجاح هذا الأسلوب من بينها ما يتعلق بالفرد (إدراك الفرد لعمله) والبعض يتعلق بالموقف/الحالة ومنها مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي قبل المضي قدماً في إثراه، أو بشكل أكثر دقة (درجة إثراء العمل كما يراه شاغله) إذ أن أي عمل يمكن إثراه إلى درجة معينة، وبعدها فإن الزيادة في إثراء العمل تؤدي إلى نتائج عكسية، والبعض الآخر يتعلق بالعمل نفسه ومدى رضا العامل عن العوامل

الخارجية للعمل (الراتب، وظروف العمل، والإشراف، والاستقرار الوظيفي وغيرها)، حيث أن أسلوب إثراء العمل قد يحقق نجاح أفضل في الحالات والمواصفات التي يكون فيها العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل (حريم، 2000: ص 94).

وقد يصل الفرد في لحظة من اللحظات إلى درجة الإشباع المعرفي والمهاراتي من ممارسة وظيفة معينة ويصبح لديه ردة فعل سلبية لممارسة النشاط اليومي والمهام الروتينية المكلفة بها والذي يقود بنهاية المطاف إلى الشعور بالملل والإحباط والعزلة والاغتراب من هذا الروتين الوظيفي، وعليه فقد ذهب علماء الإدارة وعلماء النفس الاجتماعي إلى معالجة هذا الشعور السلبي لدى الأفراد العاملين من خلال التنقل الوظيفي، تجزئة العمل، توسيعة العمل وإغناء العمل، لما تضيفه هذه الأساليب من معارف ومهارات متراكمة متعددة ومواكبة للتطور التكنولوجي والتي سترزيد بالضرورة من خبرات الفرد في مجال العمل والتخصص الذي يتمي إلية.

استعداد ورغبة العاملين وعلاقتها بالخبرة:

إن العمل الإداري يحقق أهدافه من خلال العمل الإنساني، ومن ثم فهم الإدارة والقدرة على الإحاطة بها يتطلب ضرورة التعرف على سلوك الأفراد وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة، والسلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيشه داخله (السكارنه، 2009: ص 17).

وهو سلسلة متعاقبة من الأفعال التي تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتغيرة (الشرايدة، 2010: ص 66).

يتميز السلوك الإنساني بثلاثة مبادئ أساسية وهي السببية والدافعية والهدف، وفي ضوء هذا الإطار نجد أن هناك قدرا من التشابه في السلوك الإنساني وهو ما يتعلمه بوجود هذه المبادئ، ولكن ذلك لا ينفي أن هناك فوارق بين الأفراد فكل فرد يختلف في العديد من النواحي فكل فرد خواصه ومميزاته التي ينفرد بها والتي تميزه عن الآخرين، ولهذه الفروق دلالتها وأهميتها فهي تعني بالنسبة للإدارة أنه يمكن الاستفادة منها في إثارة دوافع العمال والموظفين وحصولهم على الإشباع المهني والأسري إذا ما تعاملت معهم بطرق مختلفة تتفق مع فروقهم الفردية كما أن إغفال ما بين الأفراد - رجالهم ونسائهم - كبارهم وصغارهم - من فوارق جسمية وعقلية ومزاجية

واجتماعية له أسوأ الأثر بالفرد نفسه وبالمجتمع الذي يعيش فيه فلا شك أن إغفال هذه الفوارق لا يساعد على تحفيزهم على العمل، أو مراعاة العدل بإثابتهم أو عقابهم بل لا يساعد على حل مشاكلهم وتوجيههم إلى المهن والأعمال ونوع التعليم الذي يناسبهم أي لا يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (السكناني، 2009: ص 26).

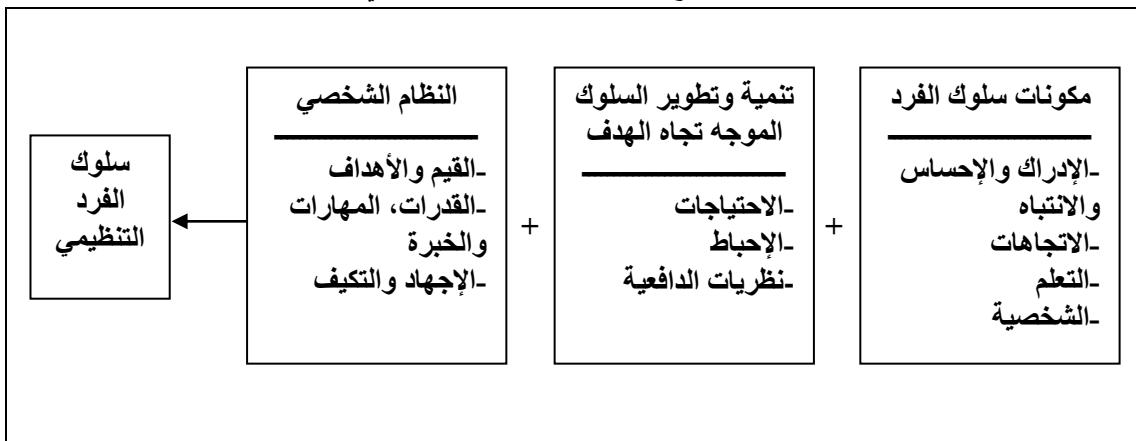
وللسلوك الإنساني هدف يسعى الأفراد إلى تحقيقه باعتبار أن الفرد له مجموعة من الحاجات ويأتي إلى المنظمة ورغباته محددة، ويرغب في أن يمده التنظيم بالأدوات والوسائل الدافعة التي تحرك سلوكه تجاه أهداف معينة لتحقيقها وبما يؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته، من هنا اتجهت النظريات التي تفسر دوافع الأفراد نحو التركيز على العوامل التي تؤدي إلى استثارة نشاط الأفراد العاملين واستغلال طاقاتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف ثم تفهم كيف يبدأ السلوك الفردي في الظهور وكيفية الإبقاء عليه ومنع أنماط سلوكية معينة غير مرغوب فيها من الظهور، بالإضافة إلى التعرف على ردود الفعل من جانب العاملين (الشرايدة، 2010: ص 67).

هناك قدر من التشابه بين خصائص السلوك الإنساني ولكن ذلك لا ينفي وجود فوارق بين الأفراد حيث إن لكل فرد مميزاته وخصائصه التي تميزه عن الآخرين، وأهمية هذه الفروق بالنسبة للإدارة تعني أنه يمكن الاستفادة بها في إثارة دوافع العاملين عندما يتم التفاعل معهم بطرق مختلفة تتفق مع قدراتهم الفردية، وبؤدي إغفال ما بين الأفراد من فوارق اجتماعية وثقافية إلى آثار سلبية على الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه فإغفال هذه الفروق لا يساعد الفرد على العمل ولا يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي أحيان كثيرة يكون انخفاض أو فشل الأداء ناتج عن تجاهل مميزات أو اهتمامات أو طموحات العاملين في نطاق العلاقات الوظيفية والمنظمة التي يعملون بها، وإغفال الميزات الفردية للأفراد يؤدي إلى:

1. عدم الاستفادة من قدرات الفرد الحقيقة
2. خلق نوع من العداء والكراهية بين مجموعة المرؤوسيين
3. انخفاض الروح المعنوية

ويرجع سبب الفروق الفردية إلى العوامل الوراثية المؤثرة في تكوين الشخصية والعوامل البيئية المحيطة حيث أنه لا يمكن أن تظهر العوامل الوراثية دون تفاعلها مع العوامل البيئية فلا يمكن للفرد أن يقدم أداءً وظيفياً مميزاً دون أن يرتبط بيئته تنظيمية وظيفية (هلال، 2010: ص 17).

شكل رقم (6)
يبين نموذج متكامل لسلوك الفرد التنظيمي



المصدر: المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، 2010، ص167.

وتعتبر القدرات والمهارات والخبرات محددات رئيسية للسلوك والأداء في المنظمة، وتعرف القدرات على أنها "إمكانات الفرد على القيام بعمل ما"، أما المهارات فهي "مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي ذلك العمل"، فهناك الكثرون من يمتلكون القدرات الضرورية لأداء العمل إلا أنهم لا يمتلكون المهارات الالزمة أي الكفاءة والإتقان. أما الخبرات فهي "عامل آخر له تأثير قوي على أداء الفرد في التنظيم" وذلك للأسباب التالية: (المغربي، 2010: ص164)

1. إن الخبرة تخفض من التكلفة والوقت التي تتعلق بالتدريب.
2. إن الخبرة تعمل كمؤشر اجتماعي حيث يكون الفرد قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.
3. إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة هذه الفترة.

قد لا يختلف إثنان على أن هناك فروقا فردية بين البشر وبالتالي بين الأفراد العاملين في المنظمات خاصة كانت أو عامة أو غير حكومية، والشكل السابق رقم (6) يوضح النموذج الخاص بسلوك الفرد التنظيمي ويبين أن تعزيز وتراكم واكتساب الخبرات له أيضا علاقة وثيقة بالفارق الفردي بين الأفراد العاملين في المنظمة، وإذا أمعنا النظر في محددات وتكوينات سلوك الفرد بدءاً من الإدراك وانتهاءً بالشخصية فإن هذا يفسر ويجيب على السؤال الذي يطرح نفسه لماذا هذا الفرد خبيرا ومتقدما في مجال عمله ومميزة عن الآخرين، لذا لابد لقيادة المنظمة أن

تكون على دراية وعلم بالمحددات الشخصية التي تشكل جزءاً من الموظف وأن تحافظ على ما هو إيجابي منها وتعديل ما هو سلبي للحصول على أفراد مميزين خراء من خلال طرح البرامج التدريبية المناسبة لهم.

طبيعة العمل وعلاقته بالخبرة:

يعرف العمل بأنه مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلزم للقيام بها توافر اشتراطات معينة في شاغلها تتفق مع نوعها وأهميته وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها (السكارنه، 2009: ص26)، ويعتبر العمل بالنسبة للعديد من الأفراد على أنه هوية شخصية، أما بالنسبة للمدراء فإن العمل هو عبارة عن مجموعة من المهام، ويستخدم مصطلح العمل ليشير إلى عملية تعريف العمل الذي يجب إنجازه وتقسيم العمل إلى مهام ووصف تلك المهام وكذلك وصف الفرد القادر على أداء تلك الأعمال (العطية، 2003: ص315).

وتشكل الأعمال التي يؤديها العاملون في أي منظمة لبناء البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة، إذ أن تقسيم العمل وتكوين الوحدات التنظيمية من ناحية وهيكل السلطات من ناحية أخرى يتأثران كثيراً بطريقة تصميم العمل، ومن المهم بل ومن الضروري أن يتمكن العاملون في المنظمة من أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، مما يساعد على تحقيق ذلك التصميم المناسب ل تلك الأعمال والوظائف فتصميم العمل يعني "عملية تقرير واجبات وسلطات كل عمل" حيث يلعب تصميم العمل دوراً هاماً في فعالية المنظمة وكفاءتها وفي حياة العامل نفسه شاغل العمل، فالطريقة التي يتم بها تصميم الأعمال قد تساعد كثيراً على زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس، كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج الإيجابية أو السلبية، ومن هذه الإيجابيات توفير الدخل للعامل وإشباع حاجاته ورغباته الاجتماعية وتحقيق المكانة والشهرة وال العلاقات مع الآخرين وغيرها، ومن بين السلبيات تسبب التوتر والتعب والإرهاق (حريم، 2000: ص78).

وهناك العديد من الأبحاث التي تدل على أن الكثير من العاملين في المستويات الدنيا لا يحبون أعمالهم، كما وأن معظم الإداريين في المستويات العليا يميلون إلى وظائفهم ويحبون عملهم حيث أنهم تأقلموا إلى متطلبات العمل وبالتالي أصبحت الوظيفة مصدراً لإشباع رغباتهم ورضاهما، وتعزى الفروقات المهمة بين الأعمال إلى الخلافات في خصائص كل منها عن الأخرى، وأهم هذه الخصائص ما يلي: (المغربي، 2010: ص292)

1. التنوع والابتعاد عن الروتين.
2. القيام بالعمل كاملاً أم جزئياً فقط.

3. التفاعل بين الأفراد.
4. حرية العمل وقلة البرمجة.
5. الإجهاد الجسمني.
6. بيئة العمل كالضوضاء والروائح والحرارة ووضع العمل.
7. مكان العمل إذا كان محصوراً أم أنه يسمح بالحركة.
8. وقت العمل إن كان ممنا أو مقيداً.

إن عملية تصميم العمل تتضمن تحليل العمل لتحديد الجوانب الآتية المتعلقة بالعمل بشكل موضوعي: (حريم، 2010: ص 110)

1. محتوى العمل: ويتضمن جانبيين رئيسيين وهما:
 - أ - مدى/ نطاق العمل: ويشير إلى مدى تنوع مهام وواجبات العمل.
 - ب - عمق العمل: ويشير إلى مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد التي يتمتع بها من يقوم بأداء العمل.
2. متطلبات العمل: وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وقدرات وخصائص أخرى يتطلبها إنجاز العمل.
3. ظروف العمل: وهي الظروف التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مثل الإنارة والتهوية وغيرها)، وغير مادية مثل درجة المسؤولية والمساعدة والإشراف.
4. علاقات العمل: وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء إنجاز العمل.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للعمل وتصميم العمل نجد أن الطريقة التي تصمم فيها الأعمال قد تساعد كثيراً على زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس، ومن خلال تعريف مفهوم الخبرة في البحث الأول وجد أنها تتراكم من خلال العمل الوظيفي لمدة زمنية وتوفر الرغبة الكاملة لدى الأفراد في زيادة خبراتهم من خلال تفاعلهم الإيجابي مع المهام والمتطلبات الوظيفية والأفراد العاملين في المنظمة وهذا يشير إلى أن طبيعة العمل وتصميمها الجيد والمناسب يعكس نفسه على سلوك الأفراد العاملين بتلك الوظائف أي على انتظامهم الوظيفي والمهام المنوطة بهم، وعليه فإن الترابط الوثيق بين الأبعاد المؤثرة في تعزيز الخبرة متداخلة ومتتشابكة إذ لا يكفي معرفة محددات سلوك الفرد في المنظمة بل أين سيعمل هذا الفرد وما هي الوظيفة المناسبة الآن ومستقبلًا وهذا هو سر تميز بعض المنظمات في القدرة على استيعاب التطور الحاصل على الأفراد العاملين داخل الهيكل التنظيمي.

السياسات الإدارية وعلاقتها بالخبرة:

تعرف السياسات بأنها "دليل عام للتفكير الذي يقود إلى عمل فعال" فالسياسات قد تكون عامة في تطبيقها ولهذا فإنها تأخذ طابع الشمول وعدم التحديد، والغرض منها هو أن تكون بمثابة أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. ومع أن السياسات تتصف باتساع فاعليتها وبغموض البيانات المعبرة عنها إلا أنها تقوم على وضع حدود واضحة حتى يعمل المروءوس ضمن إطارها وبهذا فإنها تسهل عمل كل من الرئيس ومرؤوسه (المغربي، 2007:ص167). وهي إطار عام ومسار عريض يتحرك الفرد والجماعات ضمنه نحو تحقيق الأهداف وحينما يقوم الفرد باختيار إجراء ما من عدة بدائل يقوم بصورة آلية باستبعاد البدائل التي تعتبر خارج ما هو مقبول كسياسة للمنظمة، فهي مرشد ووجه للتفكير وتسمح بقدر من الاجتهاد والتصرف والحرية للفرد المسئول مباشرة عن التنفيذ (حريم، 2000:ص232).

إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتتضمن أن القرار سيكون متماشيا مع الأهداف ومساهمًا في تحقيقها، ففي أي مشروع توجد المئات من المشاكل التي ينبغي إيجاد حلول لها والمئات من القرارات الواجب اتخاذها ولكن الكثير من هذه المشاكل يتكرر يوميا، ومن ثم فإن ضرورات العمل تقتضي وضع سياسات تطبق على الحالات المتشابهة أو المتقاربة، ومن الملاحظ أن السياسات ينبغي ألا تعد بما يتعارض أو يتضارب مع استراتيجيات وفلسفة المنظمة، والضرورة تقتضي أن يكون العاملون على دراية بهذه السياسات وأن يفهموا ويدركوا أبعادها وأهميتها وهذا يتم من خلال التثقيف والتدريب والتأهيل، والاتصالات الاعتيادية داخل الهيكل التنظيمي، فالمعروف أن السياسات تشجع التطوير الإداري لأن السياسات تتمي قدرات ومهارات الأشخاص الذين يقومون بتطبيقها، فالسياسات تستلزم التفكير من جانب المديرين كما إنها تشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل الحدود المرسومة لهم، والسياسات لا تقتصر على مجرد منع التصرف السيئ بل إنها تؤدي أيضا إلى العمل الإيجابي المرغوب (العلاق، 2008:ص140).

أما إجراءات العمل باعتبارها ترجمة لسياسات العمل فهي الطرق المحددة سلفا لكيفية القيام بالعمل وهي خطط للموظفين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال (عصفور، 2005:ص237)، والإجراء نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما، والإجراءات تركز على التفاصيل أما السياسات فتركز على المدخل العامة الرئيسية، وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني والمنطقي للخطوات التفصيلية الازمة لتنفيذ

العمل(العلق،2008:ص145). إن هناك علاقة وثيقة بين أنواع الإجراءات المختلفة أكثر مما هو عليه بين السياسات وتعود هذه العلاقات إلى أن الإجراءات تختص بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى، ولكنها لا تؤثر مباشرة على المشروع بأكمله كما هو الحال في السياسات. فإجراء هو خطة تعمل على إزالة الفوضى في نشاطات المشروع المختلفة ومن خلال توجيهها وتنسيقها وتحديدها، فهي توجه نشاطات المشروع إلى هدف موحد وتساعد الإدارة في تجنب نفقات العمليات المتكررة وفي تقويض السلطة للمرؤوسين واتخاذ القرارات ضمن إطار السياسات والإجراءات التي أقرتها الإدارة(المغربي،2007:ص168).

وعلى اعتبار إن السياسات هي المبادئ والارشادات التوجيهية العامة التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة، فإن هذا يدل بوضوح على علاقة الخبرة بالسياسات الإدارية المستخدمة أو المعتمدة في المنظمة وذلك من حيث وضوح تلك السياسات للأفراد العاملين ومن حيث عدالة تلك السياسات والتي تشكل البوصلة لسلوك الأفراد في إنجاز مهامهم اليومية وتحفيزاً وزيادة للرغبة في التطور إذا ما توفرت عدالة تلك السياسات، ومن جانب آخر تشكل مرشداً ودليلاً للعمل اليومي الذي يقوم به الأفراد مترجماً بالقواعد واللوائح والإجراءات التفصيلية التي تزود وتعزز خبرة الأفراد في حال فهمها واستيعابها بدقة، وهذا ما يميز ذوي الخبرة من بين الأفراد العاملين بأنهم يعتمدون في تعزيز خبراتهم على فهم السياسات والقواعد والإجراءات واللوائح والأنظمة التفصيلية المحيطة بالوظيفة مما يسهل عليهم إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة الفائقة خلافاً لغيرهم من الموظفين العاملين في نفس المجال.

المبحث الثالث: المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الفلسطينية

► مقدمة

► تعریف المجتمع المدني ومكوناته

► تعریف المنظمات غير الحكومية

► نشأة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية

► مراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين

► تصنیف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية

► دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية

► نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات غير الحكومية الفلسطينية

مقدمة:

إن المجتمع المدني ظاهرة عرفتها خبرات مجتمعات ودول عديدة لكن الفارق يكمن في درجة نضج المجتمع المدني وتبلوره، من جهة أخرى فإنه على ضوء خصوصية وافع المجتمعات تم فرز مكونات وأشكال متمايزة نوعاً ما وذلك بحكم تفاعلاتها وдинامياتها الخاصة فضلاً عن الأطوار الحضارية التي تعيشها والتي تفرض إبداع تكوينات قد لا تتخذ الأنانية والهياكل نفسها، ومثال ذلك أن ما يوازي مفهوم المجتمع المدني الحديث من حيث الدلالية استقلالية المجتمع عن الدولة عبر مؤسسات ومنظمات مستقلة أو شبه مستقلة أو وسطية هو ما يمكن أن نسميه أصطلاحاً "المجتمع الأهلي" في التاريخ الاجتماعي والسياسي العربي (الصبيحي، 2008: ص 28).

إذا كانت هناك صعوبة في التوصل إلى رأي موحد بشأن مفهوم المجتمع المدني عموماً وفي المجتمعات العربية خصوصاً، فإن هذه الصعوبة تصبح مضاعفة إذا ما تعلق الأمر بإيجاد تعريف للمجتمع المدني الفلسطيني وذلك بسبب الخصوصيات الفلسطينية العديدة التي عاشها الفلسطينيون قبل عام 1967 عاش الفلسطينيون في الضفة الغربية وقطاع غزة منعزلين بعضهم عن بعض جغرافياً واقتصادياً وسياسياً وفي ظل حكم لدولتين هما الأردن ومصر على التوالي. ورغم أن الفصل القسري بين هاتين المنطقتين قد زال في أعقاب احتلالهما من قبل القوات الإسرائيلية في حرب عام 1967، ورغم خضوعهما للسلطة الاحتلالية إلا أنهما ظلتا متميزتين ببعضهما عن بعض وأخضعتا لمعاملة إسرائيلية متباعدة، وحالت السياسات المتبعة في المنطقتين دون تحقيق قدر كافٍ من الاندماج الوطني بينهما، مما تسبب في عدم تبلور مجتمع مدني واحد واضح المعالم بينهما، وهناك سمة تميز المجتمع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة السمة الأولى هي أن هذا المجتمع المدني يتميز عن غيره من المجتمعات العربية في أنه نشأ وتطور ومارس نشاطاته بعد عام 1967 في ظل غياب بنية أو سلطة لدولة وطنية أو كيان مستقل، أما السمة الثانية فهي حالة الاختلاط النظري الناجمة عن عدم القدرة على التمييز بين أشكال النضال الوطني التحرري والسعى لبناء الدولة الوطنية من ناحية، وعمليات وأشكال التنظيم الذاتي المرتبط بنشاطات وخصائص منظمات المجتمع المدني من ناحية أخرى (أبو عمرو، 1995: ص 26).

تعريف المجتمع المدني:

يمكن القول إن المجتمع المدني يمثل نمطاً من التنظيم الاجتماعي والسياسي والثقافي خارجاً قليلاً أو كثيراً عن سلطة الدولة، وتمثل هذه التنظيمات في مختلف مستوياتها وسائل تعبير ومعارضة بالنسبة إلى المجتمع تجاه كل سلطة قائمة، فهو إذن محمل البنى والتنظيمات

والمؤسسات التي تمثل مرتكز الحياة الرمزية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي لا تخضع مباشرة لهيمنة السلطة، حيث إنه هامش يضيق ويتسع بحسب السياق، ينتج فيه الفرد ذاته وتضامناته ومقدراته وإبداعاته، فثمة دائما هامش من الحصانة الفردية والجماعية ومسافات تفصل بين المستوى الاجتماعي والمستوى السياسي، إن هذه الهامش هي التي يمكن تسميتها مجتمعاً مدنياً (الصبيحي، 2008: ص32).

وتعتبر الأمم المتحدة المجتمع المدني بأنه يشير إلى رابطات المواطنين (خارج نطاق أسرهم وأصدقائهم وأعمالهم) التي ينضمون إليها طوعاً لطرح مصالحهم وأفكارهم وإيديولوجياتهم، وهو لا يشمل النشاط الذي يحقق رحرا (القطاع الخاص) أو الحكم (القطاع العام) ويترسم بأهمية خاصة بالنسبة للأمم المتحدة كل من المنظمات الجماهيرية (من قبيل منظمات الفلاحين أو المنظمات النسائية أو منظمات المتقاعدين)، ونقابات العمال، والرابطات المهنية، والحركات الاجتماعية، ومنظمات الشعوب الأصلية، والمنظمات الدينية والروحية، والمنظمات الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية التي تتبع المنفعة العامة (Economic & Social Council, 2006: p9).

مكونات المجتمع المدني:

إن منظمات المجتمع المدني هي المنظمات التي يمؤسسها ويدبرها أفراد وجماعات (من خارج القطاع الحكومي) وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة أعضائها المنتسبين إليها ورعايتها ورعايتها مصالحهم، ومن هذه المنظمات النقابات، اتحادات العمال، النادي الرياضية والاجتماعية والثقافية، الأحزاب السياسية، الجمعيات التعاونية، وغير ذلك (حجازي، جواد، 2008: ص18).

ويدخل أيضاً في دائرة مؤسسات المجتمع المدني كل من: (الطهراوي، 2010: ص70).

1. النقابات المهنية
2. النقابات العمالية
3. الحركات الاجتماعية
4. الجمعيات الأهلية
5. المنظمات غير الحكومية
6. مراكز البحوث والدراسات

تعريف المنظمات غير الحكومية:

هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات (من خارج القطاع الحكومي)، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره مجاناً ودون الحصول على أي مقابل، مثل جمعيات تمكين النساء ومنظمات حقوق الإنسان (حجازي، جواد، 2008: ص18)، وهي جزء من النسيج المجتمعي نشأت في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع كما يغيب ويتراجع أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد، أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية أو وظائفها أو علاقاتها مع الجماهير أو مع غيرها من المنظمات غير الحكومية الأخرى أو مع مصادر تمويلها أو السلطة المركزية (لادوة، 2001: ص21).

وتعرف الأمم المتحدة المنظمة غير الحكومية بأنها أي عمل طوعي لمجموعة من المواطنين يتم إنشاءه على المستوى الإقليمي أو الوطني أو الدولي، تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات الإنسانية، ولها دور في رصد السياسات وتشجيع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي، وإطلاع الحكومات على شواغل المواطنين.

.(International journal of voluntary and non profit organisations, 2002:p217)

وعرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم (1) للعام 2000 في المادة رقم (2) الجمعية أو الهيئة المحلية بأنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعية تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.

نشأة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

لقد طبع بعد النضالي الفلسطيني غايات وأهداف الجمعيات غير الحكومية الفلسطينية وجسد هذا بعد عملياً الباعث والمحرك الحقيقي لمبررات خلق الفلسطينيين وإنشائهم للجمعيات وغيرها من المؤسسات المجتمعية، بحيث أضحت الحاجة السياسية والظروف النضالية الفلسطينية الأساس والمعيار الفعلي الكامن وراء بirth الفلسطينيين وتكوينهم للجمعيات المجتمعية والأهلية. (سالم، 1999: ص11).

وقد لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية دوراً أساسياً في تعزيز صمود المواطن الفلسطيني في مواجهة سياسات المحظوظ المتعاقبة قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال خدماتها

الإغاثية والحقوقية، وفي المقابل عانت هذه المنظمات من القيود والعرقل التي أوجدها الاحتلال للحد من وجودها ونشاطها المقاوم إلا أنها استطاعت وبكثير من الجهد القيام برسالتها في تعزيز الصمود وفضح ممارسات المحتل وانتهاكاته اليومية لحقوق الشعب الفلسطيني (المؤقت، 2007: ص8). وقد حظيت المنظمات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي اعتراضاً بدورها التنموي، ويجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها هذه المنظمات، وفي إفرادها 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 (البحيصي، 2009: ص1).

مراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

لقد مررت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالمراحل الثلاث التالية: (عمرو، 2004: ص5)

1. المرحلة الأولى: امتدت من (أوائل القرن العشرين وحتى حزيران 1967) وعايشت الحكم العثماني والاحتلال البريطاني وذروة نشاط العصابات الصهيونية واحتلال إسرائيل أراضي العام 1948، كما شهدت الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة العام 1967، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والإغاثي، وركز على بعض المجالات دون غيرها، فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعنى بشؤون المرأة والطفل... إلخ.

2. المرحلة الثانية: امتدت من (العام 1967 وحتى العام 1994) وقد تميزت المؤسسات الأهلية خلالها بتنوع أدوارها وتنوع نشاطاتها، حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها، إضافة إلى دورها السياسي الملحوظ في المحافظة على الهوية الفلسطينية وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني ومده بالوقود اللازم لمقاومة الاحتلال. ومن الجدير ذكره أن هذه المرحلة شهدت تطوراً وتحولاً نوعياً في أداء المؤسسات بعد اندلاع انتفاضة العام 1987 لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي الفلسطيني التي ذهب البعض إلى اعتبارها بداية لمرحلة جديدة، لما لها من تميز وخصوصية أثبتت خلالها المنظمات الأهلية قدرتها الفاتحة على دعم حركة النضال بعدة أشكال، إذ لعبت اللجان الشعبية المدعومة من المؤسسات الأهلية والتنظيمات السياسية دوراً محورياً في تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود والمقاومة، ودعمت قدرته على المحافظة على اقتصاده وحمايته من الانهيار، جنباً إلى جنب مع المحافظة على استمرار تقديم الخدمات في قطاعات مختلفة من أهمها الصحة والتعليم والزراعة.

3. المرحلة الثالثة: بدأت بتوقيع اتفاقية "أوسلو" عام 1993 وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية واستمرت إلى وقتنا الحالي، أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الفلسطينية الرسمية الجهة المسئولة عن تقديم الخدمات للجمهور وبدأت تتحمل جزءاً منهاً من المسؤولية في مجالات التنمية والسياسة والتحرير، وقد ألغت هذه المستجدات بظلالها على العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات السلطة.

وامتازت هذه المرحلة بعدد من السمات أهمها: (عمرو، 2004: ص 5).

أ - توجه المؤسسات الأهلية نحو التحالف والتكتل في محاولة للتأقلم مع التطورات السياسية التي حدثت بعد اتفاقية أوسلو، وما نتج عنها من حقائق على الأرض، أهمها تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، فبدأت بالبحث عن طبيعة دورها الجديد وعن شكل علاقتها مع السلطة الوطنية.

ب - تأزم العلاقة بين السلطة الوطنية والمؤسسات الأهلية لاحقاً.
ت - ازدياد عدد المؤسسات الأهلية وتضخمها بشكل ملحوظ خلال فترة قصيرة.
ث - إصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1/2000.
ج - إطلاق حملة تسجيل المؤسسات التي نشهدها حالياً منذ بداية العام 2004.

فأصبحت قضايا كالمساواة، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، والتأثير بالسياسات وسيادة القانون جزءاً لا يتجزأ من أجندة المؤسسات الأهلية إلا أن العلاقة بين المؤسسات الأهلية والسلطة الوطنية الفلسطينية لم تكن سلسة، ففي السنوات الأولى من تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية اتسمت هذه العلاقة بالمنافسة وعدم اليقين، إذ كان ينظر للسلطة الوطنية الحديثة كمنافس في تقديم الخدمات الأساسية والتي كانت حكراً على المؤسسات الأهلية، وفي الوقت ذاته بدت الجهات متافستان على نفس القاعدة من الموارد البشرية والمالية، فقد تم توظيف العديد من نشطبي المؤسسات الأهلية وعاملتها في السلطة الوطنية الفلسطينية ليشغلوا الشواغر الوظيفية في الإدارة الوليدة، وبالرغم من توفر المزيد من التمويل الخارجي لمساعدة الشعب الفلسطيني في الأرض الفلسطينية المحتلة إلا أنه تم تخصيص معظمها لدعم إنشاء وتعزيز مؤسسات السلطة الحديثة مع بقاء القليل لدعم المؤسسات الأهلية التي بدأت تخسر التمويل المقدم من الجهات المانحة الدولية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2010: ص 7).

تصنيف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

يمكن تصنيف المنظمات غير الحكومية على ضوء الأهداف إلى: (محمد، 2008: ص 62)

1. مؤسسات اغاثية خيرية "جمعيات خيرية" وهي أقدم المؤسسات في فلسطين واتخذت من مساعدات الأسر الفقيرة ومنهج «الإحسان» وسيلة لعملها وقد لبت حاجات اجتماعية ولا زالت تلبي ذلك.
2. منظمات حشد ومناصرة وهي منظمات حديثة نشأت بعد الانتفاضة الأولى أو إبانها، وتشمل مراكز بحث، ومؤسسات حقوق إنسان، ومراكز توعية بالديمقراطية.... الخ وعبرت عن ضرورة بناء وعي ديمقراطي وطني.
3. مؤسسات تنموية، وأغلبها مؤسسات تحولت من المنظمات الجماهيرية باتجاه المأسسة وهدفت إلى تقديم خدمات تنموية في مجال الصحة والزراعة والتعليم ...الخ ومارس تدورها في ظل غياب خطة تنموية متكاملة للسلطة الوطنية.

جدول رقم (1)

يبين تصنیف المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي

الرقم	اسم المنطقة	العدد
.1	محافظة الشمال	129
.2	محافظة غزة	460
.3	محافظة خان يونس	111
.4	محافظة رفح	88
.5	محافظة الوسطى	113
المجموع الكلي للمنظمات غير الحكومية		901

المصدر: إحصائيات وزارة الداخلية-مديرية الشؤون العامة 2011/8/2

جدول رقم (2)

يبين تصنیف المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب طبيعة نشاطها

الرقم	نوع المنظمات غير الحكومية	العدد
.1	جمعيات المعاقين	31
.2	الجمعيات النقابية	40
.3	جمعيات الأخوة	3
.4	الثقافة والفنون	85
.5	جمعيات السياحة والآثار	2
.6	الجمعيات الزراعية	39
.7	جمعيات التعليم العالي	13
.8	جمعيات حقوق الإنسان	8

8	جمعيات الخريجين	.9
60	جمعيات الشباب والرياضة	.10
5	جمعيات فروع الصفة الغربية	.11
13	جمعيات البيئة	.12
43	جمعيات الأمومة والطفولة	.13
64	الجمعيات الأجنبية	.14
413	الجمعيات الإجتماعية	.15
18	جمعيات التعليم	.16
14	الجمعيات العائلية والعشائرية	.17
37	الجمعيات الطبية	.18
5	جمعيات الصدقة	.19
901	المجموع الكلي للمنظمات غير الحكومية	

المصدر: وزارة الداخلية- مديرية الشئون العامة 2011/8/2

دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

تقوم المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصاً الفئات الفقيرة والمستضعفة، وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، إضافة إلى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الإقراض الصغير جداً وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع الفلسطيني. وقد شهد عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تطوراً في مجالات عمل هذه المنظمات بحيث أصبحت تركز على مجالات حقوق الإنسان، والديمقراطية، وحقوق المرأة والطفل، وقد عملت هذه المنظمات في مختلف مناطق قطاع غزة وعلى مستوى جميع المحافظات الفلسطينية مما وسع أعداد المستفيدون منها، كما تميزت، بشكل عام، بقدرات مالية و بإداريين وكوادر على مستوى رفيع (تقرير التنمية البشرية، 2002).

نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

أهم نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات غير الحكومية الفلسطينية: (عبد الهادي، 2004: ص3)

1. نقاط القوة:

أ- أثبتت المنظمات الأهلية الفلسطينية انخراطها الفعلي في النضال الوطني الفلسطيني بشكل عام وفعالياته ونشاطاته الانتفاضة بشكل خاص.

ب مرونة واستجابة المنظمات الأهلية لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي خلال انتفاضة الأقصى أدى إلى تعزيز المجتمع بها وإكسابها قدرة فائقة على التأقلم السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ت في نفس الوقت اهتمت المنظمات الأهلية بعدم إجراء تغيير جذري على أهدافها وبرامجها وأدوارها واستراتيجيات عملها خلال انتفاضة، بل زادت بالتمسك بها وتعزيزها.

ث وضوح الأدوار والعلاقة خلال انتفاضة الأقصى بين الأحزاب السياسية ومنظمات العمل الأهلي ليؤدي إلى تعزيز العلاقة بينهما.

ج نجد أدت التطورات الحاصلة إلى وضوح أدوار ومسؤوليات وواجبات كل من السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة، ومنظمات العمل الأهلي من جهة أخرى.

ح هنفت المنظمات الأهلية أيضاً بعملية إصلاح السلطة الفلسطينية، وبلورت برامج مبتكرة لمتابعة عمل الإصلاح، وشكلت لهذا الغرض هيئات وأطر تنظيمية ملائمة.

2. نقاط الضعف:

أ - عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتقدّمة عليها بين الأطراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية والتي تربط بإحكام بين الاستجابة لاحتياجات وأولويات الآنية وما بين نظرة ورؤية تنموية متوسطة وبعيدة المدى، يشكل البعد الديمقراطي عنصراً هاماً فيها.

ب ضعف التنسيق الممأسس والمنظم بين الأطراف المؤثرة في عملية التنمية، وخاصة التنسيق ما بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والسلطة الوطنية الفلسطينية.

ت ضعف إمكانيات المنظمات الأهلية على التأثير بالسياسات العامة للسلطة الفلسطينية ووزاراتها المختلفة.

ث إهمال المنظمات الأهلية الفلسطينية للبعد الديمقراطي الداخلي وتركيزها أكثر على البعد الوطني ومقاومة الاحتلال الإسرائيلي.

ج عدم بلورة إستراتيجية وخطة واضحة لتنظيم العلاقة مع المنظمات الأهلية في داخل الخط الأخضر أو في الشتات، حيث كان هناك تنسيق مستمر ولكن بدون توجّه استراتيجي واضح وفي إطار خطة محكمة.

ح لم تبلور المنظمات الأهلية الفلسطينية رؤية وإستراتيجية واضحة للعمل مع المنظمات الأهلية العربية مما أفقدتها الدعم والمساندة الشعبية الازمة في العالم العربي.

خ إلزدواجية وعدم التخصص في العمل، إضافة إلى عدم التنسيق بين المنظمات.

إن الوضع الحالي للمنظمات الأهلية الفلسطينية يشير إلى وجود العديد من التحديات أمامها كي تعمل بفاعلية ولنقوم بدورها في بناء المجتمع المدني الفلسطيني، فعليها أن تعمل على تطوير بنيتها المؤسساتية ومتناهك قدرات وإمكانيات بشرية وتنظيمية كي تتلاءم مع حجم الدور المنوط بها، حيث لا يزال البعض من هذه المنظمات يعمل على طريقة الماضي التي لم تعد تتلاءم مع المرحلة الحالية وحاول جزء من هذه المنظمات تطوير نفسه فوق في خطأ تبني سلوكاً أشبه بسلوك القطاع الخاص في العمل (ابراهيم، 2005: ص20).

وقد أكدت استراتيجية تطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية ضعف المؤسسات الأهلية الفلسطينية حيث أشارت إلى أن هناك زيادة في الأثر السلبي للمساعدات التي تتلقاها المنظمات الأهلية والذي حول على ما يbedo المؤسسات الأهلية إلى امتداد للمانحين، كما أنه هناك شعور بعدم كفاءة المؤسسات الأهلية حيث أن الأموال التي تتلقاها لا تنجم مع الخدمات التي تقدمها وأصبحت تكرر الخدمات الحكومية، كما وتوجد مخاوف بشأن المنافسة بين المؤسسات الأهلية وغياب الشفافية والمساءلة والرؤية الاستراتيجية، وهناك العديد من المخاوف حول تسييس المؤسسات الأهلية أكثر من اللازم وعدم ارتباطها بالمجتمع مقارنة مع المراحل المتقدمة لنشأتها وتطورها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2010: ص12).

ولتسليط الضوء على واقع العمل المؤسسي الحالي وتشخيص واقعها، قدم مؤتمر "رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة" في جلسته حول "واقع المنظمات الأهلية آفاق وتحديات" أوراق عمل من الباحثين المعندين بمحال العمل الأهلي، وتوصل إلى مجموعة من التوصيات والسياسات التي تهدف إلى الإرتقاء بدور المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومن أبرز هذه التوصيات ما يلي: (الجامعة الإسلامية، مؤتمر رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار، 2010)

- 1- تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي، وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم، وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المؤسسات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة.
- 2- العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات، وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.
- 3- استحداث دائرة أو وحدة خاصة بجودة الأداء لدى الجهات الرسمية المشرفة والمتابعة لمؤسسات العمل الأهلي، بحيث لا ينحصر دور الجهات الرسمية فقط في المراجعة والمحاسبة بل يجب أن يتعدا إلى التطوير.

- 4- تدريب متذذى القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي واتخاذ القرارات مما يسهم في زيادة قدرة متذذى القرارات على التعامل بفعالية مع البيانات المالية.
- 5- تنظيم مسابقات دورية بمستويات متعددة بين المؤسسات الأهلية من قبل الجهات الرسمية أو جهات مختصة لخلق تنافس يدفع إلى الارتقاء بالأداء وتحسين جودة العمل والخدمة.
- 6- تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك ويمكن للبرامج التدريبية أن تتمي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل، من خلال التركيز على البرامج التدريبية وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة، والاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارات الجمعيات والعاملين فيها وهذا يتطلب تعزيز درجة مشاركة العاملين في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها.
- 7- دعوة وسائل الإعلام لتسليط الضوء على الفعاليات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات العمل الأهلي لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة لديها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

► مقدمة

► الدراسات الأجنبية

► الدراسات العربية

► الدراسات المحلية

► التعليق على الدراسات السابقة

مقدمة:

تتناول الباحثة في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفردات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض (الخبرة وعلاقتها بكل من التدريب- القيادة- المناخ التنظيمي- برامج التدوير والتوعية والإثراء الوظيفي- استعداد ورغبة الفرد- السياسات الإدارية- طبيعة العمل)، وتحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

ونظراً لافتقار الدراسات العربية والمحلية في مجال الخبرة ستقوم الباحثة بالتركيز على الدراسات الأجنبية المتوفرة وعددها (22)، ثم العربية وعددها (6) والمحلية وعددها (7) التي تناولت متغيرات الدراسة التي تساهم في تعزيز خبرات العاملين، وستعمل الباحثة على عقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية من خلال توضيح أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسات، وسوف يتم استعراض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Cangemi and Others, 2011)

بعنوان "ممارسة القيادة الناجحة خلال الأوقات المضطربة"

تهدف هذه الدراسة إلى الإشارة إلى قصص النجاح من القادة المبدعين الذين قادوا الشركة بنجاح خلال الأوقات الصعبة، واستندت على دراسة حالة لسبع منشآت حقيقة عملت في مجالات مختلفة (صناعية، ومالية وهندسية) في كل من (أمريكا، استراليا، ايرلندا وكندا) مسلطة الضوء على قادة هذه المنشآت الذين قادوا منظماتهم لنهاية إيجابية خلال الأوقات العصيبة.

نتائج الدراسة:

- أن هناك فرص لنجاح الشركة على الرغم من بيئة العمل الصعبة إذا توفرت القيادة القادرة والمتمكنة فمن النادر أن نقرأ حول ممارسات القيادة الناجحة خلال الأوقات العصيبة، إلا أنها موجودة بالفعل فهناك عدد هائل من الأمثلة والحالات.

أوصت الدراسة:

- باستخدام بعض الأفكار والأساليب التي قد سبق واستخدمها عدد من القادة في إدارة منظماتهم في الأوقات العصيبة لضمان البقاء والنجاح، ومن أبرزها التواصل مع الموظفين بصراحة وصدر رحب، تشكيل فرق عمل واعطاء الفرصة لجميع أعضاء الفريق للمبادرة وابداء الرأي والمشاركة في صياغة الحلول المعقولة، وتشجيع كل موظف

لأن يكون جزء من عملية الحل، اشراك الموظفين والمديرين في زيارة أسواق العملاء للعودة بأفكار تساعد في حل المشاكل وأخذ رأي العميل من خلال التغذية الراجعة.

2- دراسة (Gberevbie,2010)

عنوان "الاستراتيجيات التنظيمية للاحتفاظ بالموظفي وأداء العاملين- بنك زينيث في نيجيريا" هدفت هذه الدراسة إلى فحص الاستراتيجيات التنظيمية للاحتفاظ بالموظفي وأداء هؤلاء العاملين في قطاع البنوك النيجيري خلال الأعوام من 2000-2005 مع التركيز على بنك زينيث، لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة في الدخل المحلي لنيجيريا.

نتائج الدراسة:

- إن المنظمات ستتمتع بوضع أفضل من ناحية الربحية إذا أُسست وتبنت استراتيجيات للاحتفاظ بالعاملين، من ناحية: الهيكل التنظيمي الجيد والتركيز على مشاركة الموظفين في صنع القرار وإعطاء أهمية لرواتب العاملين وبشكل منتظم.
- الاهتمام بالمعاملة الإنسانية الحسنة للموظفين كاستراتيجيات مهمة ومساهمة في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة.
- إن هناك عامل مشترك واحد للجميع هو أن النجاح يعتمد إلى حد كبير على المعرفة والمهارات وخبرات العاملين داخلها.

أوصت الدراسة:

- بأنه من الممكن أن يتعزز أداء المنظمات في سعيها لتقديم خدمات عالية الجودة والربحية، من خلال وضع السياسات والممارسات لتحسين العلاقات مع الموظفين ومن ثم زيادة الدافع، والالتزام، والولاء لديهم، واتخاذ تدابير فعالة يمكن أن تساعد في القدرة على الاحتفاظ بالموظفي وتعزيز صورة البنك بين الموظفين الحاليين والمحتملين، وغيرهم من أصحاب المصلحة وكذلك داخل المجتمع، فمنظمات الأعمال تأتي في جميع الأشكال والأحجام وكثيراً ما تحمل اختلافات أكثر من التشابه.

3- دراسة (Felstead,2010)

عنوان "إغلاق الفجوات العمرية: العمر، المهارات، والخبرة العملية في بريطانيا العظمى" أشارت الدراسة إلى حقيقة أن السكان في أوروبا يشيخون، حيث معدلات الوفيات بين كبار السن ومعدلات الخصوبة بين الشباب في انحدار، وهذا يعد تحدياً أمام الحكومات الوطنية وخصوصاً مع زيادة الطلب على الخدمات الاجتماعية، معاشات التقاعد، الإعانات المالية التي يتم تمويلها بنسبة آخذة في الانحدار بين العاملين الراشدين، وتسلط الدراسة الضوء على هذا الموضوع من

خلال فحص ما إذا كان العاملين كبار السن يقدمون أعمالهم بشكل أدنى من نظرائهم الأقل عمراً، من ناحية المهارات الوظيفية التي يمتلكونها، وولائهم لصاحب العمل الحالي وللوظيفة بشكل عام، وكذلك موقفهم وخبراتهم تجاه التدريب، تقييم الدراسة أيضاً ما إذا كانت الفجوات العمرية تم إغلاقها مع مرور الزمن، والأدلة التجريبية لهذه الدراسة هي من خمس استبيانات مقارنة مستقلة تم تنفيذها في الأعوام 1986، 1992، 1997، 2001، 2006، وبأخذها مجتمعة فإن الاستبيانات الخمسة تقدم معلومات عن الخبرات العملية لـ 22000 عامل في بريطانيا العظمى.

نتائج الدراسة:

- إن أحد السياسات المهمة هي تمديد سنوات العمل للعاملين، آخذين بالاعتبار المهارات والخبرات العملية لكبار السن ومقارنتها مع العاملين صغار السن.
- إن المجتمع البريطاني الآن يكبر في المرحلة العمرية وهذا له أثر من ناحية أن العاملين كبار السن يتمتعوا بالمهارات الالزمة لأداء وظائفهم ولديهم انتفاء عالي تجاه أعمالهم.
- لا يوجد عدالة فيما يتعلق بتلقيهم للتدريب، وفي الوقت الذي يؤكد فيه العاملون على أثر التدريب في تطوير مهارات العاملين وممارساتهم لأعمالهم ولكن هذه الأهمية تتناقص كلما زاد عامل السن خاصة وأن فرص مشاركة كبار السن من العاملين كانت قليلة مقارنة بصغر السن منهم مما أبرز حجم خيبة الأمل من جراء عدم تلقي كبار السن للتدريب المناسب.
- قدمت الدراسة أدلة تجريبية جديدة على نوعية توظيف العمال الكبار بالسن، حيث يتم مقارنتها حالياً مع الفئات الأصغر سناً، وكيف أن هذا تغير على مدى العقدين الماضيين، وقد تم دراسة محتوى المهارات في الوظائف، ومستويات قوة وتقدير العمل، وولاء العاملين نحو عملهم الحالي وتمسكهم بالوظيفية بشكل عام، ونوعية الخبرة نتيجة مشاركتهم في التدريب وحجم خيبة الأمل بين أولئك الذين لم يتلقوا تدريب.

أوصت الدراسة:

- صانعي القرار بضرورة التركيز مجدداً على احتياجات الشباب العاملين من خلال توفير فرص التدريب الملائمة لاحتياجات العمل.

4- دراسة (Evers & others, 2010)

عنوان "العوامل التنظيمية والتنمية المهنية لمعلمين في المدارس الثانوية الهولندية" لقياس العلاقة بين العوامل التنظيمية، والتنمية والخبرة المهنية للمعلمين تم تصميم استبيان وتقديرها على 152 معلم في المدارس الثانوية الهولندية.

أظهرت النتائج:

- إن العوامل التنظيمية ومنها على وجه الخصوص توافر التسهيلات التنظيمية تساهم وبشكل إيجابي في فعالية البرامج التدريبية ودرجة المشاركة في الشبكات الاجتماعية.
- إن المشاركة في الشبكات الاجتماعية لها تأثير إيجابي على تنمية الخبرات المهنية للمعلمين.
- أشارت الدراسة إلى أن المشاركة في الشبكات الاجتماعية داخل وخارج البيئة التنظيمية تعزز الخبرة المهنية ويمكن للمدراء تحفيز المشاركة في هذه الشبكات الاجتماعية من خلال تقديم الدعم الاجتماعي الكافي.

أوصت الدراسة:

- بضرورة إعداد أبحاث مستقبلية باستخدام أحجام عينة أكبر من أجل اختبار ما إذا كانت المشاركة في أنشطة التعلم تتوسط العلاقة بين العوامل التنظيمية والخبرة المهنية.
- أن تقوم إدارة الموارد البشرية ومديري إدارات تنمية الموارد البشرية في المدارس بتقديم التسهيلات التنظيمية للمعلمين، وينبغي لهذه التسهيلات أن تركز ليس فقط على أنشطة التدريب الرسمي التقليدية، ولكن أيضا على خلق فرص للمشاركة في الشبكات الاجتماعية.
- أن هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث لاستكشاف إلى أي مدى سيتم تعميم النتائج في البلدان الأخرى.

5- دراسة (Govaerts & others, 2010)

عنوان "تأثير مناخ التعلم والعمل على بقاء الموظفين الموهوبين"

هدفت الدراسة إلى التتحقق من بعض العوامل التي لها تأثير على الاحتفاظ بالموظفي، واستناداً إلى البحوث والدراسات السابقة فإن كلاً من العنصرين الموظف والعوامل التنظيمية أخذت في عين الاعتبار، تم جمع البيانات عن طريق استبانة تم توزيعها على أساس طوعي في مجموعة مختلفة من المنظمات المهنية البلجيكية سواء إلكترونياً أو نسخة مطبوعة، خلال الفترة 2008-2009، شملت عينة الدراسة 972 موظفاً خصوصاً العاملين في الاستقبال ككتبة في المنظمات الاجتماعية والربحية والتي تغطي القطاعات التالية رعاية الأطفال، الرعاية المنزلية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الهندسة الدوائية، الخدمات المصرفية والتمريض.

نتائج الدراسة:

- للاحتفاظ بالموظفي فإنه على المؤسسات أن تهتم بتعليم الموظفين وعليها أن تعطي الموظفين الفرصة لبذل المزيد من الجهد في التعلم وتشجيعهم على البقاء مع المنظمة.

- أن هناك فقط علاقة إيجابية قوية بين عمر الموظف ومتغير البقاء في المنظمة.

أوصت الدراسة:

- القيام بمزيد من الدراسات المستقبلية لقياس كل من تصورات الموظف وإدراكه للعوامل التنظيمية، ويمكن التطرق لمجموعة من الموضوعات عند الاستجابة لنظام مقاييس إثبات الذات وهي أن تكون نتيجة لمزاج مؤقت، أو يمكن أن تكون نتيجة ما يمكن أن يعتبر مناسباً من الناحية الاجتماعية من قبل المشاركين.

6- دراسة (Awasthy and Gupta,2009)

عنوان "عمق التغيير التنظيمي: دروس وعبر من عاملين عاشوا الخبرات"

تبحث هذه الدراسة في حالة أحد بنوك القطاع العام الهندية من أجل فهم أفضل لخبرة الموظف في التغيير، وتحديداً تغيير الثقافة من أعلى إلى أسفل، استخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحال لوصف واستخلاص الدروس من خبرة الموظفين في التغيير حيث تم جمع البيانات مرتين لفهم عمق التغيير مع وجود فجوة مدة عامين في عملية جمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- حدوث التغيير التنظيمي جاء كاستجابة للبيئة الخارجية التي تؤثر على رسالة المنظمة والإستراتيجية.
- إن هناك حاجة لإعادة تخطيط كبير للإستراتيجية، والنظم، والهيكلية والتكنولوجيا، بالإضافة إلى مستوى رضا العملاء.
- إن الجهد والمحاولات المبذولة لإعادة تنظيم خبرات وموافق الموظفين لقبول التغيير التنظيمي ليس كافياً.
- هناك تحديات تواجهها المنظمات لخلق مزيج من الثقافة الموجهة للموظفين وللسوق فيما يتعلق برضاء العملاء.

أوصت الدراسة:

- بالحاجة إلى مزيد من الدراسات في هذا المجال، حيث جاء هذا البحث لسد النقص في الأبحاث النظرية في مجال تغيير الثقافة، من خلال إجراء دراسة في البلدان النامية في جنوب آسيا، نظراً لأن معظم الدراسات لا تفرق تفريقاً واضحاً بين مستويات السلوك والقيم.

7- دراسة (Farndale and others,2009)

عنوان "الالتزام الإداري بالأداء العالي - دور العدالة والثقة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تصورات الموظفين لتطبيقات إدارة الموارد البشرية والالتزامهم تجاه المنظمة بالإضافة إلى ذلك تسعى الدراسة لبحث الآليات التي تترجم هذه التصورات إلى مواقف وسلوكيات للموظفين، وتم جمع البيانات من 524 موظف في أربعة منظمات في المملكة المتحدة.

نتائج الدراسة:

- هناك علاقة قوية بين خبرة الموظف العالية بالالتزام بالمارسات الإدارية للأداء ومستوى التزامهم نتيجة لتصورات العاملين حول العدالة التنظيمية.
- مستوى ثقة الموظف في المنظمة هو عامل مهم في التغيير.

أوصت الدراسة:

- باهتمام الإدارة بوجهة نظر الموظفين، حيث أن الموظفين في نهاية المطاف هم المستفيدون من ممارسات المنظمة لإدارة الموارد البشرية، وتصوراتهم لهذه الممارسات تؤثر على مواقفهم وسلوكيهم في مكان العمل.

8- دراسة (DeRue & Wellman,2009)

عنوان "تطوير القيادات من خلال الخبرة: دور تحديات التطوير، اتجاهات التعلم، وتوافر التغذية الراجعة"

وضع الباحثون في هذه الدراسة سلسلة من الفرضيات التي ربطت بين تطوير المهارات القيادية وخصائص الخبرة (تحديات التطوير)، والفرد (اتجاهات التعلم)، والمحظى (توافر التغذية الراجعة) اعتماداً على الخبرات العملية لـ 225 من الأفراد العاملين و 60 من المديرين في 80 من المؤسسات الأمريكية الربحية وغير الربحية، وتعتبر هذه الدراسة تطبيقية لكيفية تحديات التطويرية كسمة من خبرات العمل التي تعزز تربية المهارات القيادية حيث تعالج آثار تحديات التطوير.

نتائج الدراسة:

- إن العلاقة تناقضية بين تحديات التطوير وتنمية المهارات القيادية.
- يمكن الحصول على التغذية الراجعة والتي من الممكن أن تعوض تناقض الفوائد المرتبطة بمستويات عالية من تحديات التطوير.

- هناك تقدم مهم نحو توقع أفضل وشرح التعلم التجاري وعمليات تنمية المهارات القيادية في المنظمات من خلال ربط مستوى التحديات التنموية وتنمية المهارات القيادية في العوامل الظرفية، مثل توافر التغذية الراجعة.

أوصت الدراسة:

- بأن تنمية المهارات القيادية ليست مجرد عامل خبرة، أو شخص، أو سياق بل يجب أن تجتمع هذه العناصر الثلاثة معاً لتسهيل عملية تطوير وتنمية مهارات وقدرات القادة عن طريق الخبرات.

9- دراسة (Mendelson and others,2009)

بعنوان "تصورات وجود وفعالية المشاركة العالية في نظم العمل وعلاقتها بسلوك الموظف" تم تطبيق الاختبار على أنظمة عمل في خمس مؤسسات كندية، من خلال تصورات العاملين لوجود وفعالية الممارسات التنظيمية الموجودة في هذه النظم، وتم استخدام ثمانية ممارسات إدارية لقياس نظم العمل الخمسة وهذه الممارسات هي الأمن الوظيفي، واختيار الموظفين، التدريب المكثف، نظام التعويضات، فرق العمل، الالامركزية في عملية صنع القرار، تبادل المعلومات وتخفيف حالات التمييز، والقيادة التحويلية، تمأخذ ردود 317 من الموظفين غير الإداريين في المنظمات الخمس الكندية واستخدم إدراك الموظفين للالتزام العاطفي والرضا عن العمل واستمرارية الالتزام تجاه المنظمة في تقييم نظم العمل.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين وجود إدراك العاملين للالتزام العاطفي والرضا عن العمل، وهناك علاقة سلبية بين إدراك العاملين للالتزام العاطفي واستمرارية هذا الالتزام.
- أوصت الدراسة:
- بمشاركة العاملين في نظم العمل لما له من آثار إيجابية تتمثل في زيادة الالتزام والرضا الوظيفي.

10- دراسة (Schaufeli and Sfelsteadova,2009)

بعنوان " تعزيز الإشراك في العمل من خلال إدارة الموارد البشرية " تقدم الدراسة مفهوم نفسي ظهر مؤخراً هو-الإشراك في العمل- وتسعى إلى تطبيق هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، نقطة الانطلاق في هذه الدراسة هي أنه من أجل الازدهار والبقاء في البيئة المتغيرة باستمرار في عالمنا اليوم فإن المنظمات تحتاج إلى إشراك

الموظفين في العمل وبشكل كبير، طبقت الدراسة على مجموعة من العاملين الدنماركيين في شركات مختلفة (صحية- زراعية- صناعية- أمنية) من خلال مقابلات لفرق العمل أثناء تأديتهم لأعمالهم ثم تبعة استبانة أون لاين.

نتائج الدراسة:

- التركيز وبشكل أكثر تحديدا على علاقة الإشراك في العمل مع المفاهيم ذات الصلة وكيفية إمكانية تحسين مشاركة الموظفين في العمل باستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وينبغي أن تستند هذه المشاركة على بحوث تجريبية سليمة.
- أهمية المشاركة في العمل وجذب المشاركة في العمل في سباق إدارة الموارد البشرية.
- إعادة تصميم الوظائف له دور في تعزيز اشراك الموظفين حيث التدوير الوظيفي يحفز الموظفين ويزيد من فرص تتميم مسارهم الوظيفي.
- القيادة تلعب دور في تعزيز مشاركة الموظفين لما للقادة من أدوار مؤثرة اجتماعيا في حياة الموظفين.

أوصت الدراسة:

- لابد من تركيز البرامج التدريبية على تعزيز الكفاءة الذاتية للموظفين من خلال عملية الإشراك وهذا بدوره يزيد من أداء وعطاء الموظفين.
- تشجيع المبادرات الفردية للموظفين لضمان تتميم وتطوير مهاراتهم المهنية والشخصية.

11- دراسة (Cox & Boult, 2008)

عنوان "تصميم خبرة الموظف: الاهتمام بالبعد العاطفي كمصدر للميزة التنافسية"

تحث الدراسة في الأزمة التي تعيشها المنظمات اليوم نتيجة لارتفاع معدلات دوران الموظفين وتزايد الفجوة بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها، بسبب قمع الإدارة لعواطف الموظفين وعدم اعطائها الاهتمام الكافي والمؤثر على خبرة وأداء الموظف وتعامله مع العميل، ذكرت الدراسة وبناء على دراسة بريطانية سابقة استهدفت الموظفين البريطانيين في العام 2007 أن 19% من قوى عمل مؤسسة غالوب كانوا مهتمين بوظائفهم، وأن 61% من قوى العمل كانوا يعملوا بجهد كبير للاحتفاظ بوظائفهم والبقاء فيها بينما 20% كانوا غير مهتمين على الاطلاق بوظائفهم مما ألحق الضرر بمؤسساتهم.

نتائج الدراسة:

- تقدر تكلفة الموظفين غير المهتمين بوظائفهم الاقتصاد البريطاني بحوالي £37.2 إلى £38.9 مليار جنيه استرليني بسبب ارتفاع معدل درون العمل وانخفاض معدلات الاحتفاظ بالموظفين وارتفاع نسبة تغيب الموظفين وانخفاض مستوى الأداء والانتاجية.

- إن هناك عواقب مالية خطيرة حقيقة، لذا على المؤسسات التخلّي عن الممارسات الإدارية السابقة لتقادي خطر العواقب المالية المرتفعة.
- إن التحول في اقتصاد السوق يحتم على كبار المديرين التنفيذيين الاهتمام بكل جانب من جوانب منظماتهم، وعليهم تفهم الجانب العاطفي للموظفين والإيمان بمنطقية هذه العواطف وانعكاساتها على خبرة الموظف وثقته بالمنظمة وأثره على تعامله مع العميل، وأن يعتبروا موظفيهم هم أول العملاء المستهدفين وذوي القيمة والأهمية للمنظمة.

أوصت الدراسة:

- أن تولي المنظمات اهتمام خاص وشامل لمنظماتهم وهذا يتطلب تقديم أدوات مهمة ووجهات نظر مطلوبة لخلق ربط بين خبرة الموظف والجانب العاطفي لديه، ليقدم رؤيا وحلول منطقية للتفاعل الإنساني وخبرة الموظفين مما سيكون له تأثير كبير مستقبلا.

12- دراسة (Chow and others, 2006)

بعنوان "أثر الخبرة التنموية والتمكين والدعم التنظيمي على أداء موظفي خدمات تقديم الطعام" ترکز هذه الدراسة على ثلاثة مفاهيم تتعلق بتطوير وتنمية الموارد البشرية، الخبرة التنموية، الدعم التنظيمي وتمكين الموظفين، وأثر ذلك على مستوى أداء الموظفين في المطاعم الصينية وتوجهات العملاء.

نتائج الدراسة:

- انه من المنطق اعطاء فرص للعاملين لتعزيز مهاراتهم من خلال تمية وتطوير خبراتهم، لتمكينهم ولتزويدهم بالدعم اللازم لتحسين مستوى جودة العمل.
- وجود تأثيرات مختلفة بين المتغيرات الثلاث، حيث ان كلا من التمكين والدعم التنظيمي له تأثير كبير على توجهات العملاء، والتمكين يطور وبشكل كبير الأداء، والدعم التنظيمي يزود شعور الموظفين بالرضا.
- أما تطوير خبرة العمل فلها أثر كبير فقط على تحسين أداء العاملين.

أوصت الدراسة:

- الأخذ بعين الاعتبار إن طبيعة العمل في هذا القطاع يغلب عليها الروتين وزيادة ضغوط العمل لذا على الادارة تشجيع وتحفيز وتقديم الدعم اللازم للعاملين
- بضرورة اهتمام الادارة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين، حيث ان الترقية ليست هي المكافأة الوحيدة، وسلوك واتجاهات العاملين تجاه العملاء وشعورهم بالفخر والرضا للعمل سيكون عالمة فارقة ستؤدي حتما الى التفوق في مستوى الأداء.

13- دراسة (Darby and Wilson,2006)

عنوان "طبيعة الخبرة"

تعرض هذه الدراسة وجهات النظر المختلفة حول مفهوم الخبرة، حيث تبدأ بتوضيح مدى الاهتمام بهذا المفهوم ووجهات النظر المختلفة حوله ثم تنتقل لطبيعة دراسة الخبرة والتنوع في التعريفات والمجال والتخصصات وأثر هذه العوامل على منهجيات البحث، تركز الدراسة وبشكل خاص على ما يهم ويخص المديرين فيما يتعلق بفهم الخبرة من خلال منظور العمل في بيوت معقدة وдинاميكية، طبقت الدراسة على شبكة السكك الحديدية في بريطانيا.

نتائج الدراسة:

- إن دراسة المهام والأنشطة ذات الصعوبة والتعقيد العالي تساعد في الوصول إلى واستخراج الخبرة الحقيقة في أي مجال من مجالات الصناعة.
- هناك أهمية بالغة تتحمّل فهم مجال ووظائف الخبرة من أجل تطوير أفضل أدوات العوامل البشرية وللحول المستقبلية خاصة في ظل أنظمة العمل المتغيرة.
- ستعتمد إدارة شبكة السكك الحديدية مستقبلاً على نظام دعم قرارات مفید ومحدد وهذا يحتم تمازج الجهد بين أفضل نظام دعم حاسوبي وبين المهارات والخبرات والمعرفة الفردية للعاملين.
- لابد أن تقوم شبكة السكك الحديدية بمراجعة حقيقة لخبرتها الحالية والمتواجدة في طواقيها العمالية، تجنبًا لخسارة الخبرة والفرص المتاحة لتطوير هذه الصناعة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة الانتقال في دراسة العمل من المنظور التقليدي إلى دراسة العمل بطريقة واقعية ومنطقية تعكس البيئة المتغيرة والдинاميكية.
- هناك حاجة كبيرة للعمل الميداني ذو الكفاءة العالية والملائمة والمرنة إضافة إلى الأساليب والطرق التحليلية والتي ستقدم أدلة داعمة واستنتاجات يمكن تتبعها.

14- دراسة (Karatepe and others,2006)

عنوان "آثار الخصائص الفردية على أداء ورضا العاملين"

تهدف الدراسة إلى معرفة آثار الخصائص الفردية على أداء ورضا العاملين خاصة وأنها تتناول أثر المنافسة والكفاءة الذاتية والجهد المبذول في أداء العمل، تم تطبيق الدراسة على 448 من الموظفين التشغيليين في الفنادق القرصية الشمالية.

أكّدت النتائج على أن:

- المنافسة والكفاءة الذاتية والجهد المبذول في الأداء مؤشرات مهمة لأداء العاملين في الخطوط الأمامية، على الرغم من أن التأثير المباشر للمنافسة على الأداء كان أكثر قوة من أثر الجهد المبذول
 - هناك أثر للكفاءة الذاتية على الرضا الوظيفي أكثر قوة من أثر الجهد المبذول في الأداء.
 - هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل ترك العمل، بينما العلاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والأداء
 - لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمografية على مسار التحليل الاحصائي والنتائج.
- أوصت الدراسة:
- الأخذ بعين الإعتبار أهمية الاختلافات في الخصائص الفردية وأثر ذلك على أداء ورضا العاملين.

15- دراسة (Baumann and Bonner,2004)

عنوان "أثار التغيرات والتوقعات على الاستفادة من خبرة وأداء فرق العمل"

إن خبرة أعضاء الفريق هي من أهم الموارد التي يمتلكها الفريق، توضح الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه خبرة أعضاء فريق العمل في أداء الفريق ككل، وتبحث الدراسة في توقعات أعضاء فريق العمل والتغيرات التي تحدث داخل الفريق وفي العلاقة بين هذه المتغيرات والخبرة ودرجة الاستفادة من الخبرة وانعكاس ذلك على أداء الفريق ككل، طبقت الدراسة على 364 من الطلاب

جامعة تكساس تخصص علم النفس.

نتائج الدراسة:

- أن التغيرات والتوقعات تؤثر على الاستفادة من الخبرة داخل فريق العمل من خلال تأثيرها على ادراك الخبرة.
- إن ادراك الخبرة مرتبط ايجابيا مع كيف يقوم الفريق بالاعتراف والاذعان للعضو الأكثر خبرة في هذا الفريق، لكن على الرغم من إدارتهم للعضو الأكثر خبرة بينهم فإنهم فقط يعطونه 62% من أوقاتهم.
- ان الاعتماد على العضو الأكثر خبرة في الفريق مرتبط ايجابيا بأداء الفريق ككل، ويفترض الباحث أن هذه العلاقة أكثر من معقدة وليس عادلة.

أوصت الدراسة:

- بضرورة إدراك الإدارة لأهم الموارد المتوفرة لديها وهو خبرة الفريق ككل، والعمل على تذليل أية صعاب محتملة قد تنشأ بين أي فرق عمل.

16- دراسة (Averya and others,2003)

عنوان "أثر المقاييس المتعددة لخبرة القائد على فعالية أداء القائد"

إن العديد من الدراسات السابقة فشلت في شرح وتقدير العلاقة الثابتة بين الخبرة السابقة للقائد وفعاليته في مهامه القيادية، في هذه الدراسة تم قياس الخبرة القيادية السابقة كمقياس لفعالية القائد أولاً أثناء ممارسته لمهام وظيفية عادية ثم أثناء ممارسته لمهام ذات طبيعة معقدة وضغوط عالية، بلغ عدد المبحوثين 29 من المدربين في الجمعية الوطنية للاعبين كرة السلة بأمريكا خلال الأعوام 1996-1997.

نتائج الدراسة:

- ان الخبرة القيادية السابقة مؤشر قوي ومهم على فعالية القائد وقدرته على التحكم في قدرات أعضاء فريقه.
- كلما تمت خبرة القائد بخبرة سابقة واسعة كلما كان ذلك علامة مميزة ومؤشرًا لنجاحه كقائد.
- إن القادة الذين عملوا بظروف معقدة وصعبة سيكون لديهم فرص أكبر في قيادة فريقهم بفعالية أفضل.

أوصت الدراسة:

- بالاعتماد على النتائج على الرغم من كونها محدودة نظراً لصغر حجم العينة المستخدمة والذي يتكون من مدربين كرة السلة المحترفين إلا أن فريق كرة السلة يشبه كثيراً من الفرق الأخرى والتي تعمل في صناعات و المجالات مختلفة لذا فإن النتائج ستبقى على درجة عالية من الثقة.

17- دراسة (Atkinson and Hall,2002)

عنوان "مرنة العمل وأثره على شعور الموظف في القطاع الصحي الوطني بالسعادة"

تهدف الدراسة إلى الكشف عن تأثير العمل المرن على سعادة الموظف وموافقه، ودور هذا في إطار نظام عمل ذا أداء عالي، تم تطبيق دراسة حالة على قطاع خدمات الرعاية الصحية الثانوية والتي تدير مجموعة من المشافي الوطنية البريطانية، ومن ثم تمت مقابلة 43 موظف عبر مجموعة من مجالس الإدارة في المستشفيات الوطنية التابعة لهذا القطاع.

أكّدت نتائج الدراسة أن:

- العمل المرن يجعل الموظفين "سعاداء" وأنه توجد موافق وسلوكيات تربط بين هذه السعادة والسلوك الرشيد وأداء الموظفين.
- قد تكون هناك حاجة لأن تقوم المنظمات بالتركيز أكثر على سعادة الموظف لتشجيعه على الأداء الأفضل.

أوصت الدراسة:

- بأنه على مسئولي الموارد البشرية التفكير جديا في تأثير ممارسات الموارد البشرية على سعادة الموظف حيث أن ملامح الدور الوظيفي من المرجح أن يعزز السعادة.
- بمزيد من الأبحاث اعتمادا على نتائج الدراسة النوعية والملموسة قد تكون مهمة لتطوير نظام العمل عالي الأداء.

18- دراسة (Heijden,2002)

عنوان "العلاقة بين مبادرات الموظف والخبرات المهنية في جميع الوظائف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في هولندا"

توضح هذه الدراسة العلاقة بين مبادرات الموظف ودرجة خبرته المهنية في المستويات الوسطى والعليا في ثلاث مراحل وظيفية مختلفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث يجري قياس الخبرة المهنية من خلال خمسة أبعاد هي المعرفة، الإدراك المعرفي، المهارات، والتقدير الاجتماعي والنمو، والمرونة. وقد تناول الاستبيان المحاور الثلاثة وهي درجة المشاركة في الشبكات الاجتماعية، ودرجة المشاركة في برامج التدريب والتطوير، ودرجة المبادرات التي اتخذت من قبل الموظف نفسه، وتم اختبار الفرضيات من خلال بيانات المسح الأصلي على 233 موظف من المستويات العليا و 217 من المشرفين المباشرين.

نتائج الدراسة:

- إن التأثيرات الإيجابية للأفراد موجودة بالفعل في الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بمعرفة الفرد ودرجة النمو المحتمل داخل المنظمة.
- إن كل المتغيرات الفردية (درجة مشاركة في الشبكات الاجتماعية والمشاركة في برامج التدريب والتطوير وكذلك مبادرات الفرد نفسه) كلها تساهم في زيادة معرفة الفرد وزيادة احتمالية تطور ونمو إمكانيات الفرد العامل مستقبلا.
- إن درجة مشاركة العاملين في الشبكات الاجتماعية لها تأثيرها الإيجابي أيضا.
- أهمية أثر برامج التدريب والتطوير على أداء العاملين

أوصت الدراسة:

- بضرورة الانطلاق لمواصلة إرشادات التنمية المهنية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

19- دراسة (Jarrar and Zairi,2002)

عنوان "تمكين الموظفين- مسح في المملكة المتحدة عن الاتجاهات وأفضل الممارسات"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحالية وأفضل الممارسات في تحليل دراسات الحالة للمنظمات الرائدة والتحقق من صحة هذه النتائج من خلال دراسة استقصائية للمنظمات الرائدة في المملكة المتحدة، حيث أصبح من الواضح وبشكل متزايد أن المحرك للتطوير التنظيمي ليس المحليين الخارجيين ولكن المديرين والعاملين في المنظمات، فبدون تطوير وتغيير المعرفة البشرية والمهارات والسلوك والتغيير في استخدام التكنولوجيا والعمليات والهيكليات فإنه من غير المرجح أن يتم تحقيق فوائد على المدى الطويل.

نتائج الدراسة:

- إن إدارة إنتاجية الأعمال تصبح أساساً مرادفاً لإدارة التغيير على نحو فعال، ولإدارة التغيير يجب على الشركات أن تقوم بتحديد ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، تحتاج أيضاً إلى أن تهتم بكيفية رد فعل الموظفين لذلك.
- "تمكين الموظف" باعتباره أحد عناصر النجاح الحاسم، وقد حددت هذه الدراسة عدة مفاهيم ومناهج تتعلق بتمكين الموظف حيث أن المنظمات الرائدة (والداعمة للأبحاث) تعتبر من أفضل الممارسات.
- إن مستقبل العمل يعتمد على عاملين يملكون المعرفة فالميزة التافسية للمنظمات تتمركز في موظفيها.
- إن العقد بين المنظمات والموظفيين سيخضع للتغيرات دراماتيكية نظراً لأن المنظمات قامت بالفعل بتغيير الطريقة التي تقوم بها في تعين ومحفظة وتدريب والاعتماد على موظفيها.
 - أن الهيكل التنظيمي غير المركزي يتيح فرص التطور والابداع.
 - تطبيق برامج مكافآت مناسب ومحفز للعاملين لإعطاء أقصى ما لديهم.

أوصت الدراسة:

- المنظمات أن تكون على استعداد لتقديم نظام للتمكين للسماح للموظفين بتقديم كامل إمكاناتهم من خلال التركيز على تطوير المهارات الفردية للعاملين من خلال خلق رؤية وأهداف تطويرية عامة.
- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
- تعزيز روح العمل الجماعي ضمن فريق، وتعزيز مسؤولية الفرد عن أدائه.
- تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي من خلال تدريب متقدم لتطوير مهارات العاملين وإتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومات لقياس الأداء الفردي وإعطائهم الفرصة لاتخاذ القرارات الصحيحة.

20- دراسة (Ozaralli,2002)

عنوان "آثار القيادة التحويلية على التمكين وفعالية الفريق"

الهدف من الدراسة اختبار تأثير أسلوب القيادة على التمكين وكذلك فعالية الفريق في المنظمات التركية، وكجزء من نموذج متكامل للقيادة فإن أسلوب القيادة التحويلية للمشرفين يجب أن يكون مرتبطاً بقوة تمكين المرؤوسين وفعالية الفريق، قام 152 موظف من مختلف الصناعات بتصنيف سلوكيات رؤسائهم "القيادة التحويلية" وكذلك مقدار ما يشعر به من سلطة من قبل قائد، وقاموا أيضاً بتقييم تأثير فرقهم فيما يتعلق بفعالية الاتصالات والابتكار وأداء الفريق.

نتائج الدراسة:

- أن القيادة التحويلية للرؤوسين هي لتمكين إثبات الذات، وأنه كلما زاد تمكين خبرات أعضاء الفريق كلما كان الفريق أكثر فعالية.
- أن هناك تأثير معتدل وإيجابي من القيادة التحويلية على التمكين
- أن تمكين الموظفين يمكن أن يشجع على المجازفة والابتكار والمبادرة، وتعزيز المرونة، وتحسين القدرة على الاستجابة للتغير التكنولوجي.
- هناك ارتباط كبير بين القيادة التحويلية، والتمكين، وفعالية الفريق.

أوصت الدراسة:

- بضرورة قيام المديرين بالمشاركة في الأنشطة الرامية إلى رفع مستويات التمكين.

21- دراسة (Harley,2001)

عنوان "العضوية في الفريق والخبرة في العمل في بريطانيا - تحليل لبيانات مسح لعلاقات الموظفين في مكان العمل"

افترض الباحث أن القيمة الإيجابية للعمل الجماعي تؤكد إمكانياته على تحسين الأداء التنظيمي، وكذلك تحويل خبرة الموظفين في العمل بطرق إيجابية للغاية. طبقت الدراسة على مجموعة من المنشآت الصناعية البريطانية.

نتائج الدراسة:

- هي تعزيز حرية التصرف والاختيار لدى الموظفين، هذا بدوره يساهم في الرضا والالتزام الوظيفي وتكوين وجهات نظر إيجابية تجاه الإدارة.
- إن القيم الحرجة للعمل الجماعي والتي حددت هذه الظاهرة في سياق عملية العمل تبرهن بأن تعزيز الأداء التنظيمي للفريق ينتج عن تقويض حرية التصرف للموظف، مما يسهم في تكثيف العمل وتزايد الضغط على العاملين.

أوصت الدراسة:

- أنه من الممكن الاستفادة من البيانات المسحية لعلاقات الموظفين في مكان العمل من خلال تحديد أعضاء الفريق وغير الأعضاء ثم مقارنتهم من حيث حرية التصرف، والالتزام، والرضا، والعلاقات مع الإدارة، وكذلك ضغط العمل.

22- دراسة (Reuber, 1997)

عنوان " إدارة الخبرة والخبرة الإدارية"

تبحث هذه الدراسة النظرية في تكوين الخبرة الإدارية ونطاق الخبرة، والتنوع المتعدد للخبرة، وعمق واتساع الخبرة وأثر الخبرة مع مرور الزمن.

أكّدت نتائج الدراسة على:

- وجود اختلاف في تعريف الخبرة والأداء في الدراسات السابقة، ورغم ذلك هناك دليل قاطع وايجابي بين ارتباط الأداء والخبرات السابقة والتي يثمنها الإداريين، ومن الانواع الهامة وذات الصلة للخبرة هي المتخصصة في مهنة معينة وصناعة معينة.
- انه من الممكن استخدام مفهوم الخبرة من خلال الأساس المعرفي والذي يؤكد ويقيس السمات والخصائص المعرفية ويفترض أنها تؤدي إلى الخبرة، وكذلك يمكن استخدام مفهوم الخبرة على أساس الأداء ويفكر ويقيس الأداء ويفترض أن الخبرة نتيجة لسمات المعرفة الموجودة لدى الفرد، كلا التعريفين يؤكد على ان الخبرة يتم تطويرها واكتسابها من خلال التجربة والممارسة.
- فالخبرة الإدارية متعددة النطاق وتتعدى مفهوم التخصص في مهمة محددة، ومن الممكن ان يتم اكتسابها من خلال انواع متعددة من التجارب.

أوصت الدراسة:

- باستخدام مناهج متعددة عند التطرق لموضوع الخبرة أهمها المنهج التعليمي حيث أنه الأنسب لصياغة واستكشاف العلاقات بين الخبرة الإدارية والأداء والخبرة بشكل عام فيما منهج التفكير القائم على حالة معينة يعتبر مناسباً كآلية للتمثيل والنماذج.

الدراسات العربية:

1- دراسة (ملحم وآخرون، 2009)

عنوان "القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتنميته لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، وتسلط الضوء على مدى توفر الخصائص القيادية المبدعة في تلك المنظمات، كما تبحث في مدى تطبيق تلك القيادات

للممارسات التي تذكر جذوة الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع، وتأثير هذه الممارسات بدورها على الإبداع لدى العاملين في المستويات الدنيا من هذه المنظمات.

نتائج الدراسة:

- هناك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وهي تحديد ووضوح الأهداف، والتمكين، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب. في حين كانت هناك ممارسات ضعيفة لكل من الحوافز والمكافآت

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة، وبين الإبداع من جهة أخرى، أي أن الإبداع يزيد بزيادة ممارسة القيادة للممارسات الداعمة للإبداع، وكانت ممارسة التدريب أكثر الممارسات تأثيراً على الإبداع وجاءت الحوافز والمكافآت في المرتبة الثانية تليها تحديد ووضوح الأهداف، في حين كان تأثير بقية الممارسات القيادية (الاتصال الفعال، توفير الموارد، التمكين) على الإبداع محدوداً.

توصيات الدراسة:

- العمل على تحسين المناخ العام في المنظمات من خلال الممارسة الفاعلة من قبل القيادة، تلك الممارسات التي تشجع الإبداع من خلال وضوح الأهداف ومن خلال انخراط العاملين وتمكينهم ومشاركتهم في الممارسات الإبداعية.
- الإهتمام باستقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين
- تنمية المهارات القيادية من خلال التدريب وبرامج التطوير والتنمية لصنع قادة يعتقدون الإبداع ويؤمنون به من أجل تنمية المنظمات.

2- دراسة (الحسيني، 2009)

عنوان "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية-العراق"

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر القيادة الإدارية في قيادة إدارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

- إن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للمبحوثين واعتقادهم بضرورة وجود إدارة موارد بشرية
- إن القيادة الإدارية تعمل على خلق أدارة الموارد البشرية
- إن وجود القائد الإداري ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية
- إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإداري

- إن للقيادة الإداري دور برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة.

توصيات الدراسة:

- اعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها.
- عطاء حرية لإدارة الموارد البشرية بين مختلف المنظمات لمنافلة الأفراد العاملين وخصوصا في الوظائف المتشابهة للمساهمة في منح فرصة لكل منظمة لاختيار الكفاء.
- إعطاء فرصة للفرد العامل في تحديد أماكن إبداعه ولتنافل الخبرات بين الأفراد.
- إعداد دورات تدريبية في مجال القيادة لتأهيل القيادات الموجودة.

3- دراسة (نعمان، 2008)

عنوان "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى- دراسة حالة جامعة تعز "الجمهورية اليمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب.

نتائج الدراسة:

- أن هناك ضعف في الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.
- أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتدربين كما أن للواسطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية .
- أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفاعلية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الإستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

توصيات الدراسة:

- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.
- أن يتم إعادة النظر في سياسة اختيار الأفراد للالتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع.
- العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها.

4- دراسة (أبو اصبع، 2006)

عنوان "أثر التدريب على رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين، دراسة تطبيقية على شركة الشاحنات والحافلات-المجمع الصناعي-تاجوراء -الجماهيرية الليبية"

هدفت الدراسة للتعرف إلى المشاكل التي تقف عائق أمام العملية التدريبية وأثرها على كفاءة العاملين وإيجاد واقتراح الحلول المناسبة لها، وابراز أهمية التدريب وأثره على أداء الأفراد العاملين.

نتائج الدراسة:

- استمرارية التدريب يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء ويساعد على السرعة والدقة وقلة الاخطاء في العمل.
- عدم وجود أساليب علمية محددة وواضحة تعتمد عليها الجهة المسؤولة عن التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل الشركة.
- عدم وضوح أهداف برنامج التدريب لدى غالبية المتدربين أدى إلى عدم تفاعಲهم وتجاوبهم مع تلك البرامج بالدرجة المطلوبة.
- عدم استغلال الامكانات المتاحة داخل الشركة بدرجة كافية.

توصيات الدراسة:

- اختيار الأساليب العلمية السليمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
- توفير الامكانيات المادية والبشرية الازمة لقيام بنشاط التدريب.
- إعداد برامج تدريبية منظمة تلبي احتياجات المتدربين من المهارات والمعارف والاتجاهات.
- وضع نظام حواجز يرتبط بنشاط التدريب ويحفز المتدربين ويدفعهم إلى الاقبال على التدريب.

5- دراسة (أبو شيخة، 2005)

بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"

تناولت هذه الدراسة الميدانية تقييم الموظفين في القطاعين العام والخاص الأردنيين للمناخ التنظيمي السائد وفق ثمانية أبعاد هي: البناء التنظيمي، والوصف الوظيفي، ونظام المكافأة، والعمل الجماعي، ونظام الإشراف، وإدارة الخلافات، والانتماء والظروف المادية للعمل، والتي تشكل بدورها المناخ التنظيمي العام. بينت الدراسة أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله، مما يفرض على الإدارة الاهتمام بهذه القضية توكياً لمناخ تنظيمي أفضل يقود إلى أداء أفضل.

نتائج الدراسة:

- ثمة علاقة بين المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية والوظيفية، وإن أفراد العينة يشعرون بأهمية المناخ التنظيمي في الارتفاع بمستوى الأداء.
- تمثلت الأهمية الأولى من وجهة نظر أفراد العينة في نطاق الإشراف الذي يتضمن وضوح تعليمات العمل، وإعطاء الحرية للمرؤوس ليعمل بالطريقة التي يراها مناسبة ووضوح توقعات الرؤساء لأداء عمل المرؤوسين، وتشجيع المبادرات الفردية، وقيام فلسفة تقييم أداء العاملين على تنمية المرؤوسين.
- البناء التنظيمي يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية الذي يتضمن وضوح اختصاصات الوحدات التنظيمية وجود ترابط وتكامل بين أنشطة الوحدات ووضوح سلطات ومسؤوليات الموظفين.

توصيات الدراسة:

- إيجاد نظام مكافآت يعمل على تنمية روح الإبداع والتجدد، ويركز على مبدأ الجدراة والاستحقاق.
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، والإبقاء على قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين.
- إعطاء الحرية للمرؤوس للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة، وتشجيعه على تقديم الأفكار الجديدة، وتبني فلسفة لتقدير أداء الموظف تقوم على تنميته وتطويره.
- تنمية روح الانتماء للموظفين من خلال تبني سياسات تقوم على إدماج الموظف في المنظمة
- تأمين بيئة ملائمة للعمل ويشمل ذلك البناء ودرجة التهوية وكثافة الإنارة.

6- دراسة (الشريف، 1992)

بعنوان "العوامل المؤثرة في أداء العمل في الأجهزة الإدارية "الحكومية" في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة في أداء العمل في الأجهزة الإدارية من أجل تحسينه وتحريمه من العوامل المعاقة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الكفاية والفاعلية.

نتائج الدراسة:

- إن العوامل السلبية لها دور في التأثير على أداء العمل كالمسوبيّة، وعدم معرفة طبيعة العمل، والروتين والتسيب الوظيفي، وهي من أهم المؤثرات التي تصيب الأجهزة الإدارية بالشلل، مما ينعكس أثره على طالبي الخدمة من عدم متابعة الإجراءات الإدارية نظراً لطولها أو تعقيدها، وما يقوم به الموظف من تفسير لأنظمة اللوائح بما يرضي رغباته ونزواته.
- وإن العوامل الإيجابية هي الأخرى لها دور في إثارة الدافع والحفز لدى العاملين في الأجهزة الإدارية لحثهم على الأداء الجيد للعمل، فالحوافز المعنوية والمادية لها أثر في نفس الموظف وبالتالي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقدرته على العمل.

أوصت الدراسة:

- بأن مشكلات الحوافز تكمن في الممارسة والتطبيق من نظام الحافز، ويأتي على رأس هذه المشكلات البعد عن الموضوعية والمحسوبيّة وال العلاقات العائلية أو العرقية التي تؤخذ في الاعتبار، وأنها لا تساعد على تطبيق نظام الحافز. فالحوافز التي تتحدد لأداء العمل الجيد لا يتوقع لها تأثير إذا كان الجهاز الإداري يسير على أسلوب تقليدي، أو تتفشى فيه بعض الانحرافات الوظيفية.

الدراسات المحلية:

1- دراسة (ناصر، 2010)

بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهه نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية

الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، والمتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقييمات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية بليه النمط القيادي الأتوقратي وأخيراً النمط القيادي الحر.
- أن المستوى العام للأداء كان جيداً.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط الاتوقратي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحسين الأداء الوظيفي.

2- دراسة (عبد الرحيم، 2009)

بعنوان "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من بين الأنماط القيادية.

نتائج الدراسة:

- أن النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث هو النمط الديمقراطي.
- عدم تبني الوكالة لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملوسة.
- عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقديم المقترنات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للابداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- غياب المكافأة المادية والمعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي وتطوير أساليب لاكتشافها وتدعمها.
- جعل الابداع مجالاً للتنافس بين العاملين في المنظمة.
- تجربة الأفكار الإبداعية كاسهام في دعم الإبداع وتنميته.

3- دراسة (شلتوت، 2009)

عنوان "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداد جيد مبني على أساس علمية.

نتائج الدراسة:

- وجود سياسة واضحة لتخفيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد، وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية
- إن هناك أثر لاتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية، وكذلك الحال لكل من نظم التقييم المتبعة وتصميم وإعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز لتخفيط وتطوير المسار الوظيفي.

أوصت الدراسة:

- باعتبار الموظفين استثمار حقيقي لابد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة انتاجيتها.
- التخفيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يتربّ عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.
- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة لسياسات البرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

4- دراسة (أبو سليماء، 2007)

عنوان "مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية"

هدفت الدراسة ومن خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخفيط التدريب وتنفيذها ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإداره، للكشف عن فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا بغزة.

نتائج الدراسة:

- أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما.
 - فيما يتعلق بتنفيذ التدريب أظهرت الدراسة مدى ايجابية وكفاءة هذه المرحلة، وأن عملية تقييم التدريب تم بشكل مهني وفي ضوء معايير محددة، لكن هناك غموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب.
 - أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية.
- أوصت الدراسة:**
- بتعزيز دور القائمين على إدارة التدريب لزيادة فاعلية التدريب.
 - ضرورة الارقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب وربط التدريب بالتقييم السنوي من أجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب.

5- دراسة (الشنطي، 2006)

بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي والتعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

- وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والخصائص الحاصلين عليها.

توصيات الدراسة:

- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار على أن يتم اشراك العاملين في هذه العمالية.
- التوجه نحو الالامركزية والعمل على تقويض الصالحيات للمستويات الإدارية الدنيا.
- الإهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات.

6- دراسة (المحتسب، جلعود، 2005)

عنوان "العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك- دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية الحوافز، والتدريب، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من الإنتاجية، والولاء، ونسبة الغياب، ومعدل دوران العمل.

نتائج الدراسة:

- أنه يوجد تأثير فعال لكل من الحوافز، والرئيس المباشر، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي (العوامل مرتبة حسب قوة تأثيرها).
- هناك تفاوت في أهمية كلا من الحوافز، والرئيس المباشر، والولاء، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء العمل، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي (ترتيب تنازلي).
- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

أوصت الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بموظفي البنوك، من حيث العناية المادية وزيادة دخولهم، مع ضرورة التركيز على الحوافز لما لها من أثر على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ضرورة الاهتمام ببيئة العمل من حيث الاهتمام بالعلاقات الإجتماعية من خلال وجود علاقة سلية بين المدراء والموظفين وبين الموظفين أنفسهم.
- ضرورة تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة وليس للأشخاص مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم وتقليل نسبة غيابهم ومعدل تركهم للعمل.

7- دراسة (شبير، 2004)

عنوان "واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره" هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

نتائج الدراسة:

- عدم العناية الكافية بتنظيم وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية.
- إن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة الواضحة، وفقدان الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير

من البنود الهامة واللزمرة لتنمية وإدارة الموارد البشرية وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل واضح ومكتوب.

أوصت الدراسة:

- بالعمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية والعمل على مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدروس.
- بصياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- بتعزيز استخدام تقنيات المعلومات ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات الأجنبية نلاحظ أن بعض الدراسات تناولت الخبرة بشكل مباشر كدراسة (Reuber,1997) النظرية والتي تطرق إلى الخبرة من خلال إطار نظري واستعراض لمفاهيم الخبرة وعلاقتها بالأداء والمفاهيم الإدارية ذات العلاقة، ودراسة (Felstead,2010) والتي طبقت على مجموعة كبيرة من العاملين البريطانيين وأكّدت على وجود علاقة بين الخبرة وسنوات العمل، ودراسة (Darby&Wilson,2006) والتي طبقت على العاملين في شبكة السكك الحديدية البريطانية والتي أكّدت على العلاقة بين طبيعة العمل التي يقوم بها الموظف وترانيم الخبرة العملية لديه فكلما تميزت المهام والأنشطة بالصعوبة والتعقيد العالي كلما تمكن الموظف من تعزيز واكتساب خبرات تعطي فرص للمنظمات لاستخراج الخبرات الحقيقية.

فيما وجدت الباحثة مجموعة من الدراسات الأجنبية تناولت أثر دور متغيرات الدراسة المستقلة (التدريب، نمط القيادة، المناخ التنظيمي، برامج التدوير والتغطية والإثراء الوظيفي، استعداد ورغبة العاملين، طبيعة العمل، السياسات الإدارية) في تعزيز أداء وخبرة العاملين مثل دراسة (Chow&others,2006) والتي طبقت على العاملين في المطاعم الصينية وأكّدت على وجود علاقة ايجابية قوية بين إعطاء فرص للعاملين لتعزيز مهاراتهم من خلال تنمية وتطوير خبراتهم، ودراسة (Heijden,2002) والتي طبقت على المؤسسات المتوسطة وصغرى الحجم في هولندا ودراسة (Jarrar&Zairi,2002) والتي طبقت من خلال مسح في المملكة المتحدة، وأكّدت على أن مشاركة الموظف في برامج التدريب والتطوير إضافة إلى مبادرات الفرد نفسه فيما يتعلق بتطوير أداء العمل تساهمن كلها في زيادة معرفة الفرد وزيادة احتمالية تطور ونمو إمكانيات الفرد العامل مستقبلا، مما يؤكّد أهمية أثر برامج تدريب وتطوير العاملين والأثر

الملموس على الأداء وان مستقبل العمل يعتمد على عاملين يملكون الخبرة والمعرفة حيث إن الميزة التافسية للمنظمات تتمرکز في موظفيها.

ودرسة (Baumann&Bonner,2004) والتي طبقت على طلاب جامعة تكساس الأمريكية ودراسة (Averya&others,2003) والتي طبقت على مدربين في الجمعية الوطنية للاعبى كرة السلة بأمريكا ودراسة (Cangemi&Others,2011) والتي طبقت على سبع منشآت حقيقة عملت في مجالات مختلفة (صناعية، ومالية وهندسية) في كل من (أمريكا، استراليا، ايرلندا وكندا) ودراسة (Harley,2001) طبقت على مجموعة من المنشآت الصناعية البريطانية، ودراسة (DeRue&Wellman,2009) والتي طبقت على بعض المؤسسات الأمريكية الربحية وغير الربحية، ودراسة (Ozaralli,2002) والتي طبقت على مؤسسات صناعية تركية، أكدت جميعها على دور القادة في تعزيز أداء وخبرة العاملين وربطت بين العمل الجماعي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وأن تتمية المهارات القيادية ليست مجرد عامل خبرة، أو شخص، أو سياق، بل جميع العناصر الثلاث لابد ان تكون مجتمعة معا لتسهيل عملية تطوير القادة عن طريق الخبرات، وأثر ذلك على زيادة خبرات وفعالية فريق العمل ككل.

وهناك دراسات تناولت علاقة مجموعة من العوامل التنظيمية بالخبرة كدراسة (Evers,2010) والتي طبقت على مجموعة من معلمي المدارس الثانوية الهولندية، ودراسة (Schaufeli&Sfelsteadova,2009) والتي طبقت على مجموعة من العمال الدنماركيين في قطاعات عمل مختلفة ودراسة (Gberevbie,2010) والتي طبقت على بنك زينيث في نيجيريا ودراسة (Farndale and others,2009) والتي طبقت على أربعة منظمات بريطانية ودراسة (Govaerts&others,2010) والتي طبقت على عاملين في مؤسسات اجتماعية وربحية، وأظهرت نتائج هذه الدراسات أثر الاستراتيجيات التنظيمية في الاحتفاظ بالعاملين وتعزيز خبراتهم العملية من خلال الهيكل التنظيمي الجيد ومشاركة الموظفين في صنع القرار وإعطاء الرواتب والحوافز المناسبة ووجود علاقة بين التسهيلات التنظيمية التي تمنحها الادارة للموظفين وتتوفر مناخ التعلم وممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الوصول إلى واكتساب الخبرة الحقيقة للعاملين، وأثبتت على أن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على معرفة ومهارات وخبرات العاملين فيها.

أما دراسة (Karatepe&Others,2006) والتي طبقت على الموظفين التشغيليين في الفنادق القبرصية الشمالية تناولت العلاقة بين الخصائص الفردية ومستويات الأداء الوظيفي وأثبتت على

العلاقة بين الخصائص الفردية وأداء ورضا العاملين من حيث المنافسة والكفاءة الذاتية والجهد المبذول في أداء العمل باعتبارها مؤشرات مهمة لأداء العاملين.

وهناك دراسات تناولت علاقة الخبرة بمتغيرات أخرى مثل دراسة (Cox&Boult,2008) والتي طبقت على موظفي مؤسسة غالوب البريطانية ودراسة (Atkinson&Hall,2002) والتي درست حالة قطاع خدمات الرعاية الصحية الثانوية والتي تدير مجموعة من المشافي الوطنية البريطانية، حيث أكدت الدراسات وجود علاقة بين تفهم الجانب العاطفي للموظف وانعكاساته على خبرة الموظف ونفقة بالمنظمة، وتأثير العمل المرن على شعور الموظف بالسعادة والراحة مما يعزز السلوك الرشيد للموظفين وتحسين مستويات أدائهم الوظيفية.

ونظرا لافتقار البيئة العربية والفلسطينية لدراسات حول موضوع الخبرة، وتعويضا لذلك تم الاستعانة بالدراسات العربية والفلسطينية التي تناولت المتغيرات المستقلة للدراسة والتي تساهم في تعزيز الخبرة كالقيادة، التدريب، المناخ التنظيمي، والعوامل المؤثرة على تطوير أداء الموظفين، حيث خرجت جميع هذه الدراسات بنتائج إيجابية تؤكد أثر كل من هذه العوامل في تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة خبراتهم ومهاراتهم العملية.

فهناك دراسة (ملحم وآخرون،2009) والتي طبقت على منظمات الاتصالات اليمنية تناولت دور القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتميزه لدى العاملين وأثبتت على أن التدريب من أكثر الممارسات تأثيرا على الإبداع ثم الحوافز والمكافآت تليها تحديد ووضوح الأهداف. فيما دراسة (الحسيني،2009) والتي طبقت على المنظمات الحكومية العراقية أكدت دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية، حيث أن القائد الإداري الناجح يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة.

ودراسة (ناصر،2010) والتي طبقت على المنظمات الأهلية الفلسطينية ودراسة (عبد الرحيم،2009) والتي طبقت على مدراء المكتب الإقليمي للوكالة في محافظة غزة، أكدت على علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي ودوره في تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، وأنه لابد من تطوير المهارات التنظيمية والقيادية بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب لاكتشافها وتدعمها بين العاملين.

فيما دراسة (نعمان، 2008) والتي طبقت على العاملين في جامعة تعز اليمنية ودراسة (أبو اصبع، 2006) والتي طبقت على شركة صناعية خاصة في ليبيا، ودراسة (أبو سلمية، 2009) و(شلتوت، 2009) والتي طبقتا على موظفي الوكالة في قطاع غزة، أكدت هذه الدراسات على دور البرامج التدريبية الفاعلة في تطوير مهارات وخبرات ومعارف العاملين وأثر التدريب في رفع كفاءة العاملين وضرورة تنمية الموارد البشرية لتعظيم استثمار العنصر البشري.

أما دراسة (أبو شيخة، 2005) والتي طبقت على القطاعين العام والخاص الأردنيين ودراسة (الشنتي، 2006) والتي طبقت على الوزارات الحكومية الفلسطينية، أكدت على علاقة المناخ التنظيمي بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وتأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين.

ودراسة (الشريف، 1992) والتي طبقت على الأجهزة الإدارية الحكومية في السعودية ودراسة (المحتسب، جلعود، 2005) والتي طبقت على موظفي البنوك في محافظة الخليل أبرزت مجموعة من العوامل المؤثرة في تطوير أداء الموظفين والمتمثلة في الحواجز، والتدريب، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر وأكدت على التأثير الفعال لتلك العوامل في زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم الإنتاجية والولاء الوظيفي، إضافة إلى أن هناك عوامل سلبية كالمحسوبية، وعدم معرفة طبيعة العمل، والروتين والتسيب الوظيفي ينعكس أثراها على أداء العاملين.

يلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن هناك إجماع على وجود علاقة بين الخبرة ومتغيرات الدراسة المستقلة (التدريب - نمط القيادة - المناخ التنظيمي - برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي - استعداد ورغبة العاملين - طبيعة العمل - والسياسات الإدارية).

ومن أهم النقاط التي تضيّفها الدراسة الحالية:

- أنها طبقت على المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- أنه وعلى الرغم من غزارة الإنتاج العلمي لدى الباحثين الأجانب في تناول المتغير التابع (الخبرة) ومتغيرات الدراسة المستقلة (التدريب- نمط القيادة- المناخ التنظيمي- برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي- استعداد ورغبة العاملين- طبيعة العمل- والسياسات الإدارية) إلا أنه على المستوى العربي والمحلّي فقد كانت الأبحاث والدراسات دون المستوى المطلوب لسد الفجوة في هذا المجال، حيث أن هناك نقص شديد في الدراسات العربية والمحلية التي تناولت مفهوم الخبرة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى.

- أنها قدمت متغيرات هامة كبرامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي والسياسات الإدارية لم تتناولها الدراسات المذكورة أعلاه.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

► المبحث الأول

- المنهجية والإجراءات

► المبحث الثاني

- فحص صدق وثبات الأداة

► المبحث الثالث

- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

➤ مقدمة

➤ منهج الدراسة

➤ مصادر المعلومات

➤ مجتمع الدراسة

➤ عينة الدراسة

➤ خطوات بناء الاستبانة

➤ أداة الدراسة

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز 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 تحقيقاً لأهداف الدراسة، تناول هذا المبحث وصفاً للمنهج المتبعة ومجتمع الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائتها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، كما تضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنيتها والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة وينتهي المبحث بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترن بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مصادر المعلومات:

وقد استخدمت الباحثة مصادرin أساسين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في موقع الإنترنـت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة

وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية التي تعمل في قطاع غزة وعدها 901 حسب تقارير وزارة الداخلية بغزة للعام 2011.

عينة الدراسة:

تضمنت العينة المنظمات العاملة منذ ما يزيد عن 8 سنوات على أن يكون عدد العاملين فيها 25 موظف فأكثر، حيث أن عمر المنظمة وطبيعة الخدمات والأنشطة التي تقدمها لها دور وانعكاس على خبرات وأداء العاملين على اختلاف مهامهم، كما أن الخبرة هي عملية تراكمية لا يمكن التعرف إلى وجودها من سنة أو سنتين عمل في منظمة ما.

وقد أخذت الباحثة عينة عشوائية من هذه المنظمات بعد استبعاد المنظمات التي لم تدرج ضمن المعايير المحددة أعلاه، وشملت العينة 68 منظمة، وقامت الباحثة بتوزيع 550 إستبانة على العينة واسترداد 447 إستبانة بنسبة 81%.

خطوات بناء الإستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة:

- 1 +إطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2 +استشارة الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.
- 3 تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- 4 تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5 ثم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وعرضها على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس "أبو ديس" فرع غزة، وأحد خبراء المجتمع المدني والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم ص 145.
- 6 في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتسقى الإستبانة في صورتها النهائية على (42) فقرة، ملحق (3) ص 146.

أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها" وتكوينت إستبانة الدراسة من فسمين:

1- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب وهي الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال العمل، سنوات الخبرة في مجال العمل، سنوات الخدمة داخل المنظمة، سنوات الخدمة خارج المنظمة، عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة، الفئة العمرية.

2- القسم الثاني: وهو عبارة عن العوامل المؤثرة في تراكم خبرة العاملين، ويكون من 42 فقرة موزعة على 7 مجالات:

المجال الأول: التدريب، ويكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: نمط القيادة، ويكون من (7) فقرات.

المجال الثالث : المناخ التنظيمي، ويكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: برامج التدوير والتلوير والإثراء الوظيفي، ويكون من (5) فقرات.

المجال الخامس: استعداد ورغبة العاملين، ويكون من (6) فقرات.

المجال السادس: طبيعة العمل، ويكون من (5) فقرات.

المجال السابع : السياسات الإدارية، ويكون من (6) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3):

جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة

➤ مقدمة

➤ صدق المحكمين

➤ صدق المقياس

○ الاتساق الداخلي

○ الصدق البنائي

➤ ثبات الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ)

مقدمة:

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات الأداة من حيث صدق الاستبيان والذي يتبعه صدق المحكمين، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستيانة، ومن ثم ثبات الإستيانة (معامل ألفا كرونباخ) بهدف خروج الاستبيان في صورته النهائية.

صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الإستيانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين في الإداره والإحصاء والعمل الأهلي، موضحة في ملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية- ملحق رقم (3).

صدق المقياس:

1- الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستيانة مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستيانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستيانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التدريب والدرجة الكلية للمجال

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التدريب" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل معيار مان	قيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم الجهة المختصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتي تساهم في زيادة خبراتهم العملية.	.537	*0.000
2.	مشاركتك في الدورات التدريبية المتخصصة تعزز خبراتك في مجال عملك.	.583	*0.000
3.	تساهم البرامج التدريبية المنفذة في تزويدك بخبرات جديدة.	.811	*0.000
4.	تزيد مشاركتك في الدورات التدريبية من تطوير مهاراتك و المعارف المهنية .	.848	*0.000
5.	تساهم مشاركتك في الدورات التدريبية في تطوير اتجاهاتك و سلوكك ايجابياً	.818	*0.000

		داخـل المنـظـمة.	
* 0.000	.747	تساـهم الأـسـالـيـب التـدـريـيـة المستـخـدـمـة في إـضـافـة خـبـرـات عملـيـة جـديـدة.	6.
* 0.000	.696	تـنـاحـ لـك فـرـص التـدـريـب التي تـرـيد من خـبـرـاتك العملـيـة.	7.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التدريب" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.537 و 0.848

ب- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نمط القيادة" والدرجة الكلية للمجال

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نمط القيادة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفـقـرـة	عـاملـ الـارـتبـاطـ	آـقـيـةـ الـاحـتـالـيـةـ (Sig)
1.	يساـهم نـمـطـ الـقـيـادـةـ المـسـتـخـدـمـةـ فيـ رـيـطـ أـهـدـافـ الـعـاـمـلـيـنـ بـأـهـدـافـ الـمـنـظـمـةـ مـاـ يـرـيدـ منـ فـرـصـ تـطـورـ الـعـاـمـلـيـنـ.	.696	* 0.000
2.	تـقـوـمـ الـقـيـادـةـ بـالـسـيـطـرـةـ عـلـىـ مـشـكـلـاتـ الـعـلـمـ بـطـرـيـقـ دـيمـقـراـطـيـةـ مـاـ يـهـيـأـ أـجـوـاءـ صـحـيـةـ لـعـاـمـلـيـنـ لـمـارـسـةـ أـعـالـمـهـ.	.759	* 0.000
3.	يسـاـهمـ نـمـطـ الـقـيـادـةـ المـسـتـخـدـمـةـ فـيـ تـنـمـيـةـ وـتـدـريـبـ وـرـعـاـيـةـ الـعـاـمـلـيـنـ دـوـنـ تـمـيـيزـ مـاـ يـرـيدـ منـ خـبـرـاتـهـ الـعـمـلـيـةـ.	.864	* 0.000
4.	يسـاـهمـ نـمـطـ الـقـيـادـةـ المـسـتـخـدـمـةـ فـيـ خـلـقـ رـوـحـ إـبـدـاعـ لـدـىـ الـعـاـمـلـيـنـ لـلـاسـتـقـادـةـ مـنـ خـبـرـاتـهـ الـعـمـلـيـةـ.	.774	* 0.000
5.	يسـاـهمـ الـمـسـئـولـ الـمـباـشـرـ فـيـ تـوـجـيـهـ وـتـصـحـيـحـ أـدـاءـ الـعـاـمـلـيـنـ مـاـ يـطـوـرـ خـبـرـاتـهـ الـعـمـلـيـةـ.	.640	* 0.000
6.	يـهـتـمـ نـمـطـ الـقـيـادـةـ بـالـعـلـمـ وـالـعـاـمـلـيـنـ مـعـاـ مـاـ يـسـاعـدـ عـلـىـ زـيـادـةـ خـبـرـاتـ الـعـاـمـلـيـنـ.	.692	* 0.000
7.	يـشـجـعـ نـمـطـ الـقـيـادـةـ الـمـبـادـرـاتـ الـفـرـديـةـ وـالـجـمـاعـيـةـ لـتـوـيـعـ خـبـرـاتـ الـعـاـمـلـيـنـ.	.745	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نمط القيادة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.640 و 0.864

ت- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للمجال

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة	م
*0.000	.691	نتوافر بيئة العمل المناسبة لتطوير أداء العاملين وزيادة خبراتهم.	.1
*0.000	.511	تنسم علاقات العمل بالإيجابية والمشاركة مما يزيد من خبرات العاملين.	.2
*0.000	.712	يتسم نمط الاتصالات بإتاحة فرص التطور وتبادل الخبرات بين العاملين.	.3
*0.000	.885	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في العمل في إكساب العاملين خبرات جديدة .	.4
*0.002	.453	تشير عدالة نظام الثواب والعقاب في المنظمة دوافع العاملين لتحسين أدائهم وتطوير خبراتهم.	.5
*0.000	.683	يزيد شعور العاملين بالأمن الوظيفي من تطوير أدائهم وخبراتهم.	.6

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.453 و 0.885

ث- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال برامج التدوير والتوزع والإثراء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "برامج التدوير والتوزع والإثراء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة	م
*0.000	.565	يتم اكتساب خبرات جديدة من خلال تطبيق برنامج تنقل العاملين بين وظائف المنظمة.	.1
*0.000	.691	يطبق برنامج زيادة المهام الوظيفية ذات العلاقة بطبيعة العمل لإكساب العاملين خبرات جديدة.	.2
*0.000	.724	تنوع الخبرات العملية نتيجة تطبيق برنامج زيادة المهام الوظيفية ذات العلاقة بطبيعة العمل.	.3

*0.000	.679	يتمتع العاملون بدرجة من حرية العمل والتصرف والاستقلالية في انجاز مهامهم.	.4
*0.000	.663	يتمتع العاملون بدرجة من تقويض السلطة مما يزيد من تطورهم وتنوع خبراتهم.	5

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "برامج التدوير والتوسيع والإثراء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.565 و 0.724

ج- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال استعداد ورغبة العاملين والدرجة الكلية للمجال

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "استعداد ورغبة العاملين" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة	م
*0.000	.684	يهيأ عملك الحالي فرصة للترقية في المنظمة.	1
*0.000	.733	يوفر عملك الحالي صلحيات واضحة ومناسبة لإنجاز المهام المطلوبة.	2
*0.000	.806	يتيح عملك في المنظمة فرصة لتطوير مؤهلك العلمي.	3
*0.000	.782	يساهم عملك الحالي في تطوير مسارك الوظيفي نتيجة لترانيم خبراتك العملية.	4
*0.000	.807	يعزز عملك الحالي في المنظمة من استقرارك المادي مما يحفزك على تطوير مهاراتك وخبراتك.	5
*0.000	.752	يضيف عملك الحالي خبرات ومهارات جديدة تساعدك في الحصول على فرص عمل أفضل خارج المنظمة.	6

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "استعداد ورغبة العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.684 و 0.807

ح- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال طبيعة العمل والدرجة الكلية للمجال

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "طبيعة العمل" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة	م
*0.000	.824	يتيح عملك الحالي فرص التطور وزيادة الخبرات العملية.	.1
*0.000	.767	يتسم عملك بالتنوع والتجدد مما يزيد خبرتك العملية.	.2
*0.000	.792	تكتسب مهارات وخبرات جديدة من أدائك اليومي لعملك	.3
*0.000	.794	يعتمد عملك الحالي على التنسيق بين الأقسام المختلفة في المنظمة مما يساهم في زيادة خبرتك العملية.	.4
*0.000	.753	يتسم العمل بالراحة والهدوء وحرية الحركة مما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة.	.5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "طبيعة العمل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.753 و 0.824

خ- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السياسات الإدارية والدرجة الكلية للمجال

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السياسات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة	م
*0.000	.635	وضوح سياسات المنظمة يساهم في تنفيذ الأهداف وتعزيز خبرات العاملين.	.1
*0.000	.792	يعزز التماشي بين السياسات الإدارية وأهداف المنظمة من تطوير الخبرات العملية لدى العاملين.	.2
*0.000	.836	تعالج السياسات الإدارية مجال اتخاذ القرار بوضوح مما يتتيح الفرص لتطور العاملين و إكتسابهم خبرات جديدة.	.3
*0.000	.871	تترجم السياسات الإدارية عبر إجراءات وقواعد ولوائح واضحة تعزز من خبرات	.4

			العاملين.
*0.000	.870	تشجع السياسات الإدارية التطوير الإداري للعاملين مما يحفزهم على اكتساب خبرات جديدة.	.5
*0.000	.879	تضبط السياسات الإدارية إجراءات تقويض السلطة داخل المنظمة مما يزيد خبرات العاملين.	.6

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السياسات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.635 و 0.879.

2- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول (11)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال	م
*0.014	.347	التدريب	.1
*0.000	.709	نمط القيادة	.2
*0.000	.780	المناخ التنظيمي	.3
*0.000	.687	برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي	.4
*0.000	.894	استعداد ورغبة العاملين	.5
*0.000	.829	طبيعة العمل	.6
*0.000	.788	السياسات الإدارية	.7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضع لقياسه، حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.347 و 0.894.

ثبات الإستبانة (ألفا كرونباخ)

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي.

جدول (12)
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال	م
0.829	7	التدريب	.1
0.919	7	نمط القيادة	.2
0.825	6	المناخ التنظيمي	.3
0.776	5	برامج التدوير والتلويع والإثراء الوظيفي	.4
0.880	6	استعداد ورغبة العاملين	.5
0.869	5	طبيعة العمل	.6
0.941	6	السياسات الإدارية	.7
0.965	42	جميع المجالات السابقة معا	

يتضح من النتائج المبينة في جدول (12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.776، 0.941)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات إستبانة (0.965)، وبذلك تكون إستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع بعد أن تأكّدت الباحثة من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبهذا تم التأكّد من إمكانية توزيع الإستبانة بصورتها النهائية وعليه تم استكمال باقي خطوات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

► مقدمة

► الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

► الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

► اختبار فرضيات الدراسة

○ الفرضية الأولى

○ الفرضية الثانية

○ الفرضية الثالثة

○ الفرضية الرابعة

○ الفرضية الخامسة

○ الفرضية السادسة

○ الفرضية السابعة

○ الفرضية الثامنة (المتغيرات الشخصية)

مقدمة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال العمل، سنوات الخبرة في مجال العمل، سنوات الخدمة داخل المنظمة، سنوات الخدمة خارج المنظمة، عدد الوظائف التي تم شغليها داخل المنظمة، الفئة العمرية، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة بتقريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك يرجع إلى أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، يستخدم هذا الاختبار لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الإستبانة.
- 3- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي يستخدم لمعرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
- 4- اختبار الإشارة (SignTest) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.
- 5- اختبار مان-سوتني (Mann-WhitneyTest) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal-WallisTest) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (13)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
42.5	190	ذكر
57.5	257	أنثى
100.0	447	المجموع

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 42.5% من عينة الدراسة من الذكور، بينما الباقي 57.5% من الإناث، وتعزو الباحثة هذا الفرق لصالح الإناث إلى أن العديد من النساء تفضل العمل في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما أن هناك توجه لدى المنظمات الأهلية بتوظيف النساء كأحد الشروط الواجب توافرها لضمان عدم التمييز في الوظائف بين الجنسين.

2- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (14)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
4.0	18	ثانوية عامة فما دون
23.0	103	دبلوم
64.9	290	بكالوريوس
8.1	36	دراسات عليا
100.0	447	المجموع

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 4.0% من عينة الدراسة من حملة درجة الثانوية العامة فما دون، 23.0% من حملة درجة الدبلوم، 64.9% من حملة درجة البكالوريوس، بينما 8.1% من حملة درجة الدراسات العليا، وتوضح هذه النسب أن أكثر من 96% من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية من حملة الدبلوم والشهادات الجامعية والدراسات العليا، حيث تقرض هذه المنظمات العديد من الشروط الوظيفية والتي من أهمها الشهادة الجامعية.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (15)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
4.7	21	مدير مؤسسة
2.9	13	نائب مدير مؤسسة
9.6	43	مدير دائرة / وحدة
8.1	36	رئيس قسم
12.8	57	منسق مشروع
61.9	277	موظف
100.0	447	المجموع

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 4.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم مدير مؤسسة، 2.9% نائب مدير مؤسسة، 9.6% مدير دائرة / وحدة، 8.1% رئيس قسم، 12.8% منسق مشروع، بينما 61.9% موظف، ونلاحظ أن فئة الموظفين تحتل النسبة الأكبر بين صفوف العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية حيث بلغت 61.9% ويندرج ضمن فئة الموظفين المسميات الوظيفية التالية محاسب، محامي، مساعد مسؤول مشروع، مساعد غداري، مساعد إداري ومالى، منشط تربوي، أخصائى اجتماعي/نفسي، أمين مخازن، رئيس شؤون الموظفين، مستشار قانوني وإداري.

4- توزيع عينة الدراسة حسب مجال العمل

جدول (16)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال العمل

النسبة المئوية %	العدد	مجال العمل
44.3	198	إداري
11.6	52	مالى
1.1	5	قانوني
28.4	127	مهنى / فنى
14.5	65	أخرى
100.0	447	المجموع

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 44.3% من عينة الدراسة مجال العمل لديهم إداري، 11.6% مالي، 1.1% قانوني، 28.4% مهني/ فني، بينما 14.5% مجال عملهم غير ذلك، يتضح أن أعلى نسبة للعاملين الذين تم استبيانهم كانت للعاملين في المجال الإداري، وهذا بدوره يعكس طبيعة عمل المنظمات الأهلية حيث الطاقم الأكبر يجند لوظائف ادارية لتنفيذ المشاريع الاغاثية والتنموية والثقافية والاعمار ... الخ من الاعمال، أما تجنيد الفنيين والقانونيين على سبيل المثال سيكون عددهم أقل.

5- توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

جدول (17)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل
9.4	42	دوام جزئي
90.6	405	دوام كامل
100.0	447	المجموع

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 9.4% من عينة الدراسة طبيعة عملهم دوام جزئي، بينما 90.6% طبيعة عملهم دوام كامل، تبين النسب الموضحة أعلاه أن ما يزيد عن 90% من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية الذين تم استبيانهم لديهم وظائف بدوام كامل، وهذا يدل على اعتماد المنظمات بشكل كبير على العمل الدائم لتنفيذ المشاريع والأنشطة المنوطة بها، كما ويشير إلى استقرار واستمرار العمل في هذه المنظمات.

6- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل

جدول (18)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال العمل

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة في مجال العمل
21.5	96	أقل من 5 سنوات
44.5	199	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
19.9	89	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
14.1	63	15 سنة فأكثر
100.0	447	المجموع

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 21.5% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم في مجال العمل أقل من 5 سنوات، بينما النسبة الأكبر 44.5% كانت للعاملين الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم في مجال العمل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، بينما 19.9% كانت للعاملين الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، فيما 14.1% للعاملين الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم في مجال العمل 15 سنة فأكثر، ويتبين من هذه النسب أن النسبة الأكبر من المبحوثين كانت للذين سنتين الخبرة لديهم من 5-10 سنوات في مجال العمل، ويلاحظ أنه ما يقارب من 78% لديهم خبرة في مجال العمل الذي ينتمون إليه وهذا يشير إلى أن عدداً كبيراً من المنظمات الأهلية تدار بخبرة العاملين فيها وفق لتخصصاتهم المختلفة.

7- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة داخل المنظمة

جدول (19)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة داخل المنظمة

سنوات الخدمة داخل المنظمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من سنتين	83	18.9
من 2 إلى أقل من 5 سنوات	114	26.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	28.7
10 سنوات فأكثر	116	26.4
المجموع	439*	100.0

* هناك 8 من العاملين الذين تم استبيانهم لم يجيبوا على سؤال عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 18.9% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم داخل المنظمة أقل من سنتين، 26.0% تتراوح من 2 إلى أقل من 5 سنوات، 28.7% تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 26.4% سنوات الخبرة لديهم داخل المنظمة 10 سنوات فأكثر، من هذه النسب نجد أن أكثر من 28% من العاملين الذين تم استبيانهم قد قضوا من 5 سنوات إلى 10 سنوات في داخل المنظمة نفسها، بينما 26.4% قضوا أكثر من 10 سنوات داخل المنظمة، وهذا يشير إلى توسيع في مجالات عمل المنظمات الأهلية في السنوات الأخيرة، حيث أن ما نسبته 44.9% لديهم خدمة في نفس المنظمة مما يدل على استمرار واستقرار عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى حد ما.

8- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة خارج المنظمة

جدول (20)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة خارج المنظمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة خارج المنظمة
43.9	180	أقل من سنتين
30.7	126	من 2 إلى أقل من 5 سنوات
15.9	65	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
9.5	39	10 سنوات فأكثر
100.0	410*	المجموع

* هناك 37 من العاملين الذين تم استبيانهم لم يجيبوا على سؤال عدد سنوات الخدمة خارج المنظمة

يتضح من جدول (20) أن ما نسبته 43.9% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم خارج المنظمة أقل من سنتين، 30.7% تراوح من 2 إلى أقل من 5 سنوات، 15.9% تراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 9.5% سنوات الخدمة لديهم خارج المنظمة 10 سنوات فأكثر. نلاحظ أن النسبة الأكبر 43.9% كانت من العاملين الذين تم استبيانهم كانت سنوات الخدمة لديهم خارج منظمات عملهم الحالي أقل من سنتين مما يشير إلى انخفاض معدلات ترك العمل حيث استقرار ظروف عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية، وربما ندرة فرص التوظيف في القطاعات الأخرى.

9- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة

جدول (21)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة

النسبة المئوية %	العدد	عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة
51.7	231	وظيفة واحدة
26.2	117	وظيفتان
13.6	61	ثلاث وظائف
8.5	38	أكثر من ثلاث
100.0	447	المجموع

يتضح من جدول (21) أن ما نسبته 51.7% من عينة الدراسة عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة وظيفة واحدة، 26.2% وظيفتان، 13.6% ثلاث وظائف، بينما 8.5% عدد

الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة أكثر من ثلاثة وظائف، ومن هذه النسب نجد أن النسبة الأكبر جاءت متوافقة ومبدأ التخصص في العمل، وربما لعدم توافر البديل في منظمات أخرى على ضوء ارتفاع معدلات البطالة والفقر في قطاع غزة.

10- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (22)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	71	15.9
من 25 إلى أقل من 35 سنة	223	49.9
من 35 إلى أقل من 45 سنة	92	20.6
من 45 إلى أقل من 55 سنة	50	11.2
55 سنة فأكثر	11	2.5
المجموع	447	100.0

يتضح من جدول (22) أن ما نسبته 15.9 % من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 49.9 % تتراوح من 25 إلى أقل من 35 سنة، 20.6 % تتراوح من 35 إلى أقل من 45 سنة، 11.2 % تتراوح من 45 إلى أقل من 55 سنة، بينما 2.5 % أعمارهم 55 سنة فأكثر، يلاحظ من هذه النسب أن الفئة الشبابية للعاملين البالغين من العمر من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة احتلت أعلى نسبة تقربيا 50 % بين صفوف العاملين، وهذا يرجع إلى رغبة المنظمات الأهلية الفلسطينية في استقطاب وتوظيف الشباب ذوي الخبرة والمهارة والمؤهلات العلمية والذين تتواجد لديهم الاستعدادية والطاقة للعمل وبذل المزيد من الجهد للتطور والنجاح في أداء العمل، ومن جهة أخرى تعكس شروط المشاريع المملوكة والمتطلبات التي يجب أن تتواجد في المتقدمين للوظائف في المنظمات الأهلية.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-ونتي، كروسكال- والاس) لاختبار فرضيات الدراسة وذلك يرجع إلى أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى.

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد)، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

1- الفرضية الأولى: يؤثر تدريب العاملين تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم الخبرة لديهم.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا، والنتائج موضحة في الجدول التالي

جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التدريب"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع الإجابة	متوسط الحسابي	القيمة المعايير	الفقرة	م
7	*0.000	17.25	80.45	4.02	تقوم الجهة المختصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتي تساهم في زيادة خبراتهم العملية.	.1
1	*0.000	20.35	89.66	4.48	مشاركتك في الدورات التدريبية المتخصصة تعزز خبراتك في مجال عملك.	.2
3	*0.000	20.06	87.81	4.39	تساهم البرامج التدريبية المنفذة في تزويدك بخبرات جديدة.	.3
2	*0.000	20.08	88.14	4.41	تزيد مشاركتك في الدورات التدريبية من تطوير مهاراتك و المعارف المهنية .	.4

4	*0.000	19.73	86.73	4.34	تساهم مشاركتك في الدورات التدريبية في تطوير اتجاهاتك وسلوكك ايجابياً داخل المنظمة.	.5
5	*0.000	19.44	85.18	4.26	تساهم الأساليب التدريبية المستخدمة في إضافة خبرات عملية جديدة.	.6
6	*0.000	17.06	80.96	4.05	تتاح لك فرص التدريب التي تزيد من خبرتك العملية.	.7
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "مشاركتك في الدورات التدريبية المتخصصة تعزز خبراتك في مجال عملك" يساوي 4.48 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.66 وقيمة اختبار الإشارة 20.35، فيما المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تقوم الجهة المختصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتي تساهم في زيادة خبراتهم العملية" يساوي 4.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.45 وقيمة اختبار الإشارة 17.25، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر كل من الفقرتين دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للفقرتين قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.27، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.49، قيمة اختبار الإشارة 20.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التدريب" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال مما يدل على أن التدريب له تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم الخبرة لديهم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى العلاقة الوثيقة التي تربط التدريب بالخبرة والتي تعتمد عليه بدرجة رئيسية لصقلها وتنميتها لدى العاملين، حيث التدريب المستمر للأفراد وإكسابهم مهارات و المعارف الجديدة في مجال أعمالهم تعزز وتزيد من خبراتهم في المجال تراكمياً على مدى الزمن الذي يشغله الفرد في الوظيفة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Chow&others,2006) ودراسة (Heijden,2002) ودراسة (Jarrar&Zairi,2002) ودراسة (نعمان،2008) ودراسة (أبو اصبع,2006) ودراسة (شلتوت،2009) ودراسة (أبو سلمية،2009) والتي أكدت على أن مشاركة الموظف في برامج التدريب والتطوير تزيد من تطور ونمو إمكانيات الفرد العامل مستقبلاً، مما يؤكد أهمية أثر برامج تدريب وتطوير العاملين والأثر الملحوظ على الأداء.

2- الفرضية الثانية: يؤثر نمط القيادة في المنظمة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم خبرة العاملين فيها.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا، والنتائج موضحة في الجدول التالي

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "نمط القيادة"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الانحراف	المتوسط الحسابي في الفقرة	المتوسط الحسابي في الفقرة	الفقرة	M
4	*0.000	16.58	78.15	3.91	يساهم نمط القيادة المستخدم فيربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة مما يزيد من فرص تطور العاملين.	.1
5	*0.000	16.15	77.92	3.90	تقوم القيادة بالسيطرة على مشكلات العمل بطريقة ديمقراطية مما يهيا أجواء صحية للعاملين لممارسة أعمالهم.	.2
6	*0.000	15.91	77.54	3.88	يساهم نمط القيادة المستخدم في تتميمه وتدريب ورعاية العاملين دون تمييز مما يزيد من خبراتهم العملية.	.3
7	*0.000	15.27	77.24	3.86	يساهم نمط القيادة المستخدم في خلق روح الإبداع لدى العاملين للاستفادة من خبراتهم العملية.	.4
1	*0.000	17.19	80.90	4.04	يساهم المسئول المباشر في توجيهه وتصحيح أداء العاملين مما يطور خبراتهم العملية.	.5
3	*0.000	16.24	78.54	3.93	يهم نمط القيادة بالعمل والعاملين معاً مما يساعد على زيادة خبرات العاملين.	.6
2	*0.000	16.13	78.87	3.94	يشجع نمط القيادة المبادرات الفردية والجماعية لتنويع خبرات العاملين.	.7
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يساهم المسئول المباشر في توجيهه وتصحيح أداء العاملين مما يطور خبراتهم العملية" يساوي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.90 % وقيمة اختبار الإشارة 17.19، فيما المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يساهم نمط القيادة المستخدم في خلق روح الإبداع لدى العاملين للاستفادة من خبراتهم العملية" يساوي 3.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.24 % وقيمة اختبار الإشارة 15.27، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر كل من الفقرتين إحصائياً عند مستوى دلالة ≤ 0.05 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للفقرتين قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحайд) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرتين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.92، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.38 %، قيمة اختبار الإشارة 17.02، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "نمط القيادة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ≤ 0.05 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، مما يدل على أن نمط القيادة في المنظمة له تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 % على تراكم خبرة العاملين فيها.

وتؤكد الباحثة أن النمط القيادي المستخدم في التوجيه والتأثير على العاملين لمعرفة الاحتياجات الخاصة بالعمل والإحتياجات الشخصية ستقود في النهاية إلى تعزيز الرغبة لدى العاملين لزيادة معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم نحو أهداف المنظمة، وهذا الدور منوط بالقيادة في المنظمة إلى تعزيز وزيادة خبرة العاملين من خلال الممارسة القيادية الهدافة في توجيه الموارد بالاتجاه الصحيح، وانتفقت هذه النتائج مع دراسة (Cangemi&others,2011) ودراسة (DeRue&Wellman,2009) ودراسة (Baumann&Bonner,2004) ودراسة (Ozaralli,2002) ودراسة (Averya&others,2003) ودراسة (Ozaralli,2002) ودراسة (ملحم وآخرون،2009) ودراسة (الحسيني،2009) ودراسة (ناصر،2010) ودراسة (عبد الرحيم،2009) والتي أكدت على أن خبرة القائد تعتبر علامة مميزة لنجاحه كقائد في إدارة وتعزيز قدرات وخبرات أعضاء الفريق، وأن هذا الدور القيادي مرتبط إيجاباً بأداء الفريق ككل، وأن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، وضرورة تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي لضمان تحسين الأداء الوظيفي، وكذلك لابد من تطوير المهارات التنظيمية والقيادية بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب لاكتشافها وتدعيها بين العاملين.

3- الفرضية الثالثة: يؤثر المناخ التنظيمي في المنظمة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم خبرة العاملين.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في الجدول التالي

جدول (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "المناخ التنظيمي"

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار	المتوسط الحسابي في المترتبة	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
5	*0.000	15.97	77.70	3.88	تتوفر بيئة العمل المناسبة لتطوير أداء العاملين وزيادة خبراتهم.	.1
1	*0.000	17.79	80.68	4.03	تنسم علاقات العمل بالإيجابية والمشاركة مما يزيد من خبرات العاملين.	.2
2	*0.000	17.57	80.23	4.01	يتسم نمط الاتصالات بإتاحة فرص التطور وتبادل الخبرات بين العاملين.	.3
3	*0.000	16.86	80.09	4.00	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في العمل في إكساب العاملين خبرات جديدة.	.4
6	*0.000	14.02	75.54	3.78	تثير عدالة نظام الثواب والعقاب في المنظمة دوافع العاملين لتحسين أدائهم وتطوير خبراتهم.	.5
4	*0.000	14.66	78.71	3.94	يزيد شعور العاملين بالأمن الوظيفي من تطوير أدائهم وخبراتهم.	.6
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تنسم علاقات العمل بالإيجابية والمشاركة مما يزيد من خبرات العاملين" يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.68% وقيمة اختبار الإشارة 17.79، فيما المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تثير عدالة نظام الثواب والعقاب في المنظمة دوافع العاملين لتحسين أدائهم وتطوير خبراتهم" يساوي 3.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.54% وقيمة اختبار الإشارة 14.02، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر كل من الفقرتين دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما

يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للفقرتين قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرتين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.94، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 78.86%， قيمة اختبار الإشارة 18.23، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المناخ التنظيمي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، مما يدل على أن المناخ التنظيمي في المنظمة له تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم خبرة العاملين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير على فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي، والأداء الكلي للمنظمة وعلى كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Ozaralli,2002) ودراسة (أبو شيخة،2005) ودراسة (الشنتي،2006) والتي أكدت على أهمية وتأثير المناخ التنظيمي على الارتقاء بمستوى أداء العاملين، وأن توافر فرص تمكين الموظفين من خلال المشاركة له أثر على زيادة خبرات العاملين وتشجيعهم على المجازفة والابتكار والمبادرة، مما يؤكّد أن تعزيز وزيادة خبرة العاملين في المنظمة يحتاج بالضرورة إلى مرونة في التنظيم.

4- الفرضية الرابعة: يؤثّر تطبيق برامج التدوير والتّوسيع والإثراء الوظيفي تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم خبرة العاملين.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا، والنّتائج موضحة في الجدول التالي

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "برامج التدوير والتّوسيع والإثراء الوظيفي"

الفقرة	م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإشارة	متوسط حسابي في الفقرة	قيمة المعايير
1.		*0.000	13.87	75.12	3.76
2.		*0.000	14.00	75.05	3.75

						العلاقة بطبيعة العمل لإكساب العاملين خبرات جديدة.
1	*0.000	14.74	75.95	3.80		تنوع الخبرات العملية نتيجة تطبيق برنامج زيادة المهام الوظيفية ذات العلاقة بطبيعة العمل.
4	*0.000	13.28	73.92	3.70		يتمتع العاملون بدرجة من حرية العمل والتصرف والاستقلالية في انجاز مهامهم.
5	*0.000	11.28	71.50	3.58		يتمتع العاملون بدرجة من تقويض السلطة ما يزيد من تطورهم وتنوع خبراتهم.
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تنوع الخبرات العملية نتيجة تطبيق برنامج زيادة المهام الوظيفية ذات العلاقة بطبيعة العمل" يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.95 % وقيمة اختبار الإشارة 14.74 ، فيما المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتمتع العاملون بدرجة من تقويض السلطة مما يزيد من تطورهم وتنوع خبراتهم" يساوي 3.58 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.50 % وقيمة اختبار الإشارة 11.28 ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر كل من الفقرتين دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للفقرتين قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايدين) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرتين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.72 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع يساوي 74.33 % ، قيمة اختبار الإشارة 15.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "برامج التدوير والتوزع والإثراء الوظيفي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايدين) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، مما يدل على أن تطبيق برامج التدوير والتوزع والإثراء الوظيفي له تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 % على تراكم خبرة العاملين.

وترى الباحثة ذلك إلى أن التقليل الوظيفي أو تجزئه العمل أو توسيعه العمل يقود إلى ممارسة مهنية مرغوب فيها تعطي بالنتيجة النهائية معارف ومهارات متراكمة متعددة مواكبة للتطور التكنولوجي، تزيد بالضرورة من خبرات الفرد في مجال العمل والتخصص الذي يتتمي إليه، وهذا يؤكد الارتباط الوثيق بين برامج تدوير العمل وزيادة الخبرة على أساس التفاعل بين الفرد

والمواقف والأفراد الآخرين في المنظمة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Chow & others, 2006) والتي ترکز على دور الإدارة في تشجيع وتحفيز العاملين مراعاة لطبيعة العمل الروتينية ولتقليل ضغوط العمل.

5- الفرضية الخامسة: تؤثر استعدادات ورغبة العاملين في المنظمة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم الخبرة لديهم.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا، والناتج موضح في الجدول التالي

جدول (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "استعداد ورغبة العاملين"

رتبة	قيمة الاحتمال (Sig.)	قيمة الإشارة	المتوسط الحسابي	النوع	الفقرة	م
6	*0.000	10.38	70.91	3.55	يهدأ عملك الحالي فرصة للترقية في المنظمة.	.1
1	*0.000	16.57	78.05	3.90	يوفر عملك الحالي صلاحيات واضحة ومناسبة لإنجاز المهام المطلوبة.	.2
4	*0.000	11.91	74.14	3.71	يتيح عملك في المنظمة فرصة لتطوير مؤهلك العلمي.	.3
2	*0.000	14.87	76.89	3.84	يساهم عملك الحالي في تطوير مسارك الوظيفي نتيجة لترانيم خبرتك العملية.	.4
5	*0.000	11.52	72.91	3.65	يعزز عملك الحالي في المنظمة من استقرارك المادي مما يحفزك على تطوير مهاراتك وخبرتك.	.5
3	*0.000	14.15	76.61	3.83	يضيف عملك الحالي خبرات ومهارات جديدة تساعدك في الحصول على فرص عمل أفضل خارج المنظمة.	.6
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يوفِر عملك الحالي صلحيات واضحة ومتاسبة لإنجاز المهام المطلوبة" يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.05 وقيمة اختبار الإشارة 16.57، فيما المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يهيأ عملك الحالي فرصة للترقية في المنظمة" يساوي 3.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.91 وقيمة اختبار الإشارة 10.38، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر كل من الفقرتين دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للفقرتين قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايدين) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرتين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.75، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 74.94%， قيمة اختبار الإشارة 14.45، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "استعداد ورغبة العاملين" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايدين) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، مما يدل على أن استعدادات ورغبة العاملين في المنظمة لها تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم الخبرة لديهم.

وتشير الباحثة إلى أن هناك قدر من التشابه بين السلوك الإنساني، ولكن ذلك لا ينفي وجود فوارق بين الأفراد، حيث إن لكل فرد مميزاته وخصائصه التي تميزه عن الآخرين، لذا نجد أن هناك فروق في استعدادات ورغبة العاملين في المنظمات للتطور والتعلم وتطوير الذات تختلف باختلاف الطبيعة الفردية لكل شخص، مما يجعل موظفين مميزين سريعي التطور والنمو وآخرين لا يزالون في أماكنهم منذ ما يزيد عن 10 سنوات، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (Heijden,2002) ودراسة (Osman&Others,2006) حول مبادرات الفرد نفسه وأثرها على تطوير أدائه لعمله والتي تساهم في زيادة معرفة الفرد واحتمالية تطور ونمو إمكانياته مستقبلاً، وكذلك من حيث وجود ارتباط بين الخصائص الفردية وأداء ورضا العاملين من حيث المنافسة والكفاءة الذاتية والجهد المبذول في أداء العمل باعتبارها مؤشرات مهمة لأداء العاملين.

6- الفرضية السادسة: تؤثر طبيعة العمل التي يشغلها العاملون في المنظمة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم الخبرة لديهم.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايدين) وهي 3 أم لا، والنتائج موضحة في الجدول التالي

جدول (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "طبيعة العمل"

الرتبة	قيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الافتراض	المتوسط الحسابي	النوع	الفقرة	م
2	*0.000	16.30	80.18	4.01	يتيح عملك الحالي فرص التطور وزيادة الخبرات العملية.	.1
4	*0.000	14.84	77.99	3.90	يتسم عملك بالتنوع والتجدد مما يزيد خبرتك العملية.	.2
1	*0.000	16.83	80.96	4.05	تكتسب مهارات وخبرات جديدة من أدائك اليومي لعملك.	.3
3	*0.000	15.66	78.23	3.91	يعتمد عملك الحالي على التنسيق بين الأقسام المختلفة في المنظمة مما يساهم في زيادة خبرتك العملية.	.4
5	*0.000	13.11	75.61	3.78	يتسم العمل بالراحة والهدوء وحرية الحركة مما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة.	.5
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تكتسب مهارات وخبرات جديدة من أدائك اليومي لعملك" يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.96% وقيمة اختبار الإشارة 16.83، فيما المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتسم العمل بالراحة والهدوء وحرية الحركة مما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة" يساوي 3.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.61% وقيمة اختبار الإشارة 13.11، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر كل من الفقرتين دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للفقرتين قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرتين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.93، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.59%， قيمة اختبار الإشارة 16.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "طبيعة العمل" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا

يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، مما يدل على أن طبيعة العمل التي يشغلها العاملون في المنظمة لها تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم الخبرة لديهم. إن تصميم العمل بطريقة مناسبة يعكس نفسه على سلوك الأفراد العاملين وعلى انتظامهم الوظيفية والمهام المنوطة بهم، مما يساعد على تراكم الخبرات العملية لديهم، حيث ندرك تماماً أن الروتين اليومي وضغط العمل تقلل من المبادرات والإبداع وتحسين الأداء الوظيفي وتؤدي إلى الممل والتراخي، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Darby&Wilson,2006) ودراسة (Atkinson&Hall,2002) ودراسة (الشريف،1992) ودراسة (المحتسب، جلعود،2005)، والتي أكدت على وجود علاقة بين طبيعة العمل التي يقوم بها الموظف وتراكم الخبرة العملية لديه، حيث أن طبيعة المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظف لها دور كبير في اكتسابه للخبرات الحقيقية، كما أن العمل المرن يضفي شعور من السعادة والراحة على الموظف مما يزيد من السوق الرشيد للموظفين وتحسين مستويات أدائهم الوظيفية، وأن الروتين اليومي وعدم معرفة طبيعة العمل له أثر سلبي على أداء العاملين، وكذلك أكدت على إن طبيعة العمل التي يقوم بها الموظف من العوامل المؤثرة في تطوير أداء العاملين.

7- الفرضية السابعة: تؤثر السياسات الإدارية في المنظمة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم خبرة العاملين.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة المواجهة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا، والنتائج موضحة في الجدول التالي

جدول (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "السياسات الإدارية"

النقطة	قيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإشارة	المتوسط في الفقرة	متوسط المجموعة	الفقرة	م
1	*0.000	17.01	79.50	3.98	وضوح سياسات المنظمة يساهم في تنفيذ الأهداف وتعزيز خبرات العاملين.	.1
2	*0.000	16.73	77.61	3.88	يعزز التماشي بين السياسات الإدارية وأهداف المنظمة من تطوير الخبرات العملية لدى العاملين.	.2
4	*0.000	15.37	75.41	3.77	تعالج السياسات الإدارية مجال اتخاذ القرار بوضوح مما يتيح الفرص لتطور العاملين	.3

						وإكسابهم خبرات جديدة.
6	*0.000	14.86	75.23	3.76		ترجم السياسات الإدارية عبر إجراءات وقواعد ولوائح واضحة تعزز من خبرات العاملين.
5	*0.000	14.53	75.27	3.76		تشجع السياسات الإدارية التطوير الإداري للعاملين مما يحفزهم على اكتساب خبرات جديدة.
3	*0.000	14.79	75.89	3.79		تضبط السياسات الإدارية إجراءات تقويض السلطة داخل المنظمة مما يزيد خبرات العاملين.
جميع فقرات المجال معاً						

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "وضوح سياسات المنظمة يساهم في تنفيذ الأهداف وتعزيز خبرات العاملين" يساوي 3.98 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.50% وقيمة اختبار الإشارة 17.01، فيما المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "ترجم السياسات الإدارية عبر إجراءات وقواعد ولوائح واضحة تعزز من خبرات العاملين" يساوي 3.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.23% وقيمة اختبار الإشارة 14.86، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر كل من الفقرتين دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرتين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.83، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.50%， قيمة اختبار الإشارة 16.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "السياسات الإدارية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، مما يدل على أن السياسات الإدارية في المنظمة لها تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على تراكم خبرة العاملين.

وتزعم الباحثة ذلك إلى أن وضوح السياسات الإدارية للعاملين، تشكل البوصلة لسلوك العاملين في إنجاز مهامهم الوظيفية ومحفزاً للتطور، فهي بمثابة الدليل العملي اليومي الذي يترجم من خلال القواعد ولوائح والإجراءات التفصيلية التي تتيح فرص زيادة وتعزيز خبرة العاملين.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Gberevbie,2010) والتي تناولت أهمية تبني استراتيجيات للاحتفاظ بالعاملين من خلال الهيكل التنظيمي الجيد والتركيز على مشاركة الموظفين في صنع القرار وإعطاء الرواتب والحوافز المناسبة، باعتبارها استراتيجيات مهمة ومساهمة في تطوير الأداء التنظيمي، ودراسة (Cox&Boult,2008) التي تؤكد وجود علاقة بين تفهم الإدارة للجانب العاطفي للموظف وانعكاس ذلك على خبرة الموظف وثقته بالمنظمة، فكلما راعت الإدارة أن موظفيها هم أول عملائها كلما كان له أثر إيجابي على الموظف والمنظمة من خلال وضع السياسات الإدارية العادلة الواضحة.

تحليل جميع الفقرات السابقة معاً:

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا، والنتائج موضحة في الجدول التالي

جدول (30)
المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإشارة	المتوسط الحسابي في المتناسب	المتوسط الحسابي	المجال
1	*0.000	20.57	85.49	4.27	التدريب
4	*0.000	17.02	78.38	3.92	نمط القيادة
2	*0.000	18.23	78.86	3.94	المناخ التنظيمي
7	*0.000	15.66	74.33	3.72	برامج التدوير والتوسيع والإثراء الوظيفي
6	*0.000	14.45	74.94	3.75	استعداد ورغبة العاملين
3	*0.000	16.78	78.59	3.93	طبيعة العمل
5	*0.000	16.32	76.50	3.83	السياسات الإدارية
	*0.000	18.89	78.46	3.92	جميع الفقرات السابقة معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (30) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي 3.92 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.46%， قيمة اختبار الإشارة 18.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات السابقة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على جميع الفقرات السابقة والبالغ عددها 42 فقرة مما يؤكد أن هذه العوامل التي تضمنتها محاور الاستبانة التدريب، القيادة، المناخ التنظيمي، برامج التدوير والتلويع والإثراء الوظيفي، استعداد ورغبة العاملين، طبيعة العمل، السياسات الإدارية، تساهم وبشكل واضح في تعزيز وتراكم خبرة العاملين.

8- الفرضية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال العمل، طبيعة العمل، سنوات الخبرة في مجال العمل، سنوات الخدمة داخل المنظمة، سنوات الخدمة خارج المنظمة، عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة، الفئة العمرية)، تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معملي يصلح لمقارنة متواسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال-والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللا معملي يصلح لمقارنة 3 متواسطات أو أكثر.

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى للجنس.

جدول (31)
نتائج اختبار "مان وتني" طبقاً لمتغير الجنس

المجال	متوسطات الرتب	متوسطات الرتب		Sig.	نسبة التغيير (%)
		ذكور	إناث		
التدريب		229.05	216.02	0.289	-1.061
نطط القيادة		227.79	216.51	0.356	-0.922
المناخ التنظيمي		223.65	222.12	0.900	-0.125
برامج التدوير والتلويع والإثراء الوظيفي		224.33	218.86	0.654	-0.448
استعداد ورغبة العاملين		216.71	229.11	0.311	-1.013
طبيعة العمل		215.24	231.08	0.193	-1.300

0.191	-1.309	216.22	232.18	السياسات الإدارية
0.712	-0.369	221.56	226.11	جميع المجالات السابقة معاً

من النتائج الموضحة في جدول (31) يمكن استنتاج ما يلي:
 أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "مان ونتي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس (الذكر، الأنثى) حول دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها، ويمكن تفسير ذلك في أن ظروف العمل في المنظمات الأهلية الفلسطينية متشابهة إلى حد كبير وأن تلك المنظمات تعطي فرص متساوية تقريباً للجنسين دون تمييز في التعامل بين العاملين من ذكور وإناث إلى حد مقبول انعكاس على إجابات الطرفين دون اختلاف أو فروق.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (32)

نتائج اختبار "كروسكال - والاس" طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع المؤهل	متوسطات الرتب					المجال
		الرابع	الثالث	الثاني	الثالث	الرابع	
*0.040	8.301	225.24	218.55	247.63	161.39		التدريب
*0.013	10.743	223.44	210.19	258.21	225.67		نمط القيادة
*0.018	10.051	245.13	209.97	253.49	212.72		المناخ التنظيمي
0.590	1.918	222.51	217.67	236.49	207.11		برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي
0.176	4.939	251.20	221.91	221.56	169.14		استعداد ورغبة العاملين
0.104	6.169	260.96	217.95	228.03	176.28		طبيعة العمل
*0.025	9.354	254.90	219.48	234.55	149.50		السياسات الإدارية
*0.032	8.823	247.43	216.88	244.45	162.00		جميع المجالات السابقة معاً

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (32) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس "أكبر من مستوى الدلالة ≤ 0.05 لل المجالات" برامج التدوير والتلويع والإثراء الوظيفي، استعداد ورغبة العاملين، طبيعة العمل" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث أنه على ضوء أهمية دور هذه العوامل فهي مدركة من جميع العاملين على الرغم من اختلاف مؤهلهم العلمي.
- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ≤ 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دبلوم للمجالات" التدريب، نمط القيادة، المناخ التنظيمي"، والذين مؤهلهم دراسات عليا للمجال "السياسات الإدارية". وترى الباحثة أن الاختلاف نتيجة لأن هناك إدراك أكبر لدى حملة الدراسات العليا لأهمية وتأثير (السياسات الإدارية) ودورها في تعزيز خبرة العاملين أكثر من غيرهم من الفئات الإدارية الأخرى. أما الفرق في استجابات حملة الدبلوم لمجالات التدريب ونمط القيادة والمناخ التنظيمي فتعتقد الباحثة أن هذا منطقي حيث طبيعة المهن التي يعمل بها حملة الدبلوم تختلف وتنقسم في الغالب بالبساطة والروتينية وبالتالي يختلف إدراكهم لأهمية هذه العوامل الثلاث الأساسية في تعزيز خبرة العاملين.

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى للمسمي الوظيفي.

جدول (33)

نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير المسمي الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتغير	متوسطات الرتب							المجال
		مُؤثِّر	مُنْتَهٍ	مُشَرِّع	مُتَّبِع	مُؤَدِّي	مُؤَسِّس	مُؤَذِّن	
*0.038	11.743	222.61	244.88	192.21	191.34	297.04	252.58		التدريب
*0.000	22.823	210.84	273.22	173.39	236.72	279.65	273.74		نمط القيادة
*0.001	20.984	217.03	249.24	161.07	226.86	286.85	296.21		المناخ التنظيمي

*0.000	24.595	216.15	266.75	173.17	191.98	315.42	266.76	برامج التدوير والتوسيع
*0.000	29.198	206.88	267.92	177.47	233.74	292.62	311.00	استعداد ورغبة العاملين
*0.000	24.171	209.16	257.87	178.54	234.33	312.46	291.13	طبيعة العمل
*0.000	32.106	208.96	282.69	167.79	229.81	297.08	287.13	السياسات الإدارية
*0.000	34.013	209.69	273.04	168.65	224.20	319.58	308.33	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (33) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس "أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب مدير مؤسسة، حيث يدل ذلك على أن إدراك العاملين لأهمية العوامل التي تساهم في تعزيز خبرة العاملين يختلف باختلاف اهتماماتهم ونظرتهم المستقلة إلى الجانب المهني.

ث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى لمجال العمل.

جدول (34)

نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير مجال العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب					المجال
		الدورة	الدورة/البيت	الدورة/البيت	الدورة/البيت	الدورة/البيت	
0.800	1.648	238.15	228.23	215.80	213.90	218.35	التدريب

*0.015	12.413	209.98	205.48	118.10	211.30	244.45	نمط القيادة
0.180	6.267	216.49	205.46	161.30	225.22	237.51	المناخ التنظيمي
0.883	1.169	224.16	213.30	201.00	220.38	227.85	برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي
0.085	8.199	195.89	211.19	170.20	218.89	239.62	استعداد ورغبة العاملين
*0.025	11.136	196.10	202.73	219.00	220.48	243.33	طبيعة العمل
0.083	8.252	210.85	207.59	129.70	224.58	238.97	السياسات الإدارية
0.133	7.053	212.01	206.76	162.50	221.79	240.09	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائيةً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (34) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس "أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ للمجالات "التدريب، المناخ التنظيمي، برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي، استعداد ورغبة العاملين، السياسات الإدارية" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مجال العمل، أي هناك توافق في استجابات المبحوثين حول العوامل الخمسة السابقة المؤثرة في تعزيز خبرة العاملين.

- أما بالنسبة لباقي المجالات" نمط القيادة، طبيعة العمل" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مجال العمل لصالح الذين مجال عملهم إداري. وترى الباحثة أن هذه نتيجة منطقية حيث أكثر العاملين تأثراً بالنمط القيادي في المنظمة هم العاملين في المجال الإداري، حيث يزداد تأثير القيادة على هذه الفئة أكثر من غيرها، كما أن استجابات المبحوثين العاملين في المجال الإداري جاءت مختلفة أيضاً فيما يتعلق بطبيعة العمل ر بما لاختلاف طبيعة عملهم وظروفها والتي تحدى عليهم البقاء في مكاتبهم مدة طويلة، كما أن هذه الوظائف تتسم بضغوط العمل والابتعاد عن الروتينية وتتطلب مزيد من الجهد والقدرات مما يجعل العاملين أكثر إدراكاً لأهمية هذا العامل وأثره في تعزيز الخبرة.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى لطبيعة العمل.

جدول (35)
نتائج اختبار "مان وتنى" طبقاً لمتغير طبيعة العمل

قيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة التأثير	متوسطات الرتب		المجال
		دوام كامل	دوام جزئي	
0.933	-0.084	223.66	221.92	التدريب
0.985	-0.018	223.04	222.65	نمط القيادة
0.778	-0.282	222.45	228.29	المناخ التنظيمي
0.762	-0.302	221.41	227.64	برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي
0.864	-0.171	221.66	225.20	استعداد ورغبة العاملين
0.796	-0.258	222.50	217.19	طبيعة العمل
0.414	-0.818	221.41	238.26	السياسات الإدارية
0.871	-0.163	223.18	226.58	جميع المجالات السابقة معاً

من النتائج الموضحة في جدول (35) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "مان وتنى" أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى طبيعة العمل. وتشير الباحثة إلى أن هذه نتيجة منطقية حيث أن ما يزيد عن 90% من المبحوثين كانت طبيعة عملهم دوام كامل لذا لا توجد فروق في استجاباتهم و9% منهم طبيعة عملهم دوام جزئي.

ح- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى لسنوات الخبرة في مجال العمل.

جدول (36)

نتائج اختبار " كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإثبات	متوسطات الرتب						المجال
		15 سنة	فترة 10 - أقل من 15 سنوات	فترة 5 - أقل من 10 سنوات	فترة 3 - أقل من 5 سنوات	فترة 2 - أقل من 3 سنوات	فترة 1 - أقل من 2 سنوات	
0.094	6.389	206.63	225.28	236.22	199.71			التدريب
0.166	5.077	202.13	218.52	235.51	207.65			نمط القيادة
0.119	5.860	193.37	232.68	231.47	209.27			المناخ التنظيمي
*0.009	11.548	189.88	204.26	242.11	210.18			برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي
*0.002	15.272	170.94	209.56	240.55	221.37			استعداد ورغبة العاملين
*0.005	12.651	184.08	207.87	242.30	210.41			طبيعة العمل
*0.024	9.481	197.91	200.44	240.89	215.37			السياسات الإدارية
*0.007	12.068	183.90	211.57	243.08	212.54			جميع المجالات السابقة معاً

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (36) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس "أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لل المجالات " التدريب، نمط القيادة، المناخ التنظيمي" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال العمل. حيث أن هذه العوامل (التدريب، نمط القيادة، المناخ التنظيمي) تؤثر وبشكل بديهي على تعزيز وتراكم خبرة العاملين فلا يمكن تجاهل أهميتها وأثرها.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال العمل وذلك لصالح الذين سنتوات الخبرة لديهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات. وهذه نتيجة متوقعة حيث إن العاملين

ذوي الخبرة التي تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات والبالغ نسبتهم من عينة الدراسة ما يزيد عن 44% لديهم خبرة كافية تصل إلى حد إدراك أهمية العوامل الأخرى أكثر من غيرهم من ذوي الخبرة الأقل.

خ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزيز لسنوات الخدمة داخل المنظمة.

جدول (37)

نتائج اختبار " كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير سنوات الخدمة داخل المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الانحراف	متوسطات الرتب					المجال
		10 العشر العشر	5 الخمس الخمس	10 العشر العشر	2 الاثنين الاثنين	5 الخمس الخمس	
*0.028	9.114	208.00	245.95	218.53	197.07		التدريب
*0.031	8.858	197.93	244.28	210.88	221.44		نمط القيادة
*0.050	7.806	194.62	239.51	218.38	223.02		المناخ التنظيمي
*0.038	8.423	189.44	229.31	230.58	224.02		برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي
*0.011	11.168	185.93	239.25	222.01	237.63		استعداد ورغبة العاملين
0.059	7.435	191.35	230.18	223.59	229.51		طبيعة العمل
*0.002	15.314	187.19	248.16	209.36	244.70		السياسات الإدارية
*0.006	12.618	187.25	242.95	217.70	231.72		جميع المجالات السابقة معاً

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (37) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لل المجال "طبيعة العمل" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزيز إلى سنوات الخدمة داخل المنظمة.
- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة داخل المنظمة وذلك لصالح الذين سنت الخدمة لديهم داخل المنظمة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات. حيث أن 55.4% من المبحوثين تزيد سنوات خدمتهم في المنظمة نفسها عن خمس سنوات كونهم الأكثر قدرة على إدراك أهمية العوامل المؤثرة على تعزيز خبرة العاملين.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى لسنوات الخدمة خارج المنظمة.

جدول (38)

نتائج اختبار " كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير سنوات الخدمة خارج المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب						مجال
		10 سنوات	5 أقل من	10 سنوات	2 أقل من	5 سنوات	30 أقل من	
0.490	2.420	221.32	218.93	203.52	197.46			التدريب
0.059	7.866	211.26	223.51	218.39	186.42			نطط القيادة
0.386	3.034	216.54	223.42	202.81	196.19			المناخ التنظيمي
0.791	1.041	206.96	212.46	207.92	197.59			برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي
0.316	3.536	179.21	202.54	217.35	200.60			استعداد ورغبة العاملين
0.253	4.075	183.46	219.75	213.70	196.07			طبيعة العمل
0.974	0.220	198.46	207.65	202.52	206.06			السياسات الإدارية
0.696	1.442	200.01	216.25	210.12	198.47			جميع المجالات السابقة معاً

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (38) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس" أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة خارج المنظمة. حيث أن ما نسبته 43.9% من عينة الدراسة كانت سنوات الخدمة لديهم خارج المنظمة أقل من

ستين، 30.7% تتراوح من 2 إلى أقل من 5 سنوات، 15.9% تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 9.5% سنوات الخدمة لديهم خارج المنظمة 10 سنوات فأكثر.

ذ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى لعدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة.

جدول (39)

نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإثبات	متوسطات الرتب					المجال
		وظيف	ووظائف	ووظائف	وظيفة	وظيفة واحدة	
0.071	7.036	240.34	186.17	224.00	236.65		التدريب
0.518	2.272	214.01	202.51	226.23	230.21		نمط القيادة
0.205	4.578	225.58	208.28	216.04	243.78		المناخ التنظيمي
0.337	3.380	241.53	216.95	213.29	235.63		برامج التدوير والتوسع والإثراء الوظيفي
0.310	3.586	222.11	231.78	211.58	237.40		استعداد ورغبة العاملين
0.176	4.941	237.85	221.97	210.23	240.20		طبيعة العمل
0.708	1.388	221.24	225.28	217.15	234.02		السياسات الإدارية
0.297	3.693	231.39	212.73	215.89	241.65		جميع المجالات السابقة معاً

من النتائج الموضحة في جدول (39) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "كروسكال- والاس" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة. حيث أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بلغت 51.7% للذين كان عدد وظائفهم التي شغلوها داخل المنظمة وظيفة واحدة، بينما 26.2% لمن شغل وظيفتين، 13.6% لمن شغل ثلاثة وظائف، بينما 8.5% لمن شغل أكثر من ثلاثة وظائف، لذا لا نجد فروق في

استجابات المبحوثين تعزى لعدد الوظائف حيث ما يزيد عن نصف عينة الدراسة لم ينتقل من وظيفته لوظيفة أعلى.

ذ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها) تعزى للفئة العمرية.

جدول (40)

نتائج اختبار "كروسكال- والاس" طبقاً لمتغير الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	متوسطات الرتب							المجال
		55 سنة فأكثر	45-55 أقل من 3	35-45 أقل من 3	45 سنة فأقل من 3	25-35 أقل من 3	35 سنة فأقل من 25	25 سنة فأقل من 25	
0.942	0.775	237.41	219.15	216.64	227.87	219.49			التدريب
0.336	4.552	267.86	198.01	214.67	230.87	219.72			نمط القيادة
0.589	2.814	254.14	199.85	232.61	223.08	221.92			المناخ التنظيمي
0.408	3.987	242.32	196.94	210.35	230.30	225.73			برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي
0.127	7.172	212.55	180.56	220.65	233.43	218.96			استعداد ورغبة العاملين
0.573	2.909	226.64	198.94	215.62	230.47	219.46			طبيعة العمل
0.776	1.780	264.86	209.85	225.28	223.60	220.96			السياسات الإدارية
0.317	4.719	250.36	192.46	217.92	232.60	219.77			جميع المجالات

من النتائج الموضحة في جدول (40) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "كروسكال- والاس" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الفئة العمرية.

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

- مقدمة
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- الدراسات المقترنة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تأمل الباحثة في أن تساهم هذه التوصيات في دعم وتعزيز نقاط القوة، وكذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة وهو التعرف على أبرز العوامل التي تؤثر في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

نتائج الدراسة:

1- فيما يتعلق بأثر التدريب على تراكم خبرة العاملين:

وجد أن للتدريب أثر كبير على تراكم خبرة العاملين، حيث أعطى أفراد العينة مجال التدريب أعلى نسبة مقارنة بالمجالات الأخرى. أهم الفقرات التي أظهرت موافقة أفراد العينة على ذلك مشاركتهم في الدورات التدريبية المتخصصة تعزز خبراتهم في مجال عملهم، وتزيد هذه المشاركة في الدورات التدريبية من تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية، كما وتساهم البرامج التدريبية المنفذة من قبل المنظمات الأهلية في تزويد العاملين بخبرات جديدة وتطوير اتجاهاتهم وسلوكهم إيجابياً داخل المنظمة.

تبين كذلك أن الأساليب التدريبية تساهم في تحقيق الأهداف التدريبية حسب استجابات أفراد العينة، لكنها تحتاج إلى تطوير وتجديد، كما تبين أن فرص التدريب التي تعزز الخبرات العملية للعاملين غير متوافرة بدرجة كبيرة لهم، أيضاً بالنسبة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، برغم أهميتها لانجاز البرامج التدريبية للعاملين إلا أنه هناك ضعف في آليات وسياسات تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الجهات المختصة.

2- فيما يتعلق بأثر نمط القيادة على تراكم خبرة العاملين:

أظهرت نتائج التحليل مساهمة نمط القيادة المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز وترامك خبرة العاملين بدرجة كبيرة. حيث يدرك أفراد العينة الأهمية الكبيرة لدور المسؤول المباشر في توجيه وتصحيح أداء العاملين مما يطور من خبراتهم العملية وتشجيعه للمبادرات الفردية والجماعية لتتوسيع هذه الخبرات، كذلك أظهرت أن اهتمام نمط القيادة بالعمل والعاملين معاً يساعد على زيادة خبرات العاملين، ومن جانب آخر أظهرت النتائج أن نمط القيادة المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية يساهم بشكل مقبول في خلق روح الإبداع لدى العاملين للاستفادة من خبراتهم العملية.

3- فيما يتعلّق بتأثير المناخ التنظيمي في المنظمة على تراكم خبرة العاملين:

وجود أثر كبير للمناخ التنظيمي السائد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها. حيث إحتل المناخ التنظيمي ثاني أعلى نسبة وفق استجابات أفراد العينة. وبرزت الموافقة بدرجة كبيرة في الفقرات التالية: تتسّم علاقات العمل بالايجابية والمشاركة مما يزيد من خبرات العاملين وينتّج نمط الاتصالات المستخدم فرص التطور وتبادل الخبرات بين العاملين كما أن التكنولوجيا المستخدمة في العمل تساعّد على اكتسابهم خبرات جديدة. وهذا يدلّ على تتمتع المنظمات الأهلية الفلسطينية بمناخ تنظيمي مؤثر في فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي في المنظمة، ومميّز عن باقي المنظمات الخاصة وال العامة حيث العلاقات وروح العمل الجماعي وأنماط الاتصالات المتاحة للعاملين على حد سواء لا يحدّها روتين وبيروقراطية المنظمات العاملة الأخرى فهذه سمة من السمات التي وجدت لأجلها المنظمات الأهلية. رغم ذلك، إلا أن النتائج أظهرت أن هناك أثر جيد ولكن ليس كاف لعدالة نظام الثواب والعقاب في المنظمة في إثارة دوافع العاملين لتحسين أدائهم وتطوير خبراتهم.

4- فيما يتعلّق بتأثير تطبيق برامج التدوير والتّوسيع والإثراء الوظيفي على تراكم الخبرة:

خلصت النتائج إلى أن هناك أثر جيد لتطبيق برامج التدوير والتّوسيع والإثراء الوظيفي على تراكم خبرة العاملين، على الرغم من أهمية هذه البرامج التي تزيد وتشّري خبرات ومهارات العاملين إلا أن هذه البرامج وفقا لاستجابات أفراد العينة أخذت النسبة الأقل من حيث أهميتها ودورها كعامل مساهِم في تعزيز خبرات العاملين.

بالمقابل تقوم المنظمات الأهلية الفلسطينية بزيادة المهام الوظيفية ذات العلاقة بطبيعة العمل بوصفها أحد آليات تنويع واكتساب مهارات وخبرات عمل جديدة للعاملين وكذلك تطبق برامج تنقل العاملين بين الوظائف أكثر من تطبيقها لبرامج الإثراء الوظيفي. ربما رغبة منها في الاحتفاظ بالسلطة والصلاحيات الكافية مع حرصها على تدوير وتوسيع العمل لاكتساب العاملين مهارات وخبرات جديدة تعينهم على اداء مهام مختلفة حال تم الحاجة إليهم لدعّاعي نقص التمويل مثلاً أو لاحلال موظف مكان آخر.

5- فيما يتعلّق بتأثير استعداد ورغبة العاملين على تراكم الخبرة لديهم:

وُجِدَ أن هناك أثر جيد لاستعداد ورغبة العاملين على تعزيز وترامك الخبرة العملية لديهم. حيث يرى أفراد العينة أن عملهم الحالي في المنظمات الأهلية الفلسطينية يوفر صلاحيات واضحة و المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة وهذا بدوره يساهِم في تطوير المسار الوظيفي للعاملين نتيجة لترامك الخبرات العملية لديهم ويوهّل العاملين الحصول على فرص عمل أفضل خارج المنظمات

التي يعملا بها. إلا ان فرص الترقية في المنظمات الأهلية الفلسطينية ووفق استجابات أفراد العاملين ما زالت محدودة.

6- فيما يتعلق بأثر طبيعة العمل على تراكم خبرة العاملين:

وجود أثر كبير لطبيعة العمل على تراكم خبرة العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، حيث أجمع أفراد العينة بنسبة كبيرة على اكتسابهم مهارات وخبرات جديدة نتيجة لأدائهم اليومي لأعمالهم حيث يتسم العمل في المنظمات الأهلية بالضغط وزيادة المهام الوظيفية ودرجة من المشاركة العالية بين الأقسام لتنفيذ الأنشطة مما يعني مزيد من الجهد والوقت وضغط العمل، بغض النظر عن الأثر السلبي للعمل تحت الضغط، إلا انه لا يختلف إثناان أن هذه الظروف والعوامل تساهم جماعها في اكتساب العاملين خبرات ومهارات جديدة تميزهم وتشري مهاراتهم وخبراتهم العملية. لذا نجد أن العاملين أعطوا فقرة (يتسم العمل بالراحة وحرية الحركة مما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة) النسبة الأقل في هذا المجال.

7- فيما يتعلق بأثر السياسات الإدارية على تراكم الخبرة:

وجود أثر جيد للسياسات الإدارية على تراكم خبرة العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، حيث وافق أفراد العينة بنسبة عالية على أن وضوح سياسات المنظمة يساعدهم في تنفيذ أهداف العمل ويعزز خبرات العاملين إلا أن هذه السياسات مترجمة عبر إجراءات وقواعد ولوائح واضحة ولكن ليس بدرجة كبيرة.

8- فيما يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها تعزيز للجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مجالات برامج التدوير والتوعي والإثراء الوظيفي، استعداد ورغبة العاملين، طبيعة العمل تعزيز إلى المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مجالات التدريب، نمط القيادة، المناخ التنظيمي تعزيز إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دبلوم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مجال السياسات الإدارية تعزيز إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب مدير مؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مجالات التدريب، المناخ التنظيمي، برامج التدوير والتوسيع والإثراء الوظيفي، استعداد ورغبة العاملين، السياسات الإدارية تعزى إلى مجال العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول نمط القيادة وطبيعة العمل تعزى إلى مجال العمل لصالح الذين مجال عملهم إداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول التدريب، نمط القيادة، المناخ التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول برامج التدوير والتوسيع والإثراء الوظيفي، استعداد ورغبة العاملين، السياسات الإدارية، طبيعة العمل تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال العمل لصالح الذين سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مجال طبيعة العمل تعزى إلى سنوات الخدمة داخل المنظمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مجالات التدريب، نمط القيادة، المناخ التنظيمي، برامج التدوير والتوسيع والإثراء الوظيفي، استعداد ورغبة العاملين، السياسات الإدارية تعزى إلى سنوات الخدمة داخل المنظمة لصالح الذين سنوات الخدمة لديهم داخل المنظمة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها تعزى إلى كل من طبيعة العمل، سنوات الخدمة خارج المنظمة، عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة، الفئة العمرية.

توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة السابقة، يمكن وضع بعض التوصيات التي ترى الباحثة أنها يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة، والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور، وذلك كما يلي:

- 1- الاهتمام بالعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية باعتبارهم الاستثمار الحقيقي الذي لابد من العمل الحثيث والمتواصل على حسن إدارته وتنميته وتطويره وتعزيز خبراته العملية لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.
- 2- ضرورة إتاحة فرص التدريب للعاملين في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية واتباع المنهج العلمي في عملية التدريب ابتداءً من تحديد الاحتياجات التدريبية والأساليب التدريبية المستخدمة وانتهاءً بالتجذير الراجعة، لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات العاملين ومراعاة رغبة العامل وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.
- 3- ضرورة إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات وتشجيع مبادراتهم الفردية وتعزيز العمل الجماعي، والسماح لهم بإبداء آرائهم وملحوظاتهم، لما له من مردود ايجابي في تطوير مستوى أدائهم الوظيفي وتعزيز خبراتهم العملية من خلال عقد اللقاءات الرسمية وغير الرسمية مع الادارة العليا في المنظمة.
- 4- المحافظة على المناخ التنظيمي المميز السائد في المنظمات الأهلية الفلسطينية من خلال العلاقات الإيجابية والابقاء على قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين.
- 5- ضرورة اعتماد نظام واضح للثواب والعقاب في المنظمة لدوره في إثارة دوافع العاملين لتحسين أدائهم وتطوير خبراتهم، وضرورة الحرص على تطبيق هذا النظام على جميع العاملين، مما يعزز لديهم الشعور بالمساواة من خلال تضمين النظام الاداري للمنظمة هذه الاجراءات بوضوح.
- 6- تطبيق برامج التدوير والتلويع والإثراء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية لما له من أثر على تراكم خبرة العاملين نتيجة لتتويع العمل والابتعاد عن الروتين واكتساب العاملين مهارات وخبرات جديدة تحسن من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 7- إعطاء مزيداً من السلطة والصلاحيات للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بشكل يتناسب مع حجم وطبيعة المهام التي يقومون بتنفيذها مما يؤهلهم للقيام بمهام على درجة أعلى من التعقيد والأهمية على قاعدة المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها.
- 8- تبني نظام ترقية وحوافز ومكافآت في المنظمات الأهلية الفلسطينية وربطه بمستوى أداء العاملين المميز والذي ينم عن تطوير في الخبرات والمهارات العملية للعاملين والاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دور أساسي ومؤثر في مستوى أداء العاملين.

- 9- وضع استراتيجيات واضحة لإدارة وتطوير المسار الوظيفي لجميع العاملين، والعمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تطوير وتنمية المسار الوظيفي والعمل على تنمية وتعزيز الخبرات المهنية للعاملين مع ضرورة إشراك العاملين في رسم السياسات الخاصة في تنمية المسار الوظيفي لديهم.
- 10- تأمين بيئة ملائمة للعمل من حيث الاهتمام بمكان العمل بما يشمل المساحة والتهوية والإنارة الكافية، لاتاحة الفرصة أمام العاملين لأداء مهامهم بشكل أفضل.
- 11- ضرورة المحافظة على العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين من خلال زيادة الاهتمام باللقاءات غير الرسمية بينهم وذلك من خلال التفكير الابداعي الهدف من قبل الادارة العلية لبناء جسور متينة لتحسين وتعزيز خبرات العاملين التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 12- ضرورة أن يتم ترجمة السياسات الإدارية من خلال إجراءات وقواعد ولوائح واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين وأن يتم عقد اجتماعات دورية مع العاملين لمناقشة سياسات واجراءات العمل والاهتمام باللتغذية العكسية لهذه المجتمعات لما لها أهمية في نفوس العاملين المشاركيين.

الدراسات المقترحة:

في ضوء دراسة الباحثة والنتائج التي توصلت إليها، تقترح الباحثة الدراسات التالية:

- 1- دراسة دور المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة في تعزيز خبرات العاملين فيها.
- 2- دراسة العوامل المؤثرة في تعزيز خبرات العاملين في القطاع الحكومي العام.
- 3- دراسة أثر العوامل المادية (الرواتب، الحوافز ، المكافآت) في تعزيز خبرة العاملين.

المراجع

► المراجع العربية

- الكتب
- رسائل ماجستير
- الدوريات
- تقارير وأوراق عمل

► المراجع الأجنبية

- الكتب
- رسائل ماجستير والدكتوراه
- الدوريات
- موقع انترنت

أولاً : المراجع العربية

1- الكتب العربية:

- القرآن الكريم
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- أحمد، محمد سمير، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- حجازي، هيثم علي، جواد، شوقي ناجي، "وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين"، 2008.
- حريم، حسين محمود، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
- حريم، حسين محمود، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
- حمود، خضير كاظم، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحى نظمي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008.
- السالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملی"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- السالم، مؤيد سعيد، "تنظيم الملفات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2002.
- السكارنه، بلال خلف، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010.
- السكارنه، بلال خلف، "المهارات الإدارية في تطوير الذات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- السكارنه، بلال خلف، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- السيد، حسن محمد، "العلاقة بين الدولة والمجتمع في مصر مع إشارة إلى الجمعيات الأهلية"، 2006.
- الشرايدة، سالم تيسير، "الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

- الصرن، رعد حسن، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين"، دار الرضا للنشر، سوريا، الطبعة الأولى، 2002.
- الطعاني، حسن أحمد، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2010.
- عصفور، محمد شاكر، "أصول التنظيم والأساليب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- العجمي، محمد حسنين، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- العزاوي، نجم، "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المعاصفة الدولية الأيزو 10015"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- العطية، ماجدة، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، العمري، غسان، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006.
- العلاق، بشير، "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، 2010.
- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2005.
- كنعان، نواف، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- مصطفى، أحمد سيد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة"، 2008.
- المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الرابعة، 2010.
- المغربي، كامل محمد، "الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
- هلال، محمد عبد الغني حسين، "مهارات ادارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الرابعة، 2010.
- هلال، محمد عبد الغني حسين، "مهارات تحديث ونقل الخبرة"، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، 2008.

2- رسائل ماجستير:

- أبو سلمية، باسمة علي، "مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007.
- أبو اصبع، حسين، "أثر التدريب على رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين، دراسة تطبيقية على شركة الشاحنات والحافلات-المجمع الصناعي-تاجوراء -الجماهيرية الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006.
- السرحان، بكر عبد الفتاح، "الإثبات بالخبرة في القضايا الحقوقية وفق القانون الأردني"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1999.
- شلتوت، أمانى، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2009.
- الشنطي، محمود بعد الرحمن، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2006.
- الطهراوي، عبد المنعم رمضان، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2010.
- عبد الرحيم، لينا عبد الحميد، "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأنروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2009.
- فراش، رباب عبد الملك، "أثر الخبرة على أداء المراجع الخارجي" - دراسة تطبيقية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2001.
- نعمان، عائدة عبد العزيز، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، 2008.

3- الدوريات:

- أبو شيخة، نادر أحمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والديمغرافية- دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة 19، ع2، ص3-73 (1426/2005).
- جرار، ذياب، "المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية" - دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملون فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع، 2006.

- سالم، وليد، "المنظمات المجتمعية التطوعية والسلطة الوطنية الفلسطينية" معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس، رام الله، 1999.
- الشريف، طلال مسلط، "العامل المؤثرة في أداء العمل"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة م 5، ص 99-117 (1412/1992).
- الصبيحي، أحمد شكر، "مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي"، سلسة أطروحتات الدكتوراه (37)، مركز دراسات الوحدة العربية، 2008.
- عابدين، محمد عبد القادر، "التدريب في جامعة القدس المفتوحة كما يتصوره أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث، 2004.
- عمرو، زياد، "المنظمات الأهلية والفساد"، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، رام الله، 2005.
- عبد الهادي، عزت، "رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، 2004.
- عبد الهادي، عزت، "مدخل إلى التنمية في فلسطين، الماضي، الحاضر، المستقبل، دور المنظمات الأهلية في التنمية وبناء المجتمع المدني"، رام الله، 2004.
- مزهودة، عبد الملك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقدير)", مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضر بسكة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2001.
- الفرا، ماجد محمد، الشنطي، محمود، عبد الرحمن، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2008.
- لدادوة، حسن، "علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بين بعضها- واقع السلطة الوطنية والممولين"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس، رام الله، 2001.
- المحتسب، لينة حسام، جلعود، مروان سعيد، "العامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة م 19، ع 2، ص 85-112 (1426/2005).
- ملحم، يحيى سالم، الشيخ، فؤاد نجيب، "القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة م 23، ع 1، ص 3-34 (1430/2009).
- المؤقت، فاطمة، محمد، جبريل، لدادوة، حسن، "مساعلة العمل الأهلي الفلسطيني - دراسة تقييمية"، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، رام الله 2007.

4- تقارير وأوراق عمل:

- أبو عمرو، زياد، "المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين، سلسلة مدخلات وأوراق نقدية، مواطن المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، 1995.
- إبراهيم، يوسف كامل، "المنظمات غير الحكومية الفلسطينية"- دراسة جغرافية تنموية، المؤتمر العلمي الأول "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- البحيصي، عصام، "المعايير الدولية والوطنية للإدارة المالية في المنظمات الأهلية الفلسطينية"، ورقة عمل مقدمة خلال ورشة العمل حول تطوير الإدارة المالية في المنظمات الأهلية، 2009.
- التقرير السنوي الثاني للمنظمات الأهلية العربية، 2002.
- الجامعة الإسلامية، مؤتمر "رؤية تنمية لمواجهة آثار الحرب والحصار"، غزة، 2010.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، "استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية"، 2006.
- "مدونة الأخلاقيات والقواعد السلوكية الخاصة بالشفافية والمساءلة في العمل الأهلي الفلسطيني"، الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، رام الله، 2008.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، "الخطة الاستراتيجية 2010-2014".

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Books:

- Bruner, Edward M., "The Anthropology of Experience", first paperback edition, the Board of Trustees of the University of Illinois, 1986.
- Hoise, Peter J., Sevastos, Peter P., Cooper, Cary L., "Happy performing managers, the impact of affective wellbeing & Intrinsic Job satisfaction in the work place", Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2006.
- Ivancevich, John M., "Human Resource Management", 11th Edition, McGraw-Hill Companies-USA, 2010.
- Kavanagh, Jennifer, "Determinants of Productivity for military Personnel a review of findings on the contribution of experience, training, and aptitude to military performance", published by the RAND, 2005.
- Kolb, D.A., "Experiential learning: experience as the source of learning and development", 1984.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, "Organizational behavior", 2nd edition, USA, 1992.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., "Organizational Behavior", 14th edition, Pearson Education, USA, 2011.
- Sundo, Jon, Darmer, Per, "Creating Experiences in the Experience Economy", Edward Elgar publishing limited, UK, 2008.

2- Thesis and dissertation:

- Mohammadi, Iraj Malk and Mirbod, Mehrdad, "The Role of Environmental Non-Governmental Organizations in Natural Resources", Management Extension (Case Study in Iran), Department of Agricultural Extension Education, College of Agriculture, University of Tehran, Karaj, Iran, Islamic Azad University, Maybod, Iran.
- Awasthy, Richa, Gupta, Rajen K., "Depth of Organizational Change: Lessons from Employees' lived- In Experience", International management institute, Qutab Institutional Area, New Delhi, 2009.
- Cox, Lisa, Boult, John, "Designing employee experience: Design of Emotional Experiences as a Source for Strategic Competitive Advantage", International DMI Education Conference, ESSEC Business School, Cergy-Pointoise, France, 2008.

3- Periodicals:

- Atkinson, Carol, Hall, Laura, "Flexible working and happiness in the NHS", Employee Relations, Vol. 33 No. 2, 2011, pp. 88-105.
- Avery, Derek R., Tonidandelb, Scott, Griffithb, Kristin H., Quinones, Miguel A., "The impact of multiple measures of leader experience on leader effectiveness, New insights for leader selection", Journal of Business Research 56 (2003) 673– 679.
- Baumann, Michael R., Bonner, Bryan L., "The effects of variability and expectations on utilization of member expertise and group performance", Organizational Behaviour and Human Decision Processes 93(2004) 89-101.
- Cangemi, Joseph P., Lazarus, Harold, McQuade, Ted, Fitzgerald, Jaime, Conner, James, Miller, Richard, Murphree, William, "Successful leadership practices during turbulent times", Journal of Management Development, Vol. 30 No. 1, 2011, pp. 30-43.
- Chow, Irene Hau-siu, Wing-chun Lo, Thamis, Sha, Zhenquan, Hong, Jiehua, "The impact of developmental experience, empowerment, and organizational

- support on catering service staff performance”, International Journal of Hospitality Management 25 (2006) 478–495.**
- Darby, Trudi Farrington, Wilson, John R., “**The nature of expertise: A review**”, Applied Ergonomics 37 (2006) 17-32.
 - DeRue, D. Scott, Wellman, Ned, “**Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability**”, Journal of Applied Psychology, University of Michigan, Vol. 94, No. 4, 859–875, 2009.
 - Evers, Arnoud T., Heijden, Beatrice I.J.M. van der, Kreijns, Karel, Gerrichhauzen, John T.G. “**Organisational factors and teachers’ professional development in Dutch secondary schools**”, Journal of European Industrial Training, Vol. 35 No. 1, 2011, pp. 24-44.
 - Farndale, Elaine, Hope-Hailey, Veronica, Kelliher, Clare, “**High commitment performance management: the roles of justice and trust**”, Personnel Review, Vol. 40 No. 1, 2011, pp. 5-23.
 - Felstead, Alan, “**Closing the age gap? Age, skills and the experience of work in Great Britain**”, Ageing & Society 30, 2010, 1293–1314, Cambridge University, 2010.
 - Gberekpie, Daniel Eseme, “**Organizational retention strategies and employee performance of Zenith Bank in Nigeria**”, African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 1 pp.61 – 74, 2010.
 - Govaerts, Natalie, Kyndt, Eva, Dochy, Filip, Baert, Herman, “**Influence of learning and working climate on the retention of talented employees**” Journal of Workplace Learning, Vol. 23 No. 1, 2011, pp. 35-55.
 - Greasley, Kay, Bryman, Alan, Dainty, Andrew, Price, Andrew, Naismith, Nicola, Soetanto, Robby, “**Understanding empowerment from an employee perspective What does it mean and do they want it?**”, Team Performance Management, Vol. 14 No. 1/2, 2008, pp. 39-55.
 - Harley, Bill, “**Team Membership and the Experience of Work in Britain: an analysis of the WERS98 Data**”, University of Melbourne, Sage Journals, 2001.
 - Heijden, Beatrice I.J.M van der, “**The relationship between employee initiatives and occupational expertise throughout the career in small-and medium-sized enterprises in The Netherlands**”, Career Development International, 7/6 (2002), 322-338.
 - Jarrar, Yasar F., Zairi, Mohammed, “**Employee empowerment- a UK survey of trends and best practices**”, Managerial Auditing Journal, 17/5 (2002), 266-271.
 - Karatepe, Osman M., Uludag, Orhan, Menevis, Ismet, Hadzimehmedagic, Lejla, Baddar, Lulu, “**The effects of selected individual characteristics on the frontline employee performance and job satisfaction**”, Tourism Management 27 (2006) 547-560.
 - Maurer, Todd J., Lippstreu, Michael, Judge Timothy A., “**Structural model of employee involvement in skill development activity: The role of individual differences**”, Journal of Vocational Behavior, 72 (2008) 336–350.
 - Mendelson, Morris B., Turner, Nick, Barling, Julian, “**Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes, A test of competing models**”, Personnel Review, Vol. 40 No. 1, 2011, pp. 45-69.
 - Ozaralli, Nurdan, “**Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness**”, Leadership & Organisation Development Journal, 24/6 (2003), 335-344.
 - Reuber, Rebecca, “**Management experience and management expertise**”, Decision Support Systems 21 (1997) 51-60.

- Schaufeli, Wilmar B., Sfelssteadova, Marisa, “**Enhancing work engagement through the management of human resources**”, Cambridge University Press, pp. 380-402, 2009.

4- Websites:

- Economic and Social Council, “**Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration**”, Committee of Experts on Public Administration, Fifth session, New York, 27-31 March 2006. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf>
- **International Journal of Voluntary and non profit organisations**, Vol. 13, no.3, Sep 2002, PP. 217-285
www.staatschkeit.uni-bremen.de

الملحق

ملحق رقم (1): تحكيم الاستبانة

ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين

ملحق رقم (3): الاستبانة



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

الدكتور/ المحترم،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

أرجو من سعادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والمعدة بهدف قياس "دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها" ، وتسجيل الملاحظات الخاصة بكم بخصوص الاستبانة، نظراً لخبرتكم المتراكمة في هذا المجال، ولما لرأيكم من أهمية واضحة في دعم وتنمية البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،
وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة/ وفاء مفید الكفارنة

حزيران 2011

مرفق:

- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نسخة من الاستبانة

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين:

الاسم	م	المسمى الوظيفي
أ.د. ماجد الفرا	.1	أستاذ دكتور - عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
د. يوسف بحر	.2	أستاذ مشارك - رئيس قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
د. رشدي وادي	.3	أستاذ مشارك- كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
د. سمير صافي	.4	أستاذ الإحصاء المشارك - كلية التجارة-الجامعة الإسلامية
د. بسام أبو حمد	.5	منسق برنامج الصحة العامة- جامعة القدس "أبو ديس"- فرع غزة
د. نهاية التلبياني	.6	أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر
د. وائل ثابت	.7	أستاذ مساعد - مدير دائرة التعليم المستمر- جامعة الأزهر
د. جلال شبات	.8	أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة
د. نبيل شعت	.9	أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- جامعة القدس المفتوحة
أ.تيسير محسن	.10	منسق برنامج بناء القدرات في اتحاد لجان الإغاثة الزراعية

ملحق رقم (3)



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

الكرام،

السادة/ موظفي المنظمات الأهلية الفلسطينية- غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الاستبانة التي بين يديكم هي أحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي بعنوان: دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها، تهدف هذه الاستبانة إلى فراس العوامل المؤثرة سلباً وإيجاباً في تراكم خبرة العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. لذا أرجو من سعادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ووضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك.

مع جزيل الشكر لحسن تعاونكم،

الباحثة/ وفاء مفید الكفارنة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-اسم المؤسسة:		
2-الجنس:		(ذكر) (أنثى)
3-المؤهل العلمي:		(دبلوم) (ثانوية عامة فما دون) (دراسات عليا) (بكالوريوس)
4-المسمى الوظيفي:		(نائب مدير مؤسسة) (مدير مؤسسة) (رئيس قسم) (منسق مشروع) (موظف/ أخرى حدد:)
5-مجال العمل:		(إداري) (مالي) (قانوني) (مهني/ فني) (أخرى حدد:)
6-طبيعة العمل:		(دوام كامل) (دوام جزئي)
7-سنوات الخبرة في مجال العمل:		(5- أقل من 5 سنوات) (10- أقل من 15 سنة) (15 سنة فأكثر)
8-سنوات الخدمة داخل المنظمة:		(2- أقل من 5 سنوات) (5-10 سنوات فأكثر)
9-سنوات الخدمة خارج المنظمة:		(2- أقل من 5 سنوات) (5-10 سنوات فأكثر)
10-عدد الوظائف التي تم شغلها داخل المنظمة:		(وظيفة واحدة) (ثالث وظائف)
11-الفئة العمرية:		(25- أقل من 25 سنة) (35- أقل من 45 سنة) (55 سنة فأكثر)

الجزء الثاني: العوامل المؤثرة في تراكم خبرة العاملين

السؤال	نعم	لا	متوسط	متوسط	لا	نعم	نعم
أولاً: التدريب							
1. تقام الجهة المختصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتي تساهم في زيادة خبراتهم العملية							
2. تشاركك في الدورات التدريبية المتخصصة تعزز خبراتك في مجال عملك							
3. تسهم البرامج التدريبية المنفذة في تزويدك بخبرات جديدة							
4. تزيد مشاركتك في الدورات التدريبية من تطوير مهاراتك ومهاراتك المهنية							
5. تسهم مشاركتك في الدورات التدريبية في تطوير اتجاهاتك وسلوكك ايجابياً داخل المنظمة							
6. تسهم الأساليب التدريبية المستخدمة في إضافة خبرات عملية جديدة							
7. تناح لك فرص التدريب التي تزيد من خبراتك العملية							
ثانياً: نمط القيادة							
1. يساهم نمط القيادة المستخدم فيربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة مما يزيد من فرص تطور العاملين							
2. تقوم القيادة بالسيطرة على مشكلات العمل بطريقة ديمقراطية مما يهيا أجواء صحية للعاملين لممارسة أعمالهم							
3. يساهم نمط القيادة المستخدم في تنمية وتدريب ورعاية العاملين دون تمييز مما يزيد من خبراتهم العملية							
4. يساهم نمط القيادة المستخدم في خلق روح الإبداع لدى العاملين للاستفادة من خبراتهم العملية							
5. يساهم المسؤول المباشر في توجيهه وتصحيح أداء العاملين مما يطور خبراتهم العملية							
6. يهتم نمط القيادة بالعمل والعاملين معاً مما يساعد على زيادة خبرات العاملين							
7. يشجع نمط القيادة المبادرات الفردية والجماعية لتوعية خبرات العاملين							
ثالثاً: المناخ التنظيمي							
1. تتتوفر بيئة العمل المناسبة لتطوير أداء العاملين وزيادة خبراتهم							
2. تتسم علاقات العمل بالايجابية والمشاركة مما يزيد من خبرات العاملين							
3. يتسم نمط الاتصالات بإتاحة فرص التطور وتبادل الخبرات بين العاملين							
4. تسهم التكنولوجيا المستخدمة في العمل في إكساب العاملين خبرات جديدة							
5. تشير عدالة نظام الثواب والعقاب في المنظمة دوافع العاملين لتحسين أدائهم وتطوير خبراتهم							

السؤال	نعم	لا	متوافق	غير متوافق	بشدة	غير بشدة
6. يزيد شعور العاملين بالأمن الوظيفي من تطوير أدائهم وخبراتهم						
رابعاً: برامج التدوير والتتوسيع والإثراء الوظيفي						
1. يتم اكتساب خبرات جديدة من خلال تطبيق برنامج تنقل العاملين بين وظائف المنظمة.						
2. يطبق برنامج زيادة المهام الوظيفية ذات العلاقة بطبيعة العمل لإكساب العاملين خبرات جديدة.						
3. تتتنوع الخبرات العملية نتيجة تطبيق برنامج زيادة المهام الوظيفية ذات العلاقة بطبيعة العمل.						
4. يتمتع العاملون بدرجة من حرية العمل والتصرف والاستقلالية في إنجاز مهامهم.						
5. يتمتع العاملون بدرجة من تقويض السلطة مما يزيد من تطورهم وتتنوع خبراتهم.						
خامساً: استعداد ورغبة العاملين						
1. يهيأ عملك الحالي فرصة للترقية في المنظمة						
2. يوفر عملك الحالي صلاحيات واضحة ومناسبة لإنجاز المهام المطلوبة						
3. يتتيح عملك في المنظمة فرصة لتطوير مؤهلك العلمي						
4. يساهم عملك الحالي في تطوير مسارك الوظيفي نتيجة لترانيم خبرتك العملية						
5. يعزز عملك الحالي في المنظمة من استقرارك المادي مما يحفزك على تطوير مهاراتك وخبرتك						
6. يضيف عملك الحالي خبرات ومهارات جديدة تساعدك في الحصول على فرص عمل أفضل خارج المنظمة						
سادساً: طبيعة العمل						
1. يتتيح عملك الحالي فرص التطور وزيادة الخبرات العملية						
2. يتسم عملك بالتتوسيع والتجديد مما يزيد خبرتك العملية						
3. تكتسب مهارات وخبرات جديدة من أدائك اليومي لعملك						
4. يعتمد عملك الحالي على التنسيق بين الأقسام المختلفة في المنظمة مما يساهم في زيادة خبرتك العملية						
5. يتسم العمل بالراحة والهدوء وحرية الحركة مما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة						
سابعاً: السياسات الإدارية						

السؤال	بشدة غير موافق	غير موافق	مأهولة	موافق	قوافل ببشدة
1. وضوح سياسات المنظمة يساهم في تنفيذ الأهداف وتعزيز خبرات العاملين					
2. يعزز التماشي بين السياسات الإدارية وأهداف المنظمة من تطوير الخبرات العملية لدى العاملين					
3. تعالج السياسات الإدارية مجال اتخاذ القرار بوضوح مما يتتيح الفرص لتطور العاملين وإكسابهم خبرات جديدة					
4. تترجم السياسات الإدارية عبر إجراءات وقواعد ولوائح واضحة تعزز من خبرات العاملين					
5. تشجع السياسات الإدارية التطوير الإداري للعاملين مما يحفزهم على اكتساب خبرات جديدة					
6. تضبط السياسات الإدارية إجراءات تقويض السلطة داخل المنظمة مما يزيد خبرات العاملين					