

بسم الله الرحمن الرحيم



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

إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية

*Perception & Attitudes of managers working in
Palestinian Civil Service Institutions towards Human
Resource Management Practices*

إعداد الباحثة
فدوان محمد أبو شريعة

إشراف الدكتور
سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1435هـ-2014م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقمج س ع/35/Ref

التاريخ 2014/01/15م.....Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ فدوان محمد عبدالعزيز أبو شريعة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 14 ربيع الأول 1435هـ، الموافق 2014/01/15م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. سامي علي أبو الروس
.....	مناقشاً داخلياً	د. يوسف عبد عطيه بحر
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

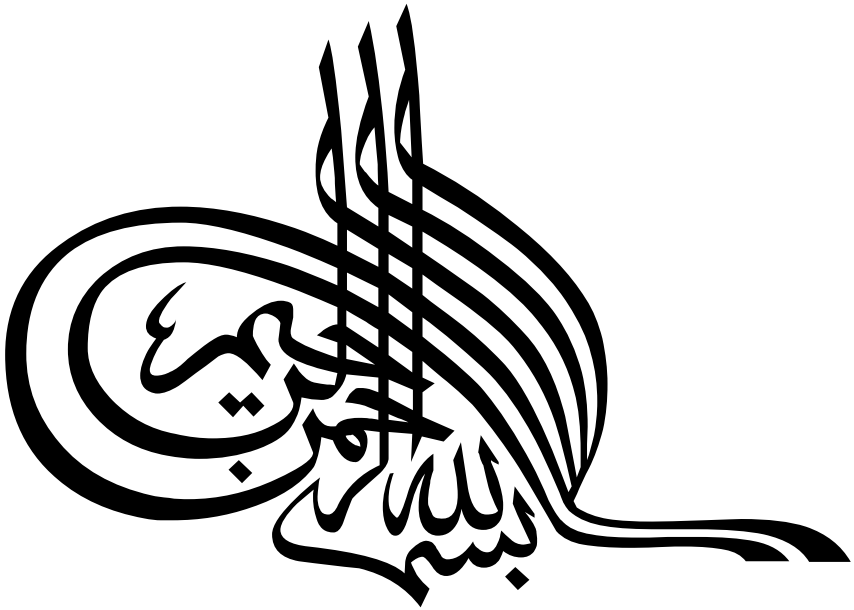
واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز







"مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاتًا
طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ"

(سورة النحل : 97)

الإهداء

- إلى مَنْ تتسابق الكلمات لتخرج معبرةً عن مكنون ذاتها... مَنْ شاركتني اللحظات وأزرتني لأصل إلى ما أنا فيه... وحين تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها لتخفف آلامي ... إلى صانعة الأجيال ... أمي الغالية...
- إلى مَنْ كان وسيظل دوماً، ذاك المثل الأعلى الذي به أقتدي، إلى مَنْ أدين له بكل خطوة أخطوها وبأي نجاح يُضاف إلى سيرتي التي أسعى دوماً ليكون فخوراً بها ... إلى د. محمد أبو شريعة ... أبي الغالي...
- إلى مَنْ علّمني الصمود مهما تبدلت الظروف ... وقود عطائي الذي تعجز عن وصفه الحروف ... إلى الذي وقف بجانبني وأمدني بالعزيمة والإصرار ... إلى صانع التحديات ... د. محمد أبو عسكر ... زوجي العزيز...
- إلى مشاعل الضياء ومَنْ أرى نور الحياة فيهم ... قرة عيني وسلوتي في دنيتي... أولادي أحباب قلبي ... رفقة، خضر، عماد، ملك...
- إلى مَنْ شاركوني حُضن الآلام ... مَنْ أحبوني بحق ... وقاسموني تعب الدراسة يوماً بيوم ... أخواتي وإخواني ...
شدون، سلوان، كاميران، نجوان، عبد العزيز، أحمد...
- إلى غوالي على قلبي ... شاركوني البدايات وحلموا معي بالنهايات ... وتمنيتهم في هذه اللحظات ... غابوا بأجسادهم وما غابت أرواحهم ...
إلى روح صديقتي الغالية : ثريا أبو شعبان...
وعمي العزيز عصام أبو شريعة...
وخالي الغالي خليل الخزندار...
- إلى كل مَنْ أحببت بصدق بقلب لا يعرف إلا الصفاء والنقاء، وكل من يشاركني هذه الفرحة...
- إلى كل أبناء وطني الذين تعهدوا الارتقاء بالأمة والعمل على صلاحها...
إليهم جميعاً أهدي بحني هذا.

الباحثة

فدوان محمد أبو شريعة

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه وأشكره تعالى على فضله وجزيل نعمائه، "رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل : 19)، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد :

يقول الله تعالى "وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" (لقمان : 12)، ويقول صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع من جهد أو نصح أو تصحيح أو دعم أو دعاء، ولو كنت أعلم فوق الشكر منزلةً لأتيت بها لكن ثناء الناس علي جميلهم عرفان، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور/ سامي علي أبو الروس الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة وأمدني بالرأي والنصيحة، وكان ثمرة جهوده خروجها إلى النور، فجزاه الله كل الخير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من :

الدكتور : محمد المدهون.

والدكتور : يوسف بحر.

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة.

والشكر موصول للدكتور/ سمير صافي الذي قام بتحليل الاستبانة، كما أشكر جميع المحكمين للاستبانة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح. ولا يفوتني أن أشكر جميع إخوتي وأخواتي زملائي في ديوان الموظفين العام، وفي كافة الوزارات والمؤسسات لما أبدوه من دعم وتعاون عالٍ لإتمام هذا البحث.

كما أنه حقاً عليّ ألا أنسى إخوان لي كان لهم جهود طيبة وفضل في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر الأخ/ علي علي والأخت/ م. جمانة شلبي، والأخ/ علي صنع الله، والأخ/ جهاد عكاشة ولكل من كان عوناً لي في دراستي، ولا يتسع المجال لذكرهم ولكنهم دوماً في الذاكرة والقلب.

أجدد شكري لهم جميعاً وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

الباحثة

فدوان محمد أبو شريعة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب)، والوقوف على اتجاهاتهم نحو تطبيق هذه الممارسات، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين مستوى إدراك المدراء لتلك الممارسات ومدى إيجابية اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (935) مدير ومديرة موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة، والبالغ عددها (31) وزارة ومؤسسة، حيث تم توزيع (360) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (331) استبانة بنسبة 92%.

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها :

- بشكل عام مستوى إدراك المدراء ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يشارك بها كل مدير على نطاق إدارته وهي (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب) يعتبر جيداً.
- مستوى إدراك المدراء لممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب يعتبر عالياً، في حين أن مستوى إدراكهم لممارسة تقييم الأداء هو جيد فقط.
- اتجاهات المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية موضع الدراسة جاءت إيجابية وبدرجة جيدة.
- هناك علاقة طردية موجبة بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول إدراك المدراء لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة، نطاق المسؤولية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول إدراك المدراء لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى للمتغيرات (مكان العمل، الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب).

أما أهم توصيات الدراسة فكانت :

- تطوير استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية في السلطة الوطنية الفلسطينية يتبنى وضعها ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الجهات المختصة (كوزارة التخطيط، ووزارة

- المالية)، وذلك لعلاج القصور في فهم وإدراك أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق الاتجاهات الحديثة لممارساتها.
- العمل على تفعيل جدول تشكيلات الوظائف ضمن الموازنة العامة للوظائف تعزيزاً لمبادئ وإجراءات عملية تخطيط الموارد البشرية، مع ضرورة إشراك المدراء في إعداده كل على نطاق إدارته.
 - ضرورة إقرار نظام للحوافز يرتبط بمخرجات عملية تقييم الأداء لزيادة القناعة والتعامل بجدية وإيجابية من قبل الموظفين عامة والمدراء بشكل خاص.
 - تنمية إدراك المدراء بشكل عام، ومدراء إدارة الموارد البشرية بشكل خاص لمفاهيم عملية التدريب وأسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

Abstract

This study aims at identifying the perception and attitudes of managers working in Palestinian Civil Service institutions towards human resource management practices (Human resource planning, performance appraisal and training), and to examine the relationship between their perception of those practices and their attitudes towards the application of each practice.

The researcher applied the descriptive analytical approach through using a random sample of the study population of (935) managers working at (31) ministries and institutes that follow Palestinian National Authority in Gaza Strip. The sample constitutes of (331) managers.

The researcher used a questionnaire to measure the variables of the study and then used the SPSS program for statistical analysis.

The most important results of the study are as follows:

- Generally, The study showed that there is a good level of managers' perception of human resource management practices that each manager needs in his directorate which are (human resource planning, performance appraisal, training).
- The study showed that the level of managers' perception of both human resources planning and training came high, while the level of managers' perception of performance appraisal came late as a good level.
- The attitudes of managers towards some human resource management practices came positive with a good level.
- The level of managers' attitudes towards each of human resource planning and training came equally with a good level while the level of the attitudes of managers towards performance appraisal came less but with a good level also.
- The study showed that there is a statistically significant relationship between the perception and attitudes of managers working at civil service institutions towards some human resource management practices that the study examined.
- There are statistically significant differences in the response of the managers on their perception and attitudes towards some human resource management practices due to personal characteristics (years of work, level of responsibility).
- There are no statistically significant differences in the response of the managers on the perception and attitudes of managers towards some human resource management practices due to personal characteristics (work place, sex, age, job title, educational qualification, numbers of employee follows to the manager).

The most important recommendations of the study are:

- To develop a comprehensive strategy for human resource management in the Palestinian National Authority adopted by General Personnel Council with co-ordinating with authorized institutions as (Ministry of Planning and Ministry of Finance) in order to treat with the Perception of any practice of human resource practices and to reinforce the positive attitudes towards applying the modern trends in these practices.
- The need to activate the staffing list in the general budget of jobs in order to reinforce and support the human resource planning's procedures and principles and to give the managers the opportunity to contribute in establishing it.
- The need to put and certify an incentives system that related to performance appraisal results in order to increase the managers' belief in dealing with the performance appraisal process seriously and positively.
- To increase and improve the level of perception of training concepts and determining training-needs basics and methods, for both managers of human resource management and Non-human resource managers.

فهارس الرسالة

- فهرس المحتويات.
- فهرس الجداول.
- فهرس الأشكال.
- فهرس الملاحق.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	فهارس الرسالة
ح	فهرس المحتويات
ل	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق

الفصل الأول

1

الإطار العام للدراسة

2

..... مقدمة

4

..... مشكلة الدراسة

5

..... فرضيات الدراسة

6

..... متغيرات الدراسة

7

..... أهداف الدراسة

7

..... أهمية الدراسة

الفصل الثاني

8

الإطار النظري

9

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية :

10

..... مقدمة

11

..... مفهوم إدارة الموارد البشرية

12

..... تنظيم ودور إدارة الموارد البشرية

13

..... أهمية إدارة الموارد البشرية

13 أهداف إدارة الموارد البشرية
14 وظائف إدارة الموارد البشرية
15 * مجموعة التوظيف
15 - التحليل الوظيفي
16 - تخطيط الموارد البشرية
17 - الاستقطاب
17 - الاختيار
22	المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية موضع الدراسة :
23 مقدمة
23 وظيفة تخطيط الموارد البشرية
31 وظيفة تقييم الأداء
40 وظيفة التدريب
49	المبحث الثالث : الإدراك :
50 مقدمة
50 السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية
50 الإدراك
51 أهمية عملية الإدراك
51 الإدراك في المنظمات
52 مفهوم عملية الإدراك
52 مراحل عملية الإدراك
53 خصائص عملية الإدراك
54 العوامل المؤثرة في الإدراك
57 مشاكل الإدراك ومعوقاته
59 أثر الإدراك على السلوك التنظيمي
61	المبحث الرابع : الاتجاهات :
62 مقدمة
63 تعريف الاتجاهات
63 الاتجاهات والسلوك
65 مكونات الاتجاه
67 أنواع الاتجاهات
68 كيف تتشكل الاتجاهات؟ (مصادرها)

69	وظائف الاتجاهات
70	خصائص الاتجاهات
71	تغيير الاتجاهات
72	قياس الاتجاهات

الفصل الثالث

73	مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة والمدراء العاملون بها
74	مقدمة
74	القطاع الحكومي الفلسطيني
75	تطور وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتواتر الحكومات
79	دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات السلطة
82	واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية
83	المدراء العاملون في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية

الفصل الرابع

86	الدراسات السابقة
87	مقدمة
87	الدراسات المحلية
89	الدراسات العربية
93	الدراسات الأجنبية
102	التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الخامس

106	منهجية الدراسة
107	مقدمة
107	أسلوب الدراسة
107	مجتمع الدراسة
108	عينة الدراسة
108	أداة الدراسة
109	صدق الاستبانة
114	ثبات الاستبيان
115	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

117	الفصل السادس
	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
118 مقدمة
118 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
125 تحليل فقرات الاستبانة
145 اختبار الفرضيات

164	الفصل السابع
	النتائج والتوصيات
165 مقدمة
165 النتائج
171 التوصيات
173 دراسات مقترحة

174	المراجع والملاحق
175 المصادر والمراجع
175 المراجع العربية
181 المراجع الأجنبية
184 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	تواتر الحكومات الفلسطينية	1
83	مؤسسات الخدمة المدنية للحكومة الفلسطينية في قطاع غزة حسب القطاعات	2
84	المدراء العاملون في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة	3
85	توزيع مجتمع الدراسة "المدراء" على المسميات الوظيفية حسب الفئات	4
109	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
110	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور	6
111	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تقييم الأداء" والدرجة الكلية للمحور	7
113	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب" والدرجة الكلية للمحور	8
114	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	9
115	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	10
116	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	11
118	مكان العمل	12
119	الوظيفة	13
120	نطاق المسؤولية	14
120	الجنس	15
121	العمر	16

122	عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب	17
122	سنوات الخدمة	18
123	المؤهل العلمي	19
124	التخصص	20
124	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية والساعات في مجال الموارد البشرية وغيرها	21
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية"	22
130	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية"	23
132	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تقييم الأداء"	24
135	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تقييم الأداء"	25
139	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب"	26
140	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب"	27
142	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان	28
146	معامل الارتباط بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها	29
147	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - الوظيفة	30
149	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - نطاق المسؤولية	31
151	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	32
155	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	33
156	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب	34

159	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	35
161	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي	36
162	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل	37
163	نتائج اختبار "T للعينتين المستقلتين" الدورات في مجال الموارد البشرية	38

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	1
14	يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية	2
15	يوضح وظيفة التحليل الوظيفي كأداة أساسية لإدارة الموارد البشرية	3
16	يوضح مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية	4
26	يوضح أهمية تخطيط الموارد البشرية	5
27	يوضح البيانات المطلوبة للقائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية	6
29	يوضح ملخص مراحل تخطيط الموارد البشرية	7
34	يوضح مداخل عملية تقييم أداء الموارد البشرية	8
43	يوضح مراحل العملية التدريبية	9
45	يوضح مفهوم تقدير الاحتياجات التدريبية والفجوة التدريبية	10
46	يوضح نموذج كيركباتريك في تقييم البرنامج التدريبي	11
53	يوضح مراحل العمليات الأساسية لعملية الإدراك	12
54	يوضح خصائص عملية الإدراك	13
55	يوضح العوامل التي تؤثر في الإدراك	14
66	يوضح المكونات الثلاث للاتجاهات وعلاقتها بطبيعتها	15

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
185	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	1
186	الاستبيان في صورته النهائية	2
190	المدرء العاملون في وزارات ومؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية	3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تحظى إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال بأهمية كبيرة نظراً لتعاملها المباشر مع أهم مورد في المنظمة وهو المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لنجاح المنظمات، ولقد أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، فأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يتطلب توافر كفاءات متخصصة لممارسة العديد من المهام والمسؤوليات الموكلة إليها، ولقد كان هناك اعتقاداً سائداً بأن وظائف إدارة الموارد البشرية لا يمكن تنفيذها إلا من خلال اختصاصيين وأن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام يتم ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية، إلا أن هذا الاعتقاد بدأ يتلاشى لأن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مديرو موارد بشرية كونهم يتعاملون مع الأفراد في إدارتهم، وبالتالي هم الأقدر على تفهم أمورهم وتلبية احتياجاتهم، وهذا يعني أن وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية غير كافٍ بل يجب أن تتأط مسؤولية القيام بهذه الوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المنظمة، ولعل غياب دور إدارة الموارد البشرية في تأهيل المديرين للقيام بهذه الممارسات، يستدعي تسليط الضوء على واقع هذه الممارسات في قطاع الخدمة المدنية.

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تقييم وتحفيز العاملين، وتنمية وتدريب الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة (عبد الباقي، 2005 : 15).

وإن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر (السلمي، 2001 : 46).

لذا فإنه من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية، أو نراها تمارس هذه الوظيفة معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتعرف على تلك السياسات والممارسات (صلاح، 2012 : 6).

وتواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل تحديات هائلة وهي على مشارف القرن الحادي والعشرين، الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة (العتيبي، 2010 : 2).

ومن بين تلك المنظمات كانت مؤسسات القطاع العام الذي يشهد تحديات وتهديدات نشأت عن التغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة لتطوير وتحديث النظم والسياسات والممارسات المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية بحيث تضمن لمؤسسات الخدمة المدنية القدرة على تجاوز مشكلاتها ومعالجة نقاط الضعف فيها (الصرايرة، 2008 : 3).

وحيث إن الأفراد مختلفون في سلوكهم واتجاهاتهم وكذلك المدراء أيضاً، فهم مختلفون في الملامح والأعمار والخبرات والتعليم والجنس، وكذلك مختلفون أيضاً في القدرات العقلية وطرق الفهم والإدراك للأمور واكتساب القدرات والمهارات وفي المشاعر والاتجاهات وتفضيل الأشياء، كما يختلفون كذلك في الصفات الشخصية وفي الدوافع، ولذلك يمكن القول إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية تتطلب معرفة هذه الاختلافات لكي يمكنها الانتقاء من بين هؤلاء الأفراد مَنْ يناسب العمل والوظيفة (شبكة رواد المعرفة، نسخة الكترونية، السابعة مساء 04/يناير/2013م).

وهناك علاقة وطيدة بين الإدراك والاتجاهات، غير أن مفهوم الإدراك ينعكس على الاتجاهات وبالتالي على سلوك الأفراد وممارساتهم، وعليه، فإن محاولة تحسين سلوكيات الأفراد بخصوص أمر ما تستدعي توفير السبل الكفيلة باحتفاظ الأفراد باتجاهات إيجابية نحو ذلك الأمر، أو بتعديلهم الاتجاهات السلبية نحوه. وبمعنى آخر، فإنه لا بد من أن تكون المعلومات والحقائق لدى الأفراد حول موضوع الاتجاه -الذي هو ممارسات إدارة الموارد البشرية في حالتنا هذه- سليمة وافية مترابطة، وأن تتم استثارة الأفراد -وهم المدراء العاملون في مؤسسات الخدمة المدنية في حالتنا هذه- وتنمية شعورهم بالفائدة المرجوة من إدراك ممارسات الموارد البشرية وانعكاساتها عليهم وعلى قدراتهم القيادية، وعلى تقويمهم وفرص تقدمهم ونموهم (جلدة، 2009 : 52).

ويمكن القول أن الاتجاهات تمثل ميولاً داخلية (سلوكية ومعرفية وعاطفية) يحملها الفرد ويظهرها بصيغة استجابة سلوكية نحو أي من مكونات البيئة المحيطة به، وهي عملية ديناميكية نظامية، تمثل الخبرة السابقة والمعلومات المخزونة مدخلات لها، في حين يمثل السلوك مخرجاتها النهائية (جلاب، 2011 : 103).

وحيث إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في القطاع العام تقع على عاتق جميع المدراء التنفيذيين بالإضافة إلى مدراء الموارد البشرية الذين يقدمون إسهاماتهم من خلال النصح والمشورة فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسات وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية لدى المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية من خلال قياس مستوى إدراكهم لأهمية ومضمون تلك الممارسات وكذلك معرفة اتجاهاتهم نحو تطبيقها.

مشكلة الدراسة :

في إطار الصعوبات التي تعانيها أغلب المؤسسات الفلسطينية بشكل عام ومؤسسات الخدمة المدنية بصفة خاصة نحو تطبيق مختلف السياسات والممارسات الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ونتيجة المتغيرات الحكومية المتلاحقة وما نتج عنها من تغيير مستمر في أماكن أعمال الموظفين وما ترتب عليه من ضعف في توزيع الموارد البشرية (اللوح، 2006 : 4). وعلى الرغم من أن معظم المدراء (من غير مدراء الموارد البشرية - Non HR- Mangers) العاملين في مختلف مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية هم من غير المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية إلا أن ذلك لا يعفيهم من ممارسة أهم وظائف الموارد البشرية التي يحتاجها أصحاب المسؤوليات الإشرافية، حيث تشير إحصائيات ديوان الموظفين العام أن المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية يبلغ عددهم (935) مدير ومديرة موزعين على (31) وزارة ومؤسسة حكومية، يحملون تخصصات متنوعة ويشرفون على إدارات ودوائر فنية غير متخصصة في مجال الموارد البشرية، إلا إن مواقعهم الإشرافية تتطلب مشاركتهم مدراء الموارد البشرية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يستدعي إدراكهم لمفهوم وماهية هذه الممارسات وأن يكون لديهم اتجاهات ايجابية نحو تطبيق هذه الممارسات. (تقرير الخدمة المدنية السنوي 2012 ديوان الموظفين العام الإصدار الأول نوفمبر 2012)

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف على مدى إدراك المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات، ودراسة مدى وجود علاقة بين هذه الاتجاهات وبين إدراكهم للممارسات موضع الدراسة.

هذا وستجيب الدراسة عن التساؤل الرئيس التالي :
ما مستوى إدراك المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض
ممارسات إدارة الموارد البشرية، وما هي اتجاهاتهم نحو تطبيقها؟

وسيتم البحث في مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما واقع تطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المدراء العاملين في مؤسسات
الخدمة المدنية الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى إدراك المدراء لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- 3- ما اتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو بعض ممارسات
إدارة الموارد البشرية؟
- 4- هل هناك علاقة بين وضوح المفاهيم لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المدراء
العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية ودرجة ممارستهم لها(التطبيق)؟

فرضيات الدراسة :

ستتولى هذه الدراسة الإجابة عن سؤالها الرئيس باختبار الفرضيات التالية :

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين
إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية
واتجاهاتهم نحو تطبيقها.
ولاختبار هذه الفرضية الرئيسة تم تجزئتها إلي الفرضيات الفرعية التالية :
أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية
لممارسة تخطيط الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارستها.
ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية
لممارسة تقييم الأداء واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساته.
ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية
لممارسة التدريب واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساته.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في
درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى
لبعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة
المدنية، الدرجة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية في مجال الموارد البشرية).

متغيرات الدراسة :

حيث إن الدراسة تعالج قضية إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية بشكل عام، ولا تقتصر على مدراء إدارة الموارد البشرية فقد تم اختيار الممارسات التي يشترك بها كل المدراء التنفيذيين وليس بالضرورة أن يكون مدير موارد بشرية وهذه الممارسات هي (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب) لتشكل محاور الدراسة الأساسية.

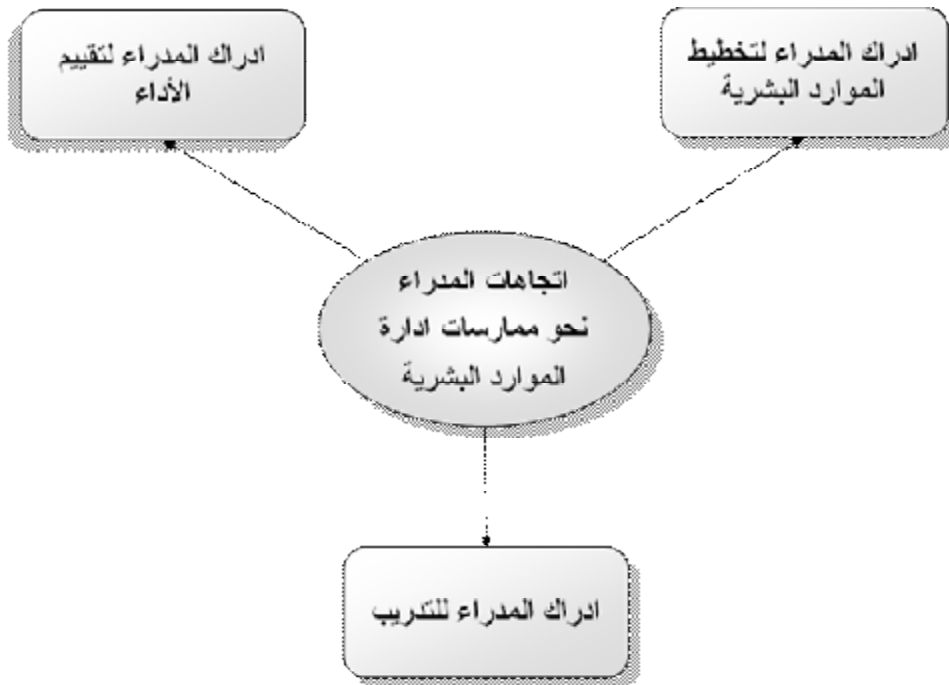
وعليه فقد أعدت الدراسة بحيث تشمل المتغيرات التالية :

- 1- المتغير المستقل : ادراك المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي :
 - أ- إدراكهم لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
 - ب- إدراكهم لممارسة تقييم الأداء.
 - ج- إدراكهم لممارسة التدريب.
- 2- المتغير التابع : اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو تطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

شكل رقم (1)

يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



المصدر : إعداد الباحثة من خلال المراجعات الأدبية السابقة.

أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- 1- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية في قطاع غزة.
 - 2- التعرف على مدى إدراك المدراء لمفهوم ومضمون ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورهم في تطبيقها، ومعرفة اتجاهاتهم نحوها.
 - 3- تسليط الضوء على العلاقة بين إدراك المدراء لماهية هذه الممارسات وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات.
 - 4- تقديم بعض المقترحات ذات الفائدة والتي من شأنها أن تعزز الاتجاهات الايجابية للمدراء نحو ممارسة سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية.

أهمية الدراسة :

- وتكمن أهمية الدراسة في التالي :
- 1- الأهمية بالنسبة للمؤسسات الحكومية :
 - أ- الوقوف على مدى إدراك المدراء واتجاهاتهم نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية.
 - ب- تزويد أصحاب القرار في مؤسسات الخدمة المدنية بصورة واضحة عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهات المدراء نحو هذه الممارسات والأسباب التي تقف وراء هذه الاتجاهات وسبل تعزيز الايجابي منها وتقويم السلبي.
 - ج- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعا يسترشد به المدراء العاملون في مؤسسات الخدمة المدنية، ومساعدتهم في تطوير معارفهم، مهاراتهم وقدراتهم من أجل الوصول إلى تطبيق أمثل لممارسات إدارة الموارد البشرية وتَسَارُع تطورها.
 - 2- بالنسبة للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة :
 - أ- تمكين المهتمين بالبحث العلمي من التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يشترك بأدائها كل مدير تنفيذي عامل في مؤسسات الخدمة المدنية.
 - ب- تقديم توصيات للمهتمين والباحثين في هذا المجال وتمكينهم من التعرف على واقع الاتجاهات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من قبل المسؤولين، وتحليل الأسباب والعوامل المؤدية لتلك الممارسات.
 - ج- تمكين الباحثين من الوقوف على الاتجاهات الايجابية والسلبية للمدراء العاملين بمؤسسات الخدمة المدنية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - د- تقديم توصيات وأفكار لأطروحات مستقبلية للمهتمين بالمجال.
 - 3- بالنسبة للباحثة :
 - أ- تأمل الباحثة في أن تسهم الدراسة في زيادة معرفتها العلمية والعملية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.
 - ب- ستشكل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية لغير مدراء الموارد البشرية.

المبحث الثالث : الإدراك.

المبحث الرابع : الاتجاهات.

المبحث الأول إدارة الموارد البشرية

- مقدمة.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- تنظيم ودور الموارد البشرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- مجموعة التوظيف :
 - 1- التحليل الوظيفي.
 - 2- تخطيط الموارد البشرية.
 - 3- الاستقطاب.
 - 4- الاختيار.
- مجموعة التنمية والتطوير :
 - 1- التدريب.
 - 2- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
 - 3- تقييم الأداء.
- مجموعة التعويضات والحوافز :
 - 1- التعويض.
 - 2- الحوافز.
- مجموعة الأمن والصحة العمالية :
 - 1- الأمان.
 - 2- الصحة.
- مجموعة العلاقات العمالية.
- علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية ببعضها البعض.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية

مقدمة :

تمثل الموارد البشرية في المنظمة مورداً من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها وتنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات (شلتوت، 2009 : 3).

حيث إن العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المؤسسات العامة، كما يُعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة (المدهون، 2005 : 14).

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وكونها أكثر عرضة للتأثر بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الهيبي، 2005 : 11).

وتحتل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة، فمن خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، إذ يمكن تقليد التكنولوجيا والمعدات ولكن يصعب تقليد البشر والأفكار المتولدة في رؤوسهم (الغالبى والعامري، 2005 : 259). وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في توضيح المشكلات التي تعاني منها الشركات، كما أنها تقوم بتطوير الحلول الملائمة لها (Invancevich, 2004: 8).

وفي الأجهزة الإدارية تعد إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية (عيسوة، 2005 : 20).

وفي هذا المبحث سنتناول الباحثة التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها مع توضيح أهم وظائفها وممارساتها وعلاقتها ببعضها البعض.

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

يصادف من يحاول التصدي لتحديد مفهوم "إدارة الموارد البشرية" صعوبات كثيرة، ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير (الموارد البشرية) والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً، ومفهومها في الممارسة والتطبيق (درة، الصباغ، 2008 : 17).

ولقد تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات منها : إدارة الأفراد (Personnel management)، وإدارة القوى العاملة (Manpower management)، وإدارة الموظفين (Employee management)، والعلاقات العمالية (Labor relations)، والعلاقات الإنسانية (Human relations) وإن غدا أكثرها انتشاراً تسمية إدارة الموارد البشرية (المرسي، 2003 : 25).

كما إنه يمكن استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية على عدة مستويات، فقد يُنظر إليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة، كماً ونوعاً بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم، وقد يُنظر إليه كمهنة Profession يصبح المعني بها مرجعاً في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، وقد يُنظر إليه كوحدة تنظيمية في منظمة، وقد ينظر إليه كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص (درة والصباغ، 2008 : 64).

ومهما كان من أمر فإن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (أبو شيخة، 2010 : 25).

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (البرنوطي، 2004 : 17).

كما ينظر إلى إدارة الموارد البشرية إلى أنها : "كل قرارات ونشاطات الإدارة التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها" (Leeds & Looise, 2005: 109).

تنظيم ودور الموارد البشرية :

لا تكاد تخلو وزارة أو مؤسسة ذات حجم معقول من إدارة يطلق عليها اسم "إدارة شؤون العاملين"، أو "إدارة شؤون الموظفين"، أو "إدارة الموارد البشرية"، وتكون مهمتها القيام بجميع الأعمال والمسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة وفي بعض المنشآت إدارة الأعمال الخاصة في الدول الغربية، يتولى إدارة تلك الإدارة (نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية) أو (نائب الرئيس لشؤون الموظفين)، ويرتبط به أكثر من مدير.

أما عن حجم إدارة الموارد البشرية فيتوقف على مجموعة من العوامل أهمها مدى الإيمان بأهميتها والمهام المتوقع القيام بها وعدد العاملين، إذ كلما زاد عدد العاملين بالمنظمة زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة وبالتالي انعكس على حجمها.

وعليه فإن تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات لا تأخذ شكلاً تنظيمياً واحداً فقد تأخذ شكل إدارة أو قسم وفقاً للعوامل التي سبق ذكرها (درة والصباع، 2008 : 25).

وعند الحديث عن مهام إدارة الموارد البشرية يقابلنا وجهتا نظر أحدهما ترى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال اختصاصيين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، وذلك ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية. ووجهة النظر الثانية تشير إلى أن جميع العاملين في المنظمة هم مديرو 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 أقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيهـم (أبو شيخة، 2010 : 31).

ووجهة النظر التوافقية في هذا الأمر هو أن لإدارة الموارد البشرية مهمتين أساسيتين شأنها شأن أية إدارة في المنظمة، المهمة الأولى إدارية والثانية تخصصية، أما الإدارية فهي تشترك مع باقي الإدارات في المؤسسة بممارساتها، وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للمرؤوسين داخل هذه الإدارة، وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، ولا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بمشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطتها (حسن، 2009 : 3).

وبالتالي فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تقع على عاتق جميع المديرين التنفيذيين بالإضافة إلى مختصي الموارد البشرية الذين يقدمون إسهاماتهم من خلال النصح والمشورة، وهذا ما يؤكد التعريف الخاص بمدير إدارة الموارد البشرية والذي يقصد به ذلك الفرد الذي

عادة ما يقوم بدور الاستشاري بشأن القوى العاملة، ويعمل مع المدراء الآخرين فيما يتعلق بشؤون الموارد البشرية (Mondy & Noe, 2005: 11).

أهمية إدارة الموارد البشرية :

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري وأهمية الغايات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، ومن هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية، وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين (شتات، 2003 : 131).

ويمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية :

- 1- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- 2- أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- 3- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- 4- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى. (الهيبي، 2005 : 34، 35)
- 5- كما تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
- 6- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني. (شتات، 2003 : 14)

أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والكبيرة، والعامّة والخاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المنظمة (الشطل، 2007 : 42).

كما إن إدارة الموارد البشرية تسهم بكل وظائفها في تحقيق عدة أهداف، أهمها :

- 1- الحصول على الأفراد الأكفاء : عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.

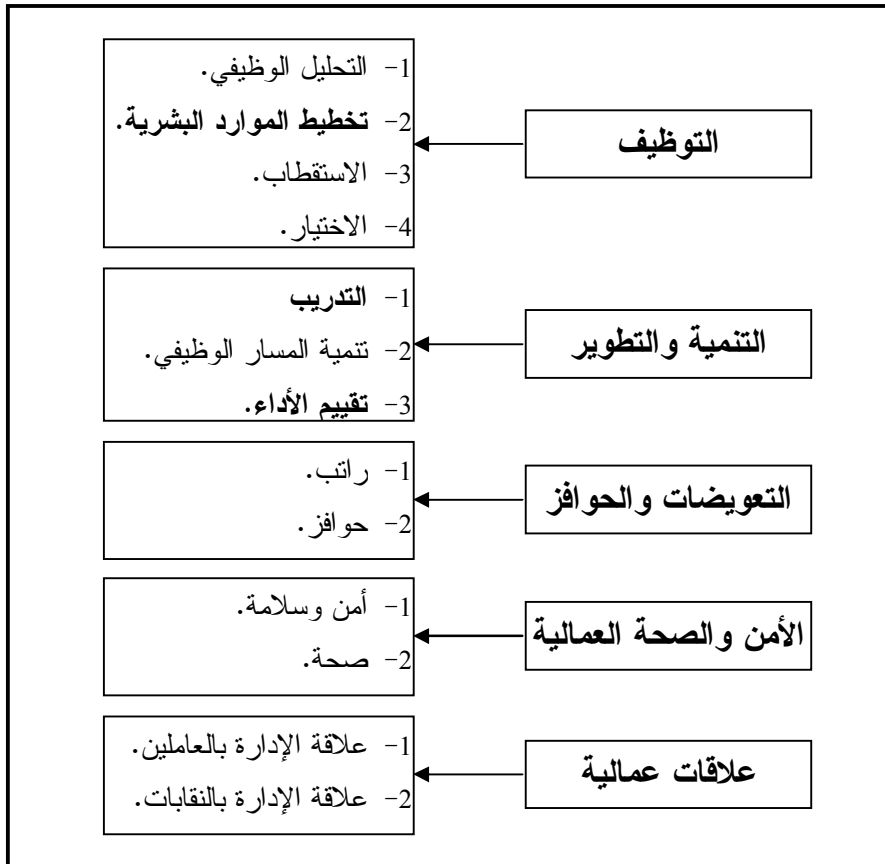
- 2- تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم : من أجل الاستفادة من جهودهم بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل.
- 3- كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.
- 4- التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد (شتات، 2003 : 30-31).

وظائف إدارة الموارد البشرية :

لقد تعددت وظائف وعمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن خلال اطلاع الباحثة على الكتب والدراسات المختلفة والمتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية وجدت أن العديد من الكتاب والباحثين قد صنفوا الوظائف في مجموعات موضحة في الشكل التالي، حيث تم تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى خمس مجموعات رئيسة سيستعرض هذا المبحث تعريفاً لوظائف كل مجموعة منها وعلاقتها ببعض البعض.

شكل رقم (2)

يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : بتصريف من الباحثة استناداً إلى المراجعات الأدبية السابقة وبالاعتماد على (صيام، 2007).

مجموعة التوظيف :

يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي منظمة مثل : ما هو عدد الأفراد المطلوب توظيفهم؟، ما هي المهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها فيهم؟، متى وكيف يتم النقل أو التعيين أو الاستبعاد؟، كيف نختار الأفراد المناسبين في كل حالة؟ (جاد الرب، 2009 : 39)، وتشتمل مجموعة التوظيف على :

1- التحليل الوظيفي :

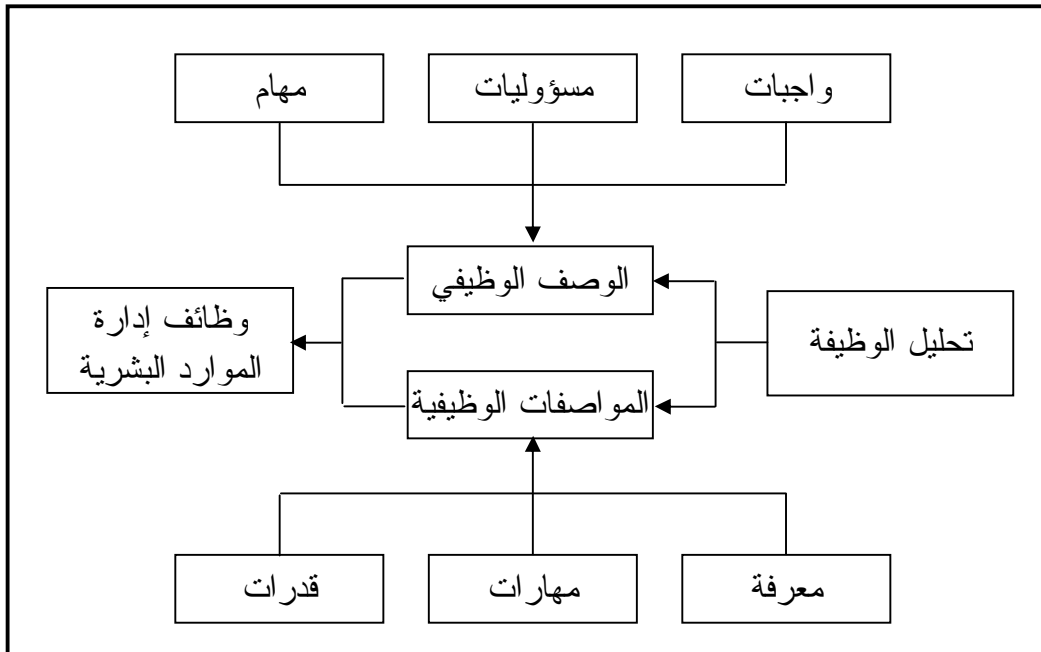
ويقصد به التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها. (أبو شيخة، 2010 : 33)، كما يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (عباس، 2003 : 87).

وحسب تعريف أكثر تفصيلاً فإن تحليل الوظيفة هو : تلك العملية المنظمة لتحديد المهارات والواجبات والمعارف المطلوبة لأداء وظائف محددة في مؤسسة ما، حيث يزودنا تحليل الوظائف بملخص للواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، كذلك يحدد المعرفة والمهارات وظروف العمل التي سيتم تأدية هذه الوظيفة في ظلها (Mondy & Noe, 2005: 85).

المعلومات التي تنتج عن عملية التحليل الوظيفي تُستخدم لإعداد كل من الوصف الوظيفي Job description ومواصفات الوظيفة Job specifications والتي تتضح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3)

يوضح وظيفة التحليل الوظيفي كأداة أساسية لإدارة الموارد البشرية



Source: Mondy & Noe: "Human Resource management", Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2005, 85.

2- تخطيط الموارد البشرية :

ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية (أبو شيخة، 2010 : 33).

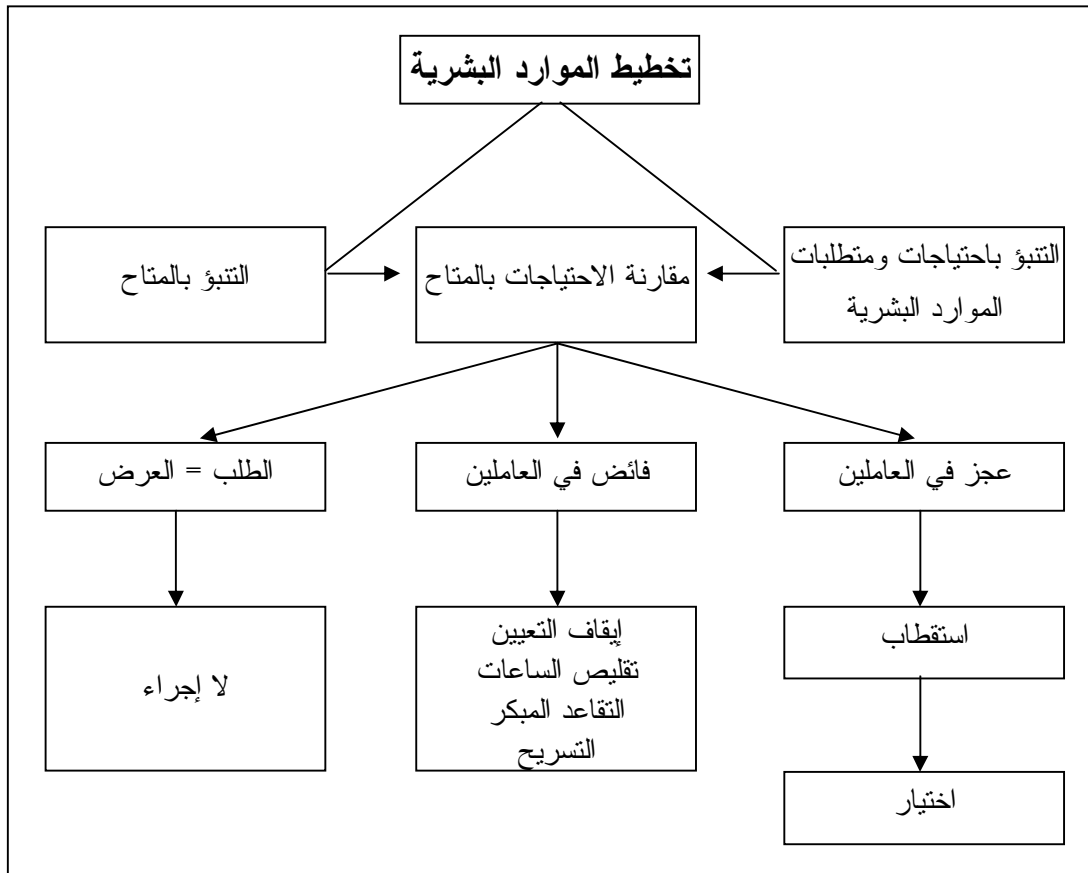
وهي عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو تجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المؤسسة أو خارجها، لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة مستقبلية (ديسلر، 2003 : 149).

وحسب تعريف آخر فإن تخطيط الموارد البشرية هو عملية المراجعة المنظمة لمتطلبات الموارد البشرية من أجل تأمين الأعداد اللازمة من الموظفين وبالمهارات المحددة وهم متوفرين وقتما وأينما دعت الحاجة إليهم (Mondy & Noe, 2005: 99).

وعملية تخطيط الموارد البشرية وفق تعريف أبو شيخة فإنه ليس بالضرورة أن ينتج عنها عجز أو احتياج فقد ينتج عنها فائض وفقاً للشكل التالي :

شكل رقم (4)

مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية



Source: Mondy & Noe: "Human Resource management", Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2005, 100.

3- الاستقطاب :

عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين المؤسسة والأفراد (السلطان، 2005 : 117).

وهو العملية التي تهتم بالبحث عن، وجذب الأفراد المناسبين وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار (جاد الرب، 2009: 155).

وجاء تعريف الاستقطاب على أنه عملية جذب الأفراد بالوقت المناسب وبالأعداد الكافية والمؤهلات الملائمة، وتشجيعهم للتقدم للوظائف داخل المنظمة (Mondy & Noe, 2005: 100).

4- الاختيار :

العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر (السالم وصالح، 2002 : 85).

وهو عبارة عن عملية فنية متضمنة مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الهيبي، 2005 : 128).

وهناك وجهة نظر ترى بأنه عملية قيام المنظمة باختيار الشخص المناسب من قائمة طالبي العمل بحيث تتناسب قدراته ومؤهلاته مع المعايير المحددة للوظيفة المطلوبة (Ivancevich, 2004: 219).

وتكمن أهمية عملية الاختيار في كونها تعد أحد العمليات الهامة في سياسة التوظيف، حيث لابد لإدارة الموارد البشرية الإعداد لها بشكل ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة واختيار أصلحهم لها (عيسوة، 2005 : 32).

مجموعة التنمية والتطوير :

يركز نشاط مجموعة التنمية والتطوير على التحول من التدريب إلى التعلم المستمر، وتمثل أنشطة تدريب وتطوير الموظفين نشاطاً أساسياً في قلب أنشطة الموارد البشرية في أي منظمة، وهذه الأنشطة الخاصة بالتدريب والتطوير تدعم الأفراد نحو تعلم المهارات الجديدة واكتساب مهارات متنوعة، والتأثير على اتجاهات الأفراد حتى يكون كل فرد بمثابة جزء فعال من فريق عمل فعال في منظمة فعالة، كما أن أنشطة التطوير والتنمية تعني التركيز القوي على

مفاهيم الكفاءة والعدالة في المنظمة خاصة عندما يتم دمج هذه الأنشطة في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية. وتشتمل مجموعة التدريب والتطوير على الوظائف التالية : (نعيم، 2012 : 11).

1- التدريب :

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز.

وقد يُعرّف التدريب بأنه نشاط تعليم من نوع خاص بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو أحد وسائل تطوير العاملين للمنظمة (برنوطي، 2004 : 443).

وهو أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل، عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم (نيوباي، 2003 : 12).

وتكمن أهمية عملية التدريب بأنه يمثل الوسيلة الرئيسية لتطوير العاملين، حيث إن الكثير من المنظمات في الدول النامية تحصر اهتمامها بالتدريب فقط، كما تعتبر وظيفة التدريب وسيلة فعّالة لمعالجة الكثير من المشكلات التي يمكن لأي منظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين (الصرايرة والغريب، 2010 : 503).

2- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة بخاصة فيما يتصل بالنقل والترقية والتدريب.

وهو عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام (حسن، 2005 : 309).

ويرى رأي آخر أنه من المقبول القول بأن الوظيفة التي لا تحقق إشباع لشاغلها تعتبر سبباً لترك هذا الشخص لهذه الوظيفة فالفرد أثناء عمله يحصل على ما يُسمى بمحفظة المهارات، وبالتالي ومع الوقت يغير الفرد اتجاهاته ويرغب في تغيير مساره الوظيفي، ولذلك ينبغي على المنظمة أن تطور المسار الوظيفي للأفراد إذا أرادت أن تحتفظ بالقوى العاملة الخاصة بها (جاد الرب، 2009 : 134).

3- تقييم الأداء :

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتتمكن المنظمة من خلال تقييم الأداء من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء في سياسات اختيار الموظفين أو البرامج والسياسات التدريبية وتطوير ومتابعة مواردها البشرية.

وهي العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 2002 : 169).

ويمكن اختصار تعريف عملية تقييم الأداء في أنها الوظيفة التي تعني وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف تقوم؟ ولماذا تقوم؟ ومتى تقوم؟ وآثار التقويم ونتائجه (أبو شيخة، 2010 : 33).

مجموعة التعويضات والحوافز :

لابد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل العمل والجهد الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من المعنيين إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور ونظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية. وتشتمل هذه المجموعة على :

1- التعويض (الراتب) : وهو المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي (نعيم، 2012 : 13). أما تصميم نظام الأجور فيقصد به تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها (أبو شيخة، 2010 : 33).

2- الحوافز : مكافآت مالية إضافية غير الراتب الأساسي تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي (نعيم، 2012 : 13).

أما تصميم نظم الحوافز يُقصد به منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تعنى هذه المهمة بانضباط العاملين ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم (أبو شيخة، 2010 : 33).

مجموعة الأمن والصحة العمالية :

وهذه الوظيفة تعمل على توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المنشأة، وتشتمل على :

1- الأمان : وتشتمل حماية الموظفين من الإصابة بحوادث أثناء العمل.

2- **الصحة** : تشير إلى خلاء الموظفين من أي مرض جسدي أو نفسي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتمسك بالمؤسسة (نعيم، 2012 : 13).

وعموماً تعني هذه الوظيفة وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين (أبو شيخة، 2010 : 33).

العلاقات العمالية :

وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة والعمل على إيجاد جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاه العاملين ورغباتهم (نعيم، 2012 : 113).

كما تركز هذه الوظيفة على التحول من علاقات العمل إلى العلاقة الحكومية المنظمة، حيث إن علاقات الموظفين تدعم انسجام العلاقة بين المديرين والموظفين (جاد الرب، 2009 : 42).

وأما العلاقات مع النقابات العمالية تشمل المساومة الجماعية وإدارة العلاقة بين الطرفين.

وتعتبر وظيفة تطوير علاقات العمل تتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين (أبو شيخة، 2010 : 33).

علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية ببعضها البعض :

مما تقدم يتضح أن المجموعات الخمس التي تندرج تحتها وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن توزيعها على أربعة محاور تتمثل في :

- 1- الحصول على الموارد البشرية : وهي وظيفة التوظيف.
- 2- تنمية الموارد البشرية : وهي وظيفة التنمية والتطوير.
- 3- مكافأة الموارد البشرية : وهي وظيفة التعويض.
- 4- صيانة الموارد البشرية : وهي وظيفة العلاقات العمالية والأمن والسلامة المهنية.

ومن خلال استعراض الوظائف وماهيتها تبرز ملاحظتان :

- 1- أن جميع الوظائف مرتبطة ببعضها البعض وتتأثر بأي خلل فيها، وانطلاقاً من هذا المفهوم فمن الضروري أن تعمل وظائف الموارد البشرية ضمن نظام فعال ومتكامل يؤثر ويتأثر ببعضه البعض.

2- بعض الوظائف تُنَاط مسؤولية القيام بها إلى إدارة الموارد البشرية في النظام الحكومي ككل، وبعضها تُسند بشكل أساسي إلى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وبالتعاون مع مديري الإدارات والدوائر داخل المنظمة. (جاد الرب، 2009 : 49)

وهناك وظائف لا بد وأن يقوم بها كل مدير تنفيذي على صعيد وحدته/دائرته، ويحتاج إلى خبرة معرفية ومهارة سلوكية لتطبيق هذه الوظائف على مستوى وحدته، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وهذه الوظائف هي : (تخطيط الموارد البشرية، تدريب العاملين، تقييم أداء العاملين).

وكما سبق ذكره فسيتم الحديث بشيء من التفصيل عن هذه الوظائف الثلاث كونها محور البحث في هذه الدراسة وذلك في المبحث الثاني من هذا الفصل.

أما عن علاقة الوظائف ببعضها البعض وانطلاقاً من المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية والتحول عن النظر لها كإدارة روتينية لشؤون الموظفين فقد أصبحت تركز على منهج يستند إلى المبادرة والمشاركة والقيادة الإدارية العليا والتنفيذية في تخطيط وإدارة التغيير وبناء القدرات المؤسسية وتطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين.

وقد أصبح المنهج المتكامل والنظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية هي النظرة الحديثة لهذه الإدارة، وأصبح يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها عملية واحدة مترابطة هي الاستقطاب والاختيار والتعيين والاستبقاء، وإدارة شؤون الموظفين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والترقيات والخدمات وعلاقات العمل، وهنا تبرز أهمية التكامل الواجب توافره لربط هذه الأنشطة الفرعية والنظر إلى مخرجات كل نظام فرعي منها على أنه مدخلات نظام فرعي آخر (خبراء بميك، 2006 : 27).

وهناك وجهة نظر ترى أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية متداخلة بشكل كبير وعلى الإدارة إدراك حقيقة أن أي قرارات في مساحة معينة ستؤثر في المساحات الأخرى، فعلى سبيل المثال المؤسسة التي تعنى باستقطاب مرشحين بكفاءة عالية وتهمل تأمين نظام تعويض مُرضي لهم فإنها تضيع الوقت والجهد والمال (Mondy & Noe, 2005 : 7).

كما أن نظام التعويض في مؤسسة ما لن يكون دقيقاً ما لم يتم تأمين بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين (Mondy & Noe, 2005 : 7).

كما أن مخرجات نظام وظيفة (تخطيط الموارد البشرية) تتمثل في تحديد العمالة اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً وهي نفسها مدخلات لنظام وظيفة (التوظيف) وكذلك مخرجات نظام وظيفة (التوظيف) هي نفسها مدخلات لنظام (تحليل الوظيفة) (خبراء بميك، 2006 : 27).

المبحث الثاني

وظائف إدارة الموارد البشرية موضع الدراسة

- مقدمة.
- وظيفة تخطيط الموارد البشرية :
 - 1- مقدمة.
 - 2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
 - 3- أهداف تخطيط الموارد البشرية.
 - 4- أهمية تخطيط الموارد البشرية.
 - 5- متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة.
 - 6- مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية.
 - 7- أساليب تخطيط الموارد البشرية.
 - 8- مشاكل وأسباب فشل عملية التخطيط للموارد البشرية.
- وظيفة تقييم الأداء :
 - 1- مقدمة.
 - 2- مفهوم تقييم الأداء.
 - 3- أهداف عملية تقييم الأداء.
 - 4- مسؤولية عملية تقييم أداء الموارد البشرية.
 - 5- أسس التقييم.
 - 6- خطوات تقييم الأداء.
 - 7- مشاكل تقييم الأداء.
 - 8- الإعفاءات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول لنظام سليم للتقييم.
- وظيفة التدريب.
 - 1- مقدمة.
 - 2- أهمية التدريب.
 - 3- مزايا التدريب.
 - 4- أهداف عملية التدريب.
 - 5- خطوات ومراحل العملية التدريبية.
 - 6- مناهج التدريب.

المبحث الثاني

وظائف إدارة الموارد البشرية لغير مدراء الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب)

مقدمة :

سيتناول هذا المبحث بشيء من التفصيل الحديث عن ثلاث وظائف من وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها محور الدراسة التي بين أيدينا، كونها وظائف يشترك في القيام بها أي مدير تنفيذي في مؤسسات الخدمة المدنية، ويناظر به القيام بكل منها بغض النظر كان مدير إدارة موارد بشرية أو مدير وحدة لإدارة فنية تخصصية.

تخطيط الموارد البشرية :

1- مقدمة :

يعد التخطيط من الوظائف المهمة في الإدارة، والتي يستخدمها المدير لتمييز واختيار الأهداف الملائمة بالإضافة إلى تحديد طرق العمل في منظماتهم، كما أنها تعد من أهم الوظائف الرئيسية في الإدارة (Gareth & Jennifer, 2004: 179).

ويعتبر نشاط تخطيط الموارد البشرية حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة (الهيبي، 2005 : 68).

وقد تعالت الأصوات مؤخراً، منادية بضرورة أن يحظى رأس المال البشري لا رأس المال المادي بالتركيز الأكبر، ومنذ تمت الاستجابة لهذه الأصوات احتل التخطيط له حجر الأساس بين مختلف الجهود ذات العلاقة بغرض تحقيق الاستخدام الأمثل له.

وكما أن طرح شعار (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) و(منح الأجر على قدر العمل) الذي يجسد حقيقة أساسية هي الرغبة في الارتقاء بمستوى الإنتاج وجودته والاستجابة لمطالب العاملين، لا بد له لكي يأخذ طريقه إلى حيز الواقع من تبني سياسة التخطيط للموارد البشرية، بحيث تُفُضي في النهاية إلى تحديد الإمكانيات البشرية المتوافرة والقادرة على شغل وظائف محددة الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، ومن ثم تقويم هذه الوظائف وذلك بهدف وضع الفرد في الوظيفة التي تلائمها ليتحقق له النجاح والفلاح (أبو شيخة، 2010 : 44).

2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

انفق الرأي على أن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الإدارية والفنية اللازمة لسد حاجة العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة

خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (ديري، 2011 : 85)، (أبو شيخة، 2010 : 45).

وهناك تعريف يؤكد أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط العام للمنظمة وإعداد الموازنات الخاصة بها، نظراً لأن الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطة العامة للمنظمة وخاصة في الأجل الطويل.

وعليه فإن الإخفاق في تفهم دور التخطيط للموارد البشرية في التعرف على التوازن بين العرض والطلب في المستقبل ويؤدي إلى تشغيل العمالة غير الماهرة وغير المدربة بدلاً من العمالة الماهرة مما يتسبب في عدم تحقيق أهداف المنظمة (جاد الرب، 2009 : 92).

كما عُرِفَ تخطيط الموارد البشرية بأنها : عملية تحديد أنواع وأعداد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة بما يتناسب مع الشروط التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة (Ivancevich, 2004: 135).

وذهب رأي آخر إلى أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المنظمة (الهيبي، 2005 : 70).

وهناك تعريف يقصد بها تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل (جاد الرب، 2009 : 92).

من التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص أهداف وأهمية وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

3- أهداف تخطيط الموارد البشرية :

لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة مزايا تتمثل فيما يلي :

- أ- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنها تساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- ب- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.

- ج- يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ولمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد، نتيجة لتلك المتغيرات.
- د- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- ه- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية. (نوري وكورتل، 2011 : 164)

4- أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تأتي أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في كونها تؤدي العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن تعرّف أنشطة (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) إذا لم يكن معرّفاً لنوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها بالإضافة إلى أنه يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين (الصرايرة، الغريب، 2010 : 503).

وعلى صعيد الوظيفة نفسها فلتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة حيث تجعل المنظمة تختار عدة بدائل حسب سلفاً بدلاً من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية (نوري وكورتل، 2011 : 118).

وتتمثل أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي :

- 1- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة.
- 2- خدمة الأهداف العامة، حيث يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع.
- أ- للفرد : بتحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ب- المنظمة : تحقيق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية.
- ج- المجتمع : تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.
- 3- تقليل التكاليف : أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية من خلال التساؤلات التي يطرحها مثل : ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟، كيف ومتى يمكن الحصول على هذه الموارد؟، أي تستخدم هذه الموارد؟.
- 4- تحسين توزيع استخدام الموارد البشرية في المنظمة.

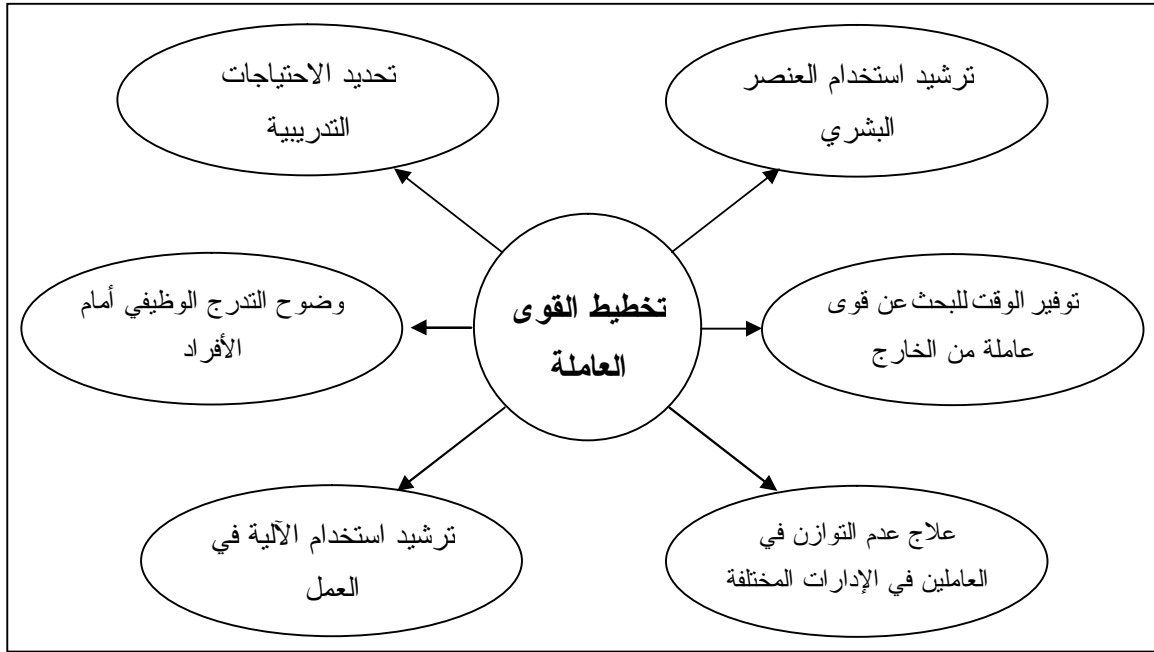
ويمكن تلخيص الأهداف والأهمية الخاصة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية بطرح السؤال التالي والإجابة عنه بالشكل اللاحق :

لماذا نخطط للقوى العاملة؟

- 1- لأن ترشيد استخدام القوى العاملة لا يتم بدون تخطيط للقوى العاملة.
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بكفاءة عالية بدون خطة سابقة تفصيلية للعنصر البشري.
- 3- تخطيط القوى العاملة يتيح الوقت الكافي للبحث عن الكفاءات اللازمة والملائمة.
- 4- التدرج الوظيفي للأفراد لا يتم بدون تخطيط دقيق وواقعي.
- 5- يساعد في علاج مشكلات الخلل وعدم التوازن في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- 6- قد ينضح من خلال التخطيط للقوى العاملة استخدام آلية في محل معين وترشيد القرارات الخاصة باستخدام الآلات المساعدة.

شكل رقم (5)

يوضح أهمية تخطيط الموارد البشرية



المصدر : خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، "تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين - رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصرة، 2006 : 4.

5- متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة :

من الضروري أن تتوفر المعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية، وهذه المعلومات تكون عن البيئة الخارجية وعن المنظمة وعن الأفراد (المخزون المهاري).

وبيانات البيئة تشمل التعليم ومناهجه وسوق العمل وما به من كفاءات وظروف العمل في المنظمات المنافسة ومراكز التدريب المتوفرة ودرجة التقدم التقني.

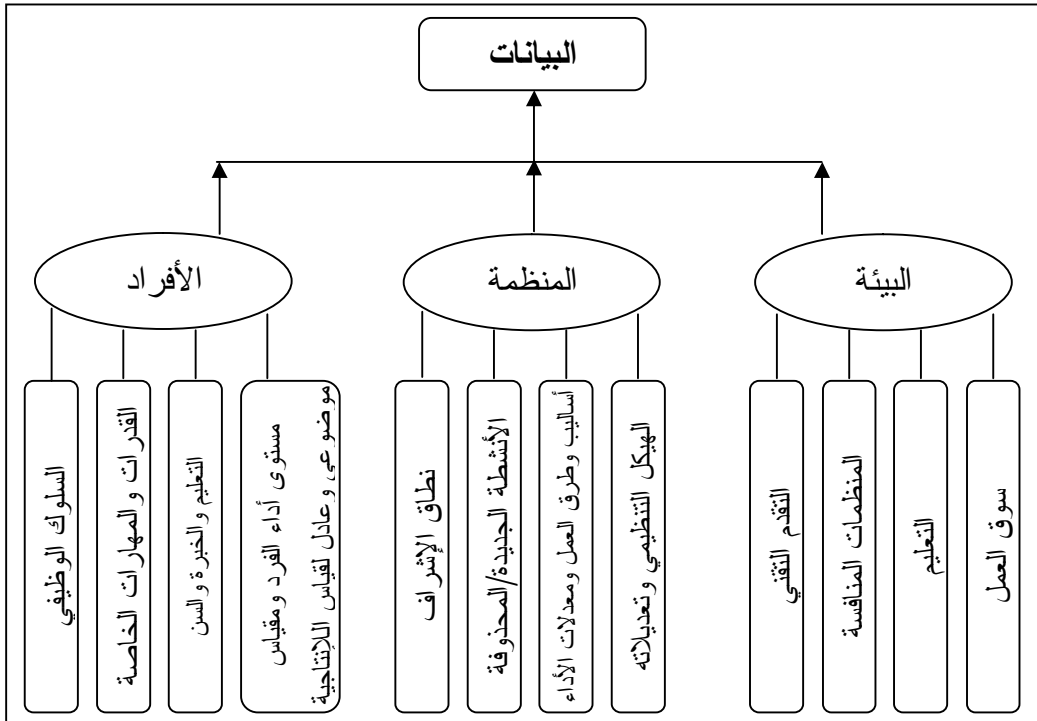
وبيانات المنظمة تتصل بالهيكل التنظيمي والتعديلات المتوقعة حول أساليب العمل والأنشطة الجديدة أو المحذوفة ونطاق الإشراف والمركزية واللامركزية في الأداء (خبراء بميك، 2006 : 5).

أما بالنسبة للأفراد فيلزم معلومات كافية عن السن والنوع والحالة الأسرية والمؤهلات والخبرات العملية والقدرات والمهارات الخاصة (أبو شيخة، 2010 : 45).

والشكل التالي يوضح البيانات المطلوبة لخطة الموارد البشرية :

شكل رقم (6)

يوضح البيانات المطلوبة للقائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر : خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، "تتمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين - رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصرة، 2006 : 4 (بتصرف)

6- مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية :

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لا بد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد "كم" الموارد البشرية و"نوعها" اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة (أبو شيخة، 2010 : 146).

وهناك اتفاق بين العديد من الكُتَّاب والمختصين على أن عملية التخطيط للموارد البشرية الهادفة إلى تأمين التوازن بين الطلب والعرض من القوى العاملة بشكل يحقق أهداف التنمية، تمر بعدة مراحل وخطوات هي: (نوري وكورتل، 2011 : 124)

(أ) التنبؤ ووضع الأهداف : (تحديد أهداف المنظمة ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية) وتشمل هذه المرحلة خمسة مراحل فرعية، هي :

- التحليل : أي تحليل مخزون المنظمة من مهارات وقوة عمل وحجم الاستخدام، هيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل الوظائف.
- تقدير الطلب على القوى العاملة : وهو التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية.
- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية : أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل.
- الموازنة بين العرض والطلب : أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة، ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين.

وبعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به مساوياً للعرض، فقد يكون هناك فائضاً في بعض الوظائف، أو عجز في وظائف أخرى، في كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز (نوري وكورتل، 2011 : 126).

وهناك خطوتين ومرحلتين خامسة وسادسة، أما الخامسة هي مرحلة التنفيذ الفعلي : أي أن يتم إعداد الخطة اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك حتى نتمكن من تحسين المنفعة للمنظمة (جاد الرب، 2009 : 96).

والمرحلة السادسة هي : مرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية.

يتبين مما سبق أن تقدير القوى العاملة يتم في داخل الوحدة على ضوء حجم النشاط الخاص بها، ولو تأملنا واقع مراحل تخطيط الموارد البشرية نلاحظ أن نقطة البداية هي الوحدة، من خلال تحديد احتياجات كل وحدة جزئية من القوى العاملة، وتتمثل النهاية في تنفيذ الخطة ومتابعتها، وما بينهما من مراحل وخطوات (خبراء بميك، 2006 : 6).

الشكل التالي يوضح ملخص المراحل السابقة.

شكل رقم (7)

يوضح ملخص مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر : درة، عبد الهادي وزهير الصباغ : "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى
نظمي"، دار وائل للنشر، 2008 : 168.

7- أساليب تخطيط الموارد البشرية :

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) :

أي أن يتم التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية اعتماداً على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال فترة التنبؤ. ولتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية هناك بعض الاعتبارات :

- أ- التغيرات التكنولوجية : فالتطور التكنولوجي ينعكس على أداء العمل ويقلل من الحاجة للعمال في كثير من المواقع الوظيفية.
- ب- التغيرات التنظيمية : وتشمل إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة وتغيير مجال أعمالها في حالة التوسيع والانكماش.

2- الأسلوب الإحصائي :

ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي تنعكس على شكل فرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة.

ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية :

- تحليل السلاسل الزمنية.
- نماذج الانحدار.
- سلسلة ماركوف.

ولا يوجد أسلوب مثالي لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعميمه على جميع المنظمات، وإنما على المنظمة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها (نور وكورتل، 2011 : 131).

8- مشاكل وأسباب فشل عملية التخطيط للموارد البشرية :

بالرغم من ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه لسوء الحظ لا يحقق تخطيط الموارد البشرية النجاح في بعض الأحيان، وبينما توجد عديد من العوامل التي تكون سبباً في فشل تخطيط الموارد البشرية فهناك عوائق أكثر شيوعاً وهي :

1- أزمة الكينونة ورعاية الإدارة العليا :

إذا لم يعمل مخطو الموارد البشرية على تنمية إحساس قوي برسالة أو باتجاه معين، فإن وقتهم سيستهلك في شيء تشكك المنظمة ذاتها في سبب وجودهم لأجله (حسن، 2009 : 93).

كما لا يمكن تنفيذ أي خطة داخل المنظمة دون دعم وتأييد الإدارة العليا، خاصة وأن تنفيذ الخطة مرهون بموافقة الإدارة العليا (درة والصباغ، 2008 : 192).

2- حجم الجهود الأولية المبذولة :

يؤدي الإسراع الزائد في تصميم برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تعقدها ومن ثم زيادة احتمالات فشل هذه البرامج.

ونلاحظ هنا أن المسؤولين يغالون في تحديد الأهداف التي تتخذ طابع الوعود أكثر منه الاستناد للدراسات السليمة لما يمكن تحقيقه، وهذا يرجع في الغالب لعدم الاستقرار في التشكيلات الوزارية حيث إن كبار المسؤولين في الحكومة يغادرون مراكزهم دون أن يظهر عجزهم في تحقيق الأهداف (حسن، 2011 : 112).

3- عدم توفر معلومات دقيقة :

أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها تخطيط الموارد البشرية مدى توفر المعلومات والإحصاءات الخاصة بتلك الموارد، وكذلك عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية (درة والصباغ، 2008 : 191).

4- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المنظمة وإشراك المديرين التنفيذيين :

من الضروري وجود تنسيق بين إدارة ووظائف الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وللأسف هناك اتجاه سائد بين المسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية وهؤلاء الناس في عالمهم الخاص وعدم التفاعل مع الآخرين.

كما لا يعتبر تخطيط الموارد البشرية وظيفة إدارة الموارد البشرية فقط، فالتخطيط الناجح للموارد البشرية يتطلب تنسيق الجهود من جانب المديرين التشغيليين وإدارة الموارد البشرية (حسن، 2009 : 94).

5- عدم وضوح أهداف المنظمة :

يحتاج أي تخطيط للموارد البشرية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة أولاً، ومن ثم استنباط الأهداف الفرعية مع مراعاة التكامل بينهما.

ونتيجة لعدم وضوح أهداف المنظمة الرئيسية لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو المطلوب عملياً وما هي أهداف تخطيط الموارد البشرية.

ولعلاج هذه الإشكاليات يتعين رفع كفاءة العملية التخطيطية ودعم المخططين، وحسم المشكلات التنظيمية، وقبل ذلك كله تطبيق الأسس العملية في التخطيط واتخاذ القرارات.

وظيفة تقييم الأداء :

1- مقدمة :

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتتمكن المنظمة من خلال تقييم الأداء من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء في سياسات اختيار الموظفين أو البرامج والسياسات التدريبية وتطوير ومتابعة مواردها البشرية.

وتقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو على مستوى أداء فرق العمل.

كل منظمة تحتاج أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلاً إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية لوظيفة جديدة، لا بد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص معينة تحتاج مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير تمتعه بالخصائص المطلوبة، وهذا يتطلب أن يتم تقييم أدائه بطريقة منظمة، وأن تحتفظ بخلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة (برنوطي، 2004 : 377).

2- مفهوم تقييم الأداء :

تُعرَّف عملية التقييم على أنها "الأداة التي تستخدم في قياس العوامل جميعها والجوانب كلها المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى إسهام الفرد في الإنتاجية" (عباس وعلي، 2003 : 212).

كما تُعرف على أنها أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة (الهيبي، 2005 : 200).

وترى وجهة نظر أخرى أن عملية تقييم أداء العاملين لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفية، وأخيراً التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية بما يضمن فاعلية المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً (أبو شيخة، 2010 : 331).

3- أهداف عملية تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضاً عديدة، وتفيد كل من المنظمة والعاملين التي يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم. ويمكن تقسيم وتصنيف أهداف عملية تقييم الأداء وفق تصنيفين :

1- حسب أغراض التقييم.

2- حسب المستويات الإدارية ذات العلاقة بعملية التقييم.

1) تصنيف أهداف عملية تقييم الأداء حسب أغراض التقييم :

تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين :

أ- **هدف إداري** : حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء كمدخلات لربط واستكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن برامج تقييم الأداء يتم اتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية من نظم الأجور والتعويض، والنقل، والترقية، والتطور المهني، والتخطيط للموارد البشرية، وإعادة تقييم الوظائف، وتصميم البرامج التدريبية، ونظم الاختيار (جاد الرب، 2009 : 613).

ب- **هدف تطويري** : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم

(نوري وكورتل، 2011 : 323).

في الواقع تدعي معظم المؤسسات أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معاً، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى (كامل بربر، 1999 : 125).

2) أهداف عملية تقييم الأداء حسب المستويات الإدارية ذات العلاقة بعملية التقييم :

أ- أهداف التقييم على مستوى المؤسسة :

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو مرضٍ أو غير مرضٍ.
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازهم الشخصي.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لدى توافر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها (درة والصباغ، 2008 : 259-260).
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وتطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر (نعيم، 2012 : 32).
- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها (جاد الرب، 2009 : 513).

ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المسؤولين المباشرين :

- تحسين مستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين (نعيم، 2012 : 32).
- تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- إعطاء الفرصة للمشرفين لصياغة برامج تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار (جاد الرب، 2009 : 511).

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين (درة والصباغ، 2008 : 260).
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين (نعيم، 2012 : 33).

4- مسؤولية عملية تقييم أداء الموارد البشرية :

1) الجهة المسؤولة عن التقييم :

لعل من أهم القضايا المتعلقة بعملية تقييم الأداء ومدى نجاحها هو تحديد مسؤولية التقييم.

إن المدخل التقليدي المتبع في التقييم في منظمات القطاع العام والخاص في الدول النامية ومنها الدول العربية هي أن يقوم الرئيس المباشر للموظف بعملية التقييم (درة والصباغ، 2008 : 269).

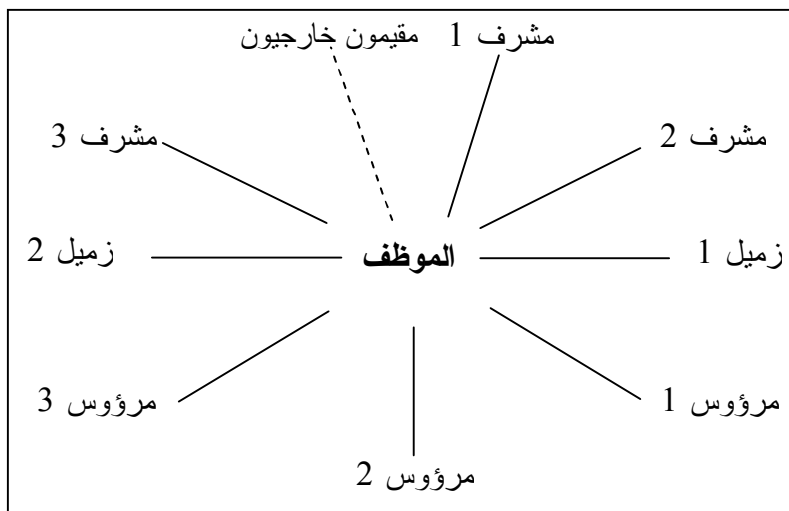
ولقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه والتي تكون أكثر وضوحاً لدى زملائه (نوري وكورتل، 2011 : 315).

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية الحديثة تشير إلى مداخل أخرى حديثة تشرك أطرافاً أخرى في عملية التقييم مثل إشراك أكثر من مشرف في التقييم، أو استخدام المقيمين الخارجيين، أو التقييم الذاتي، أو تقييم الزملاء، أو تقييم المرؤوسين (درة والصباغ، 2008 : 270).

وهذا ما يطلق عليه تقييم 360 درجة ويقصد به أن يشارك في عملية التقييم كل من له علاقة بالمقيّم ويرتبط عمله به من زملاء وعملاء ومسؤولين ومرؤوسين وجمهور... إلخ. النموذج التالي يوضح تلك المداخل :

شكل رقم (8)

مداخل عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : درة، عبد الباري وزهير الصباغ : "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى

نظمي"، 2008 : 315.

ب) طرق تقييم أداء الموارد البشرية :

يمكن استخدام الطرق التالية عند القيام بعملية تقييم الموارد البشرية، وهناك طرق تقليدية وطرق حديثة لعملية التقييم.

- الطرق التقليدية :

- **التقييم من خلال بحث الصفات :** حيث يتم تحديد عدد الصفات التي يمكن ملاحظتها من المديرين وتؤثر في مستويات أداء العاملين وذات علاقة مباشرة بأداء العاملين وتؤثر فيه وإعطاء وزن نسبي لكل صفة بما يتناسب ومدى أهميتها وأثرها على الأداء المطلوب.
- **تقييم المهارات :** حيث يتم قياس مدى توافر المهارات اللازمة لشغل وظيفة معينة وفقاً لبطاقات الوصف الوظيفي.
- **الترتيب :** يقوم الرئيس المباشر بموجب هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءاتهم من الأحسن للأسوأ وبالعكس وذلك بعد مقارنة كل موظف بالآخرين على أن يكون الترتيب والمقارنة والأداء العام للموظف وليس وفق صفة معينة.
- **المقارنة المزدوجة :** ويقصد بها مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين من خلال تقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج.
- **الطريقة البيانية :** يتم بموجب هذه الطريقة حصر الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب، ويقوم الرئيس المباشر بتقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأديته لواجباته ومسؤولياته.
- **المقال :** حيث يطلب من المقيّم أن يكتب مقالاً أو تقريراً عن أداء الموظف ويبرز نقاط قوته ونقاط ضعفه.

ب- الطرق الحديثة :

ومنها :

- **الاختيار الإلزامي :** وهي طريقة تسعى إلى الموضوعية في التقييم من خلال ما تتضمنه من عناصر تشير إلى صفات إيجابية وعناصر تشير إلى صفات سلبية، حيث تجبر هذه الطريقة المقيّم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وتحليل سلوكه لمعرفة مدى مطابقته للعبارات الموضوعية.
- **قوائم المراجعة :** تعتمد هذه الطريقة على دراسة كل نوع من الوظائف لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوظيفية التي تصف الأداء الجيد للعمل.
- **الوقائع الحرجة :** يتم بموجبها جمع أكبر عدد من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف ويقوم المقيّم بملاحظة أداء مرؤوسيه ليحدد أيّاً من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

5- أسس التقييم :

- هناك بعض الأسس الشائعة التي يستخدمها المقومون للمقارنة، ومنها :
- أ- **توقعات الرئيس :** إذ يجب أن تكون توقعات الرئيس معروفة ومفهومة من قبل المرؤوسين وأن تناقش معهم، وأن تقارن مع توقعات المسؤولين الآخرين في التنظيم (أبو شيخة، 2010 : 339).
 - ب- **الأهداف التي يفترض أن يحققها الموظف على شكل إنجازات.**
 - ج- **معدلات الأداء :** إذ يجب أن تكون واضحة ومحددة للموظف وأن تعتمد على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف وتوصيف الوظيفة (جاد الرب، 2009 : 517).
 - د- **المقارنة مع موظفين آخرين يشغلون وظائف مماثلة أو مشابهة.**
 - هـ- **الأداء السابق :** وذلك بغرض الحكم على مدى التغير في الأداء وهل هو في تحسن أو أنه في تدهور؟.
 - و- **أداء الرئيس :** بمعنى أن يقارن أداء الموظف بأداء الرئيس نفسه قبل أن يصبح رئيساً، ويعاب على هذا الأساس اختلاف ظروف العمل باختلاف الفترة الزمنية، كما قد يكون أداء الرئيس أعلى من المتوسط، ولذلك تم اختياره رئيساً، وقد لا يعترف الرئيس أن هناك من يستطيع القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة أفضل منه، فالتحيز للذات أمر قائم.
 - ز- **واجبات ومسؤوليات الوظيفة :** أي مقارنة النتائج التي يحققها الموظف مع متطلبات الوظيفة من واجبات والتي يتضمنها الوصف الوظيفي للوظيفة.

6- خطوات تقييم الأداء :

عند تقييم الأداء هناك عدة خطوات يجب مراعاتها من كل مسؤول مباشر يقوم بتقييم مرؤوسيه، وذلك بغية تحقيق الهدف المنشود من هذه العملية، وكون هذه العملية ليست بالعملية السهلة نظراً لتداخل عناصرها فيما بينها، فهذا يحتم على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا باتباع الخطوات التالية :

أ) تحديد العمل المطلوب :

حتى يمكن إعداد نماذج التقييم بطريقة سليمة، لا بد من توافر عدة مقومات مثل الاطلاع على خطط العمل المستقبلية لتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل، ودراسة العمل، ويقصد بها تحليل الأعمال المطلوبة، وقياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من واجبات العمل ومسؤولياته، محتوى العمل، المهارات والخبرات اللازم توافرها في من يقوم بالعمل، عناصر العمل الأساسية من كمية وجودة وسرعة أداء (أبو شيخة، 2010 : 222).

ب) تحديد معايير التقييم :

ويقصد بالمعيار مستوى الأداء المرغوب به، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقاً ومتفق عليها حتى تكون أساساً لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل من الأعمال، والمعايير نوعان : معايير أداء، ومعايير صفات.

- **معايير الصفات** : وتشمل الصفات والمميزات الواجب توافرها في الفرد كالأخلاق والأمانة والتعاون إلخ.
- **معايير الأداء** : وتمثل المعيار الذي يتم مقارنة أداء ومخرجات الموظف به وذلك لتحديد مدى كفاءته (شاويش، 2005 : 102).

ج) تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء :

وقد سبق الحديث عنها في بند مسؤولية التقييم.

د) تحديد مصادر جمع البيانات :

إن عملية قياس الأداء هي عملية تجميع معلومات، أهم عناصرها :

- هناك شخص سيقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم.
- مكان وموقع جمع المعلومات.

وحسب وجهة نظر أخرى فإن هذين العنصرين يوضحان عدة مصادر لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس أداء العاملين، ويمكن الاتفاق على أربع جهات تعتبر مصدراً للمعلومات: (الرئيس المباشر، التقييم الذاتي، نظراء العمل، المرؤوسون) (شاويش، 2005 : 104).

هـ) تحليل تقارير قياس الأداء :

ويقصد بها مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية وذلك لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي (ربابعة، 2003 : 89).

و) مناقشة تقارير تقييم الأداء مع العاملين :

لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيّم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة السلبية منها. إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين (عباس، 2003 : 145).

ز) تحديد (دورية) عملية التقييم :

كل نظام لتقييم الأداء يتضمن تحديد الفترة الزمنية التي يتم فيها التقييم، وعدد مرات التقييم، وتتوقف المدة على ظروف المنشأة، والقوانين المعمول بها.

أغلب المؤسسات تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العاملين، في حين أن البعض منها يقوم بالتقييم بشكل دوري ربع سنوي.

وأي كان النظام المتبع في عملية التقييم، فإن مهمة المدير في التوجيه وبناء القدرات تحتم إعطاء تغذية عكسية عن أداء العاملين لديه بشكل يومي وليس فقط سنوي.

ح) الإجراءات التصحيحية :

هي التغذية العكسية والتي تتم من خلال عقد جلسات لتوفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح (ربايعة، 2003 : 89).

7- مشاكل تقييم الأداء :

تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بإنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء (نعيم، 2012 : 36). وهناك أخطاء ومشكلات تكتنف عملية تقييم الأداء تتعلق بـ :

- أسباب تتعلق بنظام التقييم.
- أسباب تتعلق بالمسؤول عن التقييم.
- أسباب تتعلق بالمرؤوسين. (Bardwell & Holden, 2011: 543-545)

• الأسباب المتعلقة بنظام التقييم :

- 1- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء.
- 2- استخدام طريقة التقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- 3- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.
- 4- عدم كفاءة نماذج التقييم حيث تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة، قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبتقان.
- 5- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير، حيث إن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم، وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.

6- عدم توفر أوصاف وظيفية، حيث إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء (نعيم، 2012 : 36-37).

• الأسباب المتعلقة بالمسؤول عن التقييم :

إن كثيراً من نقاط الضعف وجوانب التقصير التي تحدث في برامج تقييم الأداء يتسبب فيها نقص مهارة وكفاءة وخبرة للمشرفين الذين يقومون بعملية التقييم (جاد الرب، 2009 : 525)، ومن هذه الجوانب :

1- تساهل المقيم أو تشدده، والبعض يتجه نحو الوسط في إعطاء تقدير التقييم، وهو ما يعرف بـ (النزعة المركزية).

2- التحيز الشخصي لبعض العاملين.

3- التأثير بأداء العاملين في الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم.

4- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير.

5- قد يتردد الرئيس المباشر في إعطاء تقييمات منخفضة حتى لا يتسبب في عداوة مرؤوسيه، وما يترتب على ذلك عدم تعاونهم معه.

6- قد يخشى الرئيس المباشر الأثر المترتب على إعطاء تقييمات ضعيفة من ناحية نظرة الإدارة إليه، واتهامه بالتقصير (نعيم، 2012 : 37).

وهنا يجب القول أنه يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة لتلافي تلك الجوانب من القصور والتي تضعف عملية التقييم.

• الأسباب المتعلقة بالمرؤوسين :

1- عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه، وعدم قدرته على أداء ما هو مطلوب منه.

2- عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم، وعدم اهتمامه بنتائج التقييم (نعيم، 2012 : 37).

8- الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم :

أ- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء، تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم.

ب- وجود معايير أداء محددة وواضحة لجميع الوظائف، بحيث يستخدم المسؤولون نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير.

- ج- تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم، يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة لعملية التقييم، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين.
- د- ينبغي أن تكون نماذج الأداء دقيقة، بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة، وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، والأهم استخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف.
- هـ- الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات، كدفتر الدوام، وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وملف الموظف، أو أي سجلات منظمة، وينبغي على الإدارات تشجيع الرؤساء المباشرين على الاعتماد على هذه المصادر.
- و- وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية، وتقييم الأداء بكفاءة، حيث يرتبط تقييم الأداء بالعملية الإشرافية، فيجب أن يكون الرئيس المباشر ملماً جيداً بأداء مرؤوسيه (نعيم، 2012 : 37-38).

وظيفة التدريب :

1- مقدمة :

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز.

ويرى كشواي أن التدريب هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (كشواي، 2006 : 118).

كما أنه وبرغم تعدد المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة، فالتدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال عملهم ووظائفهم (جاد الرب، 2009 : 336).

أما التطوير هو عبارة عن الجهود التي تقوم بها المنظمات نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً (القریوتی، 2003 : 322).

ويذكره رأي آخر على أنه عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناءً على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة (نوري وكورتل، 2011 : 201).

كما أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب معارف وخبرات يحتاج إليها الإنسان والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة وللأنماط السلوكية (نوري وكورتل، 2011 : 232).

ووفقاً لرأي آخر فالتدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب (نوري وكورتل، 2009 : 232).

2- أهمية التدريب :

- هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي :
- أ- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
 - ب- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية (عبد الباقي، 2000 : 214).
 - ج- يساعد التدريب على بناء الثقة بالفرد مما يؤدي إلى درجات عالية من الرضا، وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها (جاد الرب، 2009 : 338).
 - د- يساعد العاملين في تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تواجههم، والارتقاء بمستواهم الوظيفي.
 - هـ- يساهم التدريب في تقليل الأخطاء وتسهيل الإشراف، فالموظف المتدرب جيداً تقل نسبة أخطائه، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.
 - و- ينمي التدريب لدى العاملين المرونة والقدرة على التكيف في حياتهم العملية (نعيم، 2012 : 23).
 - ز- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات مع بيئة العمل بما يحقق الأداء الفاعل (المدهون، 2005 : 83).

3- مزايا التدريب :

- أ- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنظمتهم.
- ب- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

- ج- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة (نعيم، 2012 : 23).
- د- ارتفاع معدل الأداء من خلال الوضوح في الأهداف وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (عبد الباقي، 2000 : 214).
- هـ- يساعد في إيجاد اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة، مما يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- و- يساهم في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ز- تقليل الحاجة إلى الإشراف، بحيث تمكن الموظف من أداء العمل دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر (المدهون، 2005 : 83).

4- أهداف عملية التدريب :

- تتمثل أهداف العملية التدريبية فيما تسعى إلى تحقيقه من غايات، والتي من أهمها :
 - أ- إكساب الموظفين المهارات والمعارف الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم.
 - ب- تنمية استعداد الموظفين الجدد والنهوض بالمهام الجديدة التي ستعهد إليهم.
 - ج- مساعدة الموظفين على فهم ما استجد من تطور في مجال عملهم.
 - د- تحقيق التكامل بين أدوار العاملين بالمؤسسة لتحسين نوعية الأداء ضمن بيئة عمل تشاركية.
 - هـ- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع، مما يمكن من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
 - و- محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
 - ز- معالجة جوانب ضعف معينة تؤثر سلباً على قيام الأفراد بمهامهم وبلوغهم الأهداف المرجوة منهم (الزميلي، 2005 : 97).

5- خطوات ومراحل العملية التدريبية :

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية : وتهتم بتحديد المشكلات أو الحاجات التي تجعل التدريب مطلوباً للوفاء بهذه الحاجات أو لحل هذه المشكلات (جاد الرب، 2009 : 344).
- ب- تصميم البرامج التدريبية : وهي خطوة تحضيرية للخطوة التي تعنى بترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية أو محتوى علمي تدريبي، وتحدد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المديرين لتوصيل المعارف والمهارات اللازمة (نعيم، 2012 : 25).

ج- تنفيذ التدريب : وتهتم باختبار الأنواع والطرق المناسبة للاحتياجات التدريبية وتنفيذها لقوة العمل التي تحتاج إليها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

د- التقييم : بعد انتهاء برامج التدريب، يحتاج الأمر إلى تقييمه، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما يجب أن لا ننسى أن جميع نتائج التقييم في كل البرامج يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل (نعيم، 2012 : 25)، حيث يتم تقييم كفاءة البرامج التدريبية التي نفذت للتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف التي يجب أن مراعاتها مستقبلاً.

وهنا سؤال يُطرح بقوة، كل هذه المراحل التي تم الإشارة لها هي مسؤولية مَنْ؟.

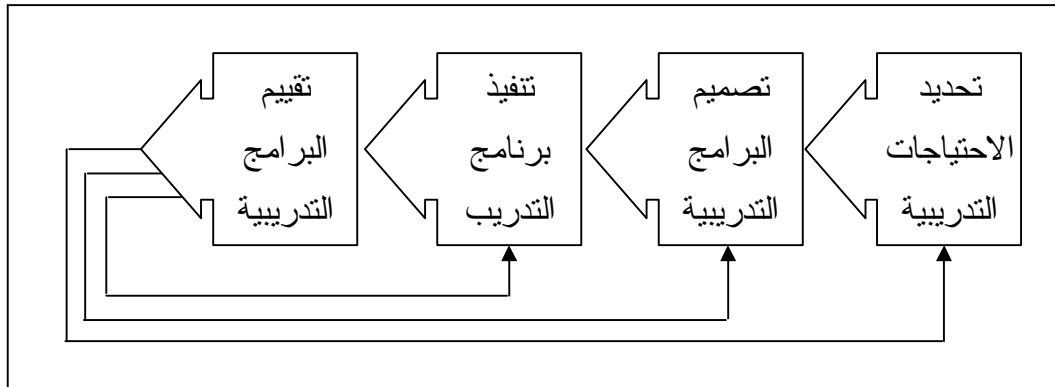
مراحل التدريب دور ومسؤولية مَنْ؟!

في المنظمات الكبيرة تختلف اهتمامات المديرين حول حاجتهم من التدريب (المرحلة الأولى)، ولكن التدريب الفعلي (المرحلة الثانية)، عادة ما يتم تقديمه من خلال قسم التدريب في المنظمة كتدريب داخلي أو يتم خارج المنظمة من خلال المنشآت الاستشارية أو الجامعات المحلية، وعندما يتم اكمال وتنفيذ برامج التدريب، يحدد المديرون مدى نجاح التدريب أو فشله في تحقيق الحاجات المتنوعة أو حل المشكلات التي تم التدريب من أجلها (المرحلة الثالثة)، أما في المنظمات الصغيرة فقد يتحمل المديرون مسؤولية تنفيذ التدريب داخل المنظمة، بالرغم من بقاء إمكانية الاستفادة من المصادر الخارجية للتدريب.

وفيما يلي تفسيراً واضحاً لكل مرحلة من مراحل التدريب وفق الشكل التالي :

شكل رقم (9)

يوضح مراحل العملية التدريبية



المصدر : أبو سلمية، باسمة : "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأتروا الإقليمي بغزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 : 20.

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية :

ويقصد بها تحديد عما إذا كانت هناك حاجة للتدريب أم لا؟ فليس كل مشكلة في الأداء حلها بالتدريب وفي حالة كان هناك حاجة فإنه يجب جمع البيانات المطلوبة لتصميم برامج التدريب.

وتتكون عملية تحديد الاحتياجات من ثلاثة مستويات أساسية هي حاجات المنظمة وحاجات المهام ثم حاجات الفرد. وعليه يمكن القول أن متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية تستوجب إجراء تحليل تنظيمي وتحليل للمهام وتحليل للفرد.

أما **التحليل التنظيمي** أي إجراء تحليل واسع للمنظمة من رسالة ومناخ عمل وأهداف وهيكل تنظيمي.

أما **تحليل المهمة** : وهو تحليل الوظيفة والذي يقدم معلومات مطلوبة لفهم متطلبات الوظيفة، حيث إن الواجبات والمهام تستخدم في تحديد المعارف والمهارات والقدرات (KSAs) (Knowledge Skills, Abilities) المطلوبة لأداء الوظيفة على النحو الملائم وفي نفس الوقت تحديد نوع التدريب الملائم لكل وظيفة (جاد الرب، 2009 : 345).

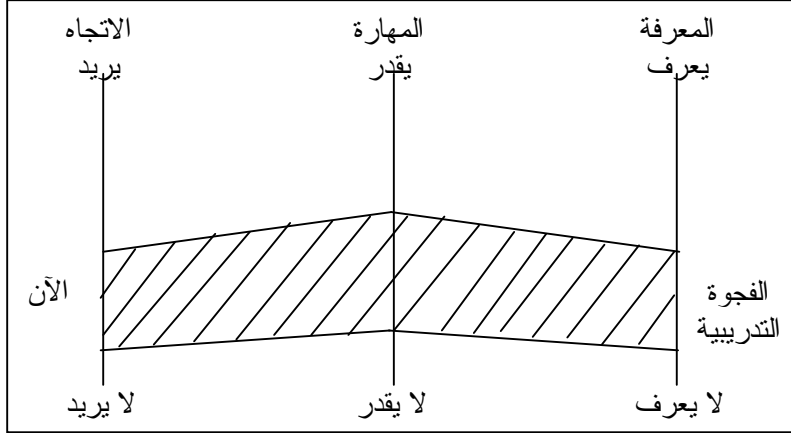
أما **تحليل الفرد** يُعنى بفحص وتحليل الأفراد الملائمين لأداء الوظائف المحددة، وقد يكون التدريب ضرورياً حينما يكون هناك تعارض أو تناقض بين متطلبات العاملين والمتطلبات التنظيمية أو معايير الأداء المحددة من قبل المنظمة.

أي أن الحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً (درة والصباغ، 2008 : 817).

وعليه فإن التدريب يردم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء في نواحي معينة مثل المعارف والمهارات أو الاتجاهات أو فيها جميعاً ويوضح الشكل التالي هذه الفكرة.

شكل رقم (10)

يوضح مفهوم تقدير الاحتياجات التدريبية والفجوة التدريبية



المصدر : درة، عبد الباري وزهير الصباغ : "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، 2008 : 318.

ب- وعند تصميم الخطط في مجال البرامج التدريبية فإن هناك بعض العوامل، وهي : (كشواي، 2006 : 125)

- 1- الأهداف من عملية التدريب.
- 2- مضمون عملية التدريب.
- 3- الأشخاص الذين سوف يتلقون التدريب.
- 4- التكاليف المحتملة لهذه العملية.
- 5- الموقع والجدول الزمني لأي برنامج تدريبي.
- 6- الطرف الذي سوف يقوم بالعملية التدريبية.

ج- تنفيذ برامج التدريب :

ينقل الأمر بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ، والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والراحات وأزمنتها، كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (وترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة (نعيم، 2012 : 25).

4- تقييم التدريب :

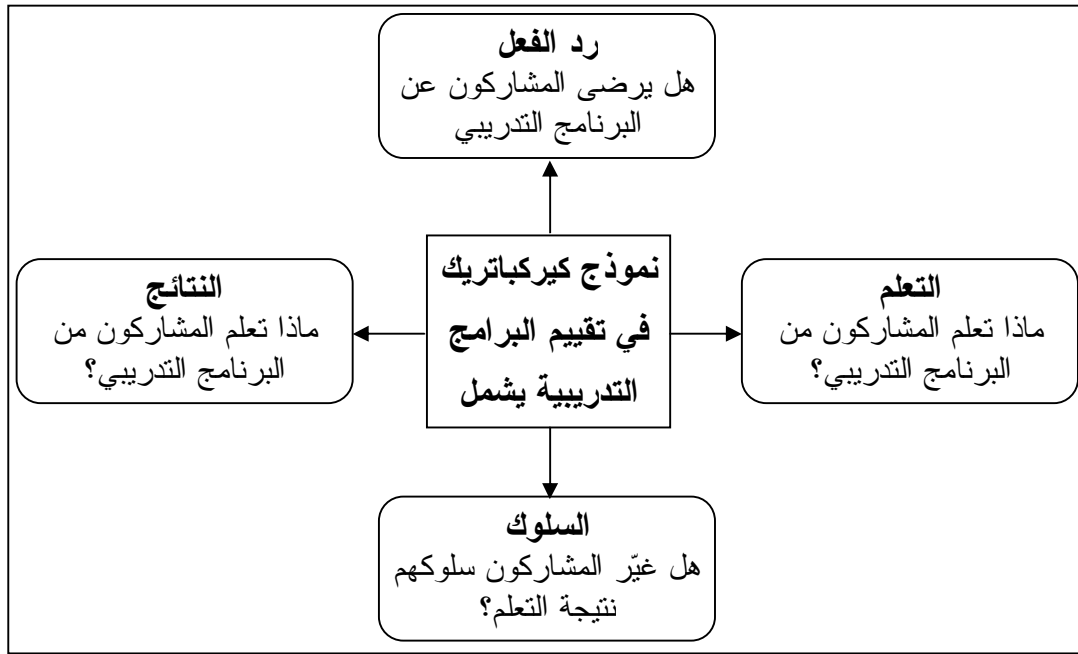
ويمكن تعريفه بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" (درة والصباغ، 2008 : 330).

قد تكون متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد تكون متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي فيحاول منسق البرنامج أو أية جهة أخرى أن تتابع سلوك المتدربين أثناء العمل ومحاولة قياس الأثر الذي ترتب على تعرض المتدربين لخبرات تدريبية معينة.

ثمة نماذج فكرية كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم، وأشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيركباتريك (Donald L. Kirkpatrick)، كما يبينه الشكل التالي :

شكل رقم (11)

نموذج كيركباتريك في تقييم البرنامج التدريبي



المصدر : درة، عبد الباري وزهير الصباغ : "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، دار وائل للنشر، 2008 : 331 (بتصرف).

6- مناهج التدريب :

يمكن أن نميز بين مناهج عديدة للتدريب تبعاً لبعض الجوانب التي ترتبط بها عملية التصنيف هذه، وهي : (المدهون، 2005 : 85-88)

أ- التدريب من حيث مدته :

- تدريب قصير الأجل.
- تدريب طويل الأجل.

ب- التدريب من حيث عدد المتدربين :

- التدريب الفردي.
- التدريب الجماعي.

ج- التدريب وفقاً لمكان التدريب :

• التدريب داخل المؤسسة : ويطلق عليه اسم التدريب أثناء الوظيفة (OJT) on Job training وتشمل التدوير، التدريب المهني، وعلاقات الموظفين.

• التدريب خارج المؤسسة : ويطلق عليه اسم التدريب خارج الوظيفة off the job training. أما التدريب أثناء الوظيفة فيتم توجيه النصح والإرشاد من جانب أي عامل (زميل أو نظير في العمل) أو خبير أو مشرف للعاملين أثناء الممارسة الفعلية للعمل، وتعتمد كفاءة هذا التدريب على نوع التدريب المطلوب وعدد المتدربين والموارد المطلوبة لذلك وكذلك كفاءة المدربين والمشرفين والملاحظين. وللتدريب أثناء الوظيفة ثلاث أشكال :

- التدوير : حيث يسمح للموظف بالحصول على خبرات متنوعة عن الوظائف المتاحة في المؤسسة فهو يساعد في بناء خلفية علمية لمدير المستقبل.
- التدريب المهني : وهذا النوع مرتبط بالمهنة المهنية أي تلك المهنة التي تحتاج إلى مهارات معينة حيث يتم تدريب الشباب على المهارات المحددة من خلال أحد العاملين الخبراء أو المهرة في هذا المجال.
- العلاقات الوظيفية : يحصل من خلالها الموظف على الخبرات الحقيقية للوظائف خلال العطل.

- مما تقدم يتضح أن للتدريب أثناء الوظيفة مزايا كثيرة، أهمها : (جاد الرب، 2009 : 35)
- 1) يرتبط ارتباطاً مباشراً بالوظيفة حيث إن المهام المرتبطة بالوظيفة يتم تعلمها أثناء أداء الوظيفة نفسها.
 - 2) يعتبر التدريب أثناء الوظيفة أقل تكلفة وإنفاقاً من التدريب خارج الوظيفة أي في مواقع منفصلة سواء داخل أو خارج المنظمة.
 - 3) عادة ما تكون الشركات والأقسام الإدارية والفنية بها مؤهلة وقادرة على أداء هذا التدريب فسوف يكون فعالاً.
 - 4) يؤدي إلى بناء الثقة بين المرؤوس والمشرف أو الملاحظ أو الرئيس المباشر للعمل.
 - 5) سرعة التعلم لأنه تدريب واقعي وملمس يتأتى من خلال الممارسة الفعلية للعمل ومن ثم يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بطريقة عملية.
 - 6) يعتبر من أفضل أنواع التدريب لأنه يتميز بالاستمرارية وقد يكون من متطلبات أداء الوظائف على مستوى الرؤساء.

أما عيوبها :

- 1) قد يكون مكلفاً إذا تسبب في ارتباك العاملين وبالتالي حدوث خلل في أداء الوظيفة قد يؤدي إلى أخطاء، خاصة عند التعامل مع العملاء.
- 2) قد يؤخر أو يعوق الاستخدام المحدد للتجهيزات وبالتالي حدوث أخطاء تؤدي إلى زيادة التكاليف.

3) عدم قدرة المدربين (المشرفين/الملاحظين) على نقل المعارف والمهارات إلى المرؤوسين.

4) قد لا تحتاج إليه المنظمة خاصة عند إدخال تجهيزات جديدة أو أنشطة جديدة، والتي تحتاج إلى خبرات ومهارات من خارج المنظمة.

5) قد يتسبب في ضعف العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة عندما يدخل الرؤساء بمعلوماتهم على مرؤوسيتهم، أو لأن الرؤساء أساساً قد لا تتوافر لديهم المعلومات والبيانات اللازمة للمتدربين.

د- التدريب وفقاً لوقت التنفيذ :

- التدريب قبل الالتحاق بالعمل.
- التدريب أثناء العمل.

هـ- التدريب من حيث المضمون :

- التدريب الإداري.
- التدريب المهني.
- التدريب الإشرافي.
- التدريب التخصصي.

و- التدريب من حيث خيارات العرض :

وتشمل :

- أجهزة العرض.
- التعلم عن بعد.
- المحاكاة.
- الواقع الافتراضي.
- تمثيل الأدوار.

مما سبق يتضح أن عملية التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، بين إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب، ويجب ألا ننسى أن أي فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك كي يتعرف على ما يمكن عمله بصدده هذا الأمر، وما هو دوره وأيضاً دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.

المبحث الثالث

الإدراك

- مقدمة.
- السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
- الإدراك.
- أهمية عملية الإدراك.
- الإدراك في المنظمات.
- مفهوم عملية الإدراك.
- مراحل عملية الإدراك.
- خصائص عملية الإدراك.
- العوامل المؤثرة في الإدراك.
- مشاكل الإدراك ومعوقاته.
- أثر الإدراك على السلوك التنظيمي.

المبحث الثالث

الإدراك

مقدمة :

إن الاهتمام بالعنصر البشري هو ليس غاية بحد ذاته بل هو وسيلة أخلاقية لبلوغ حالة الرفاهية الفردية والتنظيمية والاجتماعية. وبلوغ حالة الرفاهية المنشودة يتوقف في جانب كبير منه على فهم بواعث السلوك البشري ومسبباته (جلاب، 2011 : 23).

لعل السلوك التنظيمي هو العلم الذي يأخذ على عاتقه دراسة السلوك البشري أثناء العمل والتنبؤ به وفهمه بهدف تحقيق الفاعلية التنظيمية، وذلك من خلال فهم السلوك من جانبي الفرد والإدارة، إذ إن فهم السلوك من جانب الفرد يساعده في العيش بسعادة وعلاقات مودة داخل المنظمة وخارجها، أما من جانب الإدارة فإن فهم السلوك من شأنه أن يساعدها في تكييف السلوك وتعديله لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية :

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تؤثر من خلالها في السلوك الإنساني في المنظمات، فوظائف التوظيف، تقييم أداء الأفراد، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة التعويضات كلها وظائف ذات صلة بتغيير سلوكيات الأفراد العاملين وتشذيبها، على النحو الذي يحقق التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين بها، وخير ما يؤكد هذا الكلام هو تناول معظم أدبيات السلوك التنظيمي لهذه المفردات وبشكل واضح ومثير للانتباه (جلاب، 2011 : 81).

ستتناول الباحثة في هذين المبحثين (الثالث والرابع) دراسة مفهومي الإدراك والاتجاه كونهما محور الدراسة التي بين أيدينا.

الإدراك :

إن دراسة وتفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمراً ضرورياً لدراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة. كما أن العملية الإدراكية لها تطبيقاتها ودلالاتها الهامة في مجال السلوك التنظيمي بغرض فهم وتفسير سلوك العاملين بالمنظمة (جلدة، 2009 : 55).

أهمية عملية الإدراك :

يتأثر إدراكنا ومشاعرنا بالمعلومات التي نتلقاها من الصحف، والمجلات، والتلفاز والإذاعة، والعائلة، والأصدقاء، جميعنا يستخدم المعلومات المخزنة في ذاكرتنا لتفسير العالم من حولنا، وعليه فإن تفسيراتها تؤثر في طريقة استجابتنا وتفاعلنا مع الآخرين، نحن كبشر نسعى دوماً لفهم ما يدور حولنا، المعرفة الناتجة تؤثر في سلوكنا وتساعدنا في تحديد طريقتنا في الحياة. وتؤثر عملية الإدراك بشكل أكبر بكثير من الانطباعات التي يبديها الأشخاص عن بعضهم البعض، على سبيل المثال تعتمد الشركات على الإدراك عند تصميم المنتج والتسويق له، كما يستخدمه المرشحون السياسيون لانتخابهم. كما أن إدارة الأمن الجوي تستخدم بحوث حول الإدراك عند تصميم برامج التدريب التي تهدف لمساعدة فاحصي أمن المطار في تتبع أي تهديدات بشكل أكثر دقة، وأي خطأ في عملية الإدراك في هذا المجال قد تؤدي إلى نتائج كارثية.

علاوة على ذلك فإن الإدراك غير الدقيق والقبولية قد تؤثر في قرارات التعيين، الترقيّة، الفصل، كما أن الإدراك يؤثر في درجة التقدير التي تمنح للشخص الذي يقدم عرضاً تقديمياً شفويّاً في لقاء ما (Krietner & Kinicki, 2008; 182).

الإدراك في المنظمات :

الإدراك هو مجموعة من العمليات التي من خلالها يصبح الفرد واعياً للمعلومات من حوله ويفسرها، وهو عامل مهم في سلوك الأفراد في مكان العمل. ولو أن كل منا يتلقى كل شيء بنفس الطريقة، لكانت الأشياء أكثر بساطة، إلا أن العكس هو الصحيح، فإن الناس يدركون نفس الأشياء بطرق مختلفة.

وبما أن الإدراك يلعب دوراً هاماً في العديد من سلوكيات العمل، فإنه يجب على المدراء فهم أساس العملية الإدراكية (Griffin, 2001: 99).

وترى وجهة نظر أخرى أن الإدراك مهم في دراسة السلوك التنظيمي ببساطة لأن سلوك الأفراد يعتمد على إدراكهم للواقع من حولهم لا على الواقع نفسه، حيث إن الإدراك يقصد به العملية التي ينظم من خلالها الأفراد ويفسرون انطباعاتهم الشعورية (الحسية) بهدف إعطاء معنى للبيئة من حولهم، وعلى الرغم من ذلك فإن ما ندركه قد يختلف بشكل جوهري عما هو عليه الواقع. على سبيل المثال، قد ينظر جميع العاملين في المؤسسة لمؤسستهم على أنها مكان عظيم للعمل وبظروف عمل مفضلة ومهام ممتعة وأجور جديّة وامتيازات رائعة، وإدارة مسؤولة

متفهمة، إلا أنه -وكما يعلم معظمنا- من غير المعتاد أن نجد مثل هذا الاتفاق والإجماع في الرأي بين العاملين (Robbins & Judge, 2013: 173).

مفهوم عملية الإدراك :

الإدراك هو نقطة البداية في السلوك الإنساني، لأنه يمثل تلك العملية التي من خلالها يقوم الفرد باستقبال وتقييم المثيرات التي تنشأ من داخل أو خارج الكائن الحي (جلدة، 2009 : 56).

وذهب رأي آخر إلى ربط عملية الإدراك بالعملية المعرفية التي تمكن الأفراد من تفسير وفهم الظروف المحيطة بهم، مع ضرورة التمييز بين الإدراك الاجتماعي Social Perception وإدراك الأشياء Objects Perception، فالإدراك الاجتماعي يتميز عن إدراك الأشياء بكونه يذهب إلى تمييز مغزى علاقات الأشياء مع بيئتها بدلاً من النظر إليها بصورتها المجردة (Krietner kinic & Kotler, 2001).

وعرّف الإدراك بالطريقة التي تبدو فيها الأشياء لنا وليس الطريقة التي هي عليها فعلاً، وبذلك فالإدراك يقود تفكير الفرد ومشاعره وقيمه، وبالتالي فإنه يوجه قراراته وسلوكياته (Hultman & Gelleman, 2002).

كما وُصفت عملية الإدراك بعملية استقبال وتنظيم واختيار وترجمة المنبهات البيئية وتحويلها إلى معلومات بهدف التوصل إلى معنى لها (المنصور، 2006 : 30).

مما سبق يمكن القول أن الإدراك في حقيقته عملية يلجأ إليها الفرد متى أراد اختيار المعلومات التي يشاهدها وتنظيمها وتفسيرها، وتفسيره لتلك المعلومات يتأثر بعوامل، منها : شخصيته، خبرته، تجاربه، النظام القيمي الذي يحمله.

والإدراك يختلف عن الإحساس في كون الإحساس يعود إلى عملية استشعار المنبهات والحصول عليها من خلال الحواس، أما الإدراك فهو ترجمة المعلومات المستلمة من الحواس وتركيبها لتصبح ذات دلالة، أي أن الإحساس يسبق الإدراك.

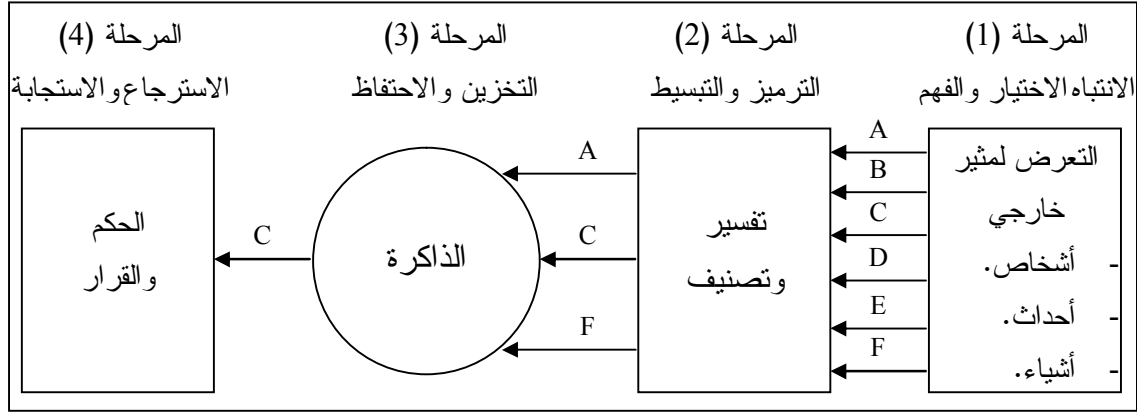
مراحل العمليات الأساسية التي تندرج تحت عملية الإدراك :

يتضمن الإدراك أربع مراحل متتالية في معالجة المعلومات، والشكل التالي يوضح نموذج المراحل الأساسية لعملية الإدراك، والمراحل الثلاث من العملية (الانتباه الاختياري والفهم، الترميز والتبسيط، التخزين والاحتفاظ) تصف كيف يتم ملاحظة المثيرات البيئية

والمعلومات المحددة، ومن ثم تخزينها في الذاكرة، أما المرحلة الرابعة والأخيرة (الاسترجاع والاستجابة) تتضمن تحويل الصور الذهنية إلى أحكام واقعية وقرارات.

شكل رقم (12)

يوضح مراحل العمليات الأساسية لعملية الإدراك



Source: Krietner R. & Kinick, A. "Organizational Behaviour", Mc.Graw-Hill, 2011, 184.

بالرجوع إلى الشكل السابق الخاص بمراحل العملية الإدراكية، نستخلص خصائص

الإدراك:

خصائص الإدراك :

تتميز العملية الإدراكية بعدد من الخواص هي : (جلدة، 2009 : 58)

1- الاختيار : Selection

يرى الناس الأشياء مختلفة ويرون نفس الشيء بطرق مختلفة وذلك بسبب تفاوتهم في الخبرات والتكوين البيولوجي وفي الاهتمامات، حيث يختار الفرد وينتقي ما يرغب في إدراكه من المثيرات التي يتعرض لها بما يتفق مع اهتماماته وأهدافه الشخصية.

2- الحدود المغلقة :

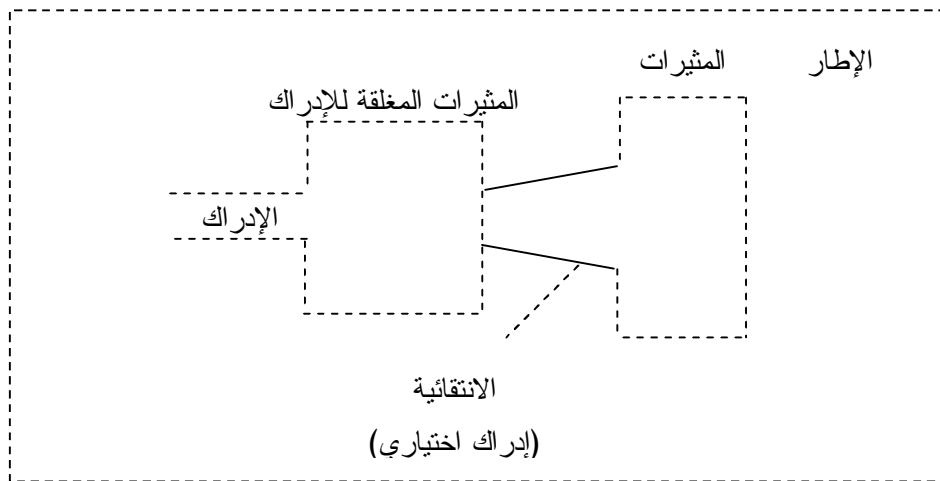
يقصد بالحدود المغلقة أو المجال المحدد للإدراك : أن الفرد يستقبل عدد محدد من المثيرات لتيتمكن من تفسيرها إلى معاني ذات دلالة. وتشير هذه الخاصية إلى تلك النزعة لدى الأفراد لاستكمال شيء ذو أجزاء ناقصة، أي وضع حدود لهذا الشيء ليمثل المجال الإدراكي.

3- الإطار المحيط :

تحدث عملية الإدراك في ظل إطار محدد حيث تتفاعل فيه عدة عوامل مادية مثل الإضاءة والألوان، وعوامل أخرى تتعلق بمشاعر الفرد. وهذه العوامل تؤثر على كون الإدراك اختيارياً.

فمثلاً قد تكون اتجاهات أحد الأفراد أن يسمع صوتاً معيناً ولكن هذا الإدراك الاختياري يتأثر بعوامل الإطار المحيط بالشيء موضع الإدراك كالضوضاء أو بعد المسافة أو كثافة الصوت. ويوضح الشكل التالي الخصائص الأساسية للإدراك، حيث نلاحظ أن الذي نستقبله كأفراد أثناء عملية الإدراك ما هو إلا جزء صغير من الواقع المحيط بنا.

شكل رقم (13) يوضح خصائص عملية الإدراك



المصدر : جلد، سامر : "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009 : 59.

العوامل المؤثرة في الإدراك :

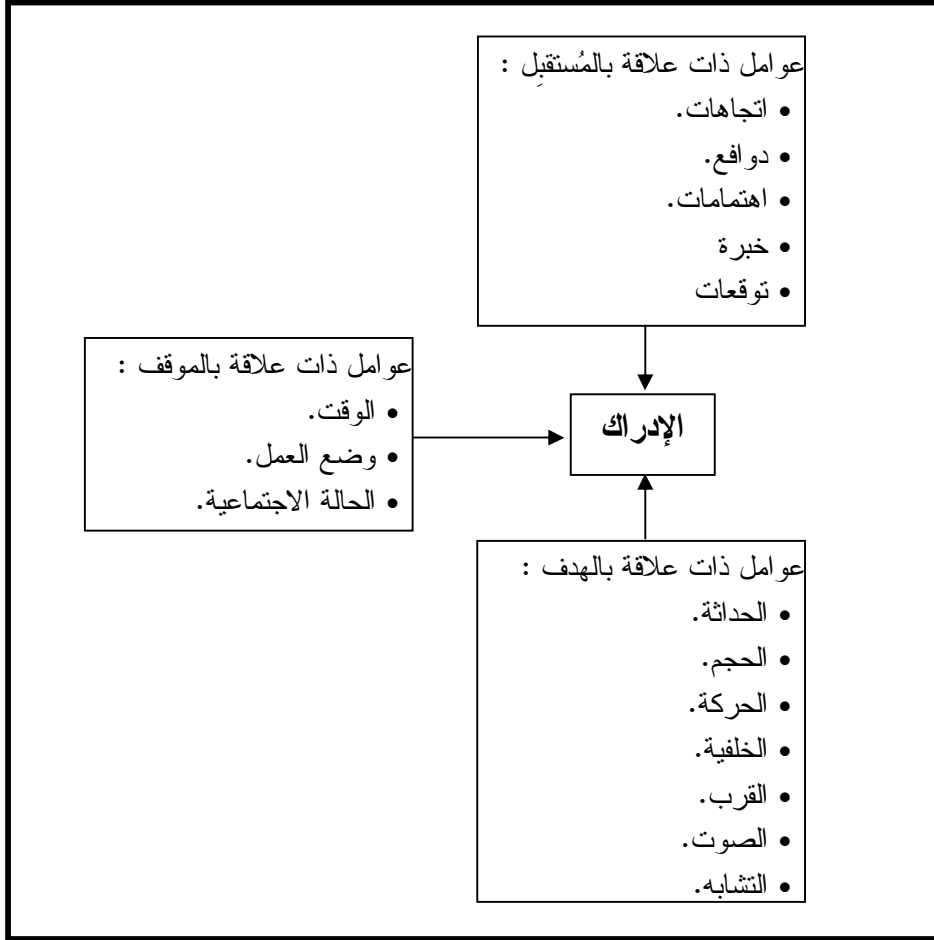
هناك العديد من العوامل التي تقف وراء حقيقة أن الأفراد يختلفون في نظرتهم للأشياء نفسها، وبالتالي يختلفون في إدراكها، وتكمن هذه العوامل في كل من :

- 1- الفرد المُستقبل The receiver.
- 2- الشيء المستهدف The target.
- 3- الموقف The situation.

وكل مجموعة من المجموعات الثلاث لها عواملها الخاصة كما هو موضح في الشكل

التالي : (Robbins & Judge, 2013: 174)

شكل رقم (14)
يوضح العوامل التي تؤثر في الإدراك



Source: Robbins S. & Judge T., "Organizational Behaviour" Pearson Education, New Jersey, 2013, 174.

1- خصائص الفرد المستقبل (المدرک) :

عندما ينظر الفرد إلى شيء ما ويحاول تفسير ما يراه، فالتفسير يعتمد إلى حد بعيد على خصائص ذلك الفرد، ومن أهم تلك الخصائص : التوجهات Attitudes، الدوافع Motives، الاهتمامات Interests، الخبرات السابقة Past experiences، والتوقعات Expectations.

حيث تعبر التوجهات عن التقييم الدائم من قبل الفرد سواء أكان مرغوباً أو غير مرغوب فيه، ومشاعره العاطفية وميوله تجاه شيء ما أو فكرة ما (جلاب، 2011 : 131).

وتعتبر التوجهات صعبة التغيير، الأمر الذي يتطلب من المنظمات السعي لإحداث بعض التغييرات في منتجاتها وبما يتناسب مع توجهات زبائنها بدلاً من السعي لإجراء تغييرات في هذه

التوجهات، أما **الدوافع** بدورها تحفز الأفراد، وربما يكون لها التأثير الأكبر في إدراكاتهم، كما تمثل الدوافع القوة الفيزيائية التي تدفع الفرد إلى إتباع سلوك معين من أجل تخفيف حالة التوتر وإشباع حاجاته (Kotler & Keller, 2006: 53).

ومن جانب **الاهتمامات** فإنها تلعب دوراً مؤثراً في إدراك الأفراد، إذ إن الاختلاف في الاهتمامات من شأنه أن يتسبب في اختلاف إدراكهم لذات الشيء (العمر، 2005 : 85).

أما الخبرة السابقة، فإن كل فرد منا يختزن في ذاكرته معلومات ومعاني ودلالات تمثل في مجموعها خبرته الماضية. إن مثل هذه الخبرة المختزنة عادة تقودنا إلى تكوين **توقعات**، وهذه التوقعات تؤثر غالباً على إدراكنا الحالي للأشياء (جلدة، 2009 : 60)، فمثلاً يتوقع الفرد من رئيسه في العمل أن يكون عارفاً بالقوانين والتعليمات وإجراءات العمل وبنفس الوقت يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، فإن لم يجد ذلك فيه فإنه قد يدرك توجهاته وسلوكياته بطريقة مغايرة لما قصد منها (جلاب، 2011 : 132).

2- خصائص الشيء المُستَهْدَف :

يتأثر الإدراك أيضاً بخصائص الشيء محل الإدراك (المستهدف)، وخصائص الشيء المستهدف عديدة، ومنها :

أ- **الحدثة** : كلما كان الشيء أو الحدث يتسم بالحدثة كلما ساعد ذلك على سرعة إدراكه من جانب الفرد المستقبل.

ب- **الحجم** : يؤثر حجم الشيء المثير في إدراك الفرد، فكلما كان حجمه أكبر كلما ساعد ذلك في الإدراك (جلدة، 2009 : 63).

ج- **الحركة** : يعد إدراك الحركة من الجوانب التي لا تظهر على حقيقتها فقد ندرك أشياء معينة على إنها أشياء متحركة غير إنها أشياء ثابتة في الواقع الفعلي، والعكس صحيح، والسبب في ذلك يعود إلى أحد أنواع الخداع والذي يعرف بالخداع الإدراكي (جلاب، 2011 : 133).

د- **الخلفية** : يعتمد ما نراه على الكيفية التي نميز فيها بين الشكل (الصورة) وبين الخلفية، والتمييز ينطلق من عوامل عديدة منها : الحجم والموضوع والحدود، والصورة تتميز بكونها أصغر من الخلفية وهي ذات دلالة حدود تفصلها عن الخلفية (جلاب، 2011 : 132).

ه- **القرب** : يؤثر في إدراك الفرد مدى قرب أو بعد الشيء المستهدف بالنسبة للفرد المستقبل، فكلما كان الشيء أقرب للفرد كلما سهل إدراكه (جلدة، 2009 : 64).

و- **الصوت** : تثير الأصوات غير المألوفة في مكان ما انتباه الأفراد وتستثير مدركاتهم (جلاب، 2011: 133).

ز- **التشابه** : هناك نزعة وميل لدى الأفراد لتصنيف وتجميع الأشياء المتشابهة معاً ليسهل إدراكها.

3- خصائص الموقف :

لا تقتصر عناصر عملية الإدراك على المستقبل والمثير، بل تشتمل على الإطار الموقفي الذي يتم فيه الإدراك (جلدة، 2009 : 64). فقد يؤثر وقت حدوث الشيء في إثارة انتباه وإدراك الأفراد (جلاب، 2011 : 134)، كذلك يمكن أن يثير الانتباه الموقع، الإضاءة، الحرارة أو أي من العوامل الموقفية (Robbins & Judge, 2013: 174).

مشاكل الإدراك ومعوقاته :

لما كان الإدراك يختلف تبعاً لاختلاف خبرات الأفراد ومستويات تعليمهم وصفاتهم الشخصية، علاوة على طبيعة الموقف الذي يمرون به، فإنه من الضروري أن تواجه عملية الإدراك العديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون أن يكون هذا الإدراك إدراكاً صحيحاً لما هو عليه الواقع فعلياً.

ولقد ذهب الكثير من المهتمين بالسلوك التنظيمي إلى دراسة العديد من تلك العوامل والمشكلات نلخص أبرزها فيما يلي :

1- الآثار الأولية والحديثة :

عادة تكون انطباعات سريعة وفي اللحظات الأولى عن الآخرين أو عن الأشياء، والتي بناء عليها نقوم بتكوين إدراكاتنا (جلدة، 2009 : 68).

والسبب الرئيس لتكوين هذا الانطباع السريع يرجع إلى نزعة داخلية لدينا بالاعتماد على ما نحصل عليه مبكراً عن الشيء المستهدف، وهو ما يعرف بالانطباعات الأولية First Impressions أو الأثر الأولي Primary Effect، وهذا بدوره يؤدي إلى التحيز وعدم الدقة في الإدراك (جلاب، 2011 : 134)، مثال : قد يقوم أحد الموظفين بعمل مميز في عمله عند بداية علاقته مع المدير، مما يترك انطباعاً أولياً.

كما أننا ناعتمد في إدراكنا على الملامح الأخيرة أو الحديثة في الشيء المستهدف (أي الانطباع الأخير last Impression)، والذي يؤثر على الإدراك ويجعله أيضاً متحيزاً وغير دقيق. مثال :

فشل مندوب المبيعات في عقد صفقته البيعية قد يتسبب في أن يجعل لدى مدير المبيعات إدراك معين حول الأداء البيعي خلال الشهر كله، وهو سوء الأداء البيعي (Robbins & Judge, 2013: 175).

2- التتميط تصنيف الحكم المسبق :

يحدث تصنيف الحكم المسبق عندما يفترض فرد ما أن جميع الأفراد في ثقافة معينة يتصرفون ويشعرون ويعتقدون بالطريقة نفسها (Cullen and Parboteeah, 2008)، فمثلاً يعتقد أغلب الناس أن جميع المهندسين يمتلكون مهارات جيدة في الرياضيات في حين أنهم جيديين مقارنة مع عموم الناس. وعملية إطلاق الأحكام المسبقة هي عملية ذات أربعة مراحل تبدأ بتصنيف الأفراد في مجموعات طبقاً لمعايير مختلفة كالعمر أو الجنس أو الوظيفة، التخمين، امتلاك جميع أفراد المجموعة الواحدة لنفس الصفات والخصائص، صياغة التوقعات وتفسير السلوك طبقاً للحكم المسبق وأخيراً المحافظة على الأحكام (Kreitner and Kinic, 2008: 191).

3- تأثير الهالة :

يقصد بتأثير الهالة ذلك الموقف الذي يفترض فيه أن امتلاك فردٍ ما لصفة إيجابية يعني امتلاكه لصفات إيجابية أخرى، ويحدث تأثير الهالة عندما يقوم الفرد بإصدار حكمه على الآخر على أساس صفةٍ أو خاصة واحدة مفضلة أو غير مفضلة فيه، حيث تغلب هذه الصفة على جميع صفات الفرد (جلاب، 2011 : 139).

وهناك جانباً إيجابياً مهماً لتأثير الهالة، وهو ميل الفرد الذي تدور حوله التوقعات الإيجابية إلى التصرف بطريقة تتوافق مع تلك التوقعات. ولهذا الجانب حالتان إحدهما إيجابية، وذلك بزيادة أدائه وتطويره، والأخرى سلبية وذلك بتدني أداء الفرد الناجم عن التوقعات المنخفضة تجاهه (جلاب، 2011 : 139).

4- الإسقاط :

الإسقاط هو أن ينسب الفرد توجهاته أو قصوره إلى الآخرين (جلاب، 2011 : 140).

ويقصد بالإسقاط أن ينسب الفرد أفكاره ومشاعره للآخرين، ويلعب الإسقاط دوراً هاماً وحساساً في العملية الإدراكية، فالأفراد الذين لديهم نفس الخلفية والاهتمامات يعتقدون أنهم يدركون بنفس الطريقة (جلدة، 2009 : 70).

ومن ناحية أخرى، فإن الإسقاط قد يؤدي إلى بعض المشكلات الإدراكية. فالمدير الذي يعالج مشكلة معينة ويعتقد أن الآخرين من زملائه في لجنة ما سوف يعالجون هذه المشكلة بنفس

الطريقة يقع في خطأ إدراكي واضح عندما يتم أخذ الآراء والتصويت على طريقته في حل المشكلة داخل اللجنة، حيث يجد أن باقي الأعضاء لا يتفقون معه جميعاً في نفس الأسلوب معالجة المشكلة موضوع الاهتمام (Robbins & Judge, 2013: 175).

5- الدفاع الإدراكي :

يمثل الدفاع الإدراكي الميل إلى تجنب أو حجب منبه معين يمثل تهديداً (معيقاً) إدراكياً، فالأفراد ربما يميلون إلى اختيار المعلومات التي تساند وجهة نظرهم وتجنب المعلومات التي تتعارض معها. فمثلاً قد يركز المدير الذي قرر حديثاً ترقية أحد موظفيه دون زملائه على المعلومات المفضلة التي تعزز من قراره وتجعل من الآخرين يرونه مصيباً، كما أنه يتجاهل المعلومات التي تثير التساؤلات حول قراره (Mullins, 2005: 132).

6- تأثير التضاد :

ويقصد بتأثير التضاد هو تقييم خصائص الشخص التي تتأثر بالمقارنة مع أناس آخرين تم مقابلتهم مؤخراً ويقعون في رتبة أعلى أو أقل على نفس الخصائص (Robbins & Judge, 2013: 177). على سبيل المثال في سلسلة من مقابلات الوظائف قد يقع المقابلين في خطأ إدراكي عند تقييم أحد المرشحين وفقاً لترتيبه في جدول المقابلة، وفي هذه الحالة من المحتمل أن يتلقى المرشح تقييماً أفضل إذا ما سبقه مرشحاً ضعيفاً في حين يتلقى تقييماً أسوأ إذا ما سبقه مرشحاً قوياً.

أثر الإدراك على السلوك التنظيمي :

يعتبر الإدراك من العناصر الأساسية في عملية التأثير على نمط وأسلوب حياة الفرد، وكذلك يؤثر الإدراك على علاقة الفرد مع الآخرين نسبياً، وقد بينت إحدى الدراسات والأبحاث أن الإدراك يؤثر أيضاً على الجوانب الإدارية والتنظيمية في المنظمة قبل تأثيره على تقييم الأداء واختيار العاملين والقيادة والدافعية والاتصالات (جدلة، 2009 : 71).

تأثير الإدراك على المعلومات والاتصالات :

إن عملية الاتصال بين أفراد المنظمة عبارة عن معلومات متبادلة، وبالتالي فإن كمية المعلومات المتبادلة بين العاملين في المنظمة تدرك بطرق متنوعة، وبذلك يجب أن تكون هذه

المعلومات واضحة ودقيقة حتى لا تحتل إدراكات مختلفة، وأن يعمل المدير على تقليل الاختلافات في الإدراك بين أفراد المنظمة قدر الإمكان (جلدة، 2009 : 72).

تأثير الإدراك على تقييم الأداء :

إذا ما أدرك المدير أداء الفرد العامل بطريقة خاطئة فإن هذا سيؤدي إلى تقييم غير موضوعي لذلك الفرد، وسيؤثر سلباً على الروح المعنوية للفرد وعلى ولائه التنظيمي (جلدة، 2009 : 72). وعليه فيجب على المدير أن يحدد بشكل دقيق وموضوعي سلوك الفرد العامل وما هي النتائج المتوقعة من أدائه الجيد، ويكون ذلك من خلال معايير موضوعية وذات كفاءة لقياس الأداء.

ويُعتقد أن تقييمات الأداء تعتمد بشكل كبير على العملية الإدراكية، ومستقبل الفرد مرتبط بشكل تام على الترقيات المبنية على الأداء، تحسين الأجور، كما أن التقييم يمكن أن يكون موضوعياً، إلا أن الكثير من الوظائف يتم تقييمها بشكل ذاتي (Robbins & Judge, 2013: 180).

وأحياناً نجد معدلات الأداء تتم عن المقيم كما تتم عن الموظف الذي يتم تقييمه.

تأثير الإدراك على اختيار العاملين :

يلعب الانطباع الأول عن الشخص المتقدم للوظيفة لدى المقابل أثراً بالغاً في عملية الاختيار، فإذا كان الانطباع الأول جيداً فهذا يعني أن المقابل قد أدرك أنه اختار الموظف المناسب في المكان المناسب، وبالطبع يتوقع منه أن يكون ذا أداء عالٍ يحقق أهداف المنظمة (جلدة، 2009 : 72).

المبحث الرابع الاتجاهات

- مقدمة.
- تعريف الاتجاهات.
- الاتجاهات والسلوك.
- مكونات الاتجاه.
- أنواع الاتجاهات.
- كيف تتشكل الاتجاهات؟ (مصادرها)
- وظائف الاتجاهات.
- خصائص الاتجاهات.
- تغيير الاتجاهات.
 - 1- عوامل تغيير الاتجاهات.
 - 2- منهجية تغيير الاتجاهات.
 - 3- مبادئ تحكم تغيير الاتجاهات.
- قياس الاتجاهات.

المبحث الرابع الاتجاهات

مقدمة :

تشير الدلائل الميدانية إلى أن الأفراد في حياتهم اليومية أو المهنية يستجيبون للأحداث المعنية من خلال مجموعة ميول داخلية سلبية أو إيجابية وبطريقة نظامية، وهذه الميول (الاتجاهات) تمتاز بكونها غير مرئية ولا تقتصر على حدود معينة، ويشترك بها عدد لا يستهان به من الأفراد داخل المنظمات أو المجتمع (Robbins & Judge, 2011: 180).

ومن هذا المنطلق لجأت العديد من المجتمعات والمنظمات إلى الاستعانة بمراكز متخصصة بقصد مسح الاتجاهات السائدة وقياسها بين الحين والآخر لاسيما عندما تكون هناك أكثر من ثقافة سائدة، والهدف من وراء ذلك كله هي تسخير الاتجاهات الإيجابية لخدمة الواقع والعمل على تعزيزها فضلاً عن البحث عن السبل الممكنة لتكثيف الاتجاهات السلبية والاستفادة منها لبلوغ التنافسية المنشودة سواء على مستوى المجتمع أم على مستوى المنظمات (جلاب، 2011 : 102).

كما أنه بالكاد يمر يوم دون أن تقدم وسائل الإعلام نتائج المسح الإحصائي حول اتجاه معين بهدف الوقوف على نبض الرأي العام حول مرشح ما مثلاً، أو الإرهاب، أو الحرب ضد المخدرات... إلخ. وفي مكان العمل يقدم المدراء مسوحات إحصائية حول الاتجاهات بغية مراقبة أشياء معينة كالرضا الوظيفي أو الرضا عن الأجور، كل هذه العناية بالاتجاهات مبنية على مدى الوعي بأثر الاتجاهات على سلوكنا (Kreitner & Kinicki, 2008: 160).

ويؤكد ذلك وجهة النظر القائلة أن اتجاهات الأفراد تؤثر على سلوكهم في المنظمات، وهي عبارة عن مزيج من المعتقدات والمشاعر التي حملها الناس تجاه أفكار ومواقف معينة أو نحو أناس آخرين (Griffin, 1999: 95).

حيث يواصل قائلاً أن الاتجاهات تعتبر مهمة كونها الأداة التي من خلالها يعبر الناس عن مشاعرهم، فمثلاً عندما يقول أحد المدراء أنه معجب بالحملة الإعلامية الجديدة فإنه يعبر عن مشاعره تجاه الجهود التسويقية للمؤسسة.

في هذا المبحث تهدف الباحثة إلى تقديم إطار متكامل وشامل للاتجاهات باعتبارها من أكثر المحددات السلوكية التي يستخدمها الباحثون في مجال الإدارة في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، حيث سنتناول مفهوم الاتجاهات ومكوناتها، وخصائصها، ووظائفها، وطرق قياسها.

تعريف الاتجاهات :

هنالك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين على تعريف للاتجاهات مفاده أنها عبارة عن استعداد أو ميل مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية وبشكل منسق نحو شيء معين حسب ما جاء في (جلدة، 2009 : 75).

كما تم الإشارة لها بوصفها ميل (استعداد) متعلم للاستجابة لشيء أو صنف من الأشياء بطريقة مرغوبة أو غير مرغوبة وعلى نحو متسق (Krietner & Kinick, 2008: 160).

وحديثاً وُصفت بلغة الميول الفسيولوجية التي يعبر عنها بصيغة تقييم لأفراد معينين أو أماكن محددة أو أشياء معلومة بلغة كونها مرغوبة أو غير مرغوبة (Quick & Nelson, 2009).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الاتجاهات تمثل ميولاً داخلية (سلوكية ومعرفية وعاطفية) يحملها الفرد ويظهرها بصيغة استجابة سلوكية نحو أي من مكونات البيئة المحيطة به.

وهناك رأي يصفها على أنها عملية ديناميكية نظامية، تمثل الخبرة السابقة والمعلومات المخزونة مدخلات لها، في حين يمثل السلوك مخرجاتها النهائية (جلاب، 2011 : 104).

الاتجاهات والسلوك :

لقد دلت الدراسات على أن اتجاهات الفرد تؤثر في سلوكه وعلاقاته الإنسانية وأدائه، ويعتبر تأثيرها في السلوك أمراً بديهياً من حيث الدراسات والكتابات التي بحثت في هذه العلاقة (Bolino et. al, 2002: 505).

إن الاتجاهات هي محددات للسلوك Determinants of Behavior كونها متصلة بالإدراك والشخصية والدافعية، وهي حالة ذهنية وعاطفية من الاستعداد ومكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة السابقة، وذات تأثير محدد على استجابة الفرد للناس أو الأشياء أو لموقف معين (جلدة، 2009 : 81).

ويشير رأي آخر إلى أن الاتجاهات الإيجابية نحو فرد ما في المجموعة من شأنها أن تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية طيبة مع ذلك الفرد، والعكس بالعكس؛ إذ تؤدي الاتجاهات السلبية نحو ذلك الفرد إلى تجنبه أو حتى أن يفهم كلامه على نحو سلبي غير الذي قصده أساساً (جلدة، 2009 : 106).

كما يوضح رأي آخر أن اتجاهات المديرين والطريقة التي يعاملون بها الأفراد والعاملين تؤثر في سلوكيات هؤلاء الأفراد أثناء العمل وأدائهم، فلو امتلك هؤلاء المديرين اتجاهات وتوقعات إيجابية تفيد بأن المرؤوس ذو إنتاجية عالية، عندها سيكون هذا المرؤوس كذلك (جلدة، 2009 : 76).

وضمن هذا المفهوم يناقش رأي آخر قضية مختلفة بطرح تساؤل هو : "What happens when attitudes and reality collide?" أي ماذا يحدث لو تعارضت الاتجاهات مع الواقع الفعلي؟ (Kreitner & Kinick, 2008: 161).

وهنا يضرب مثالاً للتوضيح : حيث يقول : افترض إنك معني جداً بعدم الإصابة بمرض الإيدز، وتعتقد بأنه ينتقل بانتقال سوائل الجسم بما فيها الدم، ومن ثم وجدت حياتك مهددة نتيجة لحادثة معينة في بلد أجنبي وبحاجة لجراحة ونقل دم مع احتمالية أن يكون هذا الدم ملوثاً بفيروس الإيدز خاصة أنه يتم إحضاره من بنك دم لا يخضع لرقابة جيدة، هل ستفرض الدم وتظل متمسكاً بقناعتك حول الإصابة بالإيدز؟

حسب الأخصائي النفسي الاجتماعي "ليون فيستنجر" Leon Festinger فإن هذا الموقف يولد ما يعرف بالتناقض المعرفي (Cognitive Dissonance)، ويقصد به "تجربة أو حالة انزعاج نفسي تحدث عندما لا ينسجم الاتجاه مع السلوك.

ويرى "Festinger" أن الأفراد في هذه الحالة سيعملون على تخفيض هذا التناقض وذلك التوتر النفسي بثلاث طرق هي :

1- تغيير الاتجاه أو السلوك أو كليهما : وهذا الحل الأسهل، وفي المثال السابق يكون الحل وفق هذه الطريقة خيارين إما أن تخبر نفسك بأنك لن تصاب بالإيدز من نقل ذلك الدم، والخيار الثاني ببساطة أن ترفض نقل الدم.

2- تقليل مستوى أهمية عدم الانسجام بين الاتجاه والسلوك : بمعنى أنه بإمكانك أن تخفف من قناعتك بالإصابة بالإيدز من نقل دم أجنبي وذلك كون الطبيب قد أخبرك أنه يتم الحصول على الدم من هذا البنك باستمرار وبشكل منتظم.

3- إيجاد عوامل متوافقة تدحض تلك العوامل المتناقضة : وهنا يمكنك أن تخبر نفسك بأنك ستقبل بنقل الدم كونك ليس لديك خيارات أخرى، حيث إنك سوف تموت إن لم تُجر لك الجراحة المطلوبة (Krietner & Kinick, 2008: 161-162).

مكونات الاتجاهات :

في حديثه عن طبيعة الاتجاهات يشير أحد الكتاب إلى مدى تأثير الاتجاهات على السلوك مقارنة بتأثير القيم على السلوك، حيث يورد مثلاً عن العمل قائلاً: إن كان لديك اتجاهاً إيجابياً نحو عملك (مثلاً أنت تحب ما تقوم بعمله) فإنك سترغب في الاستمرار في الوظيفة وذلك من خلال العمل لمدة أطول وباجتهاد أكبر (Kreitner & Kinick, 2008: 160).

وهذا يوضح لنا أن الاتجاهات تدفعنا للتصرف بشكل معين وضمن سياق معين، مما يعني أن الاتجاهات تؤثر في السلوك بمستويات مختلفة عن القيم، فبينما تمثل القيم المعتقدات العالمية التي تؤثر في السلوك عبر كل المواقف، نجد أن الاتجاهات تتعلق فقط بالسلوك الموجه نحو أشياء أو أشخاص أو مواقف معينة.

بشكل عام (وليس دائماً) نجد أن القيم والاتجاهات في انسجام، فالمدبر الذي يثمن عالياً السلوك التعاوني قد يكون له اتجاهاً سلبياً نحو التعاون مع زميل غير أخلاقي.

الفرق بين الاتجاهات والقيم يمكن توضيحه من خلال اعتبار المكونات الثلاث للاتجاهات وهي : المكون المعرفي، والمكون العاطفي، والمكون السلوكي.

1) المكوّن المعرفي :

ويتألف هذا المكوّن من إدراكات الفرد، آرائه، ومعتقداته، ويشير إلى عمليات التفكير مع تركيز خاص على استعمال العقلانية والمنطق.

والعنصر المهم في المعرفة هو المعتقدات التقييمية Evaluative beliefs التي يعتقها الفرد، وهذه المعتقدات تتحول إلى صيغة انطباعات مفضلة أو غير مفضلة لدى الفرد نحو شيء ما أو فرد آخر (جلاّب، 2011 : 108).

2) المكوّن العاطفي :

ويمثل المشاعر والعواطف التي يمتلكها الشخص تجاه شيء ما أو موقف معين (Krietner & Kinick, 2008: 161). كما يمثل المكوّن العاطفي تفضيلات الفرد (Preferences) لبديل معين دون سواه (جلاّب، 2011 : 107).

3) المكوّن السلوكي :

ويشير هذا المكوّن إلى ميل الفرد Tendency للتصرف بطريقة معينة تجاه فرد ما أو شيء ما، وجدير بالذكر بأن المكوّن السلوكي هو المكوّن الذي يمكن ملاحظته مباشرة من بين المكونات الثلاثة حيث إنه لا يستطيع أحدنا أن يرى مشاعر الآخرين (المكوّن العاطفي) أو معتقداتهم ومعلوماتهم (المكوّن المعرفي)، إنما يمكن فقط الاستدلال عليهما لا ملاحظتهما.

ويمكن تلخيص المكونات الثلاث للاتجاهات كما جاء في أمثلة (Robbins & Judge, 2011: 109) توضيحاً لكل مكون منهما حيث يقول : إن عبارة (راتبي منخفض my pay is low) هي وصف لما يعتقد الشخص عن شيء ما وهي بالتالي تمثل المكوّن المعرفي للاتجاه. وأما عبارة (أنا غاضب كم هو قليل راتبي) (I am angry over how little I'm paid) فتمثل المكوّن العاطفي أو الشعوري للاتجاه.

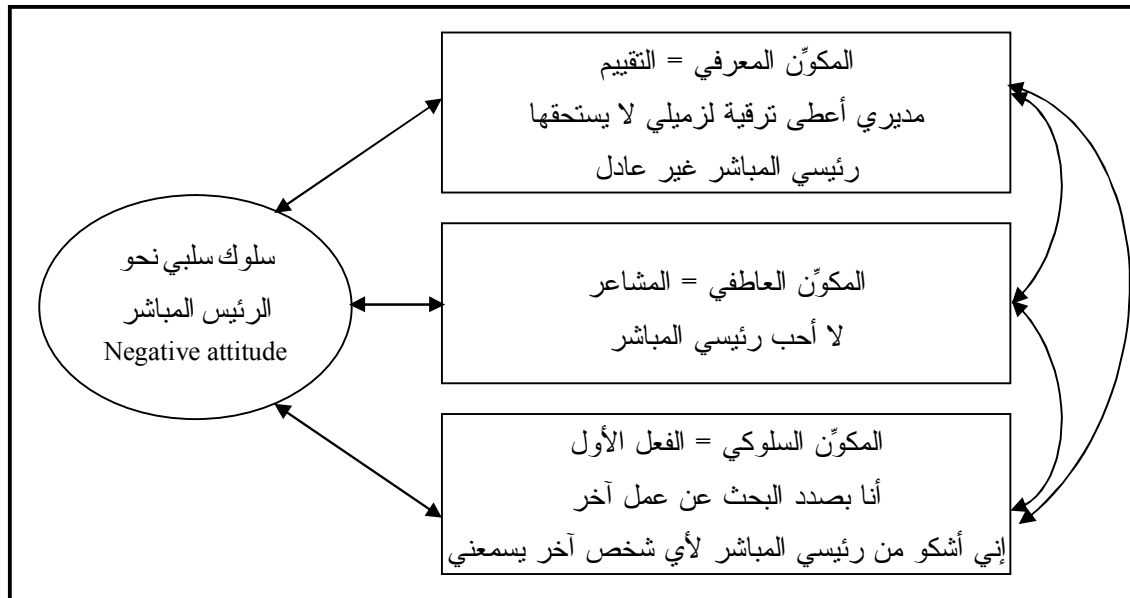
أما العبارة (أنا بصدد البحث عن وظيفة أخرى تعطي راتباً أعلى) (I'm going to look for another job that pays better) فهي تعبر عن المكوّن السلوكي للاتجاه.

والنظرة الحديثة للاتجاهات تركز على أن اتجاهات الفرد نحو شيء معين أو فرد معين يمكن تمييزها من خلال مكوناتها المختلفة، أي أن اتجاهات الفرد تتحدد عن طريق معتقداته ومشاعره نحو الشيء المستهدف (جلاب، 2011 : 108).

الشكل التالي يوضح المكونات الثلاث وعلاقتها بطبيعة الاتجاهات.

شكل رقم (15)

يوضح المكونات الثلاث للاتجاهات وعلاقتها بطبيعتها



Source: Robbins S. & Judge T., "Organizational Behaviour" Pearson Education, New Jersey, 2013, 109.

من خلال ما تم استعراضه سابقاً فإن الاعتقاد بأن الاتجاهات تمثل محصلة المكونات المعرفية والعاطفية والسلوكية من شأنه أن ينطوي على العديد من النصائح للمدير لعل أهمها الآتي:
(Ivancevich & Matteson, 2002)

- ينبغي على المديرين أن يكونوا قادرين على التركيز على المظاهر الإيجابية التي يسهم بها الأفراد داخل المنظمة والعمل على ترجيح تلك المظاهر على المظاهر السلبية التي قد تلوح في موقف معين.
- محاولة تطوير اتجاهات عامة مفضلة نحو المنظمة والعمل بين الأفراد العاملين وبما يمكن من بلوغ الفاعلية التنظيمية.

أنواع الاتجاهات :

يركز باحثو السلوك التنظيمي على ثلاثة أنواع من الاتجاهات المتصلة بالعمل وهي : الرضا عن العمل، المشاركة والانغماس في العمل، الولاء التنظيمي (Robbins & Judge, 2011: 113).

1) الرضا عن العمل :

يشير مصطلح الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) إلى مشاعر إيجابية عن الوظيفة، تنتج عن تقييم خصائص تلك الوظيفة، فالشخص الذي لديه مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي فإنه يحمل مشاعر إيجابية عن وظيفته، بينما الشخص غير الراضي يحمل مشاعر سلبية.

ويرى (جلاب، 2011 : 110) نقلاً عن (Slocum & Hellriegel, 2009) أن الرضا عن العمل يعبر عن درجة الإنجاز التي يجدها الأفراد في العمل، وهو شعور مرضي (سار) ينتج عن إدراك الفرد بأن عمله يمكن أو يسمح بتحقيق قيم مهمة للعمل. وهذا التعريف يشخص ثلاثة عناصر مهمة للرضا عن العمل، وهذه العناصر هي : (Noe & Wright, 2008: 65)

- إن الرضا عن العمل هو دالة للقيم التي يقصد بها ما يرغب الفرد الحصول عليه سواء حدث ذلك عن وعي أم لا.
- يركز التعريف على الاختلاف بين الأفراد العاملين بخصوص أهمية القيم لديهم، وهذا الأمر يعد ضرورياً في تحديد طبيعة الرضا عن العمل ودرجته.
- المظهر الثالث المهم للرضا عن العمل هو الإدراك، فقد لا تعكس إدراكات الفرد بصورة دقيقة الواقع، كما قد يُنظر إلى الموقف الواحد بطريقة مختلفة.

2) الاندماج في العمل :

يعبر الانغماس (الاندماج) في العمل عن الدرجة التي يتطابق فيها الفرد سيكولوجياً مع عمله وينظر إلى مستوى أدائه المدرك، على أنه مهم لبلوغ القيمة للنفس (Robbins & Judge, 2011: 113).

(3) الولاء التنظيمي :

وهو الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راعياً لبذل المزيد من الجهود من جانبه ويمثل الولاء التنظيمي اتجاه عمل أكثر عمقاً من الرضا عن العمل كونه يتعلق بالمنظمة ككل بدلاً من تعلقه بالعمل نفسه (Kreitner & Kinick, 2009: 106).

ويضيف رأي آخر أن الولاء التنظيمي ذو علاقة معنوية وإيجابية مع الرضا في العمل، فالمدرء ينصحون بزيادة الرضا عن العمل من أجل زيادة مستويات الولاء لدى مرؤوسيه، الأمر الذي ينعكس بشكل أو بآخر على زيادة الإنتاجية (جلاب، 2011 : 112).

والولاء التنظيمي ذو علاقة سلبية مع التغيب عن العمل أو دوران العمل، كما أنه يعد مؤشراً جيداً يمكن أن تعتمد عليه المنظمات لكونه الأكثر شهرة وذو استجابة ثابتة للمنظمة ككل مقارنة مع الرضا عن العمل (Robbins, 2011: 129).

كيف تتشكل الاتجاهات؟ (مصادرها) :

اتجاهات الفرد يتم اكتسابها وتعديلها من خلال عدة مصادر أساسية، أهمها :

(1) التعرض للمعلومات (التعلم الاجتماعي) :

يعتمد المكوّن الإدراكي للاتجاهات بدرجة كبيرة على المعلومات الصادرة من الأفراد ووسائل الإعلام (جلدة، 2009 : 85)، حيث تتكون الاتجاهات نتيجة للمعلومات التي تحصل عليها من الآخرين الذين سبقوا وكونوا اتجاهات معينة نحو هدف معين (جلاب، 2011 : 114).

(2) الاقتتران أو عضوية الجماعة :

يتم تكوين وتشكيل كثير من اتجاهات الفرد من خلال الجماعات التي ينتمون إليها، والجماعة تتعلق بعدد من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم أو تجمعهم مصالح وأهداف واحدة (جلدة، 2009 : 85).

(3) عوامل فسيولوجية :

إن التحولات والتغيرات الفسيولوجية التي يمر بها الفرد نتيجة عوامل الكبر في السن أو المرض أو التغير الكيميائي في الجسم قد تؤثر في اتجاهات الفرد (جلاب، 2011 : 113).

(4) البيئة :

إن مؤثرات البيئة المحيطة تؤثر على تكوين وتشكيل الاتجاهات للأفراد الذين يعيشون فيها، فالبيئة العربية والمؤثرات الثقافية والدينية والتاريخية كونت اتجاهات سلبية لدى العرب تجاه إسرائيل (جلدة، 2009 : 86).

5) الخبرة المباشرة :

يمكن أن يتكون لدى الفرد اتجاه نحو شيء معين أو شخص ما نتيجة للتعامل المستمر معه إذ تصبح هناك خبرة مباشرة عنده وهذه الخبرة عادة ما تؤثر في المكوّن المعرفي للاتجاهات (جلاّب، 2011 : 114).

6) إشباع الرغبات :

إن رغبات الفرد ودرجة إشباعها تؤثر على اتجاهاته، فعندما تشبع رغبات الفرد من خلال المنظمة التي يعمل بها، فإنه بالطبع سيحمل اتجاهات إيجابية نحو هذه المنظمة (جلدة، 2009 : 86).

وظائف الاتجاهات :

يساعد فهمنا لوظائف الاتجاهات على زيادة فهمنا لكيفية استخدام الفرد لاتجاهاته في سلوكه وتصرفاته العقلية، فالمعرفة بوظائف الاتجاهات يمكن أن تساعدنا على فهم وتفسير سلوك الأفراد في المنظمات (جلدة، 2009 : 82)، حيث تؤدي الاتجاهات مجموعة من الوظائف التي تعد عملية فهمها منطلقاً مهماً من منطلقات إدارة السلوك البشري والتنبؤ به في المنظمات وفي هذا الميدان حُددت أربعة وظائف رئيسية هي :

1) المعرفة :

حيث تساهم الاتجاهات في تزويد أساس يُستند إليه في تفسير المعلومات الجديدة وتصنيفها (جلاّب، 2011 : 115). والاتجاهات تساعد الفرد على تخزين الرسائل والمعلومات المتصلة بأحداث معينة أو مواقف محددة أو أفراد معينين، وتساعد على تجاهل المعلومات غير المتصلة، وأخيراً تساعد الفرد على تقليل حالة عدم التأكد وحالة الارتباك (جلدة، 2009 : 83).

2) التعبيرية :

تمثل الاتجاهات وسيلة للتعبير، وهي تمكن الأفراد من بيان القيم التي يمتلكونها إلى الآخرين وتوضيحها ومن ثم التعبير عن ذاتهم وتبني قيم المجموعة.

3) وظيفة المنفعة :

توجه الاتجاهات وترشد سلوك الفرد في المنظمة لإشباع حاجاته ورغباته، فالموظف الذي يحمل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة التي يشغلها، يسلك سلوكاً وظيفياً مفيداً يساعده على تحقيق أهدافه الشخصية كالترقي، والحصول على راتب أعلى، الإنجاز، وذلك إلى جانب أهداف المنظمة.

وهكذا فإن السلوك أو المعرفة الناجمة عن إشباع الحاجات يمكن أن يؤدي إلى تبني اتجاه

مفضل.

4) وظيفة الدفاع عن الأنا :

يمكن أن يتم تبني الاتجاهات للدفاع عن الأنا ضد الحقيقة أو الواقع غير المرغوب به (جلاب، 2011 : 116)، حيث تقوم اتجاهات الفرد بدور حماية الأنا من القلق والتهديدات المحتملة، ففي المنظمات يقوم الأفراد بتنمية اتجاهات إيجابية نحو قضايا أو أشياء أو مؤسسات تحظى بالقبول الاجتماعي، وذلك لأهميتها في توفير الراحة لهم وتجنب المشاكل.

خصائص الاتجاهات :

مقارنة بغيرها من مظاهر السلوك الإنساني تتميز الاتجاهات ببعض الخصائص، وأهمها ما يلي : (جلدة، 2009 : 86-88).

1- الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر : وإنما يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف الذي يصدر من الفرد أو من خلال استعداداته للقيام بسلوك أو تصرف معين أو حينما يُسأل مباشرة من خلال استقصاء (استبيان) معين أو عن طريق الآخرين.

2- اتجاهات الفرد غير موروثه : لا يولد الفرد باتجاهات معينة بل تتولد من خلال التعلم والخبرات التي يمر بها الفرد في حياته.

3- تتفاوت الاتجاهات في كثافتها وشدتها : وترتبط هذه الكثافة أو الشدة للاتجاهات بقوة المثير موضع الاتجاهات، وتعتبر هذه الخاصية هامة جداً لفهم الاتجاهات في عملية التنبؤ بالسلوك.

4- تتفاوت الاتجاهات من حيث الاستمرارية : الاعتقادات السياسية غالباً ما تكون مستقرة ومستمرة خلال فترة حياة الفرد، أما اتجاهات الفرد نحو السيارات مثلاً قد تتغير أكثر من مرة في حياته.

5- تتفاوت الاتجاهات من حيث درجة العمق : حيث تكون الاتجاهات أكثر عمقاً عندما تلمس الفلسفة الأساسية لحياة الفرد.

6- تعتبر الاتجاهات من محددات السلوك الإنساني : تركزت جهود الباحثين في السنوات الأخيرة على دراسة طبيعة العلاقة بين الاتجاهات والسلوك حيث أمكن لهذه الدراسات التوصل إلى نتائج محددة وواضحة بحيث أصبح من الممكن القول وبشيء من التأكد أن الاتجاهات تمكن من التنبؤ بالسلوك المتوقع والذي بدوره يمكن أن يستخدم للتنبؤ بالسلوك.

وهكذا يمكن القول أن الاتجاهات يمكن أن تستخدم بغرض التنبؤ بالسلوك، فمثلاً الاتجاهات الإيجابية للفرد نحو نظام التدريب المستخدم في المنظمة تمثل مؤشرات لاحتمال تأييده ومشاركته في هذا النظام.

7- تتفاوت الاتجاهات من حيث شموليتها وعموميتها ومدى ترابطها معاً : حيث إن هنالك اتجاهات شاملة وعامة قد تضم بعض الاتجاهات الفردية وتتسم بالترابط والتكامل، مثال ذلك الاتجاهات الدينية.

تغيير الاتجاهات :

غالباً ما يُواجه المدراء بمهمة تغيير الاتجاهات؛ وذلك بسبب أن الاتجاهات السابقة تعيق الأداء الوظيفي (Ivancevich, Matteson, 2011: 120)، كما أن الاتجاهات ليست ثابتة، فعلى سبيل المثال معلومة جديدة قد تغير الاتجاهات، فمثلاً قد يكون لدى المدير اتجاه سلبي نحو زميل جديد بسبب قلة خبرته في مجال العمل، وبعد العمل معه لفترة ما، قد يدرك المدير أن هذا الزميل موهوب وبالتالي فإنه يقوم بتطوير اتجاه إيجابي نحوه (Griffin, 2001: 96).

إن تغيير الاتجاهات قد يأخذ اتجاهين مختلفين هما : التعزيز (Reinforcement) أو التغيير في الاتجاه المعاكس (opposite direction) للاتجاهات الحالية (المرسي وإدريس، 2005).

عوامل تغيير الاتجاهات :

- وبالرغم من إمكانية التغيير فإن هنالك عوامل ومتغيرات تؤثر في تغيير الاتجاهات يمكن تلخيصها في ثلاثة عوامل هامة هي : (Ivancevich, Matteson, 121)
- أ- **الجهة القائمة بعملية التغيير** : يتوقع من الأفراد العاملين أن يغيروا في اتجاهاتهم إذا ما كان لديهم الثقة بمديريهم وأحبوهم وأدركوهم وفق مكانتهم المناسبة.
 - ب- **الرسالة** : حتى لو امتلك المدراء الثقة والحب والمكانة فإن الرسالة يجب أن تكون واضحة ويمكن فهمها ومقنعة في نفس الوقت لإحداث التغيير.
 - ج- **الموقف (الحالة)** : تعتمد قدرة المدراء جزئياً في تغيير الاتجاهات للأفراد على الموقف الذي هم بصدده.

منهجية تغيير الاتجاهات :

- يجب أن تتم عملية تغيير وتعديل الاتجاهات وفق منهجية وآلية قوية حتى تكون عملية وألا تتم بصورة عشوائية وذلك باتباع الخطوات التالية :
- 1- تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
 - 2- تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.
 - 3- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة والاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى (الفجوة السلوكية) (جلدة، 2009 : 89).

مبادئ تحكم تغيير الاتجاهات : (جلاب، 2011 : 120)

- من أهم المبادئ التي تحكم عملية تغيير الاتجاهات ما يلي :
- 1- تغيير الاتجاهات أسهل في التغيير مقارنة مع الحاجات.

2- تغيير المكون الإدراكي للاتجاهات (الاعتقادات) أسهل من تغيير المكون العاطفي (القيم).

3- الاتجاهات الضعيفة أسهل في التغيير من القوية.

4- من السهل تغيير اتجاهات الفرد الذي لديه ثقة أقل في تقييمه للأشياء التي هي موضوع الاتجاهات.

قياس الاتجاهات :

اهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الإنساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الأفراد، وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل : المقابلات الشخصية والاستبيان وغيرها.

تعتبر الاستبانة من أشهر المقاييس المستخدمة في مجال البحوث، حيث يقوم الباحث بتوجيه أسئلة لها علاقة بالميل والاتجاهات التي يتمسك بها الناس حول ظاهرة معينة ويقوم بتوزيعها، ومن ثم يقوم بعملية جمعها وتبويبها وتحليلها للحصول على النتائج. ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة ما يلي :

1) مقياس ليكرت :

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الاتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف. ويشتمل الوزن لكل عبارة على 5 درجات تتراوح بين (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة) ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه، وبعد ذلك يقوم الباحث بإعطاء درجات للإجابات تتراوح بين مثلاً (5) موافق بشدة، (1) غير موافق بشدة، وبعد ذلك يتم القيام بالعمليات الحسابية الإحصائية للوصول إلى النتائج.

2) مقياس ترستون :

يعتمد هذا القياس على عدد من العبارات التي يصممها الباحث لقياس اتجاه الأفراد حول موضوع معين، ويتكون من مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد للغاية إلى عدم مؤيد للغاية، وتتخلص :

1- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة السهولة والوضوح في الجمل.

2- يتأكد الباحث من مدى مصداقية الاستبيان وذلك باستشارة عدد من المختصين في هذا المجال (موضوع الاتجاه المراد دراسته).

3- إعطاء وزن لكل عبارة من العبارات الواردة في هذا المقياس والتي عمل على أساسها بوضع درجة أهمية كل عبارة في الاستبيان (جلدة، 2009 : 92-93).

الفصل الثالث

مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة والمدراء العاملون بها

- مقدمة.
- القطاع الحكومي الفلسطيني.
- تطور وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتواتر الحكومات.
- دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات السلطة.
- واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- المدراء العاملون في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية.

الفصل الثالث

مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

والمدرء العاملون بها

مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى الوقوف على واقع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث الدور والنشأة والصلاحيات، كذلك التعرف على المشاكل الإدارية التي عانت منها المؤسسات الفلسطينية منذ نشأتها وحتى تاريخه، مع بيان إحصائي لمجتمع الدراسة وهم المدرء العاملون في تلك المؤسسات.

تتكون السلطة الوطنية الفلسطينية من ثلاث سلطات هي : السلطة القضائية، والسلطة التشريعية، والسلطة التنفيذية، ويضمن القانون فصل السلطات الثلاث وينظم العلاقة بينهم بحيث يضمن الشفافية والمحاسبة والمقازاة لأي من المسؤولين في إحدى هذه السلطات عند الضرورة وحسب القانون (حرب، 2011 : 54).

ولأغراض البحث سيتم التطرق وبشكل عام للسلطة التنفيذية فقط، حيث إن الوزارات ومؤسسات الخدمة المدنية تتبع مجلس الوزراء وهي جزء هام من السلطة التنفيذية، وتتفد السياسات والخطط التي تضعها الحكومة (الذقي، 2006 : 70).

القطاع الحكومي الفلسطيني :

يعرف القطاع الحكومي في أي دولة بأنه : "ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن، مثل الدفاع والعدالة والأمن الداخلي، وعادة ما تمولها الموازنة العامة للدولة، والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب المفروضة على الشعب، للمساهمة في تحمل نفقات الخدمة العامة" (صبري، 2003 : 125).

ويتشكل القطاع الحكومي الفلسطيني من مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وهي رغم عدم وجود إطار تنظيمي أو هيكل إداري معتمد لها تتكون من العديد من الوزارات والسلطات والمؤسسات العامة، بلغ عددها (31) مركز مسؤولية حسب الموازنة العامة لسنة 2012م والتي جاءت وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (10/258/11م.و/إ.هـ) لسنة 2012م. (قرار الموازنة العامة، 2012)

ويعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة، حيث لم تعرف فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام 1994م قطاعاً حكومياً؛ وذلك بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن، فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي في الثالث عشر من أيلول/سبتمبر 1993م وتولي السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي المحررة، قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها، حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغييرات من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة (راضي، 2010 : 51).

وقد أصدر الرئيس الراحل ياسر عرفات من مقره في تونس القانون رقم 1994/5م والذي نص على أن تؤول إلى السلطة الوطنية الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين والمراسيم والمنشورات والأوامر السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل 19/5/1994م، واستناداً لذلك بدأ الرئيس ياسر عرفات بتشكيل أول حكومة فلسطينية من مقره في تونس، ثم استكملها بعد دخوله أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية في 1/7/1994م (مركز التخطيط الفلسطيني، 2003 : 176).

ولعل حقل إدارة الموارد في القطاع الحكومي يشهد الكثير من التطورات والتغييرات، كما يشهد الكثير من الجدل حول أنسب النظم التي يجب تطبيقها للتعامل مع أهم وأثمن مورد لدى أي منظمة، ألا وهو المورد البشري، مكن ومصدر القرارات والسياسات وجهود التطور، وهو المحك الأساسي لنجاح أو فشل هذه السياسات والقرارات (عبد السلام، 2008 : 163).

تطور وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية :

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض عام 1994م تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية نتيجة للاحتلال الإسرائيلي، نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة، وهذا ما استدعى السلطة الوطنية البدء من الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات، ولذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة بصورة متسارعة، ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مطرد (كلاب، 2004 : 89).

وقد شكلت التغييرات المتلاحقة في هيكلية الحكومة الفلسطينية التي تكون وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية عنصر عدم استقرار، يضاف إلى العناصر الأخرى التي انعكست

على تطور سوء التنظيم الإداري، وزيادة مظاهر الخلل والإرباك في الجهاز الإداري (مركز التخطيط الفلسطيني، 2006 : 176).

• تواتر الحكومات الفلسطينية :

مرت الحكومة الفلسطينية من حيث تشكيلها بثلاث مراحل، حيث شهدت الفترة من 1994م وحتى تاريخه تشكيل إحدى عشر حكومة فلسطينية، تميزت المرحلة الأولى منها وهي الحكومات الخمس الأول بعدم وجود منصب رئيس الوزراء وإنما كان رئيس السلطة رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية هو الرئيس المباشر للوزراء، باستثناء الحكومة الرابعة حيث تم استحداث منصب رئيس الوزراء، إلا أن رئيس السلطة احتفظ به لنفسه (مركز التخطيط الفلسطيني، 2003 : 176).

التشكيلات الحكومية الخمس الأول :

جدول رقم (1 أ)

رقم الحكومة	تاريخ التشكيل	أسباب التشكيل	عدد الوزارات	عدد الوزراء	ملاحظات
1-	1994/5/19	• أول حكومة.	20	17	• وزارتا الأشغال العامة والزراعة شاغرتان. • احتفاظ رئيس السلطة بمنصب وزير الداخلية.
2-	1996/5/8	• إجراء أول انتخابات رئاسية وتشريعية. • ضم مناطق جديدة من الضفة الغربية للسلطة الوطنية الفلسطينية.	24	22	• احتفظ رئيس السلطة بمنصب وزير الداخلية. • إضافة 4 وزارات جديدة، (التعليم، التموين، الصناعة، ملف القدس). • استحداث منصب أمين عام مجلس الوزراء.
3-	1998/8/5	• استقالة الحكومة السابقة.	29	28	• احتفاظ رئيس السلطة بمنصب وزير الداخلية. • تميزت بتشكيل 3 وزارات (شؤون البيئة، شؤون الأسرى، والشؤون البرلمانية). • تعيين 3 وزراء من غير حقيبة بلقب وزير دولة.
4-	2002/6/5	• تقليص تشكيل الحكومة مع تزايد الخلل في رواتب الموظفين ودرجاتهم. • تجميد قانون الخدمة المدنية في تشرين 1998. • الضغوط الشديدة من المؤسسات والشخصيات	21	20	• احتفاظ رئيس السلطة الفلسطينية بمنصب رئيس الوزراء لنفسه. • تخلي رئيس السلطة عن وزارة الداخلية. • دمج بعض الوزارات واستحداث

رقم الحكومة	تاريخ التشكيل	أسباب التشكيل	عدد الوزارات	عدد الوزراء	ملاحظات
		الفلسطينية والعربية والمؤسسات المانحة لدعم الإصلاح الإداري. ● دمج بعض الوزارات واستحداث وزارات جديدة وإلغاء أخرى.			وزارات جديدة وإلغاء أخرى وتحويل بعضها إلى هيئات وسلطات. ● إلغاء منصب وزير دولة.
-5	2002/10/29 استمرت حتى 2003/4/30	● حجب المجلس التشريعي الثقة عن الحكومة الرابعة.	20	19	● استحداث وزارة شؤون الأسرى والمعتقلين التي ألغيت في الحكومة الرابعة. ● إلغاء 3 وزارات هي : الشؤون المدنية، الاتصالات، الشباب والرياضة.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة وجود رئيس مجلس الوزراء ورئيس للسلطة الوطنية الفلسطينية.

بتاريخ 2003/2/14م أصدر رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية السيد/ ياسر عرفات رسمياً قراراً بتعيين رئيساً للوزراء، وذلك بموجب التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي الفلسطيني 2002م باستحداث منصب رئيس الوزراء، وليمثل ذلك المرجعية القانونية التي توّطر وتحدد مهام وصلاحيات مجلس الوزراء ورئيسه.

ووفقاً لأحكام المادة 64 من القانون الأساسي المعدل لسنة 2003م يتكون مجلس الوزراء من رئيس الوزراء وعدد من الوزراء لا يتجاوز أربعة وعشرين وزيراً، ويُحدّد في قرار التعيين الوزارة التي تُسند إلى كل وزير وتنظم اللائحة الداخلية لمجلس الوزراء رقم 2003/5م آليات عمله الداخلية (الرقب، 2008 : 72).

التشكيلات الحكومية للحكومات الأربع اللاحقة (السادسة والسابعة والثامنة والتاسعة) :

جدول رقم (1 ب)

رقم الحكومة	تاريخ التشكيل	أسباب التشكيل	عدد الوزارات	ملاحظات
-6	2003/3/10	● استحداث منصب رئيس الوزراء وتعيينه لأول مرة.	25	● احتفظ رئيس مجلس الوزراء بوزارة الداخلية لنفسه. ● شطر وزارتين لأربع وزارات: 1- وزارة التخطيط والتعاون الدولي: - وزارة التخطيط. - وزارة الخارجية.

رقم الحكومة	تاريخ التشكيل	أسباب التشكيل	عدد الوزارات	ملاحظات
				2- وزارة الثقافة والإعلام : - وزارة الثقافة. - وزارة الإعلام.
-7	2003/10/5	● استقالة الحكومة السادسة بسبب خلاف بين رئيس السلطة ورئيس مجلس الوزراء.	22	● إعلان الحكومة حكومة طوارئ. ● تم إلغاء بعض وزارات واستحداث أخرى وإعادة وزارات قد ألغيت سابقاً.
-8	2003/11/12	● استقالة الحكومة السابقة.	24	● تضمنت 3 أعضاء بمنصب وزير دولة. ● استحدثت بها منصب نائب رئيس مجلس الوزراء. ● ألغيت بعض الوزارات ودمجت أخرى واستحدثت وزارات جديدة.
-9	2005/2/24	● مرسوم رئاسي بتشكيل الحكومة التاسعة.	25	● باشرت أعمالها بنفس تاريخ المرسوم الرئاسي. ● شغل نائب رئيس مجلس الوزراء منصب وزير الإعلام. ● شملت منصب رئيس ديوان مجلس الوزراء. ● شملت عضوين بمنصب وزير دولة.

بتاريخ 2005/12/15م قدم رئيس مجلس الوزراء استقالته لكي يتسنى له الترشح للانتخابات التشريعية وقبل رئيس السلطة استقالته، وأصبحت بذلك الحكومة التاسعة حكومة انتقالية واستمرت حتى تاريخ 2006/3/27م (الرقب، 2008 : 73)، وهو تاريخ بداية المرحلة الثالثة، وهي مرحلة ما بعد الانتخابات التشريعية للعام 2006م، وتشمل ثلاث حكومات هي : العاشرة وحكومة الوحدة الوطنية وحكومة تسيير الأعمال، موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (ج1)

رقم الحكومة	تاريخ التشكيل	أسباب التشكيل	ملاحظات
-10	2006/3/28	● إجراء الانتخابات التشريعية لعام 2006. ● فوز كتلة التغيير والإصلاح التابعة لحركة حماس بنسبة 61% من مقاعد المجلس التشريعي. ● تكليف رئيس السلطة كتلة التغيير والإصلاح بتشكيل الحكومة العاشرة.	● لم تتمكن كتلة التغيير والإصلاح من إشراك الفصائل الأخرى معها في تشكيل الحكومة.

ملاحظات	أسباب التشكيل	تاريخ التشكيل	رقم الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> شهدت هذه الحكومة فترة تضيق شديد تمثل في اعتقال معظم وزراء ونواب كتلة التغيير والإصلاح بالصفة. شهدت تجاذباً كبيراً بين حركتي حماس وفتح أدى لحدوث اقتتال داخلي وفقدان الأمن وتدهور الوضع الاقتصادي والمعيشي للمواطن ومنع التحويلات المالية للبنوك الفلسطينية، وعجز في تغطية رواتب الموظفين، انتهى باتفاق مكة. 	<ul style="list-style-type: none"> استقالة الحكومة العاشرة بعد اتفاق مكة 2007/2/8 وتشكيل حكومة الوحدة الوطنية. 	2007/2/15	-11
<ul style="list-style-type: none"> قيام حركة حماس بحسم الصراع بينها وبين حركة فتح عسكرياً. اعتبار رئاسة السلطة ما قامت به حماس انقلاب على السلطة ومؤسساتها. 	<ul style="list-style-type: none"> إصدار مرسوم رئاسي بحل حكومة الوحدة الوطنية من قبل رئيس السلطة. تكليف شخص جديد بتشكيل الحكومة الثانية عشر. رفض الحكومة المقالة بغزة لقرار رئيس السلطة. 	حكومة تسيير الأعمال	-12

بعد رفض الحكومة المقالة بغزة قرار رئيس السلطة بحل الحكومة وتشكيل حكومة جديدة وعدم منح المجلس التشريعي الثقة لحكومة الضفة الغربية، فقد نتجت حالة جديدة هي وجود حكومتين فلسطينيتين إحداهما في غزة والأخرى في الضفة الغربية، في ظل سجل الشرعيات، حيث ترفض رئاسة السلطة التنفيذية شرعية حكومة غزة، وترفض السلطة التشريعية حكومة الضفة، مما انعكس على الأداء الرسمي بصورة كبيرة وأصابته هذه الحالة كافة الهياكل التنظيمية بحالة من عدم الانضباط، خاصة في ظل تعليق الآلاف من الموظفين لأعمالها استجابة لأوامر رئاسة السلطة وحكومة رام الله، في وقت عملت فيه حركة حماس على ملء هذا الفراغ الكبير بموظفين جدد سدوا الفراغ القائم في المؤسسات وعلى جميع المستويات الإدارية.

دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية :

أنشئ ديوان الموظفين العام بموجب القرار الرئاسي رقم (131) لسنة 1994 الصادر بتاريخ 1994/10/11 وأتبع لرئيس السلطة الفلسطينية، ثم أقر المجلس التشريعي الفلسطيني قانون الخدمة المدنية عام 1998م أي بعد أربعة أعوام على إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، وبذلك أصبح لدى السلطة الفلسطينية مرجعية قانونية وطنية تحدد المهام والمسؤوليات الخاصة بديوان الموظفين حيث نصت المادة (6) من قانون الخدمة المدنية على "تنشأ دائرة مستقلة تسمى ديوان

الموظفين العام تعنى بشؤون الخدمة المدنية ويتولى إدارته رئيس يرتبط بمجلس الوزراء" وقد أجريت بعض التعديلات على قانون الخدمة المدنية أقرها المجلس التشريعي بقانون رقم 4 لسنة 2005 حيث بدأ التطبيق الفعلي لقانون الخدمة المدنية في عام 2005 (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 3).

وقد كان لديوان الموظفين العام ومنذ البداية دوراً هاماً وأساسياً في تحويل أجهزة مبعثرة إلى مؤسسات لها كيان، وذلك لملاء الفراغ الإداري الذي خلفه الاحتلال الإسرائيلي، وكان من أبرز التحديات التي واجهت الديوان في ذلك الحين ما يلي :

1- تطوير قانون الخدمة المدنية بما يضمن الشفافية والمساواة في آليات التوظيف، وتطوير المسار الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية.

2- إعداد وتنفيذ نظام رواتب فلسطيني فور تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها على أرض الوطن.

3- وضع ومتابعة اللوائح والأنظمة الإدارية الخاصة بتسهيل دور الوزارات لخدمة المواطن.

4- ملء الفراغ الإداري خلال المرحلة الانتقالية لتسلم السلطة الفلسطينية مقاليد الأمور، وشمل ذلك إنشاء وزارات ومؤسسات الدولة وتزويدها بالكوادر المؤهلة.

5- العمل على خلق جو من التناغم والانسجام في أداء الكوادر الموجودة والكوادر القادمة إلى أرض الوطن، بما يضمن أداء خدمة متميزة للمواطن (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 13).

لقد كان للتغييرات الحكومية المتتالية وفي أوقات متقاربة، وما نجم عنها من استحداث وزارات وإلغاء أخرى ودمج بعضها إضافة إلى تدخل الوزراء الكثيف في استحداث هيكلية جديدة وتسكين موظفين عليها داخل وزاراتهم، دون الاستناد إلى حاجة حقيقية للوزارات، وفي ظل تجاهل التوظيف السليم، أثراً في عرقلة عمل الإدارة العامة في الوزارات (الرقب، 2008 : 75).

ولعل هذه العوامل إضافة إلى غيرها حدّت من دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية وتطويرها على مر الحكومات المتلاحقة.

انصب جهد الحكومة الفلسطينية وديوان الموظفين العام في الأعوام 2005 و2006 على إعادة هيكلة الوزارات والجهات الحكومية وتسكين الموظفين على الهيكليات وتطبيق قانون الخدمة المدنية، ثم كان للأوضاع السياسية الداخلية للسلطة الفلسطينية في النصف الثاني من عام 2007 دورها في إعادة رسم خارطة المؤسسات الحكومية وخاصة بعد قيام مؤسسة الرئاسة بإصدار تعليماتها في العام 2007 لتعطيل العمل الحكومي في قطاع غزة، والإبقاء على عدد من القطاعات حيث ظهر ولأول مرة مبدأ "الاستكاف" عن العمل والامتناع عن تقديم الخدمات الحيوية للمواطنين (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 3).

قام ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الحكومة الفلسطينية بتعبئة الفراغ الذي تركه قرار مؤسسة الرئاسة بإجبار أكثر من ثلثي موظفي الخدمة المدنية على ترك أعمالهم والمكوث في بيوتهم، وذلك بتعيين عدد من الموظفين خلال العام 2008 لضمان تسيير الأعمال الحكومية تحت بند التعيين الدائم أو عقود العمل الفردية لحين معالجة الأزمة مع مؤسسة الرئاسة وإعادة موظفي الخدمة المدنية السابقين إلى أعمالهم.

لقد كان لحالة الاضطراب في بنية الخدمة المدنية آثاره على الجودة الإدارية في الأداء الحكومي حيث تركزت الجهود على سد الفراغ وضمان عدم تعطل العمل الحكومي والحد من آثاره في تعطيل مناحي الحياة.

وقد شهد العام 2009 أحداثاً هي الأقسى منذ نشأة السلطة الفلسطينية، فقد كانت حرباً مدمرة على قطاع غزة أدت إلى تغيير التوجه العام للحكومة الفلسطينية في ترتيب أوراقها والتركيز على إعمار ما خلفه الاحتلال من دمار، والتركيز على تطوير أداء الأجهزة الحكومية لتحسين قدرتها على التعامل مع الأزمات.

لقد تبنت الحكومة الفلسطينية استراتيجية واضحة لتطوير الأداء الحكومي وبث حالة من الاستقرار والأمان الوظيفي في منظومة الخدمة المدنية وذلك من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات كان منها تسوية أوضاع موظفي العقود الموازية وعقود المساندين والمتطوعين وإقرار مبادئ الاستقطاب للوظيفة العمومية واعتبارها أحد أهم حقوق المواطنة وإرسال ضوابط كفلتها لجميع المواطنين على حد سواء والاستمرار في إلغاء السلامة الأمنية وإخضاع جميع أعمال الديوان للرقابة الإدارية والمالية.

لقد فرضت الأحداث التي يمر بها الأداء الحكومي بأن يكون لديوان الموظفين العام دوراً هاماً وجوهرياً في تطوير الأداء الحكومي، وهذا الدور تطلب بأن يقوم ديوان الموظفين العام باتباع استراتيجية ممنهجة نحو تطوير إمكاناته وقدراته وآليات عمله للقيام بدوره على أكمل وجه (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 3).

رسالة ديوان الموظفين العام :

"ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني" (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 14).

مهام ومسؤوليات ديوان الموظفين العام :

من أهم مهام ديوان الموظفين العام، ما يلي :

- 1- العمل على تطوير الجهاز الإداري الحكومي في فلسطين لتحقيق التنمية الإدارية.
- 2- التنسيق مع الدوائر الحكومية من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
- 3- الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- 4- الإسهام الفعال في وضع وتنفيذ استراتيجيات وبرامج الإصلاح والتنمية الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية.
- 5- تطوير وتوحيد منهجية لربط نظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى البشرية في أجهزة الخدمة المدنية.
- 6- استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل لشغل وظائف الخدمة المدنية.
- 7- رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية من خلال تنمية المعارف والخبرات والمؤهلات، وتطوير برامج التدريب والإيفاد والابتعاث، لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز.
- 8- تقديم الرأي في مقترحات الهياكل التنظيمية وتقسيماتها وجدول الوظائف والوصف الوظيفي التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.
- 9- إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها (تقرير الخدمة المدنية، 2012 : 14-15).

واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية :

يستند ديوان الموظفين العام في أدائه لدوره في إدارة الموارد البشرية إلى القرار الرئاسي بإنشائه 1994/131 وكذلك المادة 78 من القانون الأساسي التي تمثل مرجعاً قانونياً يحدد مهامه وصلاحياته ويلقي على عاتقه مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية والتي تنص على "ينظم القانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية وعلى ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها".

وعليه فإن الجهد الشامل لإدارة الموارد البشرية يقع على عاتق ديوان الموظفين العام بالتواصل والتنسيق مع ذوي الاختصاص في الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تعنى وحدات فرعية داخل كل وزارة أو مؤسسة بشؤون الموارد البشرية لديها

وتعرف بإدارة الشؤون الإدارية تعنى بوظائف إدارة الموارد البشرية بدءاً من تخطيط الموارد البشرية مروراً بالاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، حيث تقوم هذه الوحدات بالتواصل والتنسيق مع الوحدات والإدارات العامة بديوان الموظفين العام كل حسب اختصاصه فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية.

المدراء العاملون في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية :

لقد شكلت التغييرات المتلاحقة في هيكلية الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة عاملاً يضاف للعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي مرت بها الحكومات مما نتج عنه زيادة عدد مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية من العام 1994 وحتى العام 2013 ليصبح عددها (31) دائرة حكومية على اختلاف مسمياتها موزعة ما بين وزارة أو سلطة أو هيئة موزعة حسب القطاعات، والجدول التالي يوضح مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية للحكومة الفلسطينية في قطاع غزة (الإدارة العامة للحاسوب، ديوان الموظفين العام، 2013) (خطة التنمية الشاملة، 2014، وزارة التخطيط).

جدول رقم (2)

مؤسسات الخدمة المدنية للحكومة الفلسطينية في قطاع غزة حسب القطاعات

القطاع	م.م	المؤسسة/الوزارة	القطاع	م.م	المؤسسة/الوزارة
قطاع الأمن والحكم الرشيد	-18	وزارة الداخلية	القطاع الاجتماعي	-1	وزارة الصحة
	-19	وزارة الشؤون الخارجية		-2	وزارة التربية والتعليم العالي
	-20	وزارة العدل		-3	وزارة الشؤون الاجتماعية
	-21	وزارة التخطيط		-4	وزارة العمل
	-22	وزارة الإعلام		-5	وزارة شؤون المرأة
	-23	الأمانة العامة لمجلس الوزراء		-6	وزارة الشباب والرياضة
	-24	المجلس التشريعي		-7	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
	-25	ديوان الموظفين العام		-8	وزارة شؤون الأسرى والمحررين
	-26	ديوان الرقابة المالية والإدارية		-9	وزارة الثقافة
	-27	ديوان القضاء الشرعي		-10	وزارة الحكم المحلي
القطاع الإنتاجي	-28	وزارة المالية	-11	وزارة الأشغال العامة والإسكان	
	-29	وزارة الاقتصاد الوطني	-12	وزارة النقل والمواصلات	
	-30	وزارة الزراعة	-13	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
	-31	وزارة السياحة والآثار	-14	سلطة المياه الفلسطينية	
			-15	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	

(قرار مجلس الوزراء للموازنة العامة رقم (10/258/11/م.و/إ.هـ) ، 2012)

تختلف المسميات الوظيفية للمدراء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث الفئة والدرجة، حيث يُصنّف المدراء من حيث الفئات إلى فئتين عليا وأولى ومن حيث الدرجات إلى أربع درجات هي (A4, A, B, C) وذلك وفق تصنيف الفئات والدرجات بحسب قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل 2005/4.

يبلغ عدد المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية في قطاع غزة 935 وفقاً لآخر إحصائيات ديوان الموظفين العام (مارس 2013) موزعين في الجدولين التاليين حسب المؤسسة وحسب الفئة والدرجة.

جدول رقم (3)

المدراء العاملون في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

عدد المدراء	المؤسسة/الوزارة	م.م	عدد المدراء	المؤسسة/الوزارة	م.م
29	وزارة الحكم المحلي	17-	3	سلطة المياه الفلسطينية	1-
19	ديوان القضاء الشرعي	18-	6	سلطة جودة البيئة	2-
28	وزارة الأشغال العامة والإسكان	19-	7	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	3-
17	وزارة النقل والمواصلات	20-	15	سلطة الأراضي	4-
23	وزارة الشباب والرياضة	21-	5	وزارة شؤون المرأة	5-
24	وزارة العمل	22-	8	وزارة الشؤون الخارجية	6-
33	وزارة الاقتصاد الوطني	23-	2	وزارة السياحة والآثار	7-
24	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	24-	9	وزارة الإعلام	8-
33	وزارة الزراعة	25-	11	وزارة التخطيط	9-
88	وزارة الداخلية	26-	8	وزارة الثقافة	10-
22	وزارة الشؤون الاجتماعية	27-	16	ديوان الرقابة المالية والإدارية	11-
87	وزارة المالية	28-	10	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	12-
40	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	29-	19	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	13-
233	وزارة الصحة	30-	20	وزارة العدل	14-
64	وزارة التربية والتعليم العالي	31-	16	المجلس التشريعي	15-
935	الإجمالي		16	ديوان الموظفين العام	16-

(قرار مجلس الوزراء للموازنة العامة رقم (10/258/11/م.و.إ.هـ)، 2012)

جدول رقم (4)

توزيع مجتمع الدراسة "المدرء" على المسميات الوظيفية حسب الفئات

عدد المدرء	الدرجة الوظيفية	الفئة	المسمى الوظيفي	م.	
126	A4	الفئة العليا	مدير عام في الوزارة	-1	
4			مستشار	-2	
130	مجموع المدرء العامون				
85	A	الفئة الأولى	نائب مدير عام	-3	
80	B		مدير دائرة أو وحدة	-4	
585	C		مدير دائرة	-5	
19			مدير مكتب	-6	
36			مدير مركز أو مديرية	-7	
805	مجموع مدرء الفئة الأولى				
935	إجمالي أعداد المدرء				

المصدر : إحصائية الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، ديوان الموظفين العام، بيانات غير منشورة، مارس 2013.

الفصل الرابع الدراسات السابقة

- مقدمة.
- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

مقدمة :

من خلال البحث والتقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع إدراك واتجاهات المدراء لممارسات الموارد البشرية، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية والمحلية، أما في البيئة الأجنبية فقد لوحظ أن هناك اهتمام جيد للبحث والدراسة في هذا الموضوع، وفي هذا الفصل سنتناقش الباحثة 22 دراسة سابقة تتعلق بموضوع الدراسة، منها 3 دراسات محلية، 5 دراسات عربية و 14 دراسة أجنبية، كما سيتم الاستفادة من هذه الدراسات وتحديد أدواتها ومنهجيتها وأهم النتائج والتوصيات التي خرجت بها، وذلك للاستفادة من هذه الدراسات في دعم البحث بالجوانب العلمية، ثم يختتم الفصل بتعقيب على الدراسات السابقة موضحاً أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من ناحية ومدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من ناحية أخرى، وسيتم تناول هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات المحلية :

1- دراسة شحادة (2008) بعنوان : "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي، كما قام بتصميم استبانة قام بتطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (176) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (214).

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة.
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الاستراتيجية.
- نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين في مديريات التربية والتعليم، وإشعارهم بأهمية وضرورة اتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

2- دراسة عابدين محمد (2004) بعنوان : "اتجاهات مديري المدارس ورؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم الحكومية الفلسطينية نحو التدريب".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أبرز الأساليب المستخدمة في تدريب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية، وإلى اتجاهات المديرين والمسؤولين الإداريين في مديريات التربية والتعليم نحو التدريب.

وقد تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس الحكومية بلغت (151) فرداً، ومن جميع رؤساء أقسام التدريب والإشراف التربوي وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم الفلسطيني في الضفة الغربية وعددهم (23) فرداً، واستخدمت الدراسة أداتان : الأولى قائمة بأهم الأساليب المستخدمة في التدريب، والثانية استبانة لقياس الاتجاهات نحو التدريب. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن أبرز الأساليب المستخدمة في التدريب بشكل عام هي : الورشة التربوية، والنقاش الجماعي، ودراسة الحالة، والمحاضرة، بينما كانت أقل الأساليب استخداماً المؤتمر التربوي، والملاحظة المنظمة، والزيارة الميدانية والحلقة الدراسية.
- أن أفراد العينة يحملون اتجاهات إيجابية "معتدلة" نحو التدريب، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فيها تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي (لصالح رؤساء أقسام التدريب والإشراف التربوي)، والجنس (لصالح الذكور)، والخبرة في التعليم (لصالح ذوي الخبرة الأعلى)، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيها تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة في الإدارة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- ضرورة الاهتمام بإعداد المديرين، وتوفير الظروف الملائمة للتنوع في الأساليب المستخدمة في التدريب، وإجراء دراسات أخرى.

3- دراسة قيوي (2001) بعنوان : "دراسة حول اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين نحو التدريب".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة وكذلك إلى معرفة أثر كل من المتغيرات الجنس والعمر وعدد سنوات العمل في الجامعة والمؤهل العلمي ومجال العمل والاشتراك في التدريب على تلك الاتجاهات. وقد تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية بلغ عدد مفرداتها (157)، وقد استخدم الباحث استبانة لمعرفة اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعة نحو التدريب أثناء الخدمة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة تبعاً لمتغيرات الجنس، ومجال العمل (إداري، أكاديمي)، وعدد سنوات العمل في الجامعة والمؤهل العلمي، والاشتراك في التدريب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة تبعاً لمتغيري المنطقة التعليمية والعمر.
- عدم وجود متابعة من قبل إدارة جامعة القدس المفتوحة لنتائج التدريب، وعدم توفير إدارة الجامعة للحوافز المادية منها والمعنوية لمن يشترك في التدريب.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- ضرورة زيادة عدد الدورات التدريبية المقدمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة.
- ضرورة توفير التدريب للعاملين كل في منطقتيه أو توفيره في مناطق جغرافية متقاربة.
- ينبغي توفير التدريب على مستوى التخصص، وزيادة الجانب التطبيقي والعملية فيه.
- ضرورة معرفة آراء العاملين فيما يقدم لهم من تدريب. ومتابعة نتائج ذلك التدريب.

الدراسات العربية :

1- دراسة الصرايرة، والغريب (2010) بعنوان : "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، والتعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية.

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة تعرف مدى تأثير ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).
- إن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة.
- إن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعاً.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية.
- إجراء دراسات مستقبلية جديدة ضمن إطار هذه الدراسة آخذة بالاعتبار وظائف إدارة الموارد البشرية.

2- دراسة الشريف (2010) بعنوان : "تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية (دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة)".

هدفت الدراسة إلى توصيف الواقع الفعلي لإدارات الموارد البشرية للتعرف على الأسلوب الممارس حالياً من قبل إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مواجهة التحديات من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية ودراسة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية على تطبيق الممارسات الحديثة.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء مديري إدارات الموارد البشرية في مدى تطبيق الأدوار الحديثة في مواجهة التحديات، وفيما إذا كان تطبيقاً جزئياً أو شاملاً. وكذلك التعرف على العلاقة بين وجهات نظر مديري إدارات الموارد البشرية حول تطبيق الأدوار الحديثة في منظماتهم وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة (مديري إدارات الموارد البشرية) نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية (كالعمر والمؤهل التعليمي ومدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية ومسمى الإدارة المناط بها مهام العناصر البشرية). إذ تبين أن مديري إدارات الموارد البشرية الأكبر عمراً هم الأكثر مقاومة للتطبيق من المديرين الأصغر عمراً، وأن المديرين الحاصلين على المؤهلات العلمية مثل الدبلوم والثانوية أو أقل هم الأكثر مقاومة للتطبيق من المديرين الحاصلين على المؤهلات العلمية العالية كالجامعة أو الدراسات العليا، وأظهرت الدراسة أيضاً أنه كلما ازدادت مدة الخدمة للمدير كانت درجة المقاومة للتطبيق أكثر، وكلمات ازدادت فترة التدريب كانت درجة التطبيق للممارسات الحديثة أكثر، وأن لمسمى الإدارة المناط بها مهام العناصر البشرية دوراً مهماً في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها :

- أنه يجب توعية القائمين على إدارات الموارد البشرية بأهمية تطبيق الممارسات الحديثة في المجال.
- رفع كفاءة ومهارة مديري إدارات الموارد البشرية بعقد دورات تدريبية متخصصة ومكثفة في إدارة الموارد البشرية من أجل إزالة المخاوف لدى بعضهم من تطبيق الممارسات الحديثة.

3- دراسة أبو شيخة (2006) بعنوان : "إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين لوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، كذلك معرفة العلاقة بين وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية وبعض الخصائص الوظيفية والشخصية للعاملين، وكذلك تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بمحافظة عمان وأهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التعرف على حقيقة إدراك العاملين للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية.

وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها 200 موظف وموظفة موزعين على ثلاثة عشر بنكاً تجارياً أردنياً.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن أفراد العينة يدركون أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية بدءاً من الحصول على الموارد البشرية ومروراً بتقييم الأداء والتعويض والتدريب والتطوير وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين.
- هناك تباين في تقدير أهمية هذه الوظائف، فاحتلت وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجات المصرف من هذه الموارد كماً ونوعاً مرتبة متأخرة. ولعل ذلك ينسجم إلى حد كبير مع الأهمية المتدنية لوظيفة التخطيط عموماً في مؤسسات العالم الثالث.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظيفة والمؤهل العملي ومدة الخدمة الكلية في المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- أن العاملين من ذوي الدراسات العليا لا يعنون تماماً أهداف إدارة الموارد البشرية وإن كانوا يرون أن أهم وظائفها هي وضع نظم للاختيار والتعيين والحوافز وإعداد خطط التدريب بهدف تحسين كفاءة العاملين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- ضرورة دعم الإدارة العليا في المصرف لإدارة الموارد البشرية ودعم الوحدات التنظيمية المختلفة لهذه الإدارة، فنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها يتوقف على هذا الدعم.

4- دراسة الربابعة (2006) بعنوان : "دور سياسيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة سياسيات إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، وسياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج

الوصفي التحليلي لدراسة سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية ودراسة مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات العامة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من مختلف الكليات ومختلف الرتب الأكاديمية والبالغ عددهم (955) وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (425) مفردة شكلت ما نسبته (45%) من مجتمع الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أنه بالرغم من وجود اهتمام متزايد في المنظمات العامة حديثاً بسياسة تخطيط الموارد البشرية وتحديداً بالمنظور الاستراتيجي، وسياسات الاستقطاب والاختيار وسياسات لتقييم الأداء وسياسة التدريب، إلا أنها لا زالت تفتقر إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة فيها.
 - سياسة التخطيط للموارد البشرية جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأكبر تأثيراً في معادلة الانحدار للتنبؤ بالميزة التنافسية وتفسيرها للتباين فيه.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- 1- ضرورة الاهتمام بسياسة التخطيط للموارد البشرية في الجامعة الأردنية من خلال صياغة خطط استراتيجية للموارد البشرية منطلقاً من أهداف الجامعة واستراتيجياتها.
- 2- أن تأخذ الجامعة بالأساليب الحديثة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وأهمية اطلاع عضو هيئة التدريس على نتائج تقييم أدائه.

5- دراسة مبروك محمد (2006) بعنوان : "تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها استثمار في رأس المال البشري، وأن تلك الممارسات تتأثر بطبيعة التغيرات في الإدارات الأخرى حيث يرى الباحث أن الفشل في بعض المنظمات عند مواكبة التطور التكنولوجي يرجع في الأساس إلى سوء إدارة العنصر البشري وليس لأسباب فنية، ومن هنا ينبغي إدراك أن رأس المال البشري يصبح ذا قيمة اقتصادية عندما ينخرط العمال في العمل.

اعتمد الباحث في دراسته على أدلة وظواهر تشير إلى قصور في أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب، وتقييم الأداء، والأجور، وأن مرجع هذا القصور هو غياب الفلسفة لدى الإدارة العليا والمتعلقة ببناء رأس مال بشري، حيث قام الباحث باستقصاء آراء الإدارة العليا والمرووسين حول تلك الظواهر.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- إدارة الموارد البشرية لا تمثل تنظيمياً نفس موقع الإدارات الرئيسية الأخرى في الشركات.
- لا يعتبر هدف تطوير مهارات العنصر البشري أحد الأهداف الرئيسية للشركة.
- كل من المتدربين ورؤسائهم لا يأخذون التدريب مأخذاً جدياً.

- يعتبر مدراء الإدارة العليا أن التغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تتواءم مع ما يحدث من تطورات على مستوى ممارسات الإدارات الأخرى.
- عدم تخصيص اعتمادات كافية في ميزانية التدريب.
- يميل مدراء الإدارة العليا إلى عدم اتباع الأسلوب العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- البرامج التدريبية لا تركز على الأساليب الحديثة في مجال التخصص أو في تنويع أدوات التدريب.
- لا يميل مدراء الإدارة العليا إلى عدم تعدد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء.
- يميل المدراء في الإدارة العليا أن معظم المعايير المستخدمة في التقييم لا تركز على تلك التي تعكس نتائج الأداء.
- لا تعتمد عملية تقييم الأداء للعاملين على طرق تقييم تتسم بالحدثة والموضوعية.
- عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والترقية أو النقل.
- عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في منح العلاوات الاستثنائية والحوافز والجزاءات.
- يميل مدراء الإدارة العليا إلى عدم قيام إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تدريب الرؤساء على كيفية استيفاء نماذج تقييم الأداء.
- وقد خلصت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها :
- إعادة صياغة الفلسفة لدى الإدارة العليا حول دعم تطبيق الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية.

الدراسات الأجنبية :

1- دراسة، Pankaj, Tiwrai and others (2012) بعنوان : "ممارسات إدارة

الموارد البشرية : مراجعة شاملة"

"Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية واختبار الممارسات الفريدة المطبقة من قبل شركات مختلفة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية.
- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بعدة عوامل منها اتجاهات العاملين وعلاقات المرءوسين بمسئولهم.
- تتأثر ممارسات الموارد البشرية بإنتاجية العاملين التي تؤدي بالضرورة إلى المساهمة في الأداء العام للمؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية مسؤولة تقع على كاهل جميع الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة من عاملين، إدارة عليا، ومؤسسات أخرى ذات العلاقة.

- ضرورة تكاتف الجهود لإيجاد بيئة عمل مناسبة للعاملين لتفعيل العلاقة داخل المؤسسة ولتأمين تطبيق سليم لممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- دراسة Sutisophon Chuaywongyart (2012) بعنوان : "اتجاهات العاملين

نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية"

"Employees Attitude Toward Human Resource Management Practices and Employee engagement Evidence from the Pharmaceutical Industry in Thailand".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تبحث أثر الأربع ممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على ارتباط العاملين وهي (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات)، كذلك البحث في أثر العوامل الشخصية وتشمل الجنس، العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية على مستوى ارتباط العاملين.

وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها 241 عاملاً في 4 شركات من شركات الصيدلة في تايلاند، بالإضافة إلى إجراء مقابلات لعدد 10 موظفين لتفسير أي قضايا غير واضحة في أسئلة الاستبانة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن الاستخدام المكثف لنظام متكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال الاستقطاب والاختيار، التدريب، التقييم، التعويضات بإمكانه توليد نتائج إيجابية في التأثير هذه الممارسات على ارتباط الموظفين.
- وأن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تقع فقط على كاهل مدراء الموارد البشرية بل على كل الأطراف ذات العلاقة بما فيهم فريق المدراء العامون والمدراء ومشرفيهم.
- هناك علاقة هامة بين كل من متغير العمر ومدة الخدمة على ارتباط الموظفين، حيث تبين أن ذوي المؤهلات العالية والمستويات الوظيفية العالية ليس لديهم ارتباط قوي.
- إن الأفراد الذين لديهم إدراك لممارسات إدارة الموارد البشرية هم أكثر انخراطاً في أماكن عملهم من غيرهم.
- مستوى مشاركة العاملين يختلف باختلاف العوامل الشخصية مثل عمر الشخص، سنوات الخدمة، لذا من المهم أن تستجيب المنظمات لهذه العوامل لتجنب عدم مشاركة العاملين.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- ضرورة معرفة أن هناك عوامل وأفعال واتجاهات فردية مختلفة لها تأثيرها على مستوى الارتباط لدى كل شخص والذي يتم ترجمته على شكل نجاح في العمل والأداء الوظيفي.
- ضرورة أن تستجيب المؤسسة للعوامل الشخصية التي تؤثر في مستوى الارتباط بين العاملين لتجنب اشكاليات عدم الارتباط.

3- دراسة Viji M. Christiana M. & Dr. V. Mahalakshmi (2012)

بعنوان : "أثر إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية والدعم التنظيمي

على سلوك المواطنة لديهم في بنوك القطاع الخاص"

"Influence of Employee Perception towards Human Resource Practices and Organization Support on their Citizenship Behavior in Private Sector Banks".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان لوظائف إدارة الموارد البشرية (كالتقييم، التدريب، التطور الوظيفي) في بنوك القطاع الخاص علاقة بالالتزام موظفي المؤسسة الذي يمكنهم من أن يصبحوا مواطنين منظمين ذوي مسؤولية، كما حاولت الدراسة معرفة ما إذا كان دعم المنظمة للعاملين يعمل كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (214) موظفاً في البنوك الخاصة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- كل من تقييم الأداء والتطور الوظيفي له علاقة مباشرة وإيجابية وذات أهمية بالالتزام التنظيمي.
- دعم المنظمة يعمل بشكل جزئي كوسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- التركيز على وظيفة تقييم الأداء والتطور الوظيفي.
- ضرورة دعم المؤسسة لممارسات إدارة الموارد البشرية.

4- دراسة Umasankar. M. & Ashok, J. (2012) بعنوان : "إدراك العاملين لأهمية

وفعالية ممارسات الموارد البشرية المتبعة في البنوك التجارية في مقاطعة إيرود"

"Employee Perception Towards Effectiveness of Human Resource Practices followed in Commercial Banks in Erode District. Tamilnadu".

هدفت هذه الدراسة إلى نقاش إدراك العاملين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الأفراد العاملين في المصارف التجارية في مناطق مختارة.

وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم تجميعها من استبانة مكونة من جزئين، مأخوذة من (160) فرع من أصل (175).

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- لا يوجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمصارف.
- هناك علاقة كبيرة جداً بين إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الفرد وأدائه.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها :

- على البنوك أن تدرك أن هناك عوامل مفتاحية للموظفين يتم من خلالها تعزيز إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها الترقية والبرامج التدريبية.

5- دراسة Ana Veloso (2010) بعنوان : "إدراك العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية".

"The workers perception about human resource management function"

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في التعريف بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين حيث تحلل إدراك العاملين لوظائف إدارة الموارد البشرية في ست حالات دراسية على شركات برتغالية صغيرة ومتوسطة، كما تناقش الدراسة عوامل معينة تلعب دوراً هاماً لدى العاملين فيما يتعلق بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وأيضاً تركز الدراسة على كيفية إدراك العاملين وخاصة المدراء لوظائف الموارد البشرية وذلك لتحديد العوامل المؤثرة في تباين هذا الإدراك بين مجموع العاملين.

وقد تكونت عينة الدراسة من 6 شركات تم إجراء دراسة حالة حولها نظراً لطبيعية أغراض البحث الخاص بالدراسة وطبيعة المؤسسات التي تبحثها.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- هناك إدراك واضح لدى العاملين لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها كوظيفة إدارية وقدرتها على التدخل من خلال موقعها على الهيكل التنظيمي.
- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية مهمة وعلى مدراء الموارد البشرية أن يولوا مزيداً من الاهتمام ليوصلوا للعاملين أن هذه الوظيفة تتطلب التخصص والمعرفة التقنية.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- أن يتم تعريف وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل جيد وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال لجميع العاملين بالمؤسسة.
- ضرورة وضع وظيفة الموارد البشرية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، بهدف جعل العاملين يدركون أهمية هذه الوظيفة في إحداث التغييرات.

6- دراسة Anil Kumar Singh (2010) بعنوان : "أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية وثقافة المنظمة على الفعالية الإدارية في مؤسسات القطاع العام في الهند"

"Impact of the HRM Practices and Organization Culture on Managerial Effectiveness in Public Sector Organizations in India".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاستقطاب، الاختبار، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، تخطيط المسار الوظيفي، الحوافز) وأثر ثقافة المنظمة على تطبيق تلك الممارسات في مؤسسات القطاع العام في الهند. وقد تكونت عينة الدراسة من عينة مكونة من 119 مبحوث يعملون في منطقتين تابعتين للقطاع العام.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية تعتبر عوامل قوية للتنبؤ بالفعالية الإدارية في منظمات القطاع العام التي شملها الاستقصاء.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل نمط التفاعلات بين المدراء والموظفين.
- التدريب والتطوير، تحقيق الذات، تخطيط المسار الوظيفي، الدعم الاجتماعي والاقتصادي تعتبر متطلبات أساسية للفعالية الإدارية في مؤسسات القطاع العام. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- ضرورة التركيز على إدراك العاملين في مؤسسات القطاع العام لمفاهيم التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، والدعم الاجتماعي والاقتصادي.

7- دراسة Subhash Kundu & Divya Malhan (2009) بعنوان : "ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين - دراسة على الشركات الهندية والشركات متعددة الجنسيات".

"HRM Practices in Insurance Companies : A study of Indian and Multinational Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في شركات التأمين العاملة في الهند، وذلك من خلال :

- تقييم الممارسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات.
- تقييم الاختلاف في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الذكور والإناث في شركات التأمين.

وقد تكونت عينة البحث من (400) مبحوث في أربع شركات تأمين؛ اثنتان فروع متعددة الجنسيات، واثنتان فروع هندية، ما نسبته 54.5% من الاستبانة المستردة كانت مناسبة للتحليل، 123 استبانة تضمنت 26 مبحوثة من الإناث من شركات هندية و195 استبانة تضمنت 15 مبحوثة من الإناث من الشركات متعددة الجنسيات، جميع المبحوثين كانوا من أصل هندي.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- كل من الشركات متعددة الجنسيات والشركات الهندية لديها تحسينات مهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بتقييم الأداء، التدريب والمنافع الحالية، تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، على الرغم من أن الشركات الهندية تركز بشكل أفضل على هذه الجوانب.
- هناك اختلاف في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الذكور والإناث، فالذكور يقبلون ممارسات التعويض التنافسية أكثر من الإناث، ولكن الذكور والإناث لا يختلفون في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

- الشركات الهندية أقوى في تقييم الأداء من الشركات متعددة الجنسيات ولكن كلا النوعين من الشركات تتماثل في الممارسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- يجب على المؤسسات إثراء ممارسات الموارد البشرية مثل تقييم الأداء المتعلق بتقديم الخدمات، والاهتمام ببرامج التدريب.

8- دراسة Margaret Lindorff (2009) بعنوان : "لا زلنا غير راضين بعد بشأن

اتجاهات مدراء القطاع العام نحو العمل، القيادة، وممارسات الأداء المميز".

"We're Not all Happy Yet : Attitudes to Work, Leadership, and High Performance Work Practices among Managers in the Public Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات مدراء القطاع العام (ذكور وإناث) تجاه ممارسات وسياسات الأداء المميز لإدارة الموارد البشرية والعمل والقيادة التنظيمية، ومقارنة هذه الاتجاهات باتجاهات المدراء في القطاع الخاص.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن المدراء الإناث في القطاع العام أكثر إيجابية نحو ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، في حين أن المدراء الذكور لنفس القطاع أقل إيجابية من كل من المدراء الإناث في نفس القطاع والمدراء الذكور والإناث في القطاع الخاص.
- أن سبب ظهور هذا النوع من السلبية لدى المدراء الرجال في القطاع العام يرجع إلى التغيرات المتعلقة بممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية أو المحاولات الساعية إلى تخفيض الأخطاء التي ترتكبها الإناث في القطاع العام.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- أن هناك حاجة ملحة لدى مؤسسات القطاع العام للنظر في استراتيجيات تعمل على اندماج المدراء الذكور في القطاع العام.

9- دراسة Gillian Maxwell & Lois Farquharson (2008) بعنوان : "إدراك

مدراء الفئات العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية".

"Senior Managers, Perceptions of the Practice of Human Resource Management"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء وجهات نظر وإدراك مدراء الإدارة العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة مكونة من 6 شركات تعتبر الأفضل من بين 100 شركة لأصحاب العمل في المملكة المتحدة وفقاً لقائمة Sunday times، حيث تم جمع البيانات المطلوبة للدراسة باستخدام أسلوب المقابلات شبه المهيكلة مع مدراء الإدارة العليا ومدراء إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- مدراء الادارة العليا يدركون بشكل عام دعم المدراء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية، كما يدركون مدى مساهمة ذلك في فعالية المؤسسة عندما يتركز هذا الدعم في حاجات العمل.
- إن عمليات التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية ساعدت على تقليص الفجوة المحتملة بين الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتطبيق العملي لممارساتها.
- القيادة وتقييم الأداء من أهم أولويات سياسة الموارد البشرية الحالية.

10- دراسة Victoria Browning (2006) بعنوان : "العلاقة بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية وسلوك مقدمي الخدمة في منظمات الخدمة في جنوب أفريقيا".

"The Relationship Between HRM Practices and Service Behavior in South African Service Organizations"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك مقدمي الخدمة وذلك من خلال تقديم تقرير حول سلوك مقدمي الخدمة في منظمات الخدمة في جنوب أفريقيا.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن إدراك الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور لممارسات إدارة الموارد البشرية له تأثير مباشر على سلوكهم الخدماتي.
- أن هناك ممارسات معينة لها تأثير أكبر من غيرها نتيجة تأثير عوامل خارجية (الوضع السياسي والاجتماعي والثقافة المحلية).
- أن تطبيق المدراء لممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة، الالتزام التنظيمي وُجد ليلعب دور الوسيط بين إدراك أولئك الموظفين لإدارة الموارد البشرية وسلوكهم الخدماتي.
- أن الممارسات الأكثر تأثيراً على سلوك موظفي الخدمة هي الاختيار/التدريب/تقييم الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- ضرورة إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر وهام على سلوك الخدمة وتأثير غير مباشر من خلال الالتزام التنظيمي.
- التركيز على عملية تقييم الأداء لما لها من تأثير على سلوك الخدمة من خلال توفير التغذية الراجعة مما يستلزم ضرورة إدراك المدراء لهذه الممارسة.

11- دراسة Karin Sanders & Others (2006) بعنوان : "الفجوة بين النظرية

والتطبيق - دراسة حالة على المختصين في مجال الموارد البشرية، معتقداتهم والممارسة الفعالة للموارد البشرية".

"The gap between research and practice : A replication study on the HR professionals, beliefs and effective human resource practices".

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الذي طرح على المختصين في مجال الموارد البشرية حول مدى تأييدهم لنتائج البحوث المختلفة حول إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت ردود

959 مشارك أمريكي على هذا التساؤل إلى أن هناك تناقضاً كبيراً بين نتائج البحوث ومعتقدات الممارسين عملياً حول الممارسات الفعالة للموارد البشرية، وهدفت هذه الدراسة إلى تطبيق هذا التساؤل على 626 مختص موارد بشرية هولندي.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- وجود تشابه ملحوظ بالدراسة الأمريكية حيث تبين وجود تناقض كبير بين نتائج البحوث النظرية والتطبيق العملي حسب معتقدات الممارسين لإدارة الموارد البشرية وذلك في مجالات محددة خاصة في الاستقطاب والاختيار.
- أن أصحاب المؤهلات العالية والمتابعين لمنشورات إدارة الموارد البشرية بشكل دائم أكثر توافقاً مع نتائج البحوث النظرية، وكذلك عندما تكون لهم اتجاهات إيجابية نحو إمكانية تطبيق وجدوى البحوث الأكاديمية

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :

- ضرورة توعية الممارسين لإدارة الموارد البشرية بماهية ومفهوم هذه الممارسات وخاصة في مجال الاستقطاب والاختيار.
- ضرورة تزويد المعنيين لممارسات إدارة الموارد البشرية بمنشورات توعوية حول الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية.
- التركيز على عملية تقييم الأداء لما لها من تأثير على سلوك الخدمة من خلال توفير التغذية الراجعة مما يستلزم ضرورة إدراك المدراء لهذه الممارسة.

12- دراسة Rui Zhang and others (2005) بعنوان : "دراسة حول إدراك إدارة الموارد البشرية في الصين".

"A study on the Perceptions of Human Resource Management in China"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك أهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية في الصين، كما تهدف إلى فهم العلاقة بين الموظفين والشركات وأهميتها لمستقبل الصناعة في الصين، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة ممثلة من 64 مدير موارد بشرية ومدير تنفيذي من 32 شركة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- كلا النوعين من المدراء (مدراء إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين) يعتبرون إدارة الموارد البشرية مهمة وأساسية للأنشطة اليومية وإنها تقود إلى نجاح الشركة.
- يختلف مدراء إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين إلى حد ما في إدراكهم لفاعلية إدارة الموارد البشرية.
- أن إدارة الموارد البشرية لم تتضح وتترك بالشكل الصحيح في مختلف المستويات في القطاع الخاص. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- ضرورة العمل على تنمية إدراك العاملين في مختلف المستويات لدور إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة التركيز على عملية تقييم الأداء لما لمخرجاتها من تأثير على سلوك الخدمة.

13- دراسة Chan Sang (2005) بعنوان : "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدراك الأداء التنظيمي ، قواعد الأنماط الإدارية، رأس المال الاجتماعي والثقافة - دراسة مقارنة بين المنشآت الصناعية في كمبوديا وتايوان".

"Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, roles of management style, social capital, and culture: Comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه الشبه والاختلاف لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التصنيع في كمبوديا وتايوان. وقد تكونت عينة الدراسة من 160 شخص من المشرفين والمدراء في شركات التصنيع في البلدين.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- هناك اختلاف في إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالأمان الوظيفي بين تايوان وكمبوديا، فالموظفين في شركات التصنيع في تايوان يدركون أهمية تزويد الأمان الوظيفي أكثر من الموظفين في كمبوديا.
- وجد ان هناك مشاركة من قبل الموظفين في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية للبلدين، ومشاركة الموظف هي العامل الأكثر فعالية في إدارة الموارد البشرية لأنها تساهم في تحسين الأداء التشغيلي والأداء العام للشركة.
- أن تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز، التقييم، التدريب، العمل الجماعي) ومشاركة الموظفين تؤثر بشكل ايجابي على إنتاجية الموظفين.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :
- إشراك الموظفين في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء العام للشركة.

14- دراسة Norihiko Takeuchi & others (2004) بعنوان : "العوامل النفسية لإدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج السلوكية، تقييم دور الوسيط لملاءمة والتزام الأشخاص في بنية العمل في المنظمات اليابانية".

"Psychological Process of Employees, Perceptions of HRM Practices and their Behavioral Outcomes: Assessing a Mediating Role of Person-Environment Fit and Work Commitment in Japanese".

هدفت هذه الدراسة إلى توثيق مدى تأثير إدراك العاملين بالمنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكهم في العمل ومخرجاتهم، بما في ذلك معدلات دوران العمل وتحسين جودة الوظيفة في إطار الإدارة والمنظمات اليابانية، كما تم إجراء فحص لدور الوسيط لملاءمة التزام الأشخاص في بنية العمل، وذلك بهدف الوصول لتفسيرات ممكنة حول العلاقة بين إدراك

ممارسات إدارة الموارد البشرية والمخرجات السلوكية للموظفين، وقد استخدمت الدراسة عينة مكونة من (404) موظف خدمات رعاية صحية في اليابان.

وقد كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على المخرجات السلوكية للموظفين ليس مباشراً ولا مشروطاً.
- أن تقييم مدى ملاءمة الموظفين والتزامهم لمنظماتهم يعتبر عاملاً وسيطاً ومهماً لتحديد العلاقة بممارسات إدارة الموارد البشرية المدركة.
- أن تقييم الموظفين من حيث ملاءمتهم واندماجهم في الوظائف لم يكن عاملاً مهماً.

التعقيب على الدراسات السابقة :

استعرضت الباحثة فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بإدراك واتجاهات المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج التي ستساعد الباحثة في إثراء الاطار النظري للدراسة الحالية، كما ستساعدها في تطوير أداة الدراسة التي ستستخدمها لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق تستطيع الباحثة التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية :

1- تباينت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدراك واتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية جملة واحدة، فمنها من تناول مفردات الدراسة بشكل منفرد كذلك التي تناولت الإدراك نحو بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة أو نحو وظيفة واحدة فقط، فمثلاً دراسة (Veloso, 2010) تناولت إدراك العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية، ودراسة (Maxwell, 2009) والتي تناولت إدراك مدراء الإدارة العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية، ودراسة (أبو شيخة، 2006) والتي تناولت إدراك العاملين لأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، ودراسة (Zhang, 2005) والتي تناولت إدراك إدارة الموارد البشرية في الصين، ودراسة (Viji, 2012) والتي تناولت أثر إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطن في بنوك القطاع الخاص، ودراسة (Umasanka, 2012) والتي تناولت إدراك العاملين لأهمية وفعالية ممارسات الموارد البشرية في البنوك التجارية، أما دراسة (Takeuchi, 2001) فقد بحثت في العوامل النفسية لإدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج السلوكية المترتبة على هذا الإدراك.

2- أما الدراسات التي تناولت موضوع الاتجاهات منفردة نحو بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة أو تجاه وظيفة واحدة فقط، مثل دراسة (Chuaywongyart, 2012) والتي تناولت اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودراسة (عابدين، 2004) ودراسة (قبوي، 2001) واللتين تناولتا اتجاهات العاملين نحو التدريب.

3- وهناك بعض الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية دون التطرق لعلاقتها أو مدى تأثرها بالمتغيرات المختلفة كإدراك واتجاهات العاملين، بل جاءت تلك الدراسات

لتربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيرات أخرى مختلفة عن تلك المتعلقة بالدراسة الحالية كذلك التي هدفت إلى معرفة أثر تلك الممارسات على الابداع التنظيمي (الصرايرة، 2010)، ودراسة (Sang, 2005) والتي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدراك الأداء التنظيمي، ودراسة (Browning, 2006) والتي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك مقدمي الخدمة، ودراسة (Singh, 2010) والتي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الفعالية الإدارية، ودراسة (Pankag, 2012) والتي هدفت إلى إجراء مراجعة شاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية، ودراسة (Kundu, 2009) والتي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين، ودراسة (الشريف، 2001) والتي تناولت الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، ودراسة (شحادة، 2008) والتي تناولت واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة، ودراسة (الربابعة، 2006) والتي تناولت دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

4- اتفقت الدراسات السابقة بما فيها الدراسة الحالية على المبدأ العام ألا وهو أهمية دور وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وخلق المناخ الملائم للإبداع التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز، إلا أنها تباينت في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق ذلك ويأتي هذا الاختلاف وفقاً للزاوية التي يراها الباحث والتي من خلالها يمكن إبراز أهمية دور إدارة الموارد البشرية، فمثلاً (Veloso, 2010) أكدت على ضرورة جعل إدارة الموارد البشرية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لكي يتم توضيح دورها في إحداث التغييرات، فيما أكدت دراسة (Maxwell, 2007) على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ودراسة (Sang, 2005) التي أثبتت أن وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على إنتاجية الموظفين، ودراسة (الصرايرة، 2010) التي أوصت بضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية التي تساهم في خلق الابداع التنظيمي، ودراسة (Singh, 2010) والتي أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر عوامل قوية للتنبؤ بالفعالية الإدارية في منظمات القطاع العام.

5- اتفقت معظم الدراسات التي تناولت موضوع إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية على أن العوامل الشخصية للعاملين تلعب دوراً إيجابياً ومهم في فهم وتوضيح أهمية تلك الممارسات، فمثلاً دراسة (Veloso, 2010) توصلت إلى إن إدراك العاملين لأهمية إدارة الموارد البشرية تتطلب التخصص والمعرفة التقنية، وكذلك دراسة (Zhang, 2005) أثبتت أن مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين يختلفون إلى حد ما في إدراكهم لفاعلية إدارة الموارد البشرية، ودراسة (Maxwell, 2007) التي توصلت إلى أن مدراء الإدارة العليا يدركون أن دعم المدراء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية يساهم في زيادة فعالية المؤسسة، فيما أظهرت دراسة (Kundu, 2009) أن هناك اختلاف في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية بين

الذكور والإناث، فالذكور يفضلون ممارسات التعويض أكثر من الإناث، ولكن الذكور والإناث لا يختلفون في ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

6- اتفقت معظم الدراسات التي تناولت موضوع اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية على أن العوامل الشخصية تلعب دوراً محورياً في تحديد اتجاه العاملين نحو تلك الممارسات كذلك التي تناولت العوامل الشخصية ودوريات في تحديد اتجاهات العاملين نحو التدريب كدراسة (عابدين، 2004) ودراسة (قيوي، 2001) والتي بينت أن العوامل الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري) لها دور مهم في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، وتلك التي أوصت بضرورة معرفة أن هناك عوامل وأفعال واتجاهات فردية مختلفة لها تأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية (Chuywongyart, 2012)، ودراسة (Margaret, 2009) التي توصلت إلى المدراء الإناث في القطاع العام أكثر إيجابية نحو ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية.

7- تعتقد الباحثة أن جميع تلك الدراسات العربية والأجنبية وإن كانت تمثل أهمية وإثراء لموضوع الدراسة الحالية، إلا أن أيًا منها لم تتناول قياس كل من مستوى إدراك واتجاهات المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في نفس الدراسة ومعرفة طبيعة علاقتها ومدى تأثيرها على تلك الممارسات.

8- تؤكد الباحثة أن جميع تلك الدراسات استقادت منها في إثراء الجزء النظري لدراستها هذه، وستستعين بها في بناء أداة الدراسة وكذلك في تحليل وتفسير النتائج.

فيما يلي ملخص الدراسات وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة الحالية :

متغير الإدراك	متغير الاتجاهات	العوامل الديمغرافية	واقع الممارسات وأثرها
أبو شيخة (2006) (أهمية الوظائف)	عابدين (2004) (اتجاهات تدريب)	شحادة (2008) (متغيرات)	الصريرة والغريب (2010)
Viji (2012) (أثر الإدراك على المواطنة)	قيوي (2001) (اتجاهات تدريب)	Kundu (2009) (اختلاف الإدراك بين الذكور والإناث)	الشريف (2010) (واقع حالي، متغيرات)
Umasakar (2012) (إدراك أهمية وفاعلية)	مبروك محمد (2010) (تقييم اتجاهات كل الممارسات)		شحادة (2008) (واقع الممارسات) مكرر
Ana Velso (2010) (إدراك الوظيفة)	Sutisophan (2012) (اتجاهات نحو كل الممارسات)		Pankage (2012) (عوامل منها الاتجاهات)
Maxwell (2008) (إدراك الفئات العليا للممارسات حسب موقعها)	Margret (2009) (اتجاهات مدراء القطاع العام نحو كل الممارسات)		الربابعة (2006)
Karin (2006) (أهمية إدراك الوظائف لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق)			Ani Kumar (2010)

متغير الإدراك	متغير الاتجاهات	العوامل الديمغرافية	واقع الممارسات وأثرها
Zhang (2005) (إدراك) أهمية وفاعلية - دور المدير التنفيذي ومدير الموارد)			Kundu (2009) (تقييم الممارسات) مكرر
Norihiko (2004) (العوامل النفسية للإدراك)			Victoria (2006) (العلاقة بين الممارسات وسلوك مقدمي الخدمة)
			Sang (2005) (أثر الممارسات على الأداء الوظيفي)
8 دراسات إدراك	5 دراسات اتجاهات	درستين عوامل ديمغرافية	7 دراسات واقع وأثر

ووفق الجدول السابق تتضح الفجوة البحثية للدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات

السابقة.

متغير الإدراك	متغير الاتجاهات	العوامل الديمغرافية	واقع الممارسات وأثرها	الفجوة البحثية
دراسات الإدراك تناولت النقاط التالية : 1- إدراك أهمية ودور وفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية. 2- أثر إدراك وظائف الموارد البشرية على أبعاد أخرى. 3- أهمية إدراك الوظائف لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق. 4- إدراك العاملين أو الفئات العليا لدور إدارة الموارد البشرية.	دراسات الاتجاهات تناولت النقاط التالية : 1- اتجاهات نحو ممارسة معينة (كالتدريب). 2- تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو كل الممارسات. 3- اتجاهات نحو مجموعة ممارسات ليس لها تصنيف مشترك. 4- اتجاهات مدراء القطاع العام نحو ممارسات الأداء المميز.	دراسات العوامل الديمغرافية بحثت المتغيرات التالية : 1- مجموعة متغيرات مثل (نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نطاق المسؤولية) في أكثر من دراسة. 2- متغير الجنس بشكل مستقل في دراستين.	دراسات واقع الممارسات وأثرها تناولت النقاط التالية : 1- أثر الممارسات على أبعاد مختلفة كالفاعلية الإدارية، الميزة التنافسية. 2- علاقة ممارسات بسلوك مقدمي الخدمة. 3- لم تدرس أثر الممارسات على التطبيق وعلاقتها بتشكيل الاتجاهات الخاصة بالفئة التي ستطبقها (المدراء أنفسهم).	ستبحث الدراسة الحالية المحاور التالية : 1- إدراك المبحوثين لمفهوم ومضمون الممارسات موضع الدراسة وليس إدراكهم لأهميتها ودورها. 2- اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق هذه الممارسات من قبلهم. 3- هل هناك علاقة بين اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق الممارسات وإدراكهم لها (موضوع الدراسة الحالية).

الفصل الخامس منهجية الدراسة

- مقدمة.
- أسلوب الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

مقدمة :

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

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أسلوب 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 وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات :

- 1- المصادر الثانوية : حيث لجأت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلي 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 مواقع الإنترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية والبالغ عددهم 935 مدير.

عينة الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية لتحديد عينة الدراسة وقد تم توزيع عدد (360) استبانة على مجتمع الدراسة البالغ (935) مفردة حيث تم استرداد عدد (331) استبانة بنسبة 92%.

العينة الاستطلاعية :

قد تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وبعد الاختبار تبين عدم اتساق بعض الفقرات وعليه فقد تم حذفها، علماً بأنه لم يتم إدخال العينة الاستطلاعية ضمن العينة التي تم توزيعها لاحقاً.

أداة الدراسة :

لقد تم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة وذلك توفيراً للجهد والوقت نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وعليه فقد تم إعداد استبانة حول "إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية".

خطوات بناء الاستبانة :

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
- 5- عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
- 6- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من ثلاث محاور و(69) فقرة.
- 7- تم عرض الاستبانة على (17) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (48) فقرة، ملحق رقم (2).

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين :

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (مكان العمل، الوظيفة، نطاق المسؤولية، الجنس، العمر، عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب، سنوات الخدمة، التخصص، عدد الدورات التدريبية).

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من 48 فقرة، موزع على 3 محاور :
المحور الأول : إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية، ويتكون من (16) فقرة، مقسم إلى قسمين:

أولاً : إدراك، ويتكون من (10) فقرات.

ثانياً : اتجاهات، ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني : إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء، ويتكون من (17) فقرة، مقسم إلى قسمين :

أولاً : إدراك، ويتكون من (12) فقرة.

ثانياً : اتجاهات، ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثالث : إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب، ويتكون من (15) فقرة، مقسم إلى قسمين :

أولاً : إدراك، ويتكون من (7) فقرات.

ثانياً : اتجاهات، ويتكون من (8) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب

جدول رقم (5) :

جدول رقم (5)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "لا أوافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه

الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة

بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري" :

عَرَضَت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (17) محكم متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس :

أ- الاتساق الداخلي Internal Validity

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

- نتائج الاتساق الداخلي :

يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أرى أن تخطيط الموارد البشرية لا يؤثر في مستوى أداء المؤسسة.	0.157	0.195
2.	من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية.	.327	*0.034
3.	يتطلب تخطيط الموارد البشرية مراعاة البعدين الزمني والكمي للموارد المطلوبة.	.302	*0.047
4.	تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بكفاءة عالية دون خطة تفصيلية للعنصر البشري.	.321	*0.037
5.	يقتصر تخطيط الموارد البشرية على حالات التقليل والانكماش للمؤسسة.	-0.201	0.135
6.	أنفهم مدى ارتباط التدرج الوظيفي داخل المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية.	.509	*0.001
7.	تخطيط الموارد البشرية يحقق التوازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة.	.402	*0.011
8.	ليس من الضروري أن ينتج عن تخطيط الموارد البشرية احتياج من الكوادر البشرية.	.511	*0.001
9.	التغيرات التنظيمية (كالنقل، الترقيّة) عامل مؤثر في التنبؤ بالاحتياج من الكوادر البشرية.	.692	*0.000
10.	تقل الحاجة للموارد البشرية في الأعمال العادية في ظل التطورات التكنولوجية.	.506	*0.002
11.	يعتبر مخزون المهارات أحد مدخلات قرارات النقل والترقية.	.544	*0.001
12.	الجهود المشتركة لكل من مدراء الدوائر ومدير الموارد البشرية مطلوب لكل خطوة من خطوات تخطيط الموارد البشرية.	.699	*0.000
13.	التدريب الجيد للمدراء التنفيذيين يزيد من قدرتهم على ممارسة تخطيط الموارد البشرية.	0.217	0.117

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أشارك في عملية تخطيط الموارد البشرية على نطاق إدارتي.	.791	*0.000
2.	أنظر إلى ممارسة تخطيط الموارد البشرية على أنها من مسؤولياتي الوظيفية.	.316	*0.039
3.	أتردد في تأدية دوري في تخطيط الموارد البشرية بسبب ضآلة حجم المعلومات اللازمة.	0.286	0.056
4.	أرجع إلى تخطيط الموارد البشرية في دائرتي عند تحديد مواضيع التدريب اللازمة للمرؤوسين.	.480	*0.003
5.	أعتمد منهجية المقارنة بين الاحتياج والمتاح في تخطيط الموارد البشرية داخل إدارتي.	.682	*0.000
6.	أفضل تزويد إدارتي بموظفين جدد من خارج المؤسسة لتغطية الاحتياجات السنوية.	.465	*0.005
7.	عند تخطيط الموارد البشرية أكتفي بالتخصص العام للأفراد المطلوبين لإدارتي.	.374	*0.019

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

* نظراً لعدم وجود اتساق داخلي فقد تم حذف الفقرات رقم (1، 5، 13) في الإدراك وفقرة رقم (3) في الاتجاهات.

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تقييم الأداء" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أرى أن عملية قياس الأداء تعتمد على معايير قابلة للقياس بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها الموظف.	.578	*0.000
2.	إن أحد أنجح أسس التقييم للمرؤوسين هو المقارنة بين الموظفين ذوي الوظائف المتشابهة أو المماثلة.	.481	*0.003
3.	أعتقد أن المقارنة بالأداء السابق سلاح ذو حدين في صالح الموظف الذي يتم تقييمه.	-0.030	0.435
4.	إن الأساس الصحيح لعملية تقييم الموظفين هو نظام الوصف الوظيفي.	.492	*0.002
5.	أدرك أن تعدد نماذج التقييم من مقومات النظام المتكامل لتقييم الأداء.	.373	*0.018
6.	معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء.	.524	*0.001
7.	لديّ قناعة بأن نماذج التقييم يجب أن تتضمن إرشادات ومؤشرات توحد معايير التقييم ككل.	0.226	0.107
8.	إن الرئيس المباشر هو المسئول الوحيد فقط عن عملية تقييم أداء المرؤوسين.	.390	*0.014
9.	ليس من الضروري تحديد مصادر جمع البيانات حول أداء الموظفين قبل إجراء التقييم.	0.205	0.130

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	الفقرة	م	
*0.004	.471	أعتقد أن وظيفة المدير الدائمة هي إعطاء التغذية العكسية عن أداء الموظفين بشكل دوري وليس سنوي.	.10	
*0.002	.506	من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.	.11	
*0.000	.680	عدم موضوعية التقييم ترجع لبعض الصفات الشخصية لدى المدراء مثل (تأثير الهالة، النزعة المركزية، تحيز المدراء).	.12	
0.146	0.192	أنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها وسيلة لتحسين العلاقة بين المدراء ومرؤوسيهـم.	.13	
*0.001	.530	أعتقد أن عملية تقييم الأداء تنمي قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.	.14	
*0.049	.298	لديّ قناعة بأن عملية التقييم تعزز شعور الموظف بمسؤولياته ومتطلبات وظيفته.	.15	
*0.001	.552	يجب إدراك ودراسة واقع بيئة العمل عند إعداد نظام تقييم الأداء.	.16	
0.055	0.289	أرى أنه ليس من الضروري نقاش المرؤوسين بما هو متوقع منهم إزاء كل مهمة وظيفية في بداية سنة التقييم.	.1	
*0.000	.703	أقارن النتائج التي حققها الموظف مع ما تفرضه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات.	.2	
*0.000	.635	أحرص على تخصيص وقت كافٍ لمناقشة نتائج الأداء مع كل الموظف.	.3	
0.185	0.164	أتغاضى عن بعض ممارسات الموظفين غير المقبولة والتي لا تؤثر على أدائهم.	.4	
*0.000	.615	بغية تحقيق تقييم موضوعي أحرص على إجراء مقابلات شخصية عند تقييم الأداء.	.5	
0.051	0.294	أناقش تظلمات المرؤوسين حول نتائج التقييم بإيجابية عالية حتى لو تطلب الأمر تعديل النتائج بنسب كبيرة.	.6	
*0.001	.539	لا أتعامل مع عملية تقييم الأداء بجديّة نظراً لعدم الأخذ بمخرجات عملية التقييم.	.7	
*0.045	.304	أرى أنه ليس من الضروري مراجعة أداء المرؤوسين بشكل دوري خلال سنة التقييم.	.8	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

* نظراً لعدم وجود اتساق داخلي فقد تم حذف الفقرات رقم (7، 9، 13) في الإدراك والفقرتين رقم (1، 6) في الاتجاهات.

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أرى أن التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة بتحسين الأداء.	.390	*0.014
2.	أنفهم أن العملية التدريبية تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ برامج التدريب، وتقييم التدريب.	.379	*0.016
3.	كل من التدريب والتطوير يركز على الوظيفة الحالية للفرد.	0.116	0.263
4.	أؤمن بأن إدراك الموظف الحاصل على التدريب أفضل ممن لم يحصل على تدريب.	.469	*0.003
5.	متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين تشمل تحليل المنظمة/تحليل المهام/تحليل المهارات الفردية للموظف.	.451	*0.005
6.	أنفهم بأن مسؤولية تنفيذ التدريب هي مسؤولية إدارة التدريب بالمؤسسة فقط.	0.202	0.133
7.	أعتقد أن تدريب النظراء يلبي جزء كبير من الاحتياجات التدريبية للموظفين.	0.178	0.173
8.	أرى أنه يمكن أن يحصل الموظف على المعلومات والخبرات اللازمة لعمله من خلال مطالعته وعلاقاته الخاصة.	.373	*0.019
9.	أرى أن العصف الذهني يعطي فرصة للأفراد والجماعات للمشاركة في توارد الأفكار دون خوف أو قلق.	.438	*0.007
10.	دائماً يكون التدريب خارج الوظيفة أكثر تكلفة من التدريب داخل الوظيفة.	.306	*0.044
1.	أهتم بإدراج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ضمن أهداف خطتي التشغيلية السنوية.	.752	*0.000
2.	أعتمد أسلوب تدريب الزملاء في ظل غياب فرص التدريب الأخرى.	0.177	0.166
3.	أعقد لقاءات خاصة لمناقشة الاحتياجات التدريبية للموظفين.	.650	*0.000
4.	أرجح رغبات الموظفين لدي على احتياجاتهم عند ترشيحهم للدورات المتاحة.	.642	*0.000
5.	أميل إلى التدوير الوظيفي بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية حلاً لمشاكل الأداء.	.323	*0.035
6.	في ظل غياب البرامج التدريبية المتخصصة داخل المؤسسة أعتمد على التدريب خارج الوظيفة.	.656	*0.000
7.	أتواصل مع وحدة التدريب بعد تنفيذ التدريب من خلال تقديم تقارير تغذية عكسية.	.720	*0.000
8.	أقوم بتكليف كل متدرب بتقديم تقرير مفصل عن البرنامج التدريبي الذي تلقاه.	.651	*0.000
9.	عند تقييم عملية التدريب أستند إلى قياس مدى استخدام المرؤوسين للمهارات التي تدربوا عليها.	.618	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

* نظراً لعدم وجود اتساق داخلي فقد تم حذف الفقرات رقم (3، 6، 7) في الإدراك وفقرة رقم (2) في الاتجاهات.

ب- الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول رقم (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور
*0.000	.916	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.000	.780	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.000	.838	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.000	.924	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.000	.756	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.000	.868	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.000	.584	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.000	.868	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.000	.694	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي

مبينة في جدول رقم (10).

جدول رقم (10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.	16	0.700	0.837
2.	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.	17	0.746	0.864
3.	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.	15	0.693	0.832
	جميع المحاور السابقة	48	0.836	0.914

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.693, 0.746) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.836). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.832, 0.864) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.914) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (11).

جدول رقم (11)
يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.	0.129
2.	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.	0.201
3.	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.	0.122
	جميع محاور الاستبانة	0.939

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- مقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار الفرضيات.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (مكان العمل، الوظيفة، نطاق المسؤولية، الجنس، العمر، عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل :

جدول رقم (12)

مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
42.3	140	القطاع الاجتماعي
11.2	37	قطاع البنية التحتية
25.4	84	قطاع الأمن والحكم الرشيد
21.1	70	القطاع الإنتاجي
100.0	331	المجموع

يتضح من جدول رقم (12) أن ما نسبته 42.3% من عينة الدراسة يعملون في القطاع الاجتماعي، 11.2% يعملون في قطاع البنية التحتية، 25.4% يعملون في قطاع الأمن والحكم الرشيد، بينما 21.1% يعملون في القطاع الإنتاجي.

وتعزو الباحثة السبب في ارتفاع نسبة القطاع الاجتماعي إلى أنه يشمل وزارتي التربية والتعليم والصحة، وهما أكبر الوزارات من حيث عدد الموظفين، كما أن هذه النتيجة تعكس واقع توزيع الموظفين على القطاعات المختلفة، حيث تبلغ النسبة المئوية للمدراء العاملين في القطاع الاجتماعي في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية 45.48% من إجمالي عدد المدراء وذلك وفق إحصائيات الإدارة العامة للحاسوب بديوان الموظفين العام، 2013، ملحق رقم (3).

- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة :

جدول رقم (13)

الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية %
مدير عام	55	16.6
نائب مدير عام	38	11.5
مدير	238	71.9
المجموع	331	100.0

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 16.6% من عينة الدراسة وظيفتهم مدير عام، 11.5% وظيفتهم نائب مدير عام، بينما 71.9% وظيفتهم مدير.

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يحملون مسمى مدير دائرة إلى طبيعة بناء الهيكل التنظيمي المتبع في مؤسسات الخدمة المدنية، حيث إن كل إدارة عامة يترأسها مدير عام ويتبع لها عدد من الدوائر من (3-5)، يترأس كل منها مدير دائرة، كما أن مسمى نائب مدير عام جاء كأقل نسبة في المسميات الوظيفية للمبحوثين نظراً لأن هذا المسمى غير معمول به حالياً كونه استحدث على الهيكل التنظيمي للتغلب على الفصل الجغرافي للمؤسسات بين محافظات الشمال ومحافظات الجنوب الذي حدث بعد انتفاضة الأقصى عام 2000 بحيث يترأس كل إدارة عامة مدير عام في محافظات الشمال يقابله نائب مدير عام في محافظات الجنوب والعكس صحيح.

كما أن هذه النتيجة تتفق مع إحصائيات ديوان الموظفين العام للمدراء العاملين بتلك المسميات في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية، حيث تبلغ نسبة العاملين بمسمى مدير عام 13.7%، ومن يعملون بمسمى مدير دائرة 83.19% من إجمالي المدراء، وذلك وفق إحصائيات الإدارة العامة للحاسوب بديوان الموظفين العام - 2013 ملحق رقم (3).

- توزيع عينة الدراسة حسب نطاق المسؤولية :

جدول رقم (14)

نطاق المسؤولية

النسبة المئوية %	العدد	نطاق المسؤولية
61.6	204	دائرة
10.3	34	وحدة
28.1	93	إدارة عامة
100.0	331	المجموع

يتضح من جدول رقم (14) أن ما نسبته 61.6% من عينة الدراسة نطاق مسؤوليتهم دائرة، 10.3% نطاق مسؤوليتهم وحدة، بينما 28.1% نطاق مسؤوليتهم إدارة عامة.

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يشرفون على دائرة إلى ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يعملون بمسمى مدير دائرة مقارنة بمن يعملون بمسمى مدير عام، والذي يرجع إلى طبيعة بناء الهيكل التنظيمي المتبع في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية، فكل (3-5) دوائر تتبع إدارة عامة، مع ملاحظة أن نسبة المدراء جاءت 71.5% في جدول رقم (2) بينما نسبة الدوائر 61.6% في جدول رقم (14)، وذلك يرجع إلى أن هناك عدد من المدراء يتم تسكينهم على وحدات أو إدارات عامة، أو يتم تكليفهم بالإشراف عليها، كذلك جاءت نسبة مسمى نائب مدير عام 11.5% في جدول رقم (13)، في حين جاء نطاق المسؤولية الخاص بالإدارة العامة بنسبة (28%)، في حين جاءت مسميات مدير عام جاءت بنسبة 16.6%، ويعود عدم التناسب في النسب إلى أن هناك عدد من المبحوثين الذين يعملون بمسمى نائب مدير عام يشرفون على إدارات عامة أو وحدات.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

جدول رقم (15)

الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
85.5	283	ذكر
14.5	48	أنثى
100.0	331	المجموع

يتضح من جدول رقم (15) أن ما نسبته 85.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 14.5% إناث.

تتفق هذه النتيجة مع طبيعة سوق العمل في المجتمع الفلسطيني بشكل عام وخاصة في قطاع غزة حيث يسيطر الذكور على المناصب القيادية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة، كما أن توسع فرص العمل يميل لصالح الذكور، وقد أشارت نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني في تقرير إحصائيات المرأة والرجل في فلسطين إلى أن مشاركة الرجال في القوى العاملة تزيد بأكثر من 4 أضعاف مشاركة النساء خلال الفترة من 2001-2010 (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2011 : 53).

كذلك أشارت نتائج دائرة الإعلانات والامتحانات بديوان الموظفين العام إلى أن نسبة المتقدمين للإعلانات الخاصة بوظائف المدراء خلال الأعوام 2011-2013 من الذكور 90.7% مقابل ما نسبته 9.3% فقط من الإناث.

كما أن هذه النسبة تتقارب مع نسبة الذكور لدى الإناث في بيانات ديوان الموظفين العام للمدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية، حيث بلغت نسبة الذكور 92.4% ونسبة الإناث 7.6% وذلك وفق إحصائيات الإدارة العامة للحاسوب بديوان الموظفين العام، 2013 (ملحق رقم (3)).

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر :

جدول رقم (16)

العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
24.2	80	أقل من 35 سنة
49.2	163	من 35 إلى أقل من 45 سنة
26.6	88	45 سنة فأكثر
100.0	331	المجموع

يتضح من جدول رقم (16) أن معظم المدراء تزيد أعمارهم عن 35 سنة، حيث بلغت نسبتهم 75.8%، وتعزو الباحثة ارتفاع هذه النسبة إلى أن المبحوثين من ذوي سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات تبلغ 51%، وبالتالي فإن أعمار المدراء ستكون أكثر من 35 سنة ليتناسب مع نسبة سنوات الخدمة في عينة الدراسة.

كما أن هذه الغالبية في العمر لصالح من هم أكبر من 35 سنة تتفق مع إحصاءات الإدارة العامة للحاسوب بديوان الموظفين العام 2013، حيث تشير الإحصائية إلى أن المدراء فوق 35 سنة تبلغ نسبتهم في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية 79% (ملحق رقم 3).

وبشكل عام فإن عينة الدراسة شاملة لجميع الفئات العمرية وهو ما يضيف قوة في إجابات المبحوثين على اختلاف أعمارهم، ويعطي مؤشر على الاستجابة والالتزام عند تكثيف الجهود نحو تعزيز إدراكهم واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب :

جدول رقم (17)

عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب

النسبة المئوية %	العدد	عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب
23.9	79	3 فأقل
34.7	115	4-7
41.4	137	8 فما فوق
100.0	331	المجموع

يتضح من جدول رقم (17) أن ما نسبته 23.9% من عينة الدراسة أجابوا أن عدد العاملين الذين يشرفون عليهم 3 فأقل، 41.4% يتراوح عدد العاملين من 4-7 عمال، 34.7% عدد العاملين الذين يشرفون عليهم 8 فما فوق، حيث يتضح أن النسبة الأكبر في نطاق الإشراف هي 8 مرؤوسين فأكثر وهي المدى الذي يشترك به المدراء العامون بإشرافهم على أكثر من دائرة، أو ممن يعملون بمسمى نائب مدير عام ويكلفون بإدارات عامة أو وحدات، وكذلك الدوائر التي تعمل بالمديريات والمحافظات كوزارة التربية والتعليم، الصحة، الشؤون الاجتماعية، العمل، الأوقاف، وهذه وزارات تمثلت فيها عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة :

جدول رقم (18)

سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
11.8	39	أقل من 5
37.2	123	من 5- أقل من 10
51.1	169	10 سنوات فأكثر
100.0	331	المجموع

يتضح من جدول رقم (18) أن ما نسبته 11.8% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 37.2% تتراوح سنوات خدمتهم من 5-أقل من 10 سنوات، بينما 51.1% سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) بواقع 51.1% إلى تمثيل عينة الدراسة من وزارة التربية والتعليم، والصحة، والأوقاف، وهي وزارات تعتبر أكبر الوزارات من حيث أعداد العاملين فيها، كما إن كل من التعليم والصحة والأوقاف شهدت أقل نسبة من حيث عدد المستكفين عن العمل بعد أحداث الانقسام واستتكاف الموظفين في العام 2007م (تقرير الخدمة المدنية السنوي، ديوان الموظفين العام، 2012م).

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (19)

المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
33.5	111	دراسات عليا
62.8	208	بكالوريوس
3.6	12	دبلوم متوسط فأقل
100.0	331	المجموع

يتضح من جدول رقم (19) أن ما نسبته 33.5% من عينة الدراسة يحملون درجة الدراسات العليا، 62.8% يحملون درجة البكالوريوس، بينما 3.6% يحملون درجة الدبلوم المتوسط فأقل.

وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بنسبة 62.8% تعكس الواقع الحالي للموظفين في قطاع غزة حيث إن ما نسبته 65% من عدد المدراء البالغ عددهم (935) مدير هم من حملة البكالوريوس وذلك وفق إحصاءات الإدارة العامة للحاسوب بديوان الموظفين العام 2013. كما يشير إلى شروط ومتطلبات إشغال الوظائف في السلك الحكومي والتي تعتمد الحد الأدنى لشروط التقدم للوظائف المتخصصة وهو الشهادة الجامعية الأولى (موقع ديوان الموظفين العام، بوابة التوظيف، 2013/9/11).

- توزيع عينة الدراسة حسب التخصص :

جدول رقم (20)

التخصص

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
50.5	156	علوم إدارية
18.4	57	تخصصات هندسية
5.5	17	تخصصات صحية
8.4	26	تربوية
5.5	17	شريعة وقانون
4.9	15	إعلام وعلاقات دولية
6.8	21	أخرى
100.0	309	المجموع

يتضح من جدول رقم (20) أن ما نسبته 50.5% من عينة الدراسة أجابوا أن تخصصهم علوم إدارية، 18.4% تخصصاتهم هندسية، 5.5% تخصصاتهم صحية، 8.4% تخصصاتهم تربوية، 5.5% تخصصاتهم شريعة وقانون، 4.9% تخصصاتهم إعلام وعلاقات دولية، بينما 6.8% تخصصاتهم غير ذلك.

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة تخصص العلوم الإدارية عن باقي التخصصات إلى التوجه العام في تحديد شروط الإعلانات الخاصة بوظائف المدراء والتي تعطي الأفضلية لحملة الدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال إلى جانب التخصص كونها وظيفة إدارية فنية.

-توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية والساعات في مجال الموارد البشرية وغيرها:

جدول رقم (21)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية والساعات في مجال الموارد البشرية وغيرها

م	البيان	عدد	النسبة المئوية
1.	الحصول على دورات في مجال الموارد البشرية		
	نعم	230	69.5
	لا	101	30.5
	المجموع	331	100.0
(متوسط عدد الدورات = 5.37 متوسط عدد الساعات التدريبية = 121.12 ساعة)			

م	البيان	عدد	النسبة المئوية
2.	الحصول على دورات في غير مجال الموارد البشرية		
	نعم	237	71.6
	لا	94	28.4
	المجموع	331	100.0
(متوسط عدد الدورات = 9.1 متوسط عدد الساعات التدريبية = 216.9 ساعة)			

يتضح من جدول رقم (21) ما يلي :

1- الحصول على دورات في مجال الموارد البشرية :

تبين أن ما نسبته 69.5% من عينة الدراسة حصلوا على دورات في مجال الموارد البشرية، بينما الباقي 30.5% لم يحصلوا على دورات في مجال الموارد البشرية، حيث تبين أن متوسط عدد الدورات تقريبا 5 بينما بلغ متوسط عدد الساعات التدريبية 121.12 ساعة.

2- الحصول على دورات في غير مجال الموارد البشرية :

تبين أن ما نسبته 71.6% من عينة الدراسة حصلوا على دورات في غير مجال الموارد البشرية، بينما الباقي 28.4% لم يحصلوا على دورات في غير مجال الموارد البشرية، حيث تبين أن متوسط عدد الدورات تقريبا 9 بينما بلغ متوسط عدد الساعات التدريبية 216.9 ساعة.

تعزو الباحثة ارتفاع نسبة متوسط عدد الدورات الحاصل عليها المدراء في مجال غير الموارد البشرية إلى تسع دورات مقابل 5 دورات لصالح الدورات في مجال الموارد البشرية إلى أن الدورات في غير مجال الموارد البشرية تشمل جميع الدورات في مجال العمل أي في التخصص وهو متطلب أساسي للتطور في العمل الفني التخصصي، بينما الدورات في مجال الموارد البشرية هو متطلب إضافي لدور المدير الإداري وليس الفني، والذي يقوم ديوان الموظفين العام بتوفير دورات عديدة في هذا المجال خلال العام وذلك من واقع دوره في تطوير الموارد البشرية العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

تحليل فقرات الاستبانة :

كما ورد في فصل المنهجية القسم الثاني من الاستبانة والخاص بمحاور الدراسة يكون من 48 فقرة موزعة على 3 محاور، المحور الأول : تخطيط الموارد البشرية، والمحور الثاني: تقييم الأداء، والمحور الثالث : التدريب، ويتضمن كل محور فقرات تشير إلى مجال الإدراك وفقرات تشير إلى الاتجاهات، حيث تم دمج الفقرات الخاصة بالإدراك والاتجاهات لكل محور

من المحاور الثلاث (في الاستبانة التي تم توزيعها) وذلك بغرض الحصول على إجابات صحيحة ودقيقة من المبحوثين.

ولتحليل فقرات الاستبانة فقد تم فصل الفقرات الخاصة بالإدراك والفقرات الخاصة بالاتجاهات لكل محور من المحاور موضع الدراسة، كما سيأتي في الجداول الواردة لاحقاً حيث ستقوم الباحثة بتحليل مجالي الإدراك والاتجاهات لكل محور من محاور الدراسة في الجداول رقم (22) وحتى (27).

وفي الجدول رقم (28) ستلخص الباحثة مجالات الدراسة للمحاور الثلاث مع الوقوف على المجالات الخاصة بإدراك واتجاهات المبحوثين لكل محور من المحاور الثلاث، وكذلك إجمالي إدراك المبحوثين للممارسات موضع الدراسة، وإجمالي اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق الممارسات موضع الدراسة، كما سيعرض الجدول إجمالي إدراك واتجاهات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام (جميع فقرات الاستبيان).

وقد تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. **الفرضية الصفريّة** : متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة : متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفريّة ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت $Sig \leq 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة درجة الحياد وهي 3، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

- تحليل فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول رقم (22).

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية.	4.71	94.15	65.94	*0.000	1
2.	يتطلب تخطيط الموارد البشرية مراعاة البعدين الزمني والكمي للموارد المطلوبة.	4.33	86.53	44.11	*0.000	2
3.	تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بكفاءة عالية دون خطة تفصيلية للعنصر البشري.	4.05	80.91	22.97	*0.000	6
4.	أنفهم مدى ارتباط التدرج الوظيفي داخل المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية.	4.07	81.39	27.00	*0.000	5
5.	تخطيط الموارد البشرية يحقق التوازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة.	4.23	84.52	30.64	*0.000	3
6.	ليس من الضروري أن ينتج عن تخطيط الموارد البشرية احتياج من الكوادر البشرية.	3.59	71.78	11.02	*0.000	10
7.	التغيرات التنظيمية (كالنقل، الترقية) عامل مؤثر في التنبؤ بالاحتياج من الكوادر البشرية.	3.99	79.76	24.07	*0.000	7
8.	تقل الحاجة للموارد البشرية في الأعمال العادية في ظل التطورات التكنولوجية.	3.63	72.58	11.43	*0.000	9
9.	يعتبر مخزون المهارات أحد مدخلات قرارات النقل والترقية.	3.88	77.69	19.00	*0.000	8
10.	الجهود المشتركة لكل من مدراء الدوائر ومدير الموارد البشرية مطلوب لكل خطوة من خطوات تخطيط الموارد البشرية.	4.16	83.16	29.20	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.03	80.6	45.32	*0.000	

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

من جدول رقم (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية" هو 94.15%، قيمة الاختبار 65.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يشير إلى وجود إدراك عالٍ من قبل المدراء لعلاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط العام للمؤسسة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة ليس من الضروري أن ينتج عن تخطيط الموارد البشرية احتياج من الكوادر البشرية" يساوي 3.59 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.78%، قيمة الاختبار 11.02، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، أي أن متوسط إجابات المبحوثين جاءت بين (3) محايد، و(4) موافق في حين أن الإجابة الحتمية لهذه الفقرة هي (5) موافق بشدة كون عملية التخطيط للموارد البشرية قد ينتج عنها احتياج أو فائض من الكوادر البشرية، وذلك عند مقارنة ما هو متاح من الكوادر البشرية في المؤسسة مع ما هو احتياج لديها، وهذا يشير إلى أن معظم المدراء في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لا يدركون الجزئية المتعلقة بمخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية وأسس تحديدها.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.6%، قيمة الاختبار 45.32، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يشير إلى أن هناك إدراك من قبل المدراء لممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل عام، وبالرغم من ارتفاع هذه النسبة إلا أنها تحتاج لبذل المزيد من الاهتمام وتكثيف الجهود لتعزيز هذا الإدراك ليصل إلى الحد الأمثل خاصة فيما يتعلق بمخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية وأسس تحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية، وتعزو الباحثة ذلك القصور النسبي في الإدراك لعملية تخطيط الموارد البشرية إلى أن معظم المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية هم من غير المختصين في مجال الموارد البشرية، وبالتالي فهم بحاجة لتعزيز إدراكهم لمفاهيم وأسس ممارسات الموارد البشرية لحاجتهم إليها خلال إدارتهم وتفاعلهم مع مرؤوسيتهم.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الصرايرة والغريب، 2010) والتي أوصت بضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية، وتعزو الباحثة اتفاق هذه الدراسة مع نتيجة دراستها إلى أن هذه الدراسة تبحت أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، وقد أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة الوظائف فيها مرتفعاً مع تفاوت في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق هذه الممارسات، وعليه فلا بد من التركيز على عملية التخطيط كونها أساس أي تطوير.

كما اتفقت مع دراسة (الشريف، 2010) التي أوصت بضرورة رفع كفاءة ومهارات المديرين بعقد دورات مكثفة في إدارة الموارد البشرية لإزالة مخاوف البعض نحو التطبيق، وتعزو الباحثة الاتفاق مع هذه الدراسة إلى أن الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هي مدراء إدارة الموارد البشرية وهم أكثر إدراكاً للوظائف وتقييمها وعليه فهم يدركون أن التخطيط هو الأساس لأي نظام إداري بشكل عام.

كما اتفقت مع نتائج دراسة (الربايعة، 2006) التي توصلت إلى أنه وبالرغم من وجود اهتمام متزايد في المنظمات العامة حديثاً بسياسة تخطيط الموارد البشرية وسياسة تقييم الأداء وسياسة التدريب إلا أنها لازالت تفتقر إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة فيها، وتعزو الباحثة ذلك إلى افتقار هذه المنظمات إلى الخطط الاستراتيجية التي تعزز سياسة تخطيط الموارد البشرية وهذا يتشابه إلى حد كبير مع واقع مؤسساتنا فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

وكذلك اتفقت مع دراسة (مبروك محمد، 2006) والتي أشارت إلى أن مدراء الإدارة العليا يرون أن التغييرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تتواءم مع ما يحدث من تطورات على مستوى الإدارات الأخرى.

واختلفت مع دراسة (أبو شيخة، 2010) والتي احتلت فيها وظيفة تخطيط الموارد البشرية في تقدير وإدراك أهميتها من قبل العاملين فجاء تقدير أهميتها كماً ونوعاً في مرتبة متأخرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية لا تحتل أولويات الإدارة عند وضع الخطة الاستراتيجية.

- تحليل فقرات مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية" :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في الجدول التالي جدول رقم (23) حيث نستخلص الآتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أشارك في عملية تخطيط الموارد البشرية على نطاق إدارتي" يساوي 4.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.24%، قيمة الاختبار 27.79، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن هناك استجابة عالية من قبل المبحوثين المدراء في اتجاهاتهم نحو المشاركة في عملية تخطيط الموارد البشرية على نطاق إدارتهم وعليه فلا بد من تعزيز هذه الإيجابية العالية بالتأكيد على ضرورة إشراك المدراء في تطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية على نطاق إدارتهم وذلك من خلال مشاركتهم في إعداد التشكيلات الوظيفية

للمؤسسة كل على نطاق إدارته، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sang, 2005) والتي توصلت إلى أن تخطيط الموارد البشرية ومشاركة الموظفين فيه تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين.

جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشارك في عملية تخطيط الموارد البشرية على نطاق إدارتي.	4.11	82.24	27.79	*0.000	1
2.	أنظر إلى ممارسة تخطيط الموارد البشرية على أنها من مسؤولياتي الوظيفية.	4.00	80.00	23.27	*0.000	2
3.	أرجع إلى تخطيط الموارد البشرية في دائرتي عند تحديد مواضيع التدريب اللازمة للمرؤوسين.	3.88	77.61	21.53	*0.000	4
4.	أعتمد منهجية المقارنة بين الاحتياج والمتاح في تخطيط الموارد البشرية داخل إدارتي.	3.95	78.91	23.90	*0.000	3
5.	أفضل تزويد إدارتي بموظفين جدد من خارج المؤسسة لتغطية الاحتياجات السنوية.	3.21	64.23	3.64	*0.000	5
6.	عند تخطيط الموارد البشرية أكتفي بالتخصص العام للأفراد المطلوبين لإدارتي.	3.06	61.29	1.10	0.136	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.70	73.6	27.96	*0.000	

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

أيضاً من الجدول رقم (23) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "عند تخطيط الموارد البشرية أكتفي بالتخصص العام للأفراد المطلوبين لإدارتي" يساوي 3.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.29%، قيمة الاختبار 1.10، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.136 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أي أن هناك استجابة متوسطة من قبل المبحوثين من المدراء في اتجاهاتهم نحو الاعتماد على التخصص الدقيق للأفراد المطلوبين لإدارتهم عند تخطيط الموارد البشرية والاكتفاء بالتخصص العام.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.70، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.6%، قيمة الاختبار 27.96، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد

البشرية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن هناك اتجاهات إيجابية بدرجة جيدة لدى مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو تطبيق ممارسات تخطيط الموارد البشرية.

إلا أنه بمقارنة إدراك المدراء لممارسة تخطيط الموارد البشرية باتجاهاتهم نحو ممارساتها نجد أن متوسط الإدراك جاء بنسبة 80%، في حين جاء متوسط اتجاهاتهم نحو ممارساتها بنسبة 73.6%، وتعزو الباحثة ذلك إلى قصور في فهم بعض أسس تخطيط الموارد البشرية كما اتضح في جزئية التنبؤ بالاحتياجات من الكوادر البشرية وكذلك علاقة تخطيط الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي انعكس على اتجاهاتهم عند تطبيق تلك الممارسات.

وقد يرجع السبب أيضاً إلى عدم اعتماد ترسيخ مفهوم تخطيط الموارد البشرية والمتمثل بجدول تشكيلات الوظائف الذي يرد في الموازنة الخاصة بالإحداثيات الوظيفية الخاصة بمراكز المسؤولية المختلفة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وعليه فإن مشاركة المدراء في هذه الممارسة قد تكون غائبة عن واقع المؤسسات الفلسطينية كونها لم تفعّل سوى في العام 2013 ودون مشاركة (الوزارات والمؤسسات)، وعليه فلم تترسخ ثقافة لدى المدراء بمدى جدوى العمل بتخطيط الموارد البشرية على نطاق إداراتهم.

وانتفتت هذه النتائج مع دراسة (الصرايرة والغريب، 2010) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة وظيفة الموارد البشرية بشكل عام مرتفع مع ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية، ودراسة (الشريف، 2010) التي أوصت بضرورة رفع كفاءة ومهارات المديرين بعقد دورات مكثفة في إدارة الموارد البشرية لإزالة مخاوف البعض نحو التطبيق.

وانتفتت مع دراسة (الربايعة، 2006) والتي توصلت إلى أن سياسة التخطيط للموارد البشرية جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأكبر تأثيراً في معادلة الانحدار للتنبؤ بالميزة التنافسية وتفسيرها للتباين فيه، وأوصت بضرورة الاهتمام بسياسة التخطيط للموارد البشرية في الجامعة الأردنية من خلال صياغة خطط استراتيجية للموارد البشرية منطلقاً من أهداف الجامعة واستراتيجياتها، وتعزو الباحثة هذا الاتفاق في النتائج مع الدراستين السابقتين إلى أن مستوى إدراك الباحثين في الدراستين لأهمية هذه الوظيفة جاء جيداً وعالياً مما انعكس على الأثر والاتجاهات.

واختلفت مع دراسة (أبو شيخة، 2010) والتي احتلت فيها وظيفة تخطيط الموارد البشرية في تقدير وإدراك أهميتها من قبل العاملين فجاء تقدير أهميتها كما ونوعاً في مرتبة متأخرة، ويعزى ذلك إلى أن الفئة المستهدفة من المبحوثين في تلك الدراسة هم من العاملين والذين لا يمارسون وظيفة التخطيط للموارد البشرية ولا يطبقونها ولا يدركون نتائجها ولا يمارسون والذين لا يمارسون وظيفة التخطيط للموارد البشرية ولا يطبقونها ولا يدركون نتائجها وعليه فلا ينظرون إليها بالأهمية كغيرها من الوظائف.

- تحليل فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تقييم الأداء":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحيد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول رقم (24).

جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تقييم الأداء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أرى أن عملية قياس الأداء تعتمد على معايير قابلة للقياس بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها الموظف.	3.72	74.33	13.44	*0.000	10
2.	إن أحد أنجح أسس التقييم للمرؤوسين هو المقارنة بين الموظفين ذوي الوظائف المتشابهة أو المماثلة.	3.36	67.23	6.19	*0.000	11
3.	إن الأساس الصحيح لعملية تقييم الموظفين هو نظام الوصف الوظيفي.	3.86	77.15	17.58	*0.000	9
4.	أدرك أن تعدد نماذج التقييم من مقومات النظام المتكامل لتقييم الأداء.	3.97	79.44	21.33	*0.000	7
5.	معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء.	4.08	81.58	29.63	*0.000	3
6.	إن الرئيس المباشر هو المسئول الوحيد فقط عن عملية تقييم أداء المرؤوسين.	2.80	56.04	-3.07	*0.001	12
7.	أعتقد أن وظيفة المدير الدائمة هي إعطاء التغذية العكسية عن أداء الموظفين بشكل دوري وليس سنوي.	3.90	77.99	18.72	*0.000	8
8.	من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.	4.25	84.98	32.69	*0.000	1

4	*0.000	22.88	80.97	4.05	عدم موضوعية التقييم ترجع لبعض الصفات الشخصية لدى المدراء مثل (تأثير الهالة، النزعة المركزية، تحيز المدراء).	.9
5	*0.000	25.24	80.91	4.05	أعتقد أن عملية تقييم الأداء تنمي قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.	.10
6	*0.000	25.27	80.12	4.01	لديّ فناعة بأن عملية التقييم تعزز شعور الموظف بمسؤولياته ومتطلبات وظيفته.	.11
2	*0.000	32.60	83.88	4.19	يجب إدراك ودراسة واقع بيئة العمل عند إعداد نظام تقييم الأداء.	.12
	*0.000	42.60	77.15	3.86	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول رقم (24) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة" يساوي 4.25 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.98%، قيمة الاختبار 32.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن هناك اتفاق عالٍ بين المدراء على أهمية تدريب المُقيمين على أشكال وأنماط التقييم الصحيحة، وهذا يعكس حاجة المدراء لمثل هذا التدريب ليتمكنوا من إجراء التقييم لمرؤوسيههم بشكل صحيح وموضوعي، كما يعكس افتقار النظام المعمول به لممكّنات تحقيق الموضوعية في التقييم من قبل المدراء لمرؤوسيههم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مبروك محمد، 2006) والتي اتفق مدراء الإدارة العليا فيها على أهمية تدريب المقيمين حيث أشارت إلى عدم قيام إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تدريب الرؤساء على كيفية استيفاء نماذج تقييم الأداء.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "إن الرئيس المباشر هو المسؤول الوحيد فقط عن عملية تقييم أداء المرؤوسين" يساوي 2.80 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.04%، قيمة الاختبار -3.07، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم اتفاق بين المبحوثين على هذه الفقرة، وهذا يشير إلى عدم إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية للاتجاهات الحديثة حول مسؤولية تقييم أداء الأفراد، وعدم إطلاعهم أو معرفتهم بطرق التقييم المختلفة والتي تعتمد أكثر من جهة لتنفيذ التقييم، وتعزو الباحثة ذلك إلى نظام تقييم الأداء المطبق

حالياً في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية والذي تقتصر مسؤولية إجراء تقييم الأفراد فيه على الرئيس المباشر. وقد يرجع السبب إلى أن المدراء يفضلون عدم تدخل أطراف أخرى في تقييمهم لمرؤوسيهـم بافتراض أنهم الأكثر دراية واطلاع على أداء موظفيهم.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.86، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 77.15%، قيمة الاختبار 42.60، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن هناك إدراك من قبل الباحثين (مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية) لممارسة تقييم الأداء ولكن بدرجة أقل من إدراكهم لممارسة تخطيط الموارد البشرية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى افتقار نظام تقييم الأداء المعمول به في مؤسسات الخدمة المدنية للاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء من حيث موضوعية المعايير ومسؤولية إجراء التقييم، إلى بقاء نظام التقييم لسنوات طويلة وفق نموذج واحد فقط يُقِيم عليه جميع الموظفين على اختلاف مسمياتهم ومواقعهم الوظيفية ويعتمد السرية في التقييم، الأمر الذي يستدعي تركيز الجهود على ممارسة تقييم الأداء بما يضمن توعية المدراء والمرؤوسين والإدارة العليا وكل ذوي العلاقة بمفاهيم وأسس عملية تقييم الأداء خاصة على صعيد مسؤولية التقييم وأسس التقييم والغرض من تقييم الأداء سواء للفرد، للمؤسسة، للخدمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شيخة، 2010) حيث أكدت الدراسة على أن العاملين يدركون أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية بما فيها تقييم الأداء.

كما اتفقت مع دراسة (Kundu, 2009) والتي توصلت إلى أنه يجب على المؤسسات إثراء ممارسات الموارد البشرية قبل تقييم الأداء المتعلق بتقديم الخدمات والاهتمام ببرامج التدريب وذلك من قبل جميع المؤسسات.

كما اتفقت مع دراسة (Maxwell, 2007) والتي توصلت إلى أن تقييم الأداء هو من أهم أولويات سياسة الموارد البشرية الحالية وذلك من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين ومدراء إدارة الموارد البشرية.

وانتقلت مع دراسة (Victoria Brooning, 2006) والتي توصلت إلى أن الممارسات الأكثر تأثيراً على سلوك الموظفين هي تقييم الأداء، الاختيار، التدريب، وأكدت على ضرورة التركيز على عملية تقييم الأداء لما لها من تأثير على سلوك الخدمة من خلال توفير التغذية الراجعة، مما يستلزم ضرورة إدراك المدراء لهذه الممارسة.

كما انتقلت مع دراسة (Karin & Others, 2006) والتي أكدت على ضرورة التركيز على عملية تقييم الأداء لما لها من تأثير على سلوك الخدمة من خلال توفير تغذية راجعة مما يستلزم ضرورة إدراك المدراء لهذه الممارسة.

كما انتقلت مع دراسة (مبروك محمد، 2006) والتي توصلت إلى أن مدراء الإدارة العليا يرون أن عملية تقييم الأداء للعاملين لا تعتمد على طرق تتسم بالحدائثة والموضوعية، وكذلك انتقلت مع نتائج دراسة (الربايعة، 2006) والتي توصلت نتائجها إلى أنه بالرغم من الاهتمام المتزايد في المنظمات العامة حديثاً لسياسة تقييم الأداء إلا أنها لازالت تفتقر إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة فيها، والتي أكدت على ضرورة أن تأخذ الجامعة الأردنية بالأساليب الحديثة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وضرورة إطلاعهم على نتائج تقييم أدائهم.

- تحليل فقرات مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تقييم الأداء":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول رقم (25).

جدول رقم (25)

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

مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تقييم الأداء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أفان النتائج التي حققها الموظف مع ما تفرضه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات.	4.16	83.10	35.37	*0.000	1
2.	أحرص على تخصيص وقت كافٍ لمناقشة نتائج الأداء مع كل الموظف.	3.88	77.52	19.71	*0.000	2
3.	بغية تحقيق تقييم موضوعي أحرص على إجراء مقابلات شخصية عند تقييم الأداء.	3.49	69.88	9.18	*0.000	3

4.	لا أتعامل مع عملية تقييم الأداء بجدية نظراً لعدم الأخذ بمخرجات عملية التقييم.	3.18	63.69	2.83	*0.002	5
5.	أرى أنه ليس من الضروري مراجعة أداء المرؤوسين بشكل دوري خلال سنة التقييم.	3.47	69.42	7.50	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.36	67.3	24.43	*0.000	

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

من جدول رقم (25) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أقارن النتائج التي حققها الموظف مع ما تفرضه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات" يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.10%، قيمة الاختبار 5.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن اتجاهات المدراء نحو تطبيق إجراءات تقييم الأداء المتعلقة بمقارنة نتائج الأداء مع الواجبات والمسؤوليات الوظيفية تعتبر إيجابية وبشكل عالي، الأمر الذي يؤكد ضرورة ارتباط نماذج تقييم الأداء بالوصف الوظيفي الذي يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة مما يستدعي الحاجة الملحة للعمل على صياغة وإعداد بطاقات وصف وظيفي دقيقة لجميع المسميات الوظيفية المستخدمة في المؤسسات والوزارات على أن يتم تطوير نماذج تقييم الأداء بحيث ترتبط وتعتمد على بطاقات الوصف الوظيفي لكل مسمى وظيفي لضمان تحقيق الموضوعية في عملية التقييم.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "لا أتعامل مع عملية تقييم الأداء بجدية نظراً لعدم الأخذ بمخرجات عملية التقييم" يساوي 3.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.69%، قيمة الاختبار 2.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن هناك اتجاهات إيجابية متوسطة نحو إجراءات تقييم الأداء المتعلقة بجدية المدراء في التعامل مع عملية التقييم وذلك بسبب عدم الأخذ بمخرجات التقييم، أي أن مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية يرون أنه لا يتم الاستفادة من مخرجات تقييم الأداء سواءً على صعيد الحوافز أو العقوبات أو في قرارات الترقيّة والنقل والتدريب مما يؤثر في مدى جديتهم في إجراء عملية تقييم الأداء لمرؤوسيه، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجهود المبذولة في هذا الإطار على صعيد إقرار نظام للحوافز وتطبيقه لم تر النور ولم يظهر أثرها على موظفي المؤسسات والوزارات الحكومية، كذلك البرامج التدريبية المرتبطة بمخرجات تقييم الأداء لا زالت وليدة ولا تتم ضمن خطة شاملة ومعلنة أو ضمن دليل ينشر ويوزع على المؤسسات ليدركوا أهميته وأهدافه ومدى

ارتباطه بعملية تقييم الأداء، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (مبروك محمد، 2006) والتي أكدت عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية أو الترقية أو النقل وعدم استخدام مخرجاتها في منح العلاوات الاستثنائية والحوافز والجزاءات.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 67.3%، قيمة الاختبار 24.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال عامة، وهذا يشير إلى أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المدراء نحو ممارسة وتطبيق إجراءات تقييم الأداء، إلا أن هذه الإيجابية في اتجاهاتهم ليست عالية، وهي أقل من مستوى اتجاهاتهم نحو تخطيط الموارد البشرية وبالتالي فهي بحاجة إلى تعزيز لما لهذه الوظيفة من أهمية وارتباط مخرجاتها بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتغزو الباحثة ذلك إلى أن إدراك المدراء لهذه الممارسة (تقييم الأداء) جاء أقل من إدراكهم لممارسة تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي انعكس على اتجاهاتهم نحو التطبيق لهذه الممارسة، كذلك عدم تفعيل نظام الحوافز يكون مرتبطاً بمخرجات التقييم يقلل من قناعاتهم وإدراكهم لمدى جدوى عملية التقييم في خلق دافع لدى المرؤوسين، وبالتالي يقلل من إيجابية اتجاهات المدراء نحو تطبيق إجراءات التقييم، وهذا يتطلب ضرورة توعية المدراء بجميع مخرجات عملية تقييم الأداء وكذلك أسس ومضمون عملية تقييم الأداء من خلال تدريب مكثف ودوري وعملي للنظام المعمول به ومواكبة جميع مستجداته؛ وذلك بغية إزالة الغموض في المفاهيم وتعزيز الإيجابية في اتجاهاتهم نحو التطبيق.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشريف، 2010) التي أكدت على ضرورة رفع كفاءة ومهارات المديرين بعقد دورات تدريبية متخصصة ومكثفة في إدارة الموارد البشرية في إزالة المخاوف لدى بعضهم من تطبيق ممارساتها، كما أكدت على ضرورة توعية القائمين على إدارات الموارد البشرية بأهمية تطبيق الممارسات الحديثة في المجال.

واتفقت مع دراسة (Chuaywongyart, 2012) والتي توصلت إلى أن الاستخدام المكثف لنظام متكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات التقييم، الاختيار، التدريب بإمكانه توليد نتائج إيجابية في تأثير هذه الممارسات على سلوك الموظفين وأن الأفراد الذين لديهم إدراك لممارسات إدارة الموارد البشرية هم أكثر انخراطاً في أماكن عملهم من غيرهم.

واتفقت مع دراسة (أبو شيخة، 2010) والتي توصلت إلى أن أفراد العينة يدركون أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية بدءاً من الحصول على الموارد البشرية مروراً بتقييم الأداء وانتهاءً بالسلام المهنية.

واتفقت مع دراسة (Maxwell, 2007) والتي توصلت إلى أن من أولويات سياسة الموارد البشرية الحالية هي تقييم الأداء والقيادة.

واتفقت مع دراسة (مبروك محمد، 2006) والتي أكدت عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية أو الترقية أو النقل وعدم استخدام مخرجاتها في منح العلاوات الاستثنائية والحوافز والجزاءات.

كما اتفقت مع دراسة (Zhang, 2005) والتي توصلت إلى أن من الممارسات الأكثر تأثيراً على سلوك موظف الخدمة هي تقييم الأداء التدريبي، كما أوصت بالتركيز على عملية تقييم الأداء لما لمخرجاتها من تأثير على سلوك الخدمة.

- تحليل فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب" :
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في الجدول التالي رقم (26)، ويمكن استخلاص ما يلي :
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أرى أن التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة بتحسين الأداء" يساوي 4.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.11%، قيمة الاختبار 28.45، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يشير إلى أن مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية يدركون أهمية ودور عملية التدريب في تزويد الموظفين بمتطلبات الوظيفة من معارف ومهارات تحسن من أدائهم، وأن هذا الإدراك يعتبر عالياً من خلال إجابات الباحثين على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "أرى أنه يمكن أن يحصل الموظف على المعلومات والخبرات اللازمة لعمله من خلال مطالعته وعلاقاته الخاصة" يساوي 3.44 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.70%، قيمة الاختبار 8.15، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن هناك إدراك لدى مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية بنسبة جيدة بأن هناك أنماط للتدريب وصل المهارات يمكن أن يحققها الفرد غير عقد الدورات التدريبية كأسلوب تدريب فردي، إلا أن إدراكهم لتنوع الأساليب الحديثة في التدريب أقل من

إدراكهم لمفهوم التدريب بشكل عام الأمر الذي يستدعي الاهتمام بتوعية الموظفين بشكل عام والمدراء بشكل خاص بأشكال وأساليب التدريب المختلفة وتمكينهم من استخدامها على أنفسهم ومع مرؤوسيهـم.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.54%، قيمة الاختبار 42.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياذ وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يشير إلى أن هناك إدراك عالي لممارسة التدريب من قبل المدراء يتساوى مع إدراكهم لممارسة تخطيط الموارد البشرية ويفوق إدراكهم لممارسة تقييم الأداء.

جدول رقم (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أرى أن التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة بتحسين الأداء.	4.21	84.11	28.45	*0.000	1
2.	أتفهم أن العملية التدريبية تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ برامج التدريب، وتقييم التدريب.	4.17	83.32	30.87	*0.000	2
3.	أؤمن بأن إدراك الموظف الحاصل على التدريب أفضل ممن لم يحصل على تدريب.	4.13	82.67	25.28	*0.000	3
4.	متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين تشمل تحليل المنظمة/تحليل المهام/تحليل المهارات الفردية للموظف.	4.11	82.19	27.62	*0.000	5
5.	أرى أنه يمكن أن يحصل الموظف على المعلومات والخبرات اللازمة لعمله من خلال مطالعته وعلاقاته الخاصة.	3.44	68.70	8.15	*0.000	7
6.	أرى أن العصف الذهني يعطي فرصة للأفراد والجماعات للمشاركة في توارد الأفكار دون خوف أو قلق.	4.13	82.66	30.56	*0.000	4
7.	دائماً يكون التدريب خارج الوظيفة أكثر تكلفة من التدريب داخل الوظيفة.	4.05	80.91	21.58	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	4.03	80.54	42.14	*0.000	

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

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التدريب وظيفية يتم ممارستها من قبل المدراء طوال العام مع المرؤوسين من خلال أنفسهم وبالتالي فإن إدراكهم للوظيفة يترسخ من خلال ممارسة تفاصيل

إجراءاتها. أما تقييم الأداء فهي على أرض الواقع تتمثل في مرحلة إنجاز التقييم فقط وهي تحدث مرة واحدة في السنة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شيخة، 2010) التي أكدت أن أفراد العينة يدركون أبعاد وظيفة التدريب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث إن أفراد العينة يدركون وظائف إدارة الموارد البشرية بدءاً من الحصول على الموارد البشرية ومروراً بالتدريب وتقييم الأداء وانتهاءً بالسلامة المهنية.

واتفقت مع دراسة (Kumar, 2010) والتي توصلت إلى أن التدريب والتطوير يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفعالية الإدارية في مؤسسات القطاع العام، وعليه فقد أوصت بضرورة التركيز على إدراك العاملين في مؤسسات القطاع العام لمفاهيم التدريب.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عابدين، 2004) والتي خلصت إلى ضرورة الاهتمام بإعداد المدربين وتوفير الظروف الملائمة للتنوع في الأساليب المستخدمة في التدريب.

- تحليل فقرات مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب":
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول رقم (27).

جدول رقم (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أهتم بإدراج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ضمن أهداف خطتي التشغيلية السنوية.	4.08	81.52	29.03	*0.000	1
2.	أعقد لقاءات خاصة لمناقشة الاحتياجات التدريبية للموظفين.	3.73	74.55	15.23	*0.000	3
3.	أرجح رغبات الموظفين لدي على احتياجاتهم عند ترشيحهم للدورات المتاحة.	2.63	52.63	-5.99	*0.000	8
4.	أميل إلى التدوير الوظيفي بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية حلاً لمشاكل الأداء.	3.68	73.66	13.79	*0.000	4
5.	في ظل غياب البرامج التدريبية المتخصصة داخل المؤسسة أعتمد على التدريب خارج الوظيفة.	3.55	71.03	11.37	*0.000	6
6.	أتواصل مع وحدة التدريب بعد تنفيذ التدريب من خلال تقديم تقارير تغذية عكسية.	3.50	69.97	10.40	*0.000	7
7.	أقوم بتكليف كل متدرب بتقديم تقرير مفصل عن البرنامج التدريبي الذي تلقاه.	3.60	72.06	11.27	*0.000	5
8.	عند تقييم عملية التدريب أستند إلى قياس مدى استخدام المرؤوسين للمهارات التي تدربوا عليها.	3.97	79.45	24.82	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.68	73.6	23.72	*0.000	

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

من جدول رقم (27) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أهتم بإدراج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ضمن أهداف خطتي التشغيلية السنوية" يساوي 4.08 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.52%، قيمة الاختبار 29.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن هناك اتجاهات إيجابية عالية لدى مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية وإدراجها ضمن الخطة التشغيلية السنوية لإداراتهم.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أرجح رغبات الموظفين لدي على احتياجاتهم عند ترشيحهم للدورات المتاحة" يساوي 2.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.63%، قيمة الاختبار 5.99- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.010 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية على أن الأساس في الترشيح للدورات المتاحة هو الاحتياج وليس الرغبة وهذا خلل في مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية والذي يقصد به أن تكون هناك حاجة للتدريب، وتحديد هذه الحاجة يتطلب إجراء تحليل للفرد (من معارف وقدرات ومهارات ومؤهلات) وتحليل للوظيفة (من متطلبات وشروط)، وعليه فالأساس الذي يتم الترشيح عليه لدورات مطروحة أو متاحة هو الاحتياج وليس الرغبة، وتعزو الباحثة ذلك إلى النهج السائد في التدريب بشكل عام والذي يعتمد برامج تدريبية وفق ما يتوفر من مدربين متطوعين يقدمون التدريب دون مقابل، خاصة في ظل عدم تخصيص موازنة خاصة بالتدريب لكافة المؤسسات والتي يُناط مهمة القيام بها إلى ديوان الموظفين العام، وعليه فلا يتم مراجعة المؤسسات والوزارات في ما يتم ترشيحه من المشاركين ومدى احتياجهم للتدريب المطروح، وهذا يؤكد ما أسلفنا ذكره حول ضرورة إعداد خطة سنوية شاملة للاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد والمؤسسات من قبل الإدارة العامة للتنمية والتطوير بديوان الموظفين العام وبمشاركة جميع الوزارات والمؤسسات على أن يتم ربطها بمخرجات عملية تقييم الأداء السنوي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مبروك محمد، 2006) والتي توصلت إلى عدم اتباع الأسلوب العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أشارت الدراسة إلى عدم تخصيص اعتمادات كافية في ميزانية التدريب.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 73.6%، قيمة الاختبار 23.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يشير إلى أن هناك اتجاهات إيجابية من قبل المدراء نحو ممارسة التدريب وتطبيق ممارساته بدرجة جيدة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن فقرات مجال إدراك المدراء لممارسة التدريب جاءت جميعها بنسبة جيدة ولم يرد فيها أي فقرة بدرجة متوسطة بخلاف المجالات الخاصة بإدراك المدراء الكلي من ممارسة تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء، ويرجع ذلك إلى أن عملية التدريب هي وظيفة يتم ممارستها من قبل المدراء والمرؤوسين على مدار العام في أكثر من شكل للتدريب (دورات، ورش عمل، محاضرات، تدوير، مؤتمرات، ... إلخ). وبالتالي فإن مفاهيم وإجراءات العملية التدريبية تترسخ من خلال تفاصيل إجراءاتها، وعليه جاءت اتجاهات المدراء نحوها إيجابية.

وانتقدت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Chuaywongyart, 2012) والتي أكدت على أن الاستخدام المكثف للنظام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية يولد نتائج إيجابية في تأثير هذه الممارسات على سلوك الموظفين، ودراسة (Browning, 2006) التي أكدت أن التدريب أحد الممارسات الأكثر تأثيراً على سلوك موظفي الخدمة المدنية، وأوصت بضرورة إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية.

واختلفت مع دراسة (عابدين، 2004) والتي توصلت إلى أن أفراد العينة يحملون اتجاهات إيجابية معتدلة نحو التدريب.

تحليل جميع فقرات الاستبيان :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول رقم (28).

جدول رقم (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند	
*0.000	45.32	80.6	4.03	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.	محور
*0.000	27.96	73.6	3.70	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.	تخطيط الموارد
*0.000	44.48	77.9	3.90	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.	البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند	
*0.000	42.60	77.15	3.86	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.	محور تقييم الأداء
*0.000	24.43	67.3	3.36	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.	
*0.000	43.41	74.2	3.12	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.	
*0.000	42.14	80.54	4.03	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.	محور التدريب
*0.000	23.72	73.6	3.68	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.	
*0.000	36.74	76.8	3.84	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.	
*0.000	43.22	79.1	4.0	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.	مجمل الإدراك
*0.000	25.62	71.9	3.6	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.	مجمل الاتجاهات
*0.000	50.45	76.28	3.81	جميع فقرات الاستبيان	مجمل الإدراك والاتجاهات

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

تبين من جدول رقم (28) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.28%، قيمة الاختبار 50.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام، أي أن هناك إدراك عام من قبل مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن لديهم اتجاهات إيجابية نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بكل من تخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء.

كما يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تخطيط الموارد البشرية هو 77.9%، قيمة الاختبار 44.48 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية" بشكل عام، وأن نسبة إدراك اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية هو 77.9%، وهذا يشير إلى أن هناك إدراك

جيد لمفاهيم ومضمون عملية تخطيط الموارد البشرية، وكذلك هناك اتجاهات إيجابية نحو ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية.

كما يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تقييم الأداء يساوي 3.12 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.2%، قيمة الاختبار 43.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء" بشكل عام، وهذا يشير إلى أن هناك إدراك جيد لمفاهيم وأسس عملية تقييم الأداء وكذلك هناك اتجاهات إيجابية نحو ممارسة عملية تقييم الأداء، وأن نسبة إدراك اتجاهات المدراء لممارسة تقييم الأداء هو 74.2%.

كما يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور التدريب يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.8%، قيمة الاختبار 36.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات محور "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب"، وهذا يشير إلى أن هناك إدراك جيد لمفاهيم ومضمون عملية التدريب وكذلك هناك اتجاهات إيجابية نحو ممارسة عملية التدريب وأن نسبة إدراك واتجاهات المدراء نحو ممارسة التدريب هي 76.8%.

كما يتبين من الجدول أن أقوى المجالات في الاستبيان هو إدراك المدراء لممارسة تخطيط الموارد البشرية، حيث جاء بنسبة 80.6% يليه بفارق بسيط إدراكهم لممارسة التدريب، حيث جاء بنسبة 80.54%، وبالرغم من ارتفاع هاتين النسبتين إلا أنهما تحتاجان لبذل المزيد من الاهتمام لتعزيز مستوى الإدراك لدى المدراء ليصل للحد الأمثل، وهذا يُلقى بالمسؤولية على ديوان الموظفين العام في مجال التدريب من حيث تكثيف الجهود نحو تدريب المدراء على مهارات تخطيط الموارد البشرية لتعزيز الجانب المعرفي والتركيز على جانب التطبيق لهذه الممارسة، وكذلك العمل على نشر ثقافة التدريب بمفاهيمها ومضمونها وحيثياتها لتعزيز إدراك المدراء الحاليين ونقلها للمدراء الجدد، وأن يكون ذلك ضمن خطة استراتيجية شاملة خاصة بإدارة الموارد البشرية ككل وليس فقط تخطيط الموارد البشرية.

في حين أن أضعف المجالات في الاستبيان هو مجال اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية لممارسة تقييم الأداء حيث جاء بنسبة 67.3%، وبمقارنة هذه النسبة بنسبة إدراكهم لهذه الممارسة نجد الفارق ليس بسيطاً حيث جاءت نسبة الإدراك جيدة بواقع 77.15%، وهذا يشير إلى أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المدراء نحو ممارسة وتطبيق إجراءات تقييم الأداء إلا أن

هذه الإيجابية في اتجاهاتهم ليست عالية وهي بحاجة لتعزيز لما لهذه الوظيفة من أهمية ارتباط مخرجاتها بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يترتب عليها من أمور ذات علاقة بالمسار الوظيفي للمرؤوسين (من قرارات نقل، ترقية، تعديل، تدوير ... إلخ)، وهذا يؤكد ضرورة التركيز على ممارسة تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية بما لا يغفل باقي الوظائف نظراً لارتباط مخرجاتها بها ولعلاقة جميع الوظائف ببعضها البعض.

اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة
الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها :

يبين جدول رقم (29) أن معامل الارتباط يساوي 0.642 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها.

كما يظهر من الجدول رقم (29) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها، وأن معامل الارتباط يساوي 0.480.

وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة (تقييم الأداء) واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساته وأن معامل الارتباط يساوي 0.333.

كما يشير الجدول إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساته وأن معامل الارتباط يساوي 0.537، أي أنه كلما زاد إدراك المدراء لكل ممارسة من الممارسات موضع الدراسة كلما زادت إيجابية اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أحد مكونات الاتجاهات هو المكون المعرفي، وعليه فإن المكون المعرفي (الإدراك) لممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر في تكوين اتجاهات المدراء نحو تطبيق تلك الممارسات، كما أن الاتجاهات أحد العوامل التي تؤثر في الإدراك والتي لها علاقة بالشخص نفسه (المستقبل).

كما أن المكون الإدراكي للاتجاهات يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات الصادرة من الأفراد ووسائل الاتصال المتعددة، حيث تتكون الاتجاهات نتيجة للمعلومات التي يحصل عليها الفرد من الآخرين الذين سبقوا وكونوا اتجاهات معينة نحو هدف معين، مما يؤكد إمكانية تغيير الاتجاهات وتعديلها وفقاً لتعزيز الجانب الإدراكي المعرفي حول الظاهرة موضع الدراسة.

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.001	0.642	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها.
*0.000	.480	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارستها.
*0.000	.333	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسات
*0.000	0.537	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساته.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى لبعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة المدنية، الدرجة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية في مجال الموارد البشرية).
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى للوظيفة.

جدول رقم (30)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - الوظيفة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية			المجال
		مدير	نائب مدير عام	مدير عام	
0.514	0.615	80.6	79.2	81.2	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.009	4.796	72.6	76.0	76.2	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.333	1.102	77.6	78.0	79.4	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.098	2.344	76.9	75.6	79.1	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.069	2.700	66.5	71.1	67.9	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.259	1.357	73.9	74.3	75.8	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.024	3.756	80.1	79.1	83.5	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.021	3.902	72.6	74.5	77.0	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.013	4.418	76.1	76.6	80.0	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.075	2.611	79.0	77.7	80.9	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق الممارسات
*0.008	4.878	71.0	74.0	74.3	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق الممارسات
0.054	2.944	75.8	76.2	78.3	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (30) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية، إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة

التدريب، اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب، إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب، اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الوظيفة وذلك لصالح المدير العام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء العامون بحكم مواقعهم يشاركون في وضع السياسات وإجراءات العمل والأنظمة المتبعة في إدارة مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية مما يؤثر على مستوى إدراكهم وتشكيل قناعاتهم حول هذه الممارسات وبالتالي على اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الوظيفة.

كما يتضح من الجدول رقم (30) أن أعلى مستوى إدراك لدى المدراء العامون جاء في ممارسة التدريب بنسبة 83.5% مما انعكس على اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسات التدريب والتي جاءت بنسبة 77% وهي أعلى نسبة أيضاً في الاتجاهات مقارنة بالاتجاهات الخاصة بكل من تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء، في حين أن اتجاهات المدراء العامون لممارسة تقييم الأداء جاءت بنسبة 67.9% وهي أقل نسبة في الاتجاهات مقارنة باتجاهات كل من التدريب وتخطيط الموارد البشرية وذلك برغم أن إدراكهم لهذه الممارسة كان جيداً بنسبة 79.1%، ويلاحظ نفس التدني نسبياً في اتجاهات المدراء أيضاً لنفس الممارسة والتي جاءت بنسبة 66.5%، مما يستدعي ضرورة التركيز على المدراء العامون في تعزيز اتجاهاتهم نحو ممارسة تقييم الأداء من خلال الوقوف على أسباب هذا التدني النسبي، كونهم المسؤولين المباشرين عن المدراء، ولديهم تأثير على اتجاهاتهم أيضاً، وكذلك من خلال إشراك المدراء العامون في تطوير نظام تقييم الأداء بكل تفاصيله المتعلقة بالنماذج والمعايير ومسؤولية التقييم ودورية التقييم، مع ضرورة تكثيف التدريب المتعلق بآليات التقييم وموضوعيته وسبل الوصول لتقييم أداء فعال، كما يجب أن يتم إقرار نظام حوافز فعال وشامل لكل الشرائح الوظيفية بغية تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو هذه الممارسة لارتباط مخرجاتها بحصول الموظف على التحفيز بكافة أشكاله.

وكذلك تتفق مع دراسة (الصرايرة والغريب، 2010) والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الإداري.

كما اتفقت مع دراسة (الشريف، 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف المسمى الإداري المناط بالعنصر البشري.

وانفقت مع دراسة (أبو شيخة، 2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة وإدراك المبحوث لمهام وأهداف إدارة الموارد البشرية، وكذلك اتفقت مع دراسة (Zhang, 2005) والتي توصلت إلى أن مدراء إدارة الموارد البشرية يختلفون عن المدراء التنفيذيين إلى حد ما في مدى إدراكهم لفاعلية إدارة الموارد البشرية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، 2004) والتي توصلت إلى أن أفراد العينة يحملون اتجاهات إيجابية معتدلة نحو التدريب وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك الاتفاق مع الدراسات السابقة نظراً للاختلاف والتفاوت في المسميات الوظيفية للمبحوثين ما بين عاملين بمسميات مختلفة، ومدراء، ومدراء إدارات موارد بشرية، ومدراء إدارة عليا.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى لنطاق المسؤولية.

جدول رقم (31)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - نطاق المسؤولية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية			المجال
		إدارة عامة	وحدة	دائرة	
0.282	1.271	81.8065	79.7059	80.1275	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.001	7.132	75.6272	76.9608	72.0915	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.047	3.094	79.4892	78.6765	77.114	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.037	3.331	78.7276	78.2843	76.2418	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.001	7.151	67.6989	73.7647	66	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.007	5.039	75.4839	76.955	73.2295	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.069	2.697	81.8126	82.437	79.6499	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.007	5.092	75.1075	77.5	72.1936	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.008	4.961	78.2366	79.8039	75.6732	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.047	3.083	80.5339	79.7769	78.4043	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
*0.000	9.024	73.322	76.3467	70.5315	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
*0.003	5.859	77.6792	78.4191	75.288	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (31) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية، إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى نطاق المسؤولية .

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، 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 والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى نطاق المسؤولية وذلك لصالح الوحدة، أي أن المدراء الذين يشرفون على وحدات على الهيكل التنظيمي يختلفون في مدى إدراكهم واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عن المدراء الذين يشرفون على إدارات أو دوائر، إلا أنهم لا يختلفون عنهم في مدى إدراكهم لممارسة تخطيط الموارد البشرية وممارسة التدريب.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من يتزأس الوحدات هم ممن يعملون بوظيفة مدير أو نائب مدير عام، ولديهم طموح وحافز للحصول على ترقية لمسمى مدير عام، كما أن الوحدات في بناء الهيكل التنظيمي في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية ليست بالوحدات التنظيمية المفصلية في المؤسسة بل هي وحدات مساندة وداعمة لباقي الإدارات والدوائر، الأمر الذي يدفع بالقائمين عليها من مدراء ونواب مدراء عامون إلى أن يتعاطوا بإيجابية مع متطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية على نطاق مسؤولياتهم.

أما بخصوص عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى إدراك المدراء لممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب فتعزو الباحثة ذلك إلى أنه لا يتم إشراك المدراء عامةً في عملية تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة في الواقع العملي في إعداد جدول تشكيلات الوظائف الذي يحدد الاحتياج الخاص بكل وزارة/مؤسسة من الكوادر البشرية كماً ونوعاً، ويتم إقراره في قانون الموازنة وبقرار خاص من مجلس الوزراء، ويرجع ذلك إلى أنه وباستثناء العام 2013 كان يُعمل بجدول التشكيلات فقط على الصعيد الكمي أي الاحتياج من الوظائف عدداً دون تفصيل للمسميات وبالتالي لا يوجد تطبيق على أرض الواقع لهذه الممارسة، مما يؤثر على مدى إدراكهم لهذه الممارسة وحيث إنه لا يتم إشراك أي مدير بغض النظر عن مسماه الوظيفي ونطاق مسؤولياته (وحدة، دائرة، إدارة عامة) وبالتالي لا يوجد اختلاف في مدى إدراكهم لهذه الممارسة.

أما فيما يتعلق بإدراكهم لممارسة التدريب واختلافهم باختلاف نطاق المسؤولية فكما أسلفنا سابقاً فالعملية التدريبية بإجراءاتها يتم ممارستها بشكل دوري على مدار العام من خلال تواصل كل مدير (بغض النظر عن مسماه الوظيفي ودرجته الوظيفية) مع وحدة التدريب بالمؤسسة على صعيد تحديد الاحتياجات والتخطيط للتدريب، كذلك يتم ممارستها من خلال أنماط وأشكال التدريب التي يمارسها المدراء على مدار العام مع رؤسهم أو بأنفسهم كالندوات والمحاضرات والمؤتمرات وورش العمل، التدوير الوظيفي للتدريب أثناء الوظيفة ... إلخ، مما يعزز إدراكهم لمفاهيم التدريب ومضمون العملية التدريبية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى للجنس.

جدول رقم (32)

نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية		المجال
		أنثى	ذكر	
0.635	0.478	79.875	80.6714	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.111	-1.614	75.2778	73.298	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.846	-.195	78.151	77.9064	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.698	-.390	77.5694	77.0789	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.61	-.513	74.8039	74.1509	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.556	0.593	79.7024	80.6865	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.925	-.095	73.6979	73.5336	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.813	0.237	76.5	76.8716	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.793	0.264	78.8793	79.1885	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
0.448	-.764	72.7412	71.7724	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية.
0.858	-.180	76.4497	76.2529	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T-لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس، أي أنه لا يوجد اختلاف بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها تعزى إلى الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ظروف العمل الإداري في الوزارات والمؤسسات الحكومية متشابهة ويقع تحت اللوائح والقوانين والأنظمة المطبقة والشروط والضوابط التي تحكم العمل بها كل من الجنسين، وعليه فلا اختلاف بين الذكور والإناث في إدراكهم واتجاهاتهم نحو تلك الممارسات، خاصة في المناصب القيادية والتي بالوصول إليها تكون تولدت لدى الإناث الثقة في العمل المؤسسي بالحكومة، ويكون لديها الدافع والحافز للعمل بجدية وإيجابية لتحقيق المزيد من التقدم على الصعيد المهني.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Kundu, 2009) التي أظهرت أن هناك اختلاف بين الذكور والإناث في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

كما تختلف مع دراسة (الصريرة والغريب، 2010) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف مع دراسة (دراسة أبو شيخة، 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومدى إدراك المبحوثين لمهام وأهداف إدارة الموارد البشرية.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Kurdu, 2009) والتي أظهرت أن هناك اختلاف في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بممارسة التعويض، كما تختلف نتائجها مع دراسة (Margret, 2009) والتي توصلت إلى أن المدراء الإناث في القطاع العام أكثر إيجابية نحو ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، 2004) والتي توصلت إلى أن أفراد العينة يحملون اتجاهات إيجابية معتدلة نحو التدريب، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيها تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (قيوي، 2001) والتي أثبتت أن الجنس له دور مهم في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الهيئة الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب تبعاً لمتغير الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى للعمر.

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

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء"، "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء"، "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية"، "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية".

كما يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر، وذلك لصالح الفئة العمرية (35-45 سنة) للمجالات "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء" و"إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء"، و"إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية"، و"اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية"، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة وذلك لصالح الفئة العمرية 45 سنة فأكثر وذلك للمجالات : اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية نحو ممارسة التدريب، وإدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء من الفئة العمرية "35-45 سنة" يمثلون فئة الشباب الذين يتميزون بالدافعية للتعلم والتطور تلبية لمتطلبات الوظيفة إدارياً وفنياً، لذا نجد أن اتجاهاتهم نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام جاءت بنسبة جيدة.

أما فيما يتعلق بممارسة التدريب والتي أظهرت النتائج في جدول رقم (36) أن الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر لديهم فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراكهم واتجاهاتهم نحو ممارسة التدريب، فتعزو الباحثة ذلك إلى أنه بشكل عام المدراء من ذوي الفئات العمرية الأكبر (45 سنة فأكثر) قد مارسوا التدريب على أكثر من صعيد تخطيط، تنفيذ، تقييم، كذلك عايشوا إجراءات تدريبية في أكثر من نمط (دورات، ورش عمل، ندوات، مؤتمرات .. إلخ)، كما أنهم يرون في أنفسهم الخبرة الكافية لتدريب من هم أصغر سناً وأحدث عهداً في مجال الوظيفة، وبالتالي فإن إدراكهم للإجراءات الخاصة بالعملية التدريبية جيد، وكذلك اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساته جيدة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر، أي أنه لا يوجد اختلاف بين المبحوثين في مدى إدراكهم لممارسة تخطيط الموارد البشرية، وتقييم الأداء وممارسة التدريب تعزى لمتغير العمر، كما لا يوجد اختلاف في اتجاهات نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية، واتجاهاتهم نحو ممارسة التدريب يعزى لمتغير العمر، وكذلك لا يوجد اختلاف في مدى إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل.

وبشكل عام لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر حول موضوع الدراسة ككل، وهو إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قيوي، 2001) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في اتجاهات الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة القدس نحو التدريب تعزى لمتغير العمر.

وتختلف النتيجة مع دراسة (Chuaywongyart, 2012) والتي توصلت نتائجها إلى أن مستوى مشاركة العاملين في ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف العوامل الشخصية مثل عمر الشخص.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الصريرة والغريب، 2010) والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

كما تختلف مع دراسة (الشريف، 2010) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية كالعمر حيث تبين أن مديري إدارات الموارد البشرية الأكبر عمراً هم الأكثر مقاومة للتطبيق من المديرين الأصغر عمراً.

كما أن متطلبات وشروط شغل وظائف المدراء التي يعلن عنها ديوان الموظفين العام للوزارات والمؤسسات تعطي الأفضلية لحملة الدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال.

جدول رقم (33)
نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية			المجال
		أقل من 35 من 45 سنة فأكثر	من 35 - أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	
0.176	1.747	81.6	80.7	79.1	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.304	1.195	73.9	74.1	72.2	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.142	1.962	78.7	78.2	76.5	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.175	1.753	77.0	77.9	75.8	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.006	5.138	65.5	69.3	65.1	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.028	3.621	73.6	75.4	72.7	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.248	1.399	81.9	80.1	79.9	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.030	3.528	75.4	73.8	71.1	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.060	2.831	78.4	76.7	75.2	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.193	1.655	79.8	79.4	77.9	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
*0.043	3.183	72.3	72.7	69.9	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
0.067	2.72	76.8	76.7	74.7	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى لعدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب.

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

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ لمجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد

البشرية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب وذلك لصالح الذين يشرفون على 8 عاملين فأكثر، أي أن المدراء من ذوي نطاق الإشراف الأكثر عدداً لديهم اتجاهات إيجابية نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية تختلف عن غيرهم من أصحاب نطاق الإشراف الأقل عدداً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وجود نطاق إشراف بعدد أكبر يتيح فرصة للمدراء لممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل سنوي، ويعزز اتجاهات المدراء نحو دراسة الاحتياج الوظيفي من الكوادر البشرية الذي يحقق أهداف الإدارة الخاصة بهم، كما يساعد في تطبيق آليات التنبؤ بالاحتياج من خلال مقارنة المتاح بالاحتياج، كما أنه غالباً ما يكون السبب في ارتفاع عدد نطاق الإشراف هو تنوع المهام والملفات الموكلة لهذه الإدارة، الدائرة، الوحدة، وعليه يزداد الاحتياج لتخطيط الموارد البشرية وإعادة النظر دورياً في الموارد المتاحة والموارد التي تحتاجها الإدارة لتحقيق أهدافها.

كما أن نطاق الإشراف يعطي خبرة للمدراء في ممارسة تخطيط الموارد البشرية وفرصة لتطبيق هذه الممارسة ولو على سبيل تحديد الاحتياج السنوي.

جدول رقم (34)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية			المجال
		3 فأقل	4-7	8 فأكثر	
0.907	0.097	80.2	80.6	80.7	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.037	3.337	71.7	73.3	75.2	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.35	1.054	77.0	77.9	78.7	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.584	0.539	76.4	77.1	77.7	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.467	0.764	65.9	67.5	67.9	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.442	0.819	73.3	74.3	74.8	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية			المجال
		3 فأقل	7-4	8 فأكثر	
		0.627	0.467	81.2	
0.187	1.684	74.5	72.3	74.4	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.366	1.008	77.6	76.0	77.0	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.624	0.473	79.6	79.1	78.6	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
0.244	1.418	73.0	71.4	71.3	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
0.389	0.948	77.0	76.0	75.7	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى إلى سنوات الخدمة.

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

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجالات "إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية، إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء، إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء، إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات الخدمة لديهم 5 إلى أقل من 10 سنوات، أي أن المدراء الذين هم ليسوا حديثي العهد بالعمل الحكومي وليسوا من الموظفين القدامى هم الذين لديهم اختلاف في إدراكهم لممارسات تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء عن غيرهم من هم أقل أو أكثر منهم سنوات خدمة، وكذلك يختلفون في مدى إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام وفي اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسة تقييم الأداء أكثر من غيرها من الممارسات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء الذين تتحصر سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات هم المدراء الذين تم استقطابهم وتعيينهم بعد أحداث الانقسام في العام 2007 والذين جاء معظمهم

بإعلانات ومسابقات كانت تشترط مدى إلمام المدير بممارسات إدارة الموارد البشرية وتعطي الأفضلية في الاختيار لحملة الدراسات العليا في مجال إدارة الموارد البشرية، كما أن معظمهم من فئة الشباب الذين لديهم الهمة والدافعية لإثبات الذات والعمل الجاد لتطوير أنفسهم وتعزيز مكانتهم أمام مرؤوسيه.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قيوي، 2001) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل بالجامعة (سنوات الخدمة).

وتختلف مع دراسة (Chuaywongyart, 2012) والتي توصلت إلى أن مستوى مشاركة العاملين في ممارسات إدارة الموارد البشرية يختلف باختلاف العوامل الشخصية مثل سنوات الخدمة.

وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الصرايرة والغريب، 2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وكذلك تختلف مع دراسة (الشريف، 2010) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة والشخصية مثل مدة الخدمة.

كما تختلف أيضاً مع دراسة (أبو شيخة، 2010) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة الكلية في المصرف وبين إدراك العاملين لمهام وأهداف إدارة الموارد البشرية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، 2004) والتي توصلت إلى أن أفراد العينة يحملون اتجاهات إيجابية نحو التدريب وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيها تبعاً لمتغير الخبرة في العمل وذلك لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

جدول رقم (35)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية			المجال
		أقل من 5	5 - أقل من 10	أكثر من 10 سنوات	
*0.032	3.468	77.0	81.2	80.9	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.562	0.578	74.1	74.2	73.0	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.189	1.672	75.9	78.6	77.9	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
*0.021	3.909	74.6	78.5	76.7	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.371	0.994	65.2	68.1	67.1	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.029	3.565	71.8	75.5	73.9	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.191	1.664	78.1	81.0	80.8	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.12	2.131	70.3	74.0	74.0	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.092	2.407	73.9	77.3	77.2	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
*0.014	4.326	76.3	80.1	79.1	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
0.324	1.131	70.1	72.5	71.9	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.
*0.039	3.284	73.8	77.1	76.3	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (36) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جميع مجالات الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، أي أن الدرجة العلمية لم يكن لها تأثير على مدى إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المدراء يتم اشتراط الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى للمؤهل العلمي لقبولهم التنافس على وظيفة مدير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قبوي، 2001) والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عابدين، 2004) حيث بينت أن العوامل الديموغرافية كالمؤهل العلمي لها دور مهم في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شحادة، 2008) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية تعزى للمؤهل العلمي.

كما تختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الصرايرة والغريب، 2010) والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وكذلك دراسة (الشريف، 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وكذلك دراسة (أبو شيخة، 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وإدراك الموظفين لمهام إدارة الموارد البشرية، وكذلك تختلف مع نتائج دراسة (Karin & Others, 2006) والتي توصلت نتائجها إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية العالية هم أكثر توافقاً ولديهم اتجاهات إيجابية نحو إمكانية تطبيق وجدوى البحوث الأكاديمية حول موضوع الدراسة.

جدول رقم (36)
نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية		المجال
		بكالوريوس	دراسات عليا	
0.089	1.708	79.9545	81.7477	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.28	-1.083	73.9848	72.7928	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.464	0.732	77.7159	78.3896	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.394	-0.854	77.4242	76.6066	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.44	-0.773	67.6182	66.5946	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.336	-0.964	74.5401	73.6619	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.529	-0.631	80.7662	80.103	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.328	-0.981	73.9659	72.7477	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.352	-0.932	77.1394	76.1802	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.885	0.145	79.1034	79.2234	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق الممارسات.
0.242	-1.172	72.3014	71.1427	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق الممارسات.
0.63	-0.482	76.411	76.0248	جميع المجالات معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى إلى مكان العمل.

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

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في القطاع الاجتماعي، أي أن مكان العمل يؤثر في اتجاهات مدراء الموارد البشرية نحو تطبيق ممارسة تقييم الأداء.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى مكان العمل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القطاع الاجتماعي يشمل وزارات كبرى كالتعليم والصحة والشؤون الاجتماعية والعمل والأوقاف والتي يتضمن هيكلها التنظيمي مديريات وفروع يترأسها مدراء بنطاق إشراف كبير يتطلب ممارسة تقييم الأداء لعدد لا بأس به من المرؤوسين، كما أن

مدراء المديرية يشرفون على مرؤوسيه في الفروع إدارياً وفنياً، ويشاركهم في المتابعة والتوجيه لمرؤوسيه مسؤول القسم في الإدارة المركزية بالوزارة مما يتيح الفرصة لنقاش التقييم ومراجعته بين كل من المسؤول المباشر الفني والمسؤول الإداري للموظف، الأمر الذي يعزز الاتجاهات الإيجابية نحو هذه الممارسة بغية الحفاظ على دور كل منهم في عملية التقييم.

جدول رقم (37)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية النسبية				المجال
		الإنتاجي	الأمن والحكم الرشيد	البنية التحتية	الاجتماعي	
0.958	0.103	80.3	80.3	81.0	80.7	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.397	0.991	72.0	73.7	73.6	74.3	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.767	0.381	77.1	77.8	78.2	78.3	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.647	0.553	76.6	76.5	77.7	77.7	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
*0.006	4.193	67.0	64.3	65.7	69.6	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.15	1.783	73.7	72.9	74.2	75.3	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.096	2.134	79.8	79.5	79.0	82.0	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.181	1.636	72.3	72.4	73.0	75.1	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.082	2.257	75.8	75.7	75.8	78.3	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.539	0.723	78.6	78.5	79.2	79.8	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق الممارسات.
0.058	2.525	70.8	70.7	71.3	73.4	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق الممارسات.
0.17	1.687	75.5	75.4	76.0	77.3	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيقها تعزى إلى عدد الدورات في مجال الموارد البشرية. من النتائج الموضحة في جدول (38) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية"، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال الدراسة (إدراك واتجاه المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير عدد الدورات في مجال الموارد البشرية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تحقيق الإدراك لمعرفة مضمون ومفاهيم وأسس ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على الدورات التدريبية في المجال بشكل عام، بل لابد من تصميم برامج تدريبية متخصصة في المفاهيم الأساسية لكل ممارسة تشمل مفاهيم نظرية وتطبيق عملي لإجراءات كل ممارسة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (قبوي، 2001) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب تعزى إلى الاشتراك في التدريب.

واختلفت مع دراسة (الشريف، 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة (مديري إدارة الموارد البشرية) نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، ودراسة (أبو شيخة، 2006) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (38)

نتائج اختبار " T للعينيتين المستقلتين " الدورات في مجال الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		لا	نعم	
0.119	1.563	79.4	81.1	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.326	-0.983	74.4	73.2	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.501	0.674	77.5	78.1	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
0.777	-0.283	77.3	77.1	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.018	-2.383	69.5	66.3	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.223	-1.221	75.0	73.9	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء.
0.741	-0.331	80.8	80.4	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.861	-0.175	73.7	73.5	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.787	-0.271	77.0	76.7	إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب.
0.654	0.448	78.9	79.3	إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق الممارسات.
0.204	-1.272	72.8	71.5	اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق الممارسات.
0.732	-0.342	76.5	76.2	جميع المجالات معا

الفصل السابع النتائج والتوصيات

- مقدمة.
- النتائج.
- التوصيات.
- دراسات مقترحة.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم نتائج الدراسة التي خلصت إليها الباحثة من خلال الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والتي تأمل الباحثة من خلالها المساهمة في تعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن القصور من أجل تحقيق غاية البحث المتمثلة في معرفة مدى إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات، وكذلك الوقوف على مستوى العلاقة بين إدراك المدراء لتلك الممارسات ومدى إيجابية اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات.

النتائج :

1- على صعيد مستوى إدراك المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية :

- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى إدراك جيد من قبل المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية التي يشارك بها كل مدير يشرف على إدارة عامة، وحدة، دائرة وهي (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب).
- كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية لممارسة تخطيط الموارد البشرية جاء كأعلى مجال في مجالات الدراسة، ويليه بفارق بسيط إدراكهم لممارسة التدريب حيث جاءت النسبتين بدرجة عالية.
- وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المدراء لممارسة تقييم الأداء جاءت أدنى نسبة، وقد جاءت نسبته بدرجة جيدة. أي أن إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لكل من ممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب تعتبر عالياً في حين أن إدراكهم لممارسة تقييم الأداء هو جيد فقط.

أ- مستوى إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية:

- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى إدراك عالٍ لدى مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية والذي احتل المرتبة الأعلى في جميع مجالات الدراسة.
- كما بينت الدراسة أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً من قبل الباحثين على مدى ارتباط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط العام للمؤسسة، وقد احتلت هذه الفقرة أعلى مرتبة في جميع فقرات مجالات الدراسة.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك المدراء لمخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية وأساليب التخطيط للموارد البشرية جاءت كأقل نسبة في مستوى الإدراك لفقرات مجال إدراك ممارسة تخطيط الموارد البشرية.

وترى الباحثة أن السبب في هذا القصور النسبي في إدراك هذه الفقرة مقارنة بغيرها من فقرات هذا المجال هو أن معظم المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية هم من غير المختصين في مجال الموارد البشرية، وبالتالي فهم بحاجة إلى تعزيز إدراكهم لمفاهيم وأسس تحديد الاحتياج من الكوادر البشرية وإدراك ماهية مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية.

ب- على مستوى إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء :

- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى إدراك جيد لممارسة تقييم الأداء لدى مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية، وقد احتل المرتبة الثالثة وهي الأخيرة في مجالات الإدراك، والمرتبة الخامسة بين مجالات الدراسة ككل، وتعزو الباحثة ذلك إلى افتقار نظام تقييم الأداء المعمول به حالياً للاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء من حيث موضوعية المعايير ومسؤولية إجراء التقييم علاوة على بقاء نظام تقييم الأداء لسنوات طويلة وفق نموذج واحد يُقَيَّم عليه جميع الموظفين على اختلاف مسمياتهم ومواقعهم الوظيفية، كما أنه ظل لفترة طويلة يعتمد السرية في التقييم.
- كما بينت الدراسة أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل المبحوثين على ضرورة تدريب المقيمين على أنماط وأشكال تقييم الأداء الصحيحة الأمر الذي يعكس حاجة المدراء أنفسهم وقناعتهم بضرورة تدريبهم على الشكل الصحيح لإجراء التقييم.
- وقد جاءت آراء أفراد العينة على فقرات مجال إدراك المبحوثين لممارسة تقييم الأداء بالموافقة، حيث تراوحت ما بين متوسطة وجيدة وعالية.
- كما أظهرت الدراسة أن مستوى إدراك المبحوثين لتعدد مسؤولية تقييم المرؤوسين لأكثر من شخص وعدم اقتصارها على المسؤول المباشر فقط جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأدنى في جميع فقرات هذا المجال، وكذلك المرتبة الأدنى في جميع فقرات مجالات الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نظام تقييم الأداء المطبق حالياً في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية تقتصر مسؤولية إجراء التقييم فيه للأفراد على الرئيس المباشر، وقد يكون السبب أن المدراء يفضلون عدم تدخل أطراف أخرى في تقييمهم لمرؤوسيهم بافتراض أنهم الأكثر دراية واطلاع على أداء موظفيهم.

ج- مستوى إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب :

- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى إدراك عالٍ من قبل المدراء لممارسة التدريب حيث احتل المرتبة الثانية في مجالات الإدراك وكذلك على مستوى مجالات الدراسة ككل.
- كما بينت الدراسة أن جميع فقرات مجال إدراك المدراء لممارسة التدريب جاءت بين عالية وجيدة ولم تتضمن فقرة تشير إلى مستوى إدراك متوسط.

أما الفقرة التي جاء مستوى الإدراك فيها بدرجة جيدة فكانت الفقرة الخاصة بأحد أنماط التدريب حسب عدد المتدربين وهو التدريب الفردي. وأسلوب التدريب الفردي لا يقتصر على الدورات بل بالاجتهاد الذاتي للحصول على المعارف اللازمة لأداء المهام الوظيفية.

وتعزو الباحثة عدم ورود أي نسبة بدرجة متوسطة في مجال إدراك المدراء لممارسة التدريب يرجع إلى أن التدريب وظيفة يتم ممارستها من قبل المدراء على مدار العام مع المرؤوسين ومن خلال أنفسهم، وبالتالي فإن إدراكهم للوظيفة يترسخ من خلال ممارسة تفاصيل إجراءاتها بخلاف كل من ممارستي تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء فهما على أرض الواقع تحدثان مرة واحدة في السنة.

2- على صعيد مستوى اتجاهات المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية :

- توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت إيجابية بشكل عام.
- ويتضح من النتائج أن اتجاهات المدراء نحو ممارسات تخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء جاءت جميعها إيجابية بدرجة جيدة.
- وتوصلت الدراسة إلى تساوي درجة الإيجابية في اتجاهات المدراء نحو ممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب، في حين جاءت نسبة اتجاهات المدراء نحو ممارسة تقييم الأداء جاءت النسبة الأدنى في مجالات الاتجاهات وكذلك المرتبة الأدنى في مجالات الدراسة ككل.

أ- مستوى اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية:

- توصلت الدراسة إلى أن مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لديهم اتجاهات إيجابية جيدة نحو تطبيق ممارسة تخطيط الموارد البشرية، وقد احتل هذا المجال المرتبة الأولى في مجالات الاتجاهات ومتساوياً مع نسبة الاتجاهات الخاصة بممارسة التدريب إلا أنه مقارنة بجميع مجالات الدراسة فقد جاء في المرتبة الثامنة.
- وقد جاءت آراء أفراد العينة على فقرات مجال (اتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية لممارسة تخطيط الموارد البشرية) ما بين الإيجابية العالية، والجيدة والمتوسطة.
- وقد بينت الدراسة أن أعلى إيجابية لدى المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء على الفقرة الخاصة باتجاهاتهم نحو المشاركة في عملية تخطيط الموارد البشرية على صعيد إدارتهم، وترى الباحثة أنه من الممكن تعزيز هذه الإيجابية لدى المدراء من خلال إشراكهم في إعداد جدول التشكيلات الوظيفية الخاصة بالمؤسسة كل على نطاق إدارته.
- كما بينت الدراسة أن هناك إيجابية متوسطة من قبل المبحوثين (مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية) في اتجاهاتهم نحو اعتماد التخصص الدقيق للأفراد المطلوبين لإدارتهم عند تخطيط الموارد البشرية والاكتفاء بالتخصص العام.
- وبمقارنة مستوى إدراك المدراء لهذه الممارسة باتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها نجد أن متوسط الإدراك جاء بنسبة 80.6% في حين جاء متوسط اتجاهاتهم نحو ممارساتها بنسبة 73.6، الأمر الذي يستدعي تعزيز الاتجاهات الإيجابية لتصل للحد الأمثل، وذلك باعتماد ترسيخ مفهوم تخطيط الموارد البشرية والمتمثل بإعداد جدول تشكيلات الوظائف على أن يتم بالأسس العلمية الصحيحة وبإشراك جميع المدراء ولو على نطاق إدارتهم وذلك بغية تحقيق فناعة لدى

المدرء بمدى جدوى العمل بتخطيط الموارد البشرية كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية المطلوبة من كل مدير.

ب- مستوى اتجاهات مدرء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء :

- توصلت الدراسة إلى أن مدرء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لديهم اتجاهات إيجابية جيدة نحو تطبيق ممارسة تقييم الأداء، وقد احتل هذا المجال المرتبة الأدنى على مستوى جميع مجالات الدراسة.
- وقد جاءت آراء أفراد العينة على فقرات مجال "اتجاهات المدرء نحو ممارسة تقييم الأداء" ما بين اتجاهات إيجابية عالية، أو جيدة، أو متوسطة.
- وقد بينت الدراسة أن أعلى مستوى إيجابية في اتجاهات المدرء نحو تطبيق ممارسة تقييم الأداء جاء على الفقرة الأولى والخاصة بمقارنة نتائج الأداء مع متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظيفية، وترى الباحثة أن هذا الأمر يؤكد ضرورة ارتباط نماذج تقييم الأداء بالوصف الوظيفي الذي يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، مما يستدعي الحاجة الملحة للعمل على صياغة وإعداد بطاقات وصف وظيفي دقيقة لجميع المسميات الوظيفية المعمول بها في الوزارات والمؤسسات، مع تطوير نماذج تقييم الأداء بحيث تعتمد على بطاقات الوصف الوظيفي في مهام العمل بغية تحقيق أفضل مستوى من الموضوعية في عملية التقييم للأفراد.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية بدرجة متوسطة نحو التعامل مع إجراءات تقييم الأداء بجديّة برغم عدم الأخذ بمخرجات تقييم الأداء.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدرء يرون أنه لا يتم الاستفادة من مخرجات تقييم الأداء سواء على صعيد الحافز أو العقوبات أو في قرارات الترقية والنقل والتدريب مما يؤثر على مدى جديتهم في إجراء عملية التقييم لمرؤوسيههم، ولعل الجهود المبذولة في هذا الإطار على صعيد إقرار نظام الحوافز وتطبيقه لا زالت غير واضحة لجمهور الموظفين، كما أن برامج التدريب المرتبطة بمخرجات عملية التقييم لا تتم ضمن خطة شاملة ومعلنة، أو ضمن دليل ينشر ويوزع على المؤسسة ليدركوا أهميته وأهدافه.

ج- مستوى اتجاهات مدرء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسة التدريب :

- توصلت الدراسة إلى أن مدرء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لديهم اتجاهات إيجابية جيدة نحو تطبيق ممارسة التدريب، وقد احتل هذا المجال المرتبة الأولى في مجالات الاتجاهات ومتساوياً مع اتجاهات المدرء نحو ممارسة تخطيط الموارد البشرية إلا أنه ومقارنة بجميع مجالات الدراسة، فقد جاء هذا المجال في المرتبة الثامنة مكرراً.
- وقد جاءت آراء أفراد العينة على فقرات مجال "اتجاهات المدرء نحو ممارسة التدريب" ما بين اتجاهات إيجابية عالية ومتوسطة وضعيفة.

- وقد بينت الدراسة أن أعلى مستوى إيجابية في اتجاهات المدراء نحو تطبيق ممارسة التدريب جاء على الفقرة الخاصة بمدى اهتمام المدراء بإدراج هدف خاص بتحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين لديهم ضمن أهداف خطتهم التشغيلية السنوية، وقد جاء بدرجة عالية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسة التدريب وظيفة يتم تطبيقها على مدار العام ويتم مطالبة المدراء بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيهم بشكل دوري على مدار العام.
- كما بينت الدراسة أن هناك عدم اتفاق بين المدراء فيما إذا كان الأساس في الترشيح للدورات المتاحة هو الاحتياج وليس الرغبة حيث جاءت الفقرة الخاصة بهذه الفقرة بنسبة 52.63%. وهذا يشير إلى خلل في إدراك أسس تحديد الاحتياجات التدريبية التي تبنى عليها البرامج التدريبية المتاحة، فنجد أن المدراء يدركون أنها مرحلة من مراحل عملية التدريب إلا أنهم لا يدركون أسس تحديدها، حيث يتعاملون مع رغبات الموظفين وليس حاجتهم للتدريب وحاجة المؤسسة لتخصصه مثلاً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجهات القائمة على التدريب لا تقوم بمراجعة جهات الترشيح عن يتم ترشيحهم لحضور الدورات على أساس رغبتهم وليس حاجتهم الفعلية للتدريب، الأمر الذي يستدعي إعداد خطة سنوية شاملة للاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسات والأفراد، وأن يتم ربطها بمخرجات عملية تقييم الأداء.

3- على صعيد إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسات إدارة الموارد البشرية

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية لممارسات إدارة الموارد البشرية يعتبر جيداً.
- وبينت الدراسة أن أعلى مستوى إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية جاء لممارسة تخطيط الموارد البشرية.
- كما بينت الدراسة أن أقل مستوى إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية جاء لممارسة تقييم الأداء، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدراك المدراء لكل من ممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب جاء بنسبة أعلى وإدراكهم لممارسة تقييم الأداء، وكذلك مستوى الإيجابية في اتجاهاتهم نحو ممارستي تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء جاء بنسبة أعلى من اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسة تقييم الأداء.

4- على صعيد العلاقة بين إدراك المدراء لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية موضع الدراسة وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات :

- توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين إدراك المدراء لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية موضع الدراسة بشكل عام.

- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المدراء لممارسة تخطيط الموارد البشرية وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.
- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.
- هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.
- وقد أظهرت النتائج أن أقوى ارتباط جاء في العلاقة بين إدراك المدراء لممارسة التدريب واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساته ويليه العلاقة بين إدراكهم واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسة تخطيط الموارد البشرية ويليه ثالثاً العلاقة بين إدراكهم واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسة تقييم الأداء.

وتعزو الباحثة السبب في ظهور علاقة ارتباط بين الإدراك والاتجاهات لممارسات إدارة الموارد البشرية أن الاتجاهات تتكون من ثلاث مكونات (المكون المعرفي، العاطفي، السلوكي) حيث يتألف المكون المعرفي من إدراكات الفرد وآرائه ومعتقداته، والمكون السلوكي يشير إلى ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه شيء معين وهو ما يمكن ملاحظته.

كما أن الإدراك يتأثر بعدة عوامل ومنها العوامل التي تتعلق بالشخص نفسه ومنها اتجاهات الشخص ودوافعها واهتماماته وخبرته.

5- على صعيد علاقة العوامل الديموغرافية وأثرها بإدراك المدراء واتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- لقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (نطاق المسؤولية، سنوات الخدمة، مكان العمل) وبين إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، الجنس، العمر، عدد العاملين الذين يشرف عليهم المستجيب) وبين إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية.

التوصيات :

1- توصيات عامة :

- تطوير استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية في السلطة الوطنية الفلسطينية يتبنى وضعها ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الجهات المختصة كوزارة التخطيط ووزارة المالية، وذلك لعلاج القصور في فهم وإدراك أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق ممارساتها مع ضمان تطبيق الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تطوير شروط الإعلانات ومتطلبات شغل الوظائف الخاصة بالمدراء بحيث تشترط مهارات لها علاقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي سيتم ممارستها على أرض الواقع من تخطيط موارد بشرية، وتقييم أداء، وتدريب.
- تطوير المقابلات الخاصة باختيار المدراء على صعيد كل من نماذج المقابلات بحيث تشمل معايير وبنود تتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية، وكذلك صياغة أسئلة ومواقف إدارية مسبقة تقيس معارف وقدرات ومهارات المدراء في مجال تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء والتدريب.

2- توصيات متعلقة بمجال تخطيط الموارد البشرية :

- أ- تدريب المدراء على مهارات تخطيط الموارد البشرية لتعزيز الجانب المعرفي والتركيز على الجانب التطبيقي لهذه الممارسة.
- ب- ضرورة أن يقوم ديوان الموظفين العام بعقد ورشات عمل مكثفة ولقاءات تطبيقية لخطوات وإجراءات تخطيط الموارد البشرية، للوقوف على أسس إعداده ومخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية وأسس تحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية.
- ج- العمل على تفعيل جدول تشكيلات الوظائف في الموازنة الخاصة بالمؤسسات والوزارات مع ضرورة إشراك مدراء المؤسسات في إعداده كل على نطاق إدارته.
- د- ضرورة العمل على تنمية إدراك المدراء في مجال التنبؤ بالاحتياجات من الكوادر البشرية وطرق التعامل مع مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية سواء كان احتياجاً (عجز) أو فائضاً.

3- توصيات متعلقة بمجال تقييم الأداء :

- أ- ضرورة توعية المدراء بعملية تقييم الأداء من أسس ومضمون وإجراءات ومخرجات، من خلال تدريب مكثف ودوري للنظام المعمول به ومواكبة مستجداته، وذلك بغية إزالة الغموض في المفاهيم وتعزيز الإيجابية في اتجاهاتهم نحو التطبيق.

- ب- تنمية إدراك المدراء بأهمية وارتباط مخرجات عملية تقييم الأداء بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يترتب عليها من أمور لها علاقة بالمسار الوظيفي للمرؤوسين من قرارات نقل وترقية وتعديل ... إلخ.
- ج- تعريف المدراء بالاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء خاصة فيما يتعلق بطرق التقييم المختلفة ومسؤولية التقييم بما فيها التقييم العكسي من المرؤوسين للرؤساء، وكذلك إشراك أكثر من جهة في التقييم وليس المسؤول المباشر فقط كما هو معمول به حالياً.
- د- ضرورة تدريب المقيمين على أشكال وأنماط التقييم الصحيحة من خلال تدريب ميداني واقعي لعينات في كل مؤسسة على أن تتبنى كل مؤسسة تكرار نفس التدريب لجميع العاملين في المؤسسة فتصبح ثقافة وليست عادة.
- هـ- الإسراع في إعداد بطاقات وصف وظيفي دقيقة مبنية على تحليل وظيفي لجميع المسميات الوظيفية المعمول بها في المؤسسات والوزارات الحكومية وذلك لتعزيز الإيجابية في اتجاهات المدراء نحو الاعتماد على مقارنة نتائج أداء الموظفين مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- و- ضرورة تطوير نماذج تقييم الأداء بحيث ترتبط وتعتمد على بطاقات الوصف الوظيفي، وذلك لضمان تحقيق العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء.
- ز- يجب أن تتضمن نماذج تقييم الأداء بنود تقييم للمدراء لقياس مدى التزامهم بأسس التقييم الصحيحة للمرؤوسين ومدى موضوعيتهم في إجراء التقييم.
- ح- ضرورة الأخذ بمخرجات تقييم الأداء على صعيد الحوافز والعقوبات وعقد البرامج التدريبية.
- ط- إقرار نظام للحوافز يرتبط بنتائج تقييم الأداء.

4- توصيات متعلقة بمجال التدريب :

- أ- صياغة خطة تدريب شاملة سنوياً من قبل الإدارة العامة للتنمية والتطوير بديوان الموظفين العام تتضمن مقترحات وبرامج تدريبية خاصة بمخرجات عملية تقييم الأداء، تخطيط الموارد البشرية، وتقييم برامج التدريب التي تم تنفيذها.
- ب- تنمية إدراك المدراء بشكل عام ومدراء إدارة الموارد البشرية بشكل خاص بأسس تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها.
- ج- إعداد دليل خاص بالبرامج التدريبية المزمع عقدها وتنفيذها لكافة الوزارات والمؤسسات، على أن يتم نشره وتعميمه على جميع المؤسسات والوزارات، وأن يكون شاملاً لأهداف كل

- برنامج، والمهارات والمعارف التي يركز عليها والفئة المستهدفة، لتعتمده المؤسسات والوزارات مرجعاً عند ترشيح الموظفين للدورات المتاحة.
- د- صياغة وتطوير برنامج بناء قدرات للمدراء الحاليين، وبرامج تأهيل للمدراء الجدد يضمن تزويدهم بمفاهيم وأسس ومخرجات ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- هـ- إعداد مسح إحصائي شامل لحصر الخبرات التدريبية في الوزارات والمؤسسات وذلك بغية الاستفادة من الاتجاهات الإيجابية لدى المدراء من ذوي الفئة العمرية الأكبر وسنوات الخدمة الأعلى، والاستفادة منهم في تدريب الأجيال الجديدة من المدراء فنياً وإدارياً.
- و- تخصيص موازنة خاصة بالتدريب لتمكين ديوان الموظفين العام للقيام بدوره المناط به في هذا المجال.

دراسات مقترحة :

- لا شك أن كل بحث يضيء الطريق أمام أبحاث أخرى، ويفتح الآفاق أمام الباحثين لاختيار موضوعات جديدة بحاجة لأن تُدرج ضمن أولويات البحث واهتمامات الباحثين، وإنني إذ أسأل الله أن يكون هذا البحث شمعة تضيء الطريق أمام الباحثين، وفي ضوء هذه الدراسة، فإنني أقترح كباحثة إجراء الدراسات التالية :
- 1- "تقييم مستوى تطبيق الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية" دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص في قطاع غزة.
 - 2- مدى مساهمة الهياكل التنظيمية الحالية في كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية.
 - 3- اتجاهات الإدارة العليا نحو تبني ممارسات إدارة موارد بشرية محوسبة.
 - 4- دور التدريب في تحقيق إدراك أمثل من قِبل المدراء لممارسات إدارة الموارد البشرية.

المصادر والمراجع

- 1) قائمة المراجع العربية.
- 2) قائمة المراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية :

- القرآن الكريم

(1) الكتب :

- أبو شيخة، نادر (2010) : إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- البرنوطي، سعاد نايف (2004) : إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.
- جاد الرب، سيد (2009) : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية.
- جلاب، إحسان (2011) : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جلدة، سامر (2009) : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حسن، إبراهيم (2011) : إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون.
- حسن، راوية (2001) : إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حسن، راوية (2005) : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حسن، راوية (2009) : إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البيئية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية.
- درة، عبد الهادي والصباغ، زهير (2008) : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر.
- ديري، زاهد (2011) : إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ديسلر، جاري (2003) : إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال محمد، دار المريخ للنشر.

- ربايعة، علي (2003) : إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002) : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السلطان، محمد (2005) : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.
- السلمي، علي (2001) : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والطباعة.
- شاويش، مصطفى (2000) : إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شاويش، مصطفى (2005) : إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للطباعة والنشر.
- عباس، سهيلة (2003) : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة وعلي، علي (2003) : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2000) : إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2000) : إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- العمر، رضوان (2005) : مبادئ التسويق، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر والعامري صالح (2005) : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم (2004) : مبادئ الإدارة : النظريات العملية والوظائف، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- كامل، بربير (1999) : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الحمراء، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- كشواي، باري (2006) : إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق.
- المدهون، محمد (2005) : إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، غزة.
- المرسي، جمال الدين (2003) : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- المرسي، جمال وإدريس، ثابت (2005) : السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، القاهرة، الدار الجامعية.
- المنصور، كاسر نصر (2006) : سلوك المستهلك : مدخل الإعلان، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نصر الله، حنا (2002) : إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران.
- نوري، منير وكورتل، فريد (2011) : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- نيوباي، توني (2003) : التدريب الفعال وأثره على التكلفة (دليل المدير)، سلسلة المدرب العالمية، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005) : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

(2) الدوريات :

- "المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرون رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصرة"، جامعة المنصورة، مجلد الدراسات البحثية، القاهرة، 19-21 أبريل 2005، ورقة عمل مقدمة من مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك بعنوان "تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي".
- أبو شيخة، نادر (2006) : "إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية"، السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م20، ع2، ص ص 149-195.
- الشريف، راشد بن مسلط (2010) : "تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية"، دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة، السعودية، دورية الإدارة العامة، م50، ع4، ص ص 493-532.
- الصرايرة، أكثم والغريب، رويده (2010) : أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة حالة، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية، إدارة الأعمال، مجلد 6، عدد 4.
- الصرايرة، خالد (2008) : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد الأول، ص1-46.

- عابدين، محمد (2004) : اتجاهات مديري المدارس ورؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم الحكومية الفلسطينية نحو التدريب، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م12، ع1، ص 293-316.
- عبد السلام، الشيماء (2008) : "سياسات إدارة الموارد البشرية في مصر في ضوء الخبرة الدولية"، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة النهضة، م9، ع4.

(3) الدراسات :

- حجازي، يوسف (2003) : "التشكيلات الحكومية في عهد السلطة الفلسطينية"، مركز التخطيط الفلسطيني، العدد التاسع والعشرين، السنة الثالثة، 2003.
- صبري، نضال رشيد (2003) : "القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني"، المؤسسة الفلسطينية للدراسة الديمقراطية - رام الله، فلسطين.
- الطناني، معين (2006) : "انتخابات المجلس التشريعي الثانية - دراسة مقارنة 1996-2006م"، المركز الفلسطيني للتخطيط، العدد الحادي والعشرين، السنة السادسة.
- مبروك، محمد عادل (2006) : "تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري"، بحث مشترك ضمن مجموعة أبحاث، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

(4) الرسائل العلمية :

- أبو سلمية، باسمه (2007) : "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حرب، حسام الدين (2011) : "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية - دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدقي، أيمن (2006) : "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- راضي، أيمن (2010) : "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الربابعة، فاطمة (2006) : "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر.
- الرقب، حماد (2008) : واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الزميلي، تمام (2005) : "الأدوات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى وجامعة عين شمس.
- شتات، ايناس (2003) : "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي - دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- شحادة، حاتم عبد الله (2008) : "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشطل، نجاح (2007) : "أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شلتوت، أماني (2009) : "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتنظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صلاح، أحمد (2012) : واقع تطبيق الخطط التنموية الإستراتيجية في المدن والبلدات الفلسطينية - (حالة دراسية بلدة قباطية)، نسخة مقدمة إلى التخطيط التنموي الاستراتيجي، للمدن والبلدات الفلسطينية (SDIP) ، جنين، فلسطين.
- صيام، محمد (2007) : "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
- العتيبي، عزيزة (2010) : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، بريطانيا.

- عيسوة، هيثم حنا إلياس (2005) : "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- قيوي، محمد (2001) : "اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب أثناء الخدمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، القدس.
- كلاب، سعيد (2004) : "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللوح، نبيل (2006) : "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المدهون، أماني محمد (2005) : "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا من وجهة نظر موظفي الإدارات المحلية في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نعيم، محمد (2012) : "واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

(5) التقارير :

- تقرير الموازنة العامة للعام 2012.
- ديوان الموظفين العام (2012) : تقرير الخدمة المدنية السنوي 2012.
- ديوان الموظفين العام (2013) : إحصائية الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات- بيانات وإحصائيات المدراء العاملين في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وزارة التخطيط (2014) : خطة التنمية الشاملة.

(6) مواقع إلكترونية :

- ديوان الموظفين العام www.diwan.ps
- شبكة رواد المعرفة www.rooad.net/browse_17_120.html

ثانياً : المراجع الأجنبية :

(1) الكتب :

- Bardwell, Lan and Holden, Len (2001): Human Resource Management, Prentice-Hall.
- Cullen, J. B., and Parboteeah, K. P. (2008): Multinational management: A strategic approach, Fourth Edition, Thompson, South, Western.
- Graeth R. & Jennifer M. (2004): "Essentials of Contemporary Management", The Mc-Graw-Hill Companies.
- Griffin W. R. & Moorhead Gregory, (2001): Organizational Behaviour, Managing people and organization, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company.
- Hultman, K. & Gellerman, B. (2002): Balancing Individual & organizational values: Walking the tightrope to success, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Ivancerich John, Maltson Michael (2011): Organizational Behaviour and Management, Sixth edition, Mc-Graw-Hill Irwin.
- Ivancevich, John, M. (2004), *Human Resource management*, 9th ed, The McGraw-Hill Companies.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006): Marketing management, Twelfth Edition, Pearson, Prentice Hall.
- Krienter R. & Kinick, A. (2008): "Organizational Behaviour", Mc. Graw-Hill: Eight edition, McGraw-Hill Irwin.
- Monday R. Wayne & Robert M. Noe, (2005): "Human Resource Management", Ninth Edition, Person education, New Jercoy.
- Mullins, L. J. (2005): Management & Organizational behaviour, Seventh Edition, Pearson Education Limited UK.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. & Wright P. M. (2008), Human Resource management: Gaining a competitive.
- Quick, J. C., Nelson, D. L. (2009): Principles of organizational behaviour: realities and challenges, South, Western, Cengage learning.
- Robbins S. & Judge T. (2013): "Organizational Behaviour", Pearson Education, New Jercoy.

- Bolino, M. C., Turnely, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002): Citizenship behavior and the creation of social capital organizations, *Academy of Management review*, 27, 4, 505-522.
- Browning Victoria, (2006) “*The Relationship Between HRM Practices and Service Behavior in South African Service Organizations*”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, issue 7, pages 1321-1338.
- Christiana M. Viji & Dr. Mahalakshmi V., (2012), “*Influence of employee perception towards human resource practices and organizational support on their citizenship behavior in private sector banks - An Indian perspective*”, *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 2, issue 10, pages 13-25.
- Kundu, S. & Malhan D., (2009) “*HRM Practices in Insurance Companies: A Study of Indian and Multinational Companies*”, *Managing Global Transitions*, vol. 7, issue 2, pages 191-215.
- Leeds & Looise, Tan de & Jan Kees, (2005), *Innovation an HRM: Towards an Integrated framework*, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2): 108-115.
- Lindorff Margaret, (2009) “*We're Not all Happy Yet : Attitudes to Work, Leadership, and High Performance Work Practices among Mangers in the Public Sector*”, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 68, issue 4, pages 429-445.
- Maxwell, G. & Farquharson L., (2008) “*Senior Managers, Perceptions of the Practice of Human Resource Management*”, *Emerald Group Publishing Limited*, vol. 30, issue 3, pages 304-322.
- Sanders, K. & van Riemsdijk M. & Groen B., (2006) “*The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices*”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, issue 10, pages 1976-1988.
- Umasankar, M. & Ashok, J., (2012), “*Employee Perception Towards Effectiveness of Human Resource Practices followed in Commercial Banks in Erod District. Tamilnau*”, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 29 Issue 2-4, pages 443-449.

(3) الدراسات :

- Sang Chan, (2005), “*Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, Roles of management style, social capital, and culture: comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan*”, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.
- Singh, A. Kumar., (2010) “*Impact of the HRM Practices and Organization Culture on Managerial Effectiveness in Public Sector Organizations in India*”, Sri Aurobindo College (Eve.), University of Delhi, Delhi, India.
- Sutisophon, Chuaywongyart., (2012), “*Employees Attitude Toward Human Resource Management Practices and Employee engagement Evidence from the Pharmaceutical Industry in Thailand*”, Newcastle Business School, University of Newcastle, UK.
- Takeuchi N. & Takeuchi T. & Toshima Y., (2004), “*Psychological Process of Employees, Perceptions of HRM Practices and their Behavioral Outcomes: Assessing a Mediating Role of Person-Environment Fit and Work Commitment in Japanese*”, Asia Academy of Management (AAOM) Fourth Conference, Shanghai, China.
- Tiwari P. & Saxena K., (2012), “*Human resource Management Practices: A comprehensive review*”, Mohanlal Sukhadia University, Shri Chimanbhai Patel Institute of Management & Research, Udaipur, India.
- Veloso, Ana., (2010)., “*The workers perceptions about human resource management function*”, School of Psychology, University of Minho, Portugal.
- Zhang R. & Li E. & Lu W., (2005), “*A study on the Perceptions of Human Resource Management in China*”, College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai, China.

الملاحق

ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (2) : الاستبيان في صورته النهائية.

ملحق رقم (3) : إحصائية بأعداد المدراء العاملين في وزارات ومؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

م	الاسم	الوصف الوظيفي
1-	أ.د. ماجد محمد الفيرا	أستاذ دكتور إدارة الأعمال - عميد فرع الجنوب - الجامعة الإسلامية
2-	د. محمد إبراهيم المدهون	وزير الشباب والرياضة والثقافة - رئيس ديوان الموظفين سابقاً
3-	م. محمد عبد القادر الرقب	وزير العمل والشؤون الاجتماعية - رئيس ديوان الموظفين سابقاً
4-	د. رشدي عبد اللطيف وادي	أستاذ مشارك إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
5-	د. يوسف عبد عطية بحر	أستاذ مشارك إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
6-	د. وسيم إسماعيل الهابيل	أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
7-	د. أكرم إسماعيل سمور	أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
8-	د. سمير خالد صافي	أستاذ مشارك قسم الإحصاء - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
9-	د. نهاية عبد الهادي التلباني	أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر
10-	د. محمد جودت فارس	أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر
11-	د. جلال إسماعيل شبات	أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة
12-	د. محمد عبد اشتيوي	أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة
13-	د. سيف الدين يوسف عودة	أستاذ مساعد - رئيس قسم الأبحاث بسلطة النقد الفلسطينية
14-	د. أحمد حسين المشهراوي	عضو الهيئة التدريسية - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
15-	د. أيمن حسن اليازوري	وكيل وزارة العمل
16-	د. جميل جودت أبو العينين	خبير الإدارة والتنمية البشرية
17-	د. نبيل عبد شعبان اللوح	مدير عام الإدارة العامة للتدريب والتطوير - ديوان الموظفين العام

ملحق رقم (2)
الاستبيان في صورته النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال
برنامج الماجستير

أخي/تي العزيزة/ة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع : إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو
ممارسات إدارة الموارد البشرية

تسعى هذه الاستبانة للتعرف على إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات
الخدمة المدنية الفلسطينية نحو مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك كرسالة
ماجستير في إدارة الأعمال.

نشكر تعاونكم معنا في إنجاز هذا البحث مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول
عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفقنا الله وإياكم ولكم جزيل الشكر.

الباحثة/ فدوان محمد عبد العزيز أبو شريعة

البيانات الشخصية :

1- مكان العمل :

وزارة : سلطة :

2- الوظيفة :

£ مدير عام £ نائب مدير عام £ مدير

3- نطاق المسؤولية :

£ دائرة £ وحدة £ إدارة عامة

4- الجنس :

£ ذكر £ أنثى

5- العمر :

£ أقل من 35 £ 35 - 45 £ 45 فأكثر

6- عدد العاملين الذين تشرف عليهم :
£ 3 فأقل £ 4-7 £ 8 فأكثر

7- سنوات الخدمة :
£ أقل من 5 £ 5-أقل من 10 £ 10 سنوات فأكثر

8- المؤهل العلمي :
£ دراسات عليا £ بكالوريوس £ دبلوم متوسط فائق

9- التخصص

10- عدد الدورات التدريبية :
في مجال الموارد البشرية : دورة بواقع ساعة
في غير مجال الموارد البشرية : دورة بواقع ساعة

ضع/ي علامة (P) في الموقع الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك كمدير :

م.	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تخطيط الموارد البشرية						
1-	من الضروري أن يتضمن التخطيط العام للمؤسسة تخطيط الموارد البشرية.					
2-	أشارك في عملية تخطيط الموارد البشرية على نطاق إدارتي.					
3-	يتطلب تخطيط الموارد البشرية مراعاة البعدين الزمني والكمي للموارد المطلوبة.					
4-	تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بكفاءة عالية دون خطة تفصيلية للعنصر البشري.					
5-	أنظر إلى ممارسة تخطيط الموارد البشرية على أنها من مسؤولياتي الوظيفية.					
6-	أرجع إلى تخطيط الموارد البشرية في إدارتي عند تحديد مواضع التدريب اللازمة للمرؤوسين.					
7-	أنقهم مدى ارتباط التدرج الوظيفي داخل المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية.					
8-	تخطيط الموارد البشرية يحقق التوازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة.					
9-	ليس من الضروري أن ينتج عن تخطيط الموارد البشرية احتياج من الكوادر البشرية.					
10-	التعبيرات التنظيمية (كالنقل، الترقية) عامل مؤثر في التنبؤ بالاحتياج من الكوادر البشرية.					
11-	أعتمد منهجية المقارنة بين الاحتياج والمتاح في تخطيط الموارد البشرية داخل إدارتي.					

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12-	تقل الحاجة للموارد البشرية في الأعمال العادية في ظل التطورات التكنولوجية.					
13-	يعتبر مخزون المهارات أحد مدخلات قرارات النقل والترقية.					
14-	أفضل تزويد إدارتي بموظفين جدد من خارج المؤسسة لتغطية الاحتياجات السنوية.					
15-	الجهود المشتركة لكل من مدراء الدوائر ومدير الموارد البشرية مطلوبة لكل خطوة من خطوات تخطيط الموارد البشرية.					
16-	عند تخطيط الموارد البشرية أكتفي بالتخصص العام للأفراد المطلوبين لإدارتي.					
المحور الثاني: إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة تقييم الأداء						
1-	أرى أن عملية قياس الأداء تعتمد على معايير قابلة للقياس بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها الموظف.					
2-	إن أحد أنجح أسس التقييم للمرؤوسين هو المقارنة بين الموظفين ذوي الوظائف المتشابهة أو المماثلة.					
3-	إن الأساس الصحيح لعملية تقييم الموظفين هو نظام الوصف الوظيفي.					
4-	أقارن النتائج التي حققها الموظف مع ما تفرضه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات.					
5-	أدرك أن تعدد نماذج التقييم من مقومات النظام المتكامل لتقييم الأداء.					
6-	معايير التقييم تشمل معايير لها علاقة بالصفات الشخصية ومعايير لها علاقة بمعدلات الأداء.					
7-	أحرص على تخصيص وقت كافٍ لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع كل الموظف.					
8-	إن الرئيس المباشر هو المسؤول الوحيد فقط عن عملية تقييم أداء المرؤوسين.					
9-	أعتقد أن وظيفة المدير الدائمة هي إعطاء التغذية العكسية عن أداء الموظفين بشكل دوري وليس سنوي.					
10-	بغية تحقيق تقييم موضوعي أحرص على إجراء مقابلات شخصية عند تقييم الأداء.					
11-	من الضروري أن يتم تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.					
12-	عدم موضوعية التقييم ترجع لبعض الصفات الشخصية لدى المدراء مثل (تأثير الهالة، النزعة المركزية، تحيز المدراء).					
13-	أعتقد أن عملية تقييم الأداء تنمي قدرات المدراء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.					
14-	لا أتعامل مع عملية تقييم الأداء بجدية نظراً لعدم الأخذ بمخرجات عملية التقييم.					
15-	لديّ قناعة بأن عملية التقييم تعزز شعور الموظف بمسؤولياته ومتطلبات وظيفته.					
16-	يجب دراسة واقع بيئة العمل عند إعداد نظام تقييم الأداء.					
17-	أرى أنه ليس من الضروري مراجعة أداء المرؤوسين بشكل دوري خلال سنة التقييم.					

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث: إدراك واتجاهات مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لممارسة التدريب						
1-	أرى أن التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة بتحسين الأداء.					
2-	أهتم بإدراج تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ضمن أهداف خطتي التشغيلية السنوية.					
3-	أتفهم أن العملية التدريبية تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ برامج التدريب، وتقييم التدريب.					
4-	أعقد لقاءات خاصة لمناقشة الاحتياجات التدريبية للموظفين.					
5-	أؤمن بأن إدراك الموظف الحاصل على التدريب أفضل ممن لم يحصل على تدريب.					
6-	أرجح رغبات الموظفين لدي على احتياجاتهم عند ترشيحهم للدورات المتاحة.					
7-	أميل إلى التدوير الوظيفي بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية حلاً لمشاكل الأداء.					
8-	متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين تشمل تحليل المنظمة/تحليل المهام/تحليل المهارات الفردية للموظف.					
9-	أرى أنه يمكن أن يحصل الموظف على المعلومات والخبرات اللازمة لعمله من خلال مطالعته وعلاقاته الخاصة.					
10-	في ظل غياب البرامج التدريبية المتخصصة داخل المؤسسة أعتد على التدريب خارج الوظيفة.					
11-	أتواصل مع وحدة التدريب بعد تنفيذ التدريب من خلال تقديم تقارير تغذية عكسية.					
12-	أرى أن العصف الذهني يعطي فرصة للأفراد والجماعات للمشاركة في توارد الأفكار دون خوف أو قلق.					
13-	أقوم بتكليف كل متدرب بتقديم تقرير مفصل عن البرنامج التدريبي الذي تلقاه.					
14-	دائماً يكون التدريب خارج الوظيفة أكثر تكلفة من التدريب داخل الوظيفة.					
15-	عند تقييم عملية التدريب أستند إلى قياس مدى استخدام المرؤوسين للمهارات التي تدربوا عليها.					

وأخيراً نشكر لكم حسن تعاونكم، وجهدكم الطيب لتعبئة هذه الاستبانة.

والله ولي التوفيق،،،

ملحق رقم (3)

المدراء العاملون في وزارات ومؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية

أولاً : توزيع المدراء حسب الجنس :

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	864	92.4
2	أنثى	71	7.6
المجموع		935	

ثانياً : توزيع المدراء حسب العمر :

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 35	101	10.81
2	من 35-44	298	31.91
3	أكثر من 44	536	57.28
المجموع		935	

ثالثاً : توزيع المدراء وفق لسنوات الخبرة :

م	فئة الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5	54	5.78
2	من 5 لأقل من 10	226	24.20
3	10 فأكثر	655	70.02
المجموع		935	

رابعاً : توزيع المدراء وفق المؤهل العلمي :

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	بكالوريوس	614	65
2	دراسات عليا	278	29.77
3	دبلوم فأقل	43	4.6
المجموع		935	

خامساً : التوزيع حسب المسمى الوظيفي :

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	مدير دائرة	778	83.19
2	مدير عام	128	13.71
3	نائب مدير عام	29	3.10
	المجموع	935	

سادساً : القطاعات :

م	القطاع	العدد	النسبة المئوية
1	القطاع الاجتماعي	423	45.48
2	قطاع الأمن والحكم الرشيد	232	24.84
3	قطاع الإنتاج	156	16.70
4	قطاع البنية التحتية	124	13.28
	المجموع	935	

سابعاً : توزيع المدرء حسب التخصص العلمي :

م	التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	علوم إدارية	280	29.87
2	طبية	206	22.05
3	الهندسية	139	14.88
4	إعلام وعلاقات دولية	35	3.74
5	شريعة وقانون	64	6.85
6	تربوية	46	4.92
7	أخرى	165	17.66
	المجموع	935	

ثامناً: التوزيع حسب نطاق الإشراف :

م	نطاق الإشراف	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 3 إضافة لصف	497	53.10
2	من 4-7	222	23.76
3	8 فأكثر	216	23.12
	المجموع	935	

تاسعاً : أعداد المتقدمين للإعلانات حسب الجنس :

م	الجنس	2011	2012	2013	المجموع	النسبة
1	ذكر	183	791	235	1209	%90.77
2	أنثى	17	82	24	123	%9.23
	المجموع	200	873	259	1332	%100

عاشراً : أعداد المؤهلين للمقابلات حسب الجنس :

م	الجنس	2011	2012	2013	المجموع	النسبة
1	ذكر	29	232	23	284	%92.80
2	أنثى	2	17	3	22	%8.20
	المجموع	31	249	26	306	%100