

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة
الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين

إعداد
ريم حسن افليفل

بإشراف
د. أشرف الصايغ
د. عبد الغني الصّيفي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين

2020 م

تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين

إعداد

ريم حسن محمود افليفل

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2020\4\30، وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

- | | |
|-------|--|
| | - د. عبد الغني الصيفي / مشرفاً ورئيساً |
| | - د. أشرف الصايغ / مشرفاً ثانياً |
| | - د. كمال مخامرة / ممتحناً خارجياً |
| | - د. فاخر الخليلي / ممتحناً داخلياً |

الإهداء

رحم الله ملامح لا تغيب عن البال ، وجسداً تحت الثرى لا يفارقتني الحنين إليه

ولدي الحبيب ابراهيم

ومن لي غيرك يا ولدي كي أهدي لروحه الغالية كل انجاز في حياتي

لروحك البريئة ولذكراك الغالية أهدي كل حياتي.

الشكر والتقدير

- { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } النمل 19 .
- إلى من علّمني حب العلم والعلماء، إلى من أفاض عليّ بحبهم وحنانهم، إلى من كان دعاؤهما ورضاهما نوراً لقلبي ودربي، إلى من أحمل إسمهما بكل فخر (والدي حسن وأمي عائشة) .
- إلى الروح التي سكنت روحي، وإلى صاحب العطاء اللامحدود الذي تحمل معي كل الأعباء وكان عوناً لي من بعد الله عز وجل، نصيف قلبي زوجي الغالي محمد .
- إلى جنّتي في الدنيا وقرّة عيني، إلى من أرى نور الحياة فيها، مدلّتي الصغيرة وورديتي الجميلة ابنتي الغالية سما .
- إلى من رافقوني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومشينا الدرب خطوة بخطوة ، إلى سندي وقوتي والحضن الذي ألتجئ إليه، رفقاء دربي المخلصين إخوتي (ميس ، طارق، محمد .
- شكر وتقدير خاص ممزوج بخالص المحبة والاحترام لأستاذي الفاضل الدكتور أشرف الصايغ والدكتور عبد الغني الصيفي لما قدموه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة وإنجاز هذا العمل .
- إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة كلّ باسمه ومسماه .. الدكتور كمال مخامرة المحترم، والدكتور فاخر الخليلي المحترم على قبولهم الاشراف على مناقشة هذا العمل، وعلى نصحتهم وإرشادهم الذي كان له عظيم الأثر في تصويب البحث فجزاهم الله خيراً.
- إلى عائلة زوجي الأعزاء على دعمهم وتشجيعهم الدائم لي .
- إلى من سهّل لي بداية هذا الطريق، وآمن بقدرتي على الإنجاز والتطور، الاستاذ الدكتور مروان عورتاني المحترم .
- إلى جامعتي الأم جامعة فلسطين التقنية خضوري وإدارتها وزملائي المخلصين في العمل .
- إلى جامعتي الحبيبة جامعة النجاح الوطنية وأساتذتها المحترمين وزملائي الاعزاء .

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال
الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، بإستثناء ما
تمت الإشارة إليه كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي
أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student name

اسم الطالبة:

Singnature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
11	أولاً : الاطار النظري
42	ثانياً : الدراسات السابقة
42	أولاً : الدراسات العربية
54	ثانياً : الدراسات الأجنبية
60	التعقيب على الدراسات السابقة
64	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
65	منهج الدراسة
65	مجتمع الدراسة
66	عينة الدراسة
66	أداة الدراسة
68	صدق الأداة

69	ثبات الأداة
70	إجراءات الدراسة
70	متغيرات الدراسة
71	المعالجة الإحصائية
72	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
73	أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
77	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
93	ثالثاً : النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بالمقابلة
100	الفصل الخامس :مناقشة النتائج التوصيات
101	أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
107	ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
114	ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة
119	التوصيات
120	المراجع العربية
126	المراجع الأجنبية
130	الملاحق
B	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
جدول (1)	توزيع المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية	65
جدول (2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	66
جدول (3)	المجالات التي تمثلها في الإستبانة	67
جدول (4)	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	69
جدول (5)	نتائج تحليل الانحدار الخطي ال بسيط التي تستطيع التنبؤ بمدى اسهام تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين	74
جدول (6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	75
جدول (7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ما واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين	76
جدول (8)	إختبار t-Test لدلالة الفروق في وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	8
جدول (9)	المتوسطات الحسابية واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	79
جدول (10)	نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	80
جدول (11)	المتوسطات الحسابية واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	81

82	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (12)
83	المتوسطات الحسابية واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (13)
84	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (14)
85	إختبار t-Test لدلالة الفروق في وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.	جدول (15)
86	إختبار t-Test لدلالة الفروق في وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	جدول (16)
87	المتوسطات الحسابية واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	جدول (17)
88	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	جدول (18)
89	المتوسطات الحسابية واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (19)
90	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (20)
91	المتوسطات الحسابية واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (21)

92	نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الاداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (22)
93	إختبار t-Test لدلالة الفروق في وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.	جدول (23)
94	توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أهمية تنمية الموارد البشرية لتحسين العمل الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية	جدول (24)
94	توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أسباب أهمية تنمية الموارد البشرية لتحسين العمل الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية	جدول (25)
96	توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول اعتبار تطوير وتنمية الموظفين الاداريين هدف أساسي من أهداف الجامعات	جدول (26)
97	توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أكثر الاساليب تأثيراً في تطوير وتنمية الموظف الإداري	جدول (27)
98	توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أهم المعوقات التي تواجه تطوير العمل الاداري في الجامعات	جدول (28)
99	توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أهم الاقتراحات الممكنة لتلافي المعوقات	جدول (29)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
131	طلب تحكيم استبانة	ملحق (1)
132	الاستبانة بصورتها الأولىة	ملحق (2)
138	أسماء المحكمين	ملحق (3)
139	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق (4)
145	أستلة المقابلة	ملحق (5)
146	كتاب تسهيل مهمة إلى جامعة فلسطين التقنية خضوري	ملحق (6)
147	كتاب تسهيل مهمة إلى جامعة النجاح الوطنية	ملحق (7)

تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين

إعداد

ريم حسن فليفل

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

د. عبد الغني الصيفي

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين. وكذلك للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة عليها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين الإداريين في جامعتي النجاح الوطنية وجامعة فلسطين التقنية خضوري خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي 2019 / 2020، وقد بلغ مجتمع الدراسة (150) مسؤولاً إدارياً وفق إحصائيات دائرة الموارد البشرية في الجامعتين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية ممثلة لعدد المسؤولين الإداريين في الجامعتين. وقد بلغ حجم العينة (108)، تم استرجاع (105) منها، استخدمت الباحثة الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتضمنت الاستبانة محورين يتفرع كل منهما عدة مجالات . فتناول المحور الأول تنمية الموارد البشرية، وتمثلت مجالاته في (تقييم الأداء، التدريب، الحوافز والمكافآت). أما المحور الثاني وهو الأداء الإداري فقد كانت مجالاته (تحسين الأداء الإداري، تطوير الموظفين مهنيًا، تطوير الموظفين إدارياً)، وتم الاستجابة عن فقرات الاستبانة من خلال ميزان ليكرت الخماسي، كما استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية كوسيلة أخرى لجمع البيانات، وتم مقابلة 5 من المسؤولين الإداريين في الجامعتين، وتكونت المقابلة من 5 أسئلة موزعة على مجالات الدراسة. وللإجابة عن أسئلة وفرصيات الدراسة، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة. كما تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين

واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار كرونباخ ألفا واختبار الانحدار البسيط، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الاستبانة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة، وأظهرت نتائج المقابلات أن عملية التدريب والحوافز والمكافآت جاءت في المرتبة الاولى من حيث أهميتها في تنمية الموارد البشرية، في حين احتلت عملية تقييم الأداء المرتبة الثانية في الأهمية، كما أوصت الدراسة بأهمية تطوير وتدريب الموظفين ومشاركتهم في كافة المؤتمرات وورش العمل والندوات التي من شأنها أن تسهم في تطويرهم ورفع كفاءتهم ، وتحسين مناخ العمل من خلال الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعاملين، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتشجيع الموظفين عن طريق الحوافز والمكافآت.

الفصل الأول

مشكلة الدراسات وخلفيتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسات وخلفيتها

مقدمة

يعتبر الإنسان هو أساس العملية الإنتاجية، و لذلك تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى الإهتمام بمواردها البشرية، وتركز بالدرجة الأولى على تنمية هذه الموارد لأنها هي العصب الحقيقي الذي يساعد المؤسسة على التميز و التطور.

وإن أهم ما توصلت إليه الثورات الصناعية ثم ثورة المعلومات والادارة الاستراتيجية ثم ثورة المعرفة هو زيادة الوعي والاهتمام من قبل المؤسسات والمنظمات بأهمية العنصر البشري. وهذا ما يفسر تحوّل الموارد البشرية من دوائر تنفيذية إلى دوائر تخطيطية ومصدراً مهماً للمعلومات والمعارف، وأساس للمنافسة والابتكار والإبداع الوظيفي.

تعد الجامعة إحدى المؤسسات العلمية التربوية التي يعتمد عليها المجتمع في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية وفق مناهج عملية تتوافق ومتطلبات النمو والتطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ومما لا شك فيه أن تحقيق الجامعة أهداف المجتمع يتوقف على مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادتها وإدارة عملياتها بالأسلوب الأمثل، إذ يفترض فيمن يتبوأ الإدارة الجامعية أن يتميز بسمات شخصية متوازنة وقدرة واضحة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق تلك الأهداف، كما يتولى القائد الإداري من بين مهامه مسؤولية تطوير عمليات التفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية، والحفاظ على تماسكها والمبادرة في حل المشكلات الناجمة عن ذلك التفاعل (النجار، 2012).

تعد الموارد البشرية من أهم الثروات الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الانتاجية لتحقيق الرفاهية. فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية. ومما زاد من أهمية

العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته وما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة والخصخصة والهندرة والمنافسة، وإن أهمية العنصر البشري دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق جودة الأداء (أبو شيخة، 2006).

وبما أن العنصر البشري العامل الأساس في نجاح أي مؤسسة، وذلك من خلال العمل الذي يقوم به ومقدار الجهد الذي يبذله، مما يستلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى أدائه، من أجل رفع روحه المعنوية وأدائه، وبالتالي مستوى أداء المؤسسة التي يعمل فيها (حسين، 2013).

ويعد الأداء الوظيفي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي: الدافعية الفردية، وبيئة العمل، والمقدرة على إنجاز العمل، ويتأثر الأداء باتجاهات الأفراد نحو العمل، فالفرد الذي يحب عمله يرغب في الاستمرار ويتحسن أدائه وتزداد خبرته وحبه للعمل يوماً بعد يوم (الحراحشة، 2010).

وتؤمن الباحثة ومن خلال عملها كرئيس قسم شؤون الموظفين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري أن العنصر البشري هو أساس نهضة ورقي المؤسسة، وأن الاستثمار في هذا العنصر البشري هو ربح دائم للمؤسسة ورأس مال فكري متجدد. ويتجلى هذا من خلال قوله تعالى " وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا " (سورة الاسراء 70).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن تقدم أي مجتمع من المجتمعات لا يعتمد على ما يملكه من ثروات طبيعية وحسب، وإنما يعتمد على ما لديه من عناصر بشرية معدة إعداداً جيداً، ولكون الجامعة الأداة الرئيسية في المجتمع لإعداد تلك العناصر البشرية فقد اهتمت الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء بالتعليم عموماً، والتعليم العالي خصوصاً.

وبشكل العنصر البشري اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التعليم، ويعتمد عليه نجاح العملية التربوية التعليمية، ومن أجل النهوض بواقع التعليم الجامعي، والارتقاء بواقع الأداء الإداري وتطويره

لا بد من البحث عن الحلول التي تساعد على ذلك التطوير، مما يعكس بدوره نجاح المجتمع حضارياً واجتماعياً وثقافياً.

ومن خلال عمل الباحثة في دائرة الموارد البشرية كرئيس قسم شؤون الموظفين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، واطلاعها على الأدب النظري الذي يهتم بتنمية الموارد البشرية وإدارتها، وأهميتها، ومدى تأثيرها الفاعل في العملية الإدارية، وبسبب توصيات بعض الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب، مثل دراسة الساعدي (2016) التي تناولت "دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة". وبسبب الحاجة الملحة لتطوير التعليم ورفع كفاءته، وافترضت الباحثة أن الاهتمام بالعنصر البشري من شأنه أن يؤثر بفاعلية الأداء، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تتلخص في السؤال الرئيس الآتي : ما مدى اسهام تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين؟

وينبثق عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين؟
2. ما واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين؟
3. هل تختلف تقديرات المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية نحو تنمية الموارد البشرية باختلاف متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجامعة)؟
4. هل تختلف تقديرات المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية نحو تحسين الأداء الإداري باختلاف متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجامعة)؟

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات المسؤولين الإداريين.
2. التعرف إلى واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين.
3. تحديد مدى اسهام تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين.
4. معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجامعة) في التعرف إلى واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات المسؤولين الإداريين.
5. معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجامعة) في التعرف إلى واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث:

الأهمية النظرية:

وتتضح الأهمية النظرية للبحث في إعداد الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، وذلك من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية والفلسفية، واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية والتشجيع على الاهتمام بها داخل جامعات الضفة الغربية، مما يسهم وبشكل واضح وجليّ في إفراز الكثير من المخرجات الإيجابية على مدركات وسلوكيات المسؤولين الإداريين، وتعزيز ثقتهم بأهمية تنمية الموارد البشرية وتبنيها كحاجة أساسية داخل الجامعات. بالإضافة إلى محاولة الباحثة لفت الانتباه إلى أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية التعليمية بشكل عام وفي جامعات الضفة الغربية بشكل خاص، بالإضافة إلى التركيز على تحسين الأداء الإداري، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى إداري وتعليمي في المؤسسات التربوية الفلسطينية، ورفع كفاءة الموظفين الأكاديميين وزيادة فعاليتهم واكسابهم المهارات والخبرات اللازمة، وتحديدًا في الجامعات.

الأهمية البحثية:

الإسهام في إثراء الجانب المعرفي لكل من مفهومي تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الإداري، وذلك من خلال التطرق إلى العديد من الآراء والأفكار المتعلقة بهذا الموضوع. وسوف تتضمن أيضاً بناء أداة بحثية (استبانة) بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية من أجل جمع البيانات المتعلقة في التعرف إلى واقع تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين.

الأهمية التطبيقية:

وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في التعرف إلى كيفية تحسين العملية التعليمية التعليمية والعملية الإدارية من خلال العمل على تنمية الموارد البشرية، و تشجيع كافة الموظفين الإداريين على الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين الأداء الإداري في الجامعات، ومساعدتهم في التغلب على المعوقات الإدارية وكيفية مواجهتها. كما ويتوقع أن يسهم ما سينبثق عن هذه الدراسة من نتائج في مساعدة الباحثين من خلال الإفادة من نتائج وتوصيات الدراسة.

حدود الدراسة:

1. الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2020/2019.
2. الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في جامعتي فلسطين التقنية - خضوري ، جامعة النجاح الوطنية.
3. الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمدراء الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية.
4. الحد الإجرائي: ستكون الدراسة محددة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

مصطلحات الدراسة:

تنمية الموارد البشرية: هي عملية إعداد الموظف إعداداً صحيحاً وبما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده (اللوذي، 2000)، وتعرف إجرائياً: بأنها الناتج الذي يحصل عليه المبحوثين من خلال زيادة معارف ومهارات، وقدرات وكفاءة الموارد البشرية وخصوصا الموظفين الاداريين في جامعتي فلسطين التقنية خضوري وجامعة النجاح الوطنية من أجل الوصول الى عنصر بشري منتج ومبتكر ومؤثر .

الأداء الإداري: هو مدى قدرة الموظف على التفاعل مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصوله على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع (الكساسبة، 2011)، **ويعرف إجرائياً:** بأنه قدرة الموظف الإداري في جامعتي فلسطين التقنية خضوري وجامعة النجاح الوطنية على استخدام الموارد المتاحة والأساليب المتوفرة بكفاءة وفاعلية من أجل إنتاج المخرجات المطلوبة، وهي قائمة على مهارات وقدرات الموظف، وتتأثر بمدى تفاعله مع عناصر بيئته الداخلية والخارجية.

المسؤولين الإداريين إجرائياً : هم عمداء الكليات والمدراء الإداريين ورؤساء الأقسام الإداريين في جامعتي النجاح الوطنية وجامعة فلسطين التقنية خضوري خلال العام الدراسي 2020/2019 .

جامعة فلسطين التقنية - خضوري: هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وهي الجامعة الحكومية الأولى والوحيدة في الضفة الغربية تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي. تأسست عام 1930 كمدرسة زراعية لخدمة المجتمع الفلسطيني ثم تطورت لتصبح كلية تقدم برامج الدبلوم في العديد من التخصصات. تحولت إلى كلية جامعية/هي كلية فلسطين التقنية خضوري في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية لتقدم البرامج التقنية بمستوياتها المختلفة في الدبلوم والبيكالوريوس (ويكيبيديا) .

جامعة النجاح الوطنية : جامعة فلسطينية في مدينة نابلس ولها فرع في مدينة طولكرم، وكانت بدايتها عام 1918 كمدرسة ابتدائية تحمل اسم "مدرسة النجاح". ثم تطورت لتصبح أحد أكبر الجامعات الفلسطينية من حيث عدد الطلاب. لعبت الجامعة دوراً في الحياة اليومية السياسية، والاقتصادية الفلسطينية. وبرز منها العديد من الشخصيات الذين أسهموا إسهاماً كبيراً في تاريخ القضية الفلسطينية. تقدم جامعة النجاح الوطنية أكثر من 80 برنامجاً للبيكالوريوس، و 54 برنامجاً للدراسات العليا (الماجستير)، و 3 برامج للدكتوراة في تخصصات الكيمياء، والفيزياء، أصول الدين، وحوالي 20 تخصصاً في الدبلوم المتوسط (ويكيبيديا).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحني إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري ، تغيّر النظرة إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحرّكه التطورات الهائلة وتسيّره الديناميكية المتسارعة ويواجه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التمييز ، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها. (سبرينة، 2015).

وقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الاجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، وإن لإدارة الموارد البشرية، شأنها شأن أي إدارة في المنظمة، مهمتين أساسيتين الأولى إدارية، والأخرى تخصصية، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والابداع، والتطوير، وتخصيص الموارد، وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقويم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (النجار، 2012).

ومما زاد من أهمية العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته ما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة والخصخصة والهندرة والمنافسة وإن أهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين (أبو شيخة، 2006).

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي مؤسسة حيث أصبح عمل المؤسسة يتحدد بناءً على هذا العنصر، فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناءً على كفاءة وفعالية مواردها البشرية.

وقد عرف عبد الرحمن (2010) إدارة الموارد البشرية على أنها إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات والتي محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها وتؤدي هذه الإدارة التي يرمز لها بالرمز HRM اختصار (Management Resource Human) أي إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة . وهي كذلك جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة وتنمية قدراتها ، ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدا وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ويرى فيصل (2008) بأن إدارة الموارد البشرية هي عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وعرفها محمد صالح (2004) بأنها العملية التي يتم من خلال ها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة علي ها، وتدريب ها وتطوير ها والعمل علي استقرار ها ورفع روح ها المعنوية.

كما يعرفها عمر (1991) بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الافراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين ، وبما يخدم أغراض المنظمة، ويرغبهم بالبقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها .

كما يعرفها فليبي (Flippo,1971) بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

وترى الباحثة ان إدارة الموارد البشرية هي عملية شاملة تتمثل في أنها علم وفن التعامل مع الانسان والجماعات وحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة لتحقيق التفاعل بين العاملين للوصول إلى الاهداف المنشودة.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

يرى فيصل (2008) أن أهمية الموارد البشرية في التنظيم تنبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز . وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر: أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات) . ومن خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فإن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية :

1. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين .
2. تزايد إدراك المديرين بان قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على راس المال البشري لديها
3. تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعمله.

أنشطة الموارد البشرية :

يرى عبد الرحمن (2010) إن من أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في

المنظمات المعاصرة ما يلي :

• تخطيط الموارد البشرية : ويتناول العديد من المجالات أهمها :

1. تخطيط القوى العاملة

2. تحليل وتصميم الوظائف

3. الاستقطاب والاختيار والتعيين

• تنمية الموارد البشرية : ومن مجالات هذا النشاط

1. التأهيل والتهيئة المبدئية .

2. التدريب والتنمية .

3. التطوير الإداري والتنظيمي .

• التعويض والتحفيز : ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها :

1. تقييم الوظائف .

2. تحديد الاجور والرواتب

3. التحفيز الفردي والجماعي

• صيانة الموارد البشرية : وتشمل على بعض المجالات منها :

1. المنافع المالية

2. الخدمات الاجتماعية

3. الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

• علاقات العمل : وتشمل بعض المجالات منها :

1. تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

2. إدارة الحركة الوظيفية (النقل ، الترقية ، الاستقالة ، المعاش) .

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري هو القلب النابض والعصب أو الشريان الرئيس للمؤسسة مهما كان نوعها ، وعلية لاتوجد مؤسسة بدون موارد بشرية. فاستثمار المؤسسة لمواردها البشرية من شأنه أن يقلل من حوادث العمل بالإضافة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وحيث أن موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يسميه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية يحتل الصدارة في خطط وبرامج وألويات الدول والمؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة، لذلك أصبح مطلب أساسي لتحريك ودفع عملية التنمية والتقدم. وقد قيل في هذا السياق " إذا كنت تخطط لفترة عام إزرع الأرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، لفترة مئة عام علّم الناس" (محمود، 2019).

ويعرف (Brewster, 2017) تنمية الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على كامل احتياجاتها من الموارد البشرية، و من ثم تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يحقق أهداف المنظمة بمستوى عالي.

ذكر علي (2012) ان تنمية الموارد البشرية بأنها عملية إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق مع احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده.

كما يعرفها أحمد (2009) عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.

ويعرفها أبو النصر (2007) بأنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

كما ذكر أبو بكر (2006) أن تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، ف جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والانتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الانسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو البدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

كما يعرفها بن زاهي والشايب (2005) بأنها زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.

ويعرف اللوزي (2000) تنمية الموارد البشرية بأنها إعداداً صحيحاً وبما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده.

وتعرفها الباحثة بأنها تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات، وقدرات وكفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدماتية، وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها: التدريب والتعليم، تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية والاتصالات، التحفيز والعلاقات الإنسانية.

خصائص تنمية الموارد البشرية:

يرى عبد الهجيد (2010) أن وظيفة تنمية الموارد البشرية تتصف بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

1. عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.
2. عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.
3. نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تنترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.
4. نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.
5. نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، ويعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذلك مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

يرى بو حنية (2008) أن أهم الأسس التي تبرز مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث تتمثل فيما يلي:

1. المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية.
2. أن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر.
3. أن العنصر البشري يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

أهداف تنمية الموارد البشرية:

يرى الطهراوي (2010) بأن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في الأهداف التالية:

على مستوى المجتمع: المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية، وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذه الاستثمارات، بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

على مستوى المنظمة: يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الانتاجية والاقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة القصوى من جهودهم، والمحافظة على استمراريتهم في العمل في المنظمة.

على مستوى العاملين: كما يوجد أهداف للمجتمع وللمنظمة، فإن هناك أيضاً أهداف للعاملين، تتمحور في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة، وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري، وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة، وتحقيق العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

أهداف جماعية: يجب على المنظمة الاستخدام الايجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع ولا يتعارض مع ما تفرضه المنظمات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.

أهداف تنظيمية: ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، حيث أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

أهداف وظيفية: أن تتم مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها للمستوى الذي يلبي احتياجات المنظمة من مواردها البشرية والمادية، وبالتالي فإن مستوى خدمات الإدارة يجب أن يكون ملائماً بما يمكن المنظمة من تقوية خدماتها التي تحقق أهدافها.

أهداف شخصية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبعد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم حيث أن عدم تجاوب إدارة الموارد البشرية في تحقيق العاملين لأهدافهم يجعل معظمهم يتركزون العمل، وبالتالي يكلف المنظمة موارد مادية وبشرية هي في حاجة لاستثمارها.

مداخل تنمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد حيث انتشر هذا المصطلح في السبعينيات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلاً من اعتبارها عامل من عوامل الانتاج ك رأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت، واعتبار الفرد انسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه، وبذلك ازدادات أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا المصطلح مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديداً دقيقاً، فيعرفه البعض على أنه "عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة" وهو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، ولكن أيضاً قدراتهم وكيفية استغلال هذه القدرات، والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها أيضاً(بدر، 2012).

وتتفاوت مداخل تنمية الموارد البشرية من حيث التعقيد والبساطة، وسنحاول فيما يلي عرض أهمها والتي لها تأثير واضح على زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي: (عبد الباري، 2006)

1. **مدخل التعليم:** يهدف هذا المدخل إلى إكساب الأفراد معلومات ومعارف عامة في الأساس الأول، ومهارات في الأساس الثاني، وأيضاً إحداث تغيير في معارف الأفراد غالباً وتطوير معلوماتهم العامة.
2. **مدخل التأهيل والإعداد أثناء الخدمة:** يعبر هذا المدخل عن العملية التعليمية الرسمية وغير الرسمية التي تعين الأفراد على اكتساب معارف ومهارات، وتكون في الغالب ذات ارتباط بعمل الموظف، وبالتالي يهدف هذا المدخل إلى إكساب معارف وبناء قدرات ومهارات معينة، والعمل على نقل ما يتعلمه المشارك إلى واقع العمل، والتأكيد على مفهوم التعلم المستمر وتبادل الخبرات.
3. **مدخل التدريب:** يعتبر هذا المدخل العملية التعليمية التي تساعد العاملين على اكتساب وتطوير مهارات عملية بالدرجة الأولى، ومعارف واتجاهات في الدرجة الثانية، وتعتمد على توجه عملي تطبيقي وتوجه فكري سلوكي.
4. **مدخل التخطيط أو التطوير الوظيفي المستقبلي :** يعتبر هذا المدخل الجهود المنظمة أو المخططة التي تتضمن أنشطة هيكلية، أو عمليات تعمل على تقدم العاملين في المؤسسة، وتعمل على استثمار مواهبهم.
5. **مدخل التطوير التنظيمي وتنمية المؤسسات :** يعبر هذا المدخل عن الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والمدعم من الإدارة العليا لزيادة فعالية المؤسسة، من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري فيها، وباستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية والتركيز على ثقافة مجموعات العمل الرسمية وقيمها بمساعدة مستشارين.
6. **مدخل الاستشارات الإدارية:** يعبر هذا المدخل عن خدمة يقدمها شخص أو أشخاص مؤهلون تساعد على تحديد مشكلات إدارية تتعلق بالتنظيم أو السياسات والإجراءات أو الطرق والأساليب المتبعة في العمل أو الموارد البشرية في المؤسسة، وتتضمن تقديم توصيات بحلول لهذه المشكلات والمساعدة على تنفيذها.

وترى الباحثة أن تنمية الموارد البشرية مفهوم لا يتعلق بالفرد العامل وحده، بل يتعلق كذلك بعلاقاته مع الآخرين، وبضرورة اكتسابه للمعارف والمعلومات، وتنمية التنظيم ككل، والحاجة إلى دعم الإدارة العليا والاستشاريين.

وسائل تنمية الموارد البشرية:

يمكن تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بالاعتماد على التدريب والتحفيز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات، وتعتبر هذه الوسائل متداخلة مع السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية.

1. **التدريب:** يسهم التدريب في تنمية الموارد البشرية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه في العمل والذي يعد بمثابة تدريب له أثناء قيامه بوظيفته (بدر، 2012).

2. **التحفيز:** يساهم التحفيز في تنمية الموارد البشرية من خلال خلق شعور الانتماء للمؤسسة لدى المورد البشري، وإخراج القدرات والطاقات الكامنة لديه، وتعتبر الترقية أحد الأساليب المستخدمة في التحفيز والتي تساهم في تنمية الموارد البشرية لكونها توسع مجالات الخبرة والمعرفة لدى الأفراد، وترفع الروح المعنوية لهم وتقضي على الملل في الحياة المهنية فتفتح مجال الإبداع (بدر، 2012).

3. **تقييم الأداء:** يستخدم تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة لكونه يكشف عن إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي يمكن المؤسسة من اختيار الوسائل المناسبة لعلاج السلبيات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات، كما يمكن الفرد من إدراك نقاط ضعفه أو تطوير وتنمية نقاط قوته (بوكميش، 2012).

4. **توفير الخدمات:** يعتبر توفير الخدمات من الوسائل الضرورية لتنمية الموارد البشرية، فتوفير الخدمات الصحية مثلاً من رعاية وحماية ووقاية من الأمراض للأفراد يؤثر إيجاباً على أدائهم، كما أن توفير الغذاء المناسب الصحي لهم من خلال توفير الدخل المناسب يمكنهم من العمل بنشاط وحيوية ومن ثم يؤثر إيجاباً على مردوديتهم في عمليات الإنتاج (بوكميش، 2012).

أساليب تنمية الموارد البشرية:

يحدد سيرجار (Siregar, 2017) أهم أساليب تنمية الموارد البشرية كما يلي:

أ. **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً.

ب. **تحليل وتوصيف الوظائف:** هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها.

ج. **الاستقطاب:** ويتضمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.

د. **وضع نظام الاختيار والتعيين:** عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.

هـ. **تصميم نظام الأجور:** أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.

و. **تصميم نظم الحوافز:** ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز.

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

ح. **تقييم الأداء:** نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.

ط. **علاقة العمل:** وهي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى.

ي. **صيانة ورعاية العاملين:** وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

ك. **حفظ النظام:** أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.

ل. **تقديم خدمات للعاملين:** وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

م. **تخطيط المسار الوظيفي:** وهو عبارة عن عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.

تري الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تتنوع وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة، ومهما تكن فليْن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وذلك بالنسبة للمؤسسات سواء أكانت صغيرة الحجم أم كبيرة. فإدارة الموارد البشرية، هي إدارة مساعدة للإدارات الأخرى، وتساعد على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية وكافة الأمور الأخرى المتعلقة بهذه الموارد من تدريب وترقية ونقل وتقييم للأداء.

ومن خلال اضطلاع الباحثة على الأدب النظري ودراسات سابقة في موضوع تنمية الموارد البشرية، فقد وجدت أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية لها دور واضح في التأثير على تطور وتقدم وتحفيز العنصر البشري في أي مؤسسة وهي: 1. التدريب 2. تقييم الأداء 3. الحوافز والمكافآت .

أولاً : التدريب

يمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضم عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية، والعلمية، والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين، وتسعى إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات والقدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي إحداث تغييراً إيجابياً في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة وكافة أنماطه السلوكية.

ويعرف محمود (2019) التدريب على أنه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات او سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

كما يرى الرب (2009) بأنه الاهتمام بتزويد الافراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء ويساعد الافراد لتصحيح الاخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم . وترى الباحثة ان التدريب هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقّي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف ليستفيد منها في عمله الحالي أو تعدّه لعمل في المستقبل .

أهمية التدريب في المؤسسات :

تبطل مهارات الافراد العاملين مثلما تبطل وتتجدد صيحات الموضة في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الابد. فالنقد التّقني في كل أوجه الحياه يجعل المهارات غير المتجددة باطلة، كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ، ولذلك ليس من العجب أن تتفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم. ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة الامريكية على برامج تدريب العاملين نحو 30 مليار دولار في العام الواحد . (النجار ، 1998 ، ص 348) .

ويرى محمود (2019) أنه يمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب بما يلي :

1. زيادة الانتاجية .
2. زيادة الرضى الوظيفي للعاملين .
3. تخفيض حوادث العمل .
4. ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة .
5. يعمل على تحسين سمعة المنظمة .

وترى الباحثة أن للتدريب أهمية إضافية حيث أنه يعمل على إعداد وتطوير الموظفين الذين سيتولون مواقع وظيفية أو إشرافيه أعلى، حيث أنها تتطلب مستوى متقدم من الكفاءة والقدرات والمسؤولية. كما يعمل على تحسين سلوكيات الموظفين ورفع التوازن النفسي لديهم وتحسين معنوياتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم ومعرفتهم مما يؤثر بشكل ايجابي على ناتج عملهم .

طرق التدريب :

تري الباحثة ومن خلال عملها في دائرة الموارد البشرية في جامعة فلسطين التقنية خضوري وكذلك من خلال اطلاعها على أدبيات ودراسات سابقة مثل (دراسة العتيبي 2019 ودراسة الجعفري 2014) أنه يمكن تقسيم طرق التدريب إلى:

أولاً: التدريب داخل مكان العمل:

1. التدريب عن طريق الرئيس المباشر.
2. التدريب عن طريق موظف قديم.
3. التدريب عن طريق موظف خبير.

ثانياً: التدريب خارج مكان العمل :

1. أسلوب المحاضرات.
2. التطبيقات العملية.
3. الحالات الدراسية " وجود مشكلة في مجال معين والإستعانة بخبير في هذا المجال " .
4. الدراسة المبرمجة: هو أسلوب تدريبي في شكل كتب أو مراجع تحتوي على مادة علمية مبرمجة أو منظمة بطريقة منطقية متسلسلة .
5. التدريب من خلال المحاكاة: هي افضل طرق التدريب الفعالة وذلك للدقة والإتقان ولكنها مرتفعة التكاليف

ثالثاً : التدريب الذاتي: ويكون بجهد ورغبة شخصية من الموظف لتطوير نفسه وذلك بالتركيز على نقاط قوته ، والتقليل قدر الامكان ومعالجة نقاط ضعفه .

ثانياً : تقييم الأداء

يحقق نظام تقييم الأداء الوظيفي فوائد عديدة للمنشأة والعاملين حيث ان تقييم الأداء الوظيفي أساس لعمليات التطوير الإداري للعاملين من خلال اعتماد نتائج التقييم لإقرار برامج التطوير الإداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسؤوليات وتحديد معدلات الأداء كما يسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد والغير مستغلة في عملهم وان إعادة توزيع الأعباء والأدوار و كشف جوانب القصور في أداء العاملين يساعد الإدارة في اعتماد برامج لتقوية هذه الجوانب و زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بان أدائهم سيكون موقع تقييم الرؤساء فإنهم سيبدلون أقصى الجهود لرفع مستوى التقييم كما يكفل نظام التقييم استمرار الرقابة والإشراف على العاملين فالرؤساء ملزمون بوضع ملاحظاتهم عن أداء العاملين، مما يتطلب مراقبة أداء العاملين باستمرار و يدفع الآخر للعمل بجدية فيعطي فرصة للإبداع والحصول على تقدير أعلى، مما يكون له الأثر الإيجابي في رفع مستوى الأداء للمنشأة والعاملين.

إن عملية تقييم الأداء لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن من اصدار حكم موضوعي على مدى قيام الموظف بواجبات وظيفته والنهوض بمسؤولياته، والتحقق كذلك من قدرته على القيام بواجبات وتحمل مسؤوليات ذات مستوى أعلى، فعملية تقييم أداء العاملين هي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين وهي عملية مستمرة، وان كانت نتائجها لا تظهر في التو واللحظة (أبو شيخة، 2005).

وعملية تقييم أداء الموظفين التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم على تقلد مناصب أعلى مستقبلاً، وهناك عدة مرتكزات أساسية لمفهوم تقييم الأداء، وهي: (نصر الله،

2002)

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك الموظف في عمله، وتعريفه في مدى كفاءته وقصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير الموظفين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أداء الموظف وبالتالي أداء المنظمة ككل أنها عملية مستمرة تطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء الموظف.
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للموظفين للترقية وللحصول على تقييمات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل، ساوي بين الموظفين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

ويعرفها درة (2010) بأنها عملية إصدار حكم على أجراء وسلوك العاملين في العمل، مما يترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقية أو نقلهم أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو فصلهم.

ويرى الرب (2009) بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من خطة لتحسين الأداء .

وترى الباحثة أن تقييم الأداء هو عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر وموضوعي. وبأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المؤسسات .

أهداف عملية تقييم الأداء :

ينظر اللبدي (2015) أن أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهداف عديدة أهمها :

1. العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت .
2. تحديد الأفراد المحتمل ترقية.
3. توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية.
5. العمل على تحسين الأداء الحالي.

6. تقديم تغذية عكسية للموظفين عن مستوى أدائهم.

7. المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

طرق تقييم الأداء :

ويرى بلال (2011) أن من أبرز الطرق التي تساعد في تقييم الأداء ما يلي :

- **طريقة قائمة المعايير الخاصة بالتقييم:** تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً وذلك لسهولة تصميمها وبساطة استخدامها، حيث تعتمد على تحديد المعايير الخاصة بالتقييم وتحديد مدى توافق هذه المعايير مع أداء الفرد، ويتم ذلك من خلال مقياس يحتوي على المستويات المختلفة التي تظهر مدى توافق المعيار مع الأداء بالأرقام، حيث يتم جمع أرقام كل معيار لإظهار ناتج مستوى أداء الفرد.
- **طريقة الاعتماد على الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة في تطبيقها، حيث يقوم الرئيس المباشر بالعمل على ترتيب المرؤوسين تنازلياً أي من الأحسن إلى الأسوأ، دون الاعتماد على المعايير وإنما يتم على أساس الأداء الكلي للأفراد.
- **طريقة المقارنة بين الأفراد:** هذه الطريقة مناسبة فقط للمنظمات التي تحتوي على عدد بسيط من الموارد البشرية، حيث تتم هذه الطريقة بناء على المقارنة بين أداء الموظفين، حيث كلما كان التفضيل لموظف معين مقارنة بموظف آخر فإن ذلك يزيد من رصيد الموظف الذي يجعل المنظمة متمسكة به أكثر.
- **طريقة إدارة الأهداف:** في هذه الطريقة يتم الاعتماد فقط على ماهية النتائج التي خرج بها العاملون دون الالتفات الى طبيعة سلوكهم أو صفاتهم .

كيفية تقييم أداء الموظفين

تسعى المؤسسات للحصول على معلومات شاملة عن ما يتعلّق بالموظف وأدائه في مهنته، لضمان التحسين والتطوير في أدائه في مواطن الضعف، من خلال تقييم أداء دوري للموظفين، إذ يتم هذا عادةً عبر عدد من الطرق والاستراتيجيات حسب ما يراه (George (2019 :

- الرسومات البيانية يتم في هذه الطريقة الحصول على أداء الموظفين كل تبعاً لمجال وظيفته، حسب مقياس يتدرج من (ضعيف إلى ممتاز)، ثم إدراج كافة النتائج على أحد الرسوم البيانية، مما يعطي صورة واضحة وشاملة لأداء الموظفين في مؤسسة ما بشكل كلي، والمقارنة بينهم.

- التقييم الذاتي يتم تقييم الأداء في هذه الطريقة من خلال إعطاء الموظف نموذج للتقييم ليقوم بتعبئته، بإجابات اختيار متعددة، أو أجوبة مقالية، ثم مقارنة نموذجيه، مع نموذج التقييم الذاتي الخاص بالشركة لملاحظة الفروقات ومعرفة المجالات والمواطن المتضمنة لسوء الفهم والعمل على تحسينها.

- قائمة المراجعة تعتبر هذه الطريقة هي الأبسط، من خلال قيام الموظف بالإجابة على نموذج التقييم بإجابات نعم، ولا، ثم مقارنة الإجابات الإيجابية مع السلبية، لمعرفة مواطن الضعف والقصور.

خطوات تقييم أداء الموظفين

يرى (2003) Capko أنه يتم تقييم أداء الموظفين في الشركات والمؤسسات عبر عدد من الخطوات التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تطوير نموذج التقييم، مع مراعاة احتواء نموذج التقييم القياسي على المجالات الأساسية للوظيفة، مما يسمح لهذا التقييم بالتركيز على الأمور الأكثر أهمية، كالمهارات الوظيفية، وكيفية العمل، ونوعيته، وعادات العمل.

- تحديد معايير التقييم، التي من شأنها تقييم أداء الموظف بموضوعية، وهي كالتالي:

- الإنتاجية.
- جودة العمل.
- روح المبادرة.
- العمل بروح الفريق.
- القدرة على حل المشاكل.

- وضع التوجيهات الأساسية لتقييم الأداء، والتي يقصد بها وضع التوجيهات والملاحظات التي سيتم تقديمها تبعاً لنتائج تقييمات الموظفين، وكيفية تقديمها إليهم.
- وضع إجراءات التأديب وإنهاء الخدمة، وهي الإجراءات القانونية المتخذة بحق الموظف في حال استمراره بأداءه الضعيف.
- وضع جدول زمني لتقييم الأداء.

ثالثاً: الحوافز والمكافآت

(إنني أعتبر قدرتي على إثارة الحماس بين الناس أعظم رصيد أمتلكه، وأفضل طريقة لإخراج أفضل ما في الرجال، تكون بتقديرهم وتشجيعهم) تشارلز شواب

تعتبر الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة متنوعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة والتنازع الحركي لدى الفرد؛ حيث إنّ الحافز يعتبر إحدى العناصر الأساسية المهمة للتأثير على سلوكيات وتصرفات الفرد، كما أنّ أصحاب الأعمال عادةً ينظرون إلى الحافز بأنه الأداة والأسلوب الذي يتم استخدامه بهدف الحصول على عمل مثمر ومميز من العاملين. كما إنّ للحوافز أهداف ومنها الأداء الجيد وهو أن يقوم الفرد بتأدية أعماله على أكمل وجه، وذلك لشعوره بالحماس وغالباً ما تكون إثر حافز عرض عليه، ومن أهداف الحوافز أيضاً: الأداء الممتاز والذي قد يقود الفرد أو العامل إلى الإبداع والابتكار والسعي دوماً لتخطّي العوائق، كما أنّ للحوافز أنواع منها مادية والتي تتمثل بالمكافآت المادية أو شيء ذو قيمة مادية، أو حوافز معنوية وهي التي تتمثل باحترام الإداري لعامله وتقديرهم على جهودهم؛ فيكون العاملون سعداء، ويقدمون كافة ما عندهم لتحقيق الأهداف.

ويعرف نور الدين (2016) الحوافز على أنها تلك العوامل التي أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل من أجل تلبية حاجات غير مشبعة لديه ولتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

ويرى عبد الرحمن (2011) بأنها فرص أو وسائل تشجيعية توفرها المؤسسات أم العاملين بها لتثيير رغباتهم وتخلق الدوافع لديهم من اجل الحصول عليها .

كم يعرفها أبو النصر (2009) على انها قوة محركة خارجية تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد للقيام بالعمل على اكمل وجه وبشكل متميز. فالحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميز أدائهم .

وترى الباحثة أن الحوافز هي الجزاء المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه الفرد مقابل ما يبذله من أعمال تميزه عن غيره من الأفراد في المؤسسة أو بمعنى آخر هي عبارة عن المؤثرات الخارجية التي تدفع العامل سواء كان مديرا أو منفذا نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه.

أهمية الحوافز :

من خلال مراجعة مجموعة من الكتب والدراسات السابقة، توصلت الباحثة الى عديد من النقاط التي تبين أهمية الحوافز :

- زيادة نواتج العمل كما ونوعاً .
- تخفيض الفاقد في العمل.
- إشباع احتياجات العاملين.
- الشعور بروح العدالة التنظيمية.
- رفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- خفض تكاليف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنزعية العمل وتقليل هدر الوقت .
- جذب الافراد المتميزين للعمل في المؤسسة .
- تدفع العاملين الى الابداع الابتكار والتخلي عن الروتين في العمل .
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

معايير منح الحوافز :

لا يتم منح الحوافز في المؤسسات بشكل عشوائي، لذلك لا بد من وجود معايير توضح للعاملين الالية المتبعة لمنحهم الحوافز، وقد ذكرها عبد الرحمن (2011) بأنها (الأداء، الجهد، الاقدمية، المهارات، صعوبة الوظيفة، التميز الفكري والتعليمي).

أنواع الحوافز :

تقسم الحوافز حسب ما يراه دريدي (2018) إلى قسمين :

1. حوافز ايجابية .

2. حوافز سلبية .

أولاً : الحوافز الايجابية

تتلبى هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة اخرى .وتقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية :

فالحوافز المادية تتمثل في الاجر، المكافآت ، المشاركة في الارباح، ملكية العاملين لأسهم المؤسسة، علاج مجاني، تقديم مساعدات مالية .

اما الحوافز المعنوية تشمل التكوين والتدريب، الترقية، الظروف الفيزيكية للعمل، الامن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

ثانياً : الحوافز السلبية

هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الادارة للحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة، ومن الامثلة عليها: الخصم من المرتب، الحرمان من المكافأة، تأخير الترقية، الإنذار والتأديب، النقل من مكان الى آخر ، التحويل للتحقيق .

مفهوم الأداء والأداء الإداري:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة

التغيير، التطوير، والإبداع في النظام المؤسسي، تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور التكنولوجي والمعرفي. كما وأن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل المؤسسات والمنظمات لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات. إن اكتشاف الموظف المبدع و المبتكر يعد اللبنة الأولى لإستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح. الأمر الذي يعمل على تنمية الأداء وتطويره، وهذا يجعل من الضروري بمكان التعرف على القدرات التي تتميز بها الشخصية المبدعة مما يساهم وبشكل فاعل في التعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق .

يمكن تعريف الأداء على مستوى الأفراد بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج ولك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى، أما تعريف الأداء على مستوى المؤسسة فهو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات (درة، 2006).

وعرفه نصر (2002) بأنه الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل.

ويعرفه الصرايرة (2011) أنه حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادراً على انجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فقد تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك.

كما أورد عبد المحسن (2005) تعريفات لتقويم الأداء: هو حكم شخص أو حكم الرئيس لأعمال مرؤوسيه. وهو تقييم دوري ومنظم لسلوك وصفات الموظف خلال ساعات العمل. وهو تحليل دقيق لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمل ما خلال فترة من الزمن. وهو أيضاً تحديد مدى

مساهمة الأفراد في الأعمال الموكلة إليهم. كما أنها عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل.

أما مفهوم الأداء الإداري فيرتبط بأداء الفرد حين قيامه بعمل إداري، مهما كان بسيطاً، لهذا يرى كردي (2010) أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك.

وعرفه جيليز (Chang and king, 2005) بأنه أهمية القيام بعملية قياس الأداء، فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية وتعمل على حفز ودفع الفرد للعمل، ومساعدته في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة.

ويشير الكساسبة (2011) إلى أن الأداء الإداري يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع، والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء في إطار البيئة التي تعمل بها.

وترى الباحثة أن الأداء الإداري هو قدرة الموظف على استخدام الموارد المتاحة والأساليب المتوفرة بكفاءة وفاعلية من أجل إنتاج المخرجات المطلوبة، وهي قائمة على مهارات وقدرات الموظف، وتتأثر بمدى تفاعله مع عناصر بيئته الداخلية والخارجية.

عناصر الأداء الإداري:

تمثل عناصر الأداء الإداري أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، وتنوعت هذه العناصر، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، للوصول إلى الأداء الإداري المطلوب، ويشير كردي (2010) إلى أهم هذه العناصر، وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الانجاز.
- المثابرة والثوق: وتشتمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وانجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

أشار العماج (2003) إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري، وهي كالاتي:

1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب ادائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك، وهذا يؤدي إلى تساو بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.
2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب انجازها، أو الحلول للمشكلات.
3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً مميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بينهم.

4. **الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

5. **التسيب الإداري:** التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف داخل المنظمة.

6. **غياب الأمن الوظيفي:** إن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساساً للنجاح والابتكار، إذ يعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.

7. **غياب العدالة في الترقيات والحوافز :** يرتبط العاملون في المؤسسات لأسباب عدة منها الاقتصادية، والاجتماعية، والمهنية، والمعنوية، وغيرها. وتكون جميعها من أجل إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم. فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة، والعمل الذي يقدمه لها. بالمقابل ينتظر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة، والأجر المناسب، والحافز المحفز للعمل والإبداع، وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفقد الدافعية للعمل وينعكس ذلك على أدائه.

وترى الباحثة أنه في كل منظمة أو مؤسسة أو وحدة إدارية هناك مجموعة من العوامل ممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على عملية قياس الأداء، ويمكن تصنيفها إلى عدة عوامل، منها: عوامل طبيعية، عوامل بشرية، ويمكن أيضاً أن تكون العوامل سياسية، اقتصادية، تعليمية، اجتماعية، جغرافية.

معايير الأداء:

هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف الموظفين ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة،

وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، كما ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمنظمة (الهيئي، 2003).

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ولذا فإن أهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها المعيار هي:

1. **الصدق (Validity):** يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومقياس قياس الأداء (المغربي، 2006).
2. **الثبات (Reliability):** يشير الثبات إلى مدى اتساق معيار القياس أي إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه في القياس ومدى الثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها عن طريق معايير القياس حيث يثار التساؤل التالي: هل يحصل المقيم على نفس النتائج إذا استخدم نفس المعيار أكثر من مرة؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دل ذلك على ثبات المعيار مما يدعوا للاطمئنان والثقة في هذا المعيار (المغربي، 2006).
3. **القبول (Acceptability):** يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء، فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المدير وطاقاته، ومن ثم يميل إلى رفض استخدامها لهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين (المغربي، 2006).
4. **سهولة الاستخدام (Easiness):** وتعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل (الهيئي، 2003).

الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الإداري:

لكي تحقق المؤسسة فاعلية أداء مرتفعة لابد من مراعاة الأمور التالية:

1. تحديد هدف المؤسسة: أولاً ومن ثم العمل على تحقيقها، يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.

2. معرفة ثقافة المؤسسة: معرفة القيم لدى مكونات المؤسسة وأخذها بالحسبان عند التخطيط، والتنفيذ والتصميم، وهذه المعرفة تساعد في تحقيق فاعلية الأداء.
3. تعدد مكونات المؤسسة: والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المؤسسة وأفرادها في مستوياتهم المختلفة والمكونات الخارجية والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، والمؤسسات، والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها كما تستطيع المؤسسة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز ايجابي لزيادة دافعيتهم للعمل أو إعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض وتوفير برامج مساعدة تمنح الحوافز المادية والمعنوية وعقد دورات تدريبية لهم (الصليبي، 2008).

وترى الباحثة أن تنمية الموارد البشرية عن طريق حسن اختياره ومنحه المهام والأعمال التي تتوافق مع قدراته ومهاراته وتتناسب مع ميوله واهتمامه، والعمل على تدريبه باستمرار وتوجيهه، وتقديم التغذية الراجعة له. من شأنه أن يؤدي إلى تطور ملحوظ في سلوك الموظف ويحسن من أدائه ويزيد من قدراته الفكرية والذهنية، ويصبح عنصراً فاعلاً قادراً على حل المشكلات التي تواجهه، ولديه القدرة على تقديم مشاركات ايجابية فعالة، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الدافعية نحو العمل والانتاج وتحقيق فاعلية عالية في الأداء الإداري.

الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الحكومية وغير الحكومية الفلسطينية

1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تهدف الادارة العامة للشؤون الادارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني إلى إدارة أنشطة الموارد البشرية في الوزارة بما ينسجم مع القوانين والأنظمة والتعليمات لضمان سير العمل بكفاءة وفاعلية.

المهام الرئيسية :

- الإشراف على كافة الأنشطة الخاصة بشؤون الموارد البشرية كالرواتب والتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة والتقاعد .. وغيرها، وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها.
- المشاركة في إعداد خطة تنمية الموارد البشرية في الوزارة.

تمثل دائرة الموارد البشرية المحور الأساسي لتنظيم العلاقة بين الجامعة وموظفيها حيث تقوم دائرة الموارد البشرية بالتخطيط والتنظيم والإشراف على تنفيذ السياسات المتعلقة بالأفراد في الجامعة، من إدارة شؤون الموظفين ورواتبهم وعلاواتهم وحقوقهم وامتيازاتهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييمهم وقياس كفاءاتهم ورفع مستوى الأداء الفردي والعام في المؤسسة، والبحث والاستقطاب عن أفضل الكفاءات المتعلقة بالعنصر البشري، والتحقق من تنفيذ الأعمال المناطة بالأفراد وذلك بالتنسيق مع المسؤولين ذوي العلاقة والدوائر ذات العلاقة.

الأهداف :

- تبني وتنفيذ سياسات ونظم داعمة للأداء والنتائج.
- توفير قناة اتصال بين العاملين و إدارة الجامعة.
- حل جميع المشاكل المختلفة للعاملين في الجامعة التي تواجههم أثناء عملهم بطريقة مهنية وحيادية استناداً إلى أنظمة الجامعة وقوانينها، وبشكل يضمن استمرار العمل وتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً وبشكل سليم.
- استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في الجامعة ووضع برامج للمحافظة عليها، والارتقاء بمستوى عملية التوظيف لضمان توفير أفضل الكوادر الوظيفية.
- متابعة جميع معاملات الموظفين مع جهات الاختصاص.

أقسام الدائرة :

تتكون دائرة الموارد البشرية في جامعة فلسطين التقنية خضوري من عدد من الاقسام ولكل منها مهامها ومسؤولياتها وهي :

- قسم شؤون الموظفين
- قسم الشؤون الادارية
- قسم بناء وتطوير القدرات .(الموقع الرسمي لجامعة فلسطين التقنية خضوري)

2. جامعة النجاح الوطنية :

تقدم الدائرة خدمات إدارية ذات نوعية مميزة للهيئتين الأكاديمية والإدارية وفق مبادئ الجودة الشاملة بهدف الوصول إلى إدارة متميزة في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتهدف الدائرة لاستثمار الطاقات والقدرات البشرية (الأكاديميين والإداريين والفنيين) بأقصى قدر ممكن من خلال وجود استراتيجيات بنّاءه في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين بما ينسجم مع أهداف الجامعة.

واجبات الدائرة :

- دراسة الاحتياجات الوظيفية في الدوائر المختلفة في الجامعة على أسس علمية معتمدة وبناءً على خطط الجامعة وتقديم التوصيات المناسبة بهذا الخصوص.
- توجيه وتطوير الآلية المتبعة للاستقطاب والاختيار والتوظيف والتعاقد مع جميع العاملين في الجامعة.
- تجديد عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، ومنحهم الزيادات السنوية حسب النظام.
- المساهمة في أعداد الموازنة التقديرية للجامعة فيما يتعلق برواتب العاملين حالياً والمتوقع تعيينهم.
- إصدار شهادات الخبرة واثبات العمل للعاملين من الهيئة التدريسية والإدارية.
- أعداد تعاميم العطل الرسمية بعد اعتمادها من رئيس الجامعة.
- احتساب مستحقات العاملين لمن تنتهي خدماتهم في الجامعة.
- الإشراف على متابعة تنفيذ نظام رواتب وعلاوات وحوافز ومكافآت العاملين بشكل شفاف ومرتبطة مع الأداء والتوقعات الوظيفية.

- الإشراف على تقييم الأداء لجميع العاملين في الجامعة بناءً على الوصف الوظيفي لكل وظيفة باستخدام نماذج خاصة يتم تحديثها باستمرار وحسب الحاجة.
- دراسة الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين في الدوائر المختلفة في الجامعة والتنسيق مع الجهات المعنية لتلبية هذه الاحتياجات.
- الإشراف على إعداد الإحصائيات المتعلقة بالعاملين في الجامعة، وتوزيعها على الأشخاص المعنيين.
- الإشراف على تحضير الوثائق المتعلقة بنزاعات العمل ومتابعتها مع الجهات المعنية.
- إدارة العلاقة مع الهيئات الخارجية ذات الصلة بالجامعة.
- القيام بأية أعمال إدارية يكلفه بها رئيس الجامعة ونائب الرئيس للشؤون الإدارية.

أقسام الدائرة :

تتألف دائرة الموارد البشرية من مجموعة من الأقسام العاملة ولكل منها طبيعة عمل ومهام لخدمة الموظفين في الجامعة.

1. قسم التدريب والتوجيه .
2. قسم الرواتب .
3. قسم تخطيط الاحتياجات البشرية والتوظيف .
4. قسم شؤون الموظفين . (الموقع الرسمي لجامعة النجاح الوطنية) .

وترى الباحثة أن هناك تقاطع وتشابه كبير في واجبات وأهداف دائرة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مثل الاستقطاب والتعيين، وتدريب وتأهيل الموظفين، ومتابعة الأمور والمعاملات الإدارية ودوام الموظفين اليومي.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

الدراسات العربية المتعلقة بالموارد البشرية

- دراسة الغنزي (2019) والتي هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (300) قائد تربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج أن معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال معوقات الأجور والحوافز، وبالمرتبة الثانية جاء مجال معوقات الاستقطاب والاختبار والتعيين، ثم جاء مجال معوقات التخطيط للموارد البشرية بالمرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة جاء مجال معوقات تقييم الأداء، واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة مجال معوقات التدريب والتطوير، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين آراء القادة التربويين حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين آراء القادة التربويين حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت هذه الفروق لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا. وتوصي الدراسة بأن يولي القائمون على العملية التعليمية اهتماماً بالحوافز والمكافآت المادية المقدمة للعاملين في المناطق التعليمية، وإجراء المزيد من الدراسات حول معوقات إدارة الموارد البشرية في منظمات مختلفة وبكافة محافظات الكويت.

- دراسة عبد العال (2018) والتي هدفت هذه الدراسة للتعرف على اساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك الاسلامية بمحافظات غزة (البنك الاسلامي الفلسطيني، البنك

الاسلامي العربي) والبالغ عددهم (218) موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وبلغت عينة الدراسة (117) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وكانت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الاسلامية بمحافظات غزة والجودة الشاملة. ومن أهم التوصيات التي عرضتها الدراسة: ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها، والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات قبل تحديد الاحتياجات الآتية والمستقبلية من القوى البشرية.

- دراسة أحمد (2018) والتي هدفت الى معرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في التخفيف من ضغوط العمل ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عامل. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجميع البيانات ، وكانت المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة هي (الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، الوظيفة). وقد خلُصت هذه الدراسة الى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار لمواجهة ضغوط العمل، والسعي نحو انفتاح الادارة على العاملين والتأكي على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والسياسات العامة للمؤسسة، وتوفير بيئة مادية جيدة للعاملين وتوفير الهدوء داخل مكان العمل .

- دراسة العازمي وآخرون (2018) والتي هدفت الى التعرف على واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الاقسام والموظفين العاملين في إجارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (84) شخص. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وكانت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة (الجنس ، المسمى الوظيفي ، نوع الكلية ، سنوات الخدمة). وقد

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ان تطبيق الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة جاءت متوسطة اجمالاً ، وان العوامل المؤثرة على الاداء التنظيمي (رضا الموظفين، الجودة، سرعة الخدمة، التحسين والتطوير) جاءت متوسطة في الابعاد جميعها اجمالاً.

- **دراسة الساعدي (2016)** والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتعرف على الادوار والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتعرف على أسس ومبادئ الجودة الشاملة وأيضاً محاولة التعرف على علاقة نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودور إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، وفي جمع بياناتها على المصادر المختلفة كالكتب والدوريات والبحوث والدراسات، وكذلك على التقارير والإحصاءات والنشرات الرسمية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، هي: المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة، ووجود ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل، وأن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب وتوظيف قيادات إدارية جديدة للعمل في إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق معايير تتلاءم مع فلسفة الجودة الشاملة، وإعادة تأهيل وتدريب المسؤولين والعاملين الحاليين على فلسفة الجودة.

- **دراسة سبرينه (2015)** والتي هدفت الى التعرف على اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات الجزائرية ، وتمثل مجتمع الدراسة في 3676 من الاساتذة والموظفين الاداريين في الجامعات الجزائرية ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 800 شخص . وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات الاولية . وكانت المتغيرات المستقلة في الاستبيان هي (الجنس ، الوظيفة ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الاقدمية في الجامعة) . وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج

نذكر منها : - أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والابداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين .-أكدت الدراسة انه على الرغم من أهمية استراتيجيات : التدريب ، التعلم التنظيمي ، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والابداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجيات والتي قللت نوعا ما من فعاليتها. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة:

1. ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية 2. ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، 3. ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) في مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

- دراسة جواد (2015) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظف من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين والأداء، ووجود أثر ذو دلالة احصائية بين التحفيز وأداء العمال، وأظهرت النتائج اهتمام جيد من قبل الادارة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكولين والخطط التكوينية، ووجود ادراك لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لماله من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة، وزيادة الاهتمام بتكوين العمال في الشركة لإيجاد عامل مكون ومؤهل وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وهذا بتحسين الأداء والرفع من إنتاجيتها وتحقيق الأهداف المسطرة.

- **دراسة أبو شريعة (2014)** والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والوقوف على اتجاهاتهم نحو تطبيق هذه الممارسات، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين مستوى إدراك المدراء لتلك الممارسات ومدى ايجابية اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك الممارسات وتكونت عينة الدراسة من (361) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وكانت المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة (مكان العمل ، الوظيفة ، نطاق المسؤولية ، الجنس ، العمر ، عدد العاملين الذين تشرف عليهم ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، التخصص ، عدد الدورات التدريبية) . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المدراء لممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب يعتبر عالياً في حين أن مستوى إدراكهم لممارسة تقييم الأداء هوجيد فقط. وأن اتجاهات المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة جاءت إيجابية وبدرجة جيدة وأن هناك علاقة طردية موجبة بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.
- **دراسة الزغودي (2012)** والتي هدفت إلى إبراز أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب باعتبارها أداة فعالة ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة ومحاولة معرفة الطريقة التي يتبعها المراجع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وأيضاً توضيح مدى تأثير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية الحسن على الأداء. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ، وتم أخذ عينة مكونة من 40 موظف وموظفة . واعتمد الباحث الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأداة لجمع البيانات. وكانت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع المنصب، الاقدمية في الشركة) لا. وتوصلت الدراسة لإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية، والمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة لتبني

هذا المدخل الذي يؤهلها إلى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءها. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تنظيم وظيفة مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملية وخاصة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الاستفادة بقدر ما يمكن من التكامل الذي يجب أن يكون بين مراجع إدارة الموارد البشرية بما يحقق الأهداف المرسومة.

- دراسة حسن ، عبد المحسن أحمد (2010) التي تهدف الي التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية . حيث تكون مجتمع الدراسة من 2800 من الافراد العاملين في الشركة ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 280 عامل . واعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وكانت المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة هي (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية) . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : 1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب و التعيين في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. 2. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب و التطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. 3. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. 4. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. 5. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والخاص بتدريب الموظفين ، السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

- دراسة أبو سليمة (2007) والتي هدفت الى التعرف على مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الاقليمي في غزة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة (430) والبالغ عددهم (430) موظف وموظفة ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (172) شخص وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي، الدرجة، سنوات الخدمة، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية ، عدد الدورات داخل مكتب الاونروا، عدد الدورات خارج مكتب الاونروا) . ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على مبادئ تنمية الموارد البشرية و بشكل مقبول، كما يتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما ، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة. وبناءً على النتائج السابقة أوصت الباحثة بتفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من أجل الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب، والالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب.

الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الإداري

- دراسة الحربي (2019) والتي هدفت إلى معرفة واقع الابداع الاداري ومشكلاته لدى الموظفين الاداريات بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. حيث أتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وباستخدام استبانة مكونة من 31 عبارة موزعة على 3 محاور تم تطبيقها على عينة شملت 339 موظفة ، توصلت الدراسة الى الاتي : حصل محور الابداع الاداري على متوسط (3.47 من 5) بدرجة عالية ، وحصل محور مشكلات الابداع الاداري على متوسط 3.7 بدرجة عالية، وحصل محور المقترحات التي تنمي ممارسة الابداع الاداري على متوسط 3.62 بدرجة عالية. وتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 في محور درجة ممارسة الابداع الاداري لدى الموظفين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح من سنوات

خبرتهن 0 سنوات فأكثر، وتبعاً لعدد الدورات التدريبية لصالح من لديهن 3 دورات فأكثر .
فيما لم توجد فروق أخرى . واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بتبسيط الإجراءات التنظيمية في
الإدارة بالقدر الذي يحقق الاستقلالية في العمل والمرونة في التنفيذ لتشجيع الإبداع الإداري.

- **دراسة العنزي (2019)** والتي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية
بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين،
تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجهراء في دولة الكويت
والبالغ عددهم (1782) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ
عددهم (345) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير أداة
فقرة عن استبانة تكونت من (31) فقرة، موزعة على خمسة مجالات (القيادة، والسياسات،
والموارد البشرية، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع)، وأظهرت النتائج أن درجة
ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي
للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة، وجاء ترتيب المجالات كالاتي مرتبة
تنازلياً: (القيادة، والموارد البشرية، والسياسات، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة
المجتمع)، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب
اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال خدمة المجتمع وجاءت الفروق
لصالح الإناث، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة
بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل. وأظهرت النتائج عدم
وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف فئات الخبرة. ما عدا مجال القيادة والأداة
ككل حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين ذوي الخبرة أقل من 5
سنوات ومن 5-10 سنوات من جهة و 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق
لصالح ذوي الخبرة الطويلة 10 سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على
مفاهيم إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية لبث الوعي بأهمية
وفوائد تطبيق عناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

- دراسة العتيبي (2019) والتي هدفت للتعرف إلى مدى فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية من وجهة نظري مديري مدارس دولة الكويت، تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة مكونة من (41) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (التخطيط والتطوير، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، فاعلية اثر التدريب)، وتم استخراج دلالات صدقها وثباتها، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية من وجهة نظري مديري مدارس دولة الكويت كانت بدرجة عالية، وجاء مجال التخطيط والتطوير بالمرتبة الأولى، بينما جاء مجال تنفيذ التدريب بالمرتبة الثانية، ومجال فاعلية أثر التدريب في المرتبة الثالثة، ومجال تقييم التدريب في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على مجال تنفيذ التدريب تعزى لمتغير مدة الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فما دون)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على مجال التخطيط والتطوير تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ولمتغير مدة الخبرة فكانت لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فما دون). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على مجال فاعلية اثر التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ولمتغير مدة الخبرة (5 سنوات فما دون)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على مجال تقييم التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ولمتغير مدة الخبرة فكانت لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فما دون). وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تنويع البرامج التدريبية حسب حاجات كل موظف حسب مؤهله العلمي والخبرة والمنطقة للرفع من فاعلية البرامج التدريبية.

- دراسة العلي (2016) والتي هدفت للتعرف إلى مستوى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإذا ما

كانت هناك فروق تعزى إلى متغيرات: الجنس والجامعة والرتبة الأكاديمية. ولتحقيق ذلك أعد مقياس تم التأكد من صدقه وثباته يتكون من (44) فقرة توزعت على سبعة مجالات. وتم تطبيق المقياس على عينة مكونة من (167) عضو هيئة تدريس منهم (110) ذكور، و(57) إناث، في الجامعات الحكومية والخاصة. وأظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية، بينما جاءت مجالات القيادة الإدارية، اتخاذ القرار، التخطيط والتنظيم، التقويم والمتابعة، النمو المهني والعلمي، شؤون الطلبة بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الجنس ولصالح الذكور، ولأثر الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الرتبة الأكاديمية في مجالات الدراسة، ووجود فروق في الدرجة الكلية للأداة لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح من هم في رتبة أستاذ وأستاذ مشارك. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لرؤساء الأقسام التربوية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة التي حصلت على درجة تقدير متوسطة لرفع كفاءتهم وحصولهم على هذه المهارات.

- دراسة الجعافرة (2015) والتي هدفت إلى تقييم فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة تألفت من (50) فقرة، موزعة على خمسة مجالات رئيسية: التخطيط للتدريس، وتنفيذ التدريس، والاتصال والتواصل، والسمات الشخصية، وتقويم تعلم الطلبة. وبعد التحقق من الصدق والثبات اللازمين، تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة المكونة من (910) طلاب، بواقع (600 طالب و 310 طالبات)، من طلبة السنوات الثانية والثالثة والرابعة في الكليات الإنسانية والعلمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس يساوي (3.57)، وهو في المستوى المرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للمجالات جميعها في المستوى المرتفع، عدا مجال "تقويم تعلم الطلبة"، في المستوى المتوسط. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ووجود فروق

- ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي على مستوى الكلية، لصالح طلبة السنة الثانية ثم الرابعة وأخيراً الثالثة. وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها عقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات، لتطوير كفاياتهم الفنية المختلفة، ومنها القياس والتقويم، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، والتعلم الذاتي، والمنحى العملي في التعليم.
- **دراسة الجعفري (2014)** والتي هدفت إلى معرفة أثر تدريب العاملين على نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي، وقد أجريت الدراسة على جامعتي الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا. وتمثلت مشكلة الدراسة في إهمال الجوانب النوعية لنظام التعليم العالي والتركيز على وظيفة التدريس دون الجانب الإداري. والنقص في الكوادر المؤهلة مما أدى الي تدني الخدمة وجودة مخرجات التعليم الجامعي. ومن أهم نتائج هذه الدراسة : يوجد اهتمام نسبي وتركيز على متكلمات الاستاذ الجامعي لترقيته وتحسين الأداء . وقصور الاهتمام بالإداريين ولا توجد خطة واضحة للتدريب على نظم برامج الجودة الشاملة ، وعدم وجود نظام للحوافز لتشجيعهم لتحقيق الاهداف وتنمية قدراتهم لتحسن الاداء ، وقصور العمل الجماعي ، وتركيز السلطة ، الامر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء المتميز .
- **دراسة أبو كريم (2013)** والتي هدفت إلى التعرف على علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع (172) استبانة على المدراء في هذه المنظمات، وتم استرجاع (152) استبانة، أي ما نسبته (88.3%). وبينت نتائج الدراسة أن مجالس الإدارة تقوم بالإشراف، وتحديد السياسات، ويوجد رسالة مكتوبة، ومعلنة لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية قيد الدراسة. وأظهرت وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، وبينت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري، وبينت ايضاً وجود فروق ذات دلالة احصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري تبعاً لكل من متغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات

الموجهة للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لتحسين أدائها، من أهمها: التأكيد على أهمية وجود قسم لتكنولوجيا المعلومات، وتعيين الموظفين المختصين، وإشراكهم في وضع السياسات العامة للمنظمة. كما يستلزم تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى وجه الخصوص نظم المعلومات الإدارية، ومواكبة الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة، والعمل على تدريب الموظفين على استخدامها.

- **دراسة الشريف (2013)** والتي هدفت الى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز في جدة . وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الوظائف الإدارية في الجامعة والبالغ عددهم 1264 موظفة ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 285 موظفة . وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وكانت المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة هي (العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، عدد الدورات التي تم الالتحاق بها في إدارة التطوير الإداري في الجامعة) . وقد توصلت الدراسة الى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة وذلك من خلال : تحديث أساليب وطرق العمل داخل الجامعة ، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين . كما أنها تواجه بعض التحديات في عملية التطوير الإداري مثل طول وتعقيد الإجراءات المتبعة داخل الجامعة ، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين

- **دراسة الطراونة (2012)** والتي هدفت إلى التعرف إلى مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين، وممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) في جامعة البلقاء التطبيقية، والبالغ تعدادهم الكلي (718) عضواً، شملت العينة التي اختيرت بطريقة عشوائية (115) عضو هيئة تدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت استبانة فاعلية الأداء التي طورها الباحث. أظهرت النتائج أن هناك درجات مرتفعة من الأداء في المجال الإداري والفني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودرجات متوسطة في مجالات التدريس والتعليم، والعمل والبحث العلمي، والبيئة وخدمة المجتمع. كما توصلت

الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العمل والبحث العلمي بين الكليات الإنسانية والكليات العملية، وحسب متغير الجنس لصالح الذكور، ولم يظهر أن هناك فروقاً تبعاً للكلية والجنس في المجالات الأخرى. كما لم يظهر أن هناك فروقاً في جميع المجالات تبعاً للرتبة الأكاديمية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد توصل الباحث إلى بعض التوصيات من أهمها: عقد ورش عمل تدريبية في مجال إدارة الأقسام الأكاديمية التي تتناول أهمية دور رئيس القسم في تنمية البيئة، وخدمة المجتمع المحلي، وتطوير البحث العلمي من خلال وضع تعليمات واضحة من قبل إدارة الجامعة لمساعدتهم في الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية في الأداء لهذا الدور الريادي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالموارد البشرية

- دراسة نيومدخة و يحيى، (Niyomdech, Yahya , 2019) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الممارسات وسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تايلاند. تبحث هذه الدراسة في تأثير ثلاثة ممارسات لإدارة الموارد البشرية وهي التدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض والاستفادة من سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة بين الموظفين الإداريين في جامعة أمير سونغكلا. وتم اختار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 313 من الموظفين الإداريين، كشفت النتائج أن بعدين ممارسات إدارة الموارد البشرية وهما تقييم الأداء والتعويضات والاستحقاقات لم يكن لها علاقة كبيرة مع سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة. ومع ذلك ، فقد وجد أن التدريب والتطوير لهما علاقة إيجابية هامة مع سلوك المواطنة التنظيمية من أجل البيئة.

- دراسة بلاسوبرامانيام (Balasubramaniam, 2017) والتي هدفت إلى التعرف على دور التزام المنظمات بممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على إدارة الموارد البشرية في تقييم ولاء ورضا الموظفين في القطاع المالي. وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة القائمة على إدارة الموارد البشرية مثل تمكين الموظفين والتدريب والعمل الجماعي

ونظم التقييم والتعويض لها تأثير ايجابي كبير على رضا الموظفين، مما يؤدي إلى مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

- **دراسة سيرجار (Siregar, 2017)** والتي هدفت إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة وإنتاجية الموارد البشرية" ، حيث أجرت هذه الدراسة استطلاعاً للمدربين في الجامعات العامة والخاصة في سومطرة الشمالية للحصول على العوامل التي تؤثر على نوعية الموارد البشرية وإنتاجية الموارد البشرية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الخارجية على المتغيرات الذاتية للعلاقات وتميل إلى أن تكون قوية وتكون ايجابية. بالإضافة إلى ذلك، تم مناقشة عناصر إدارة الجودة الشاملة باستثناء هيكل الدعم الذي له تأثير مباشر على جودة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن للقيادة المتغيرة والمكافأة والاعتراف ونوعية الموارد البشرية تأثير كبير على الانتاجية.

- **دراسة نجوروجي و كواسيرا (Njoroge , Kwasira 2015)** والتي هدفت إلى تحديد كيفية تأثير التعويض والمكافأة على أداء الموظفين في مقاطعة ناكورو، تم إجراء دراسة استقصائية في 11 مقاطعة فرعية في حكومة مقاطعة ناكورو، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 98 شخص، وأظهرت النتائج الإجمالية تأثير ملموس للتعويض والمكافأة على أداء الموظفين، كانت استراتيجية الدفع المعتمدة المتمثلة في إسناد التعويض إلى المعرفة فعالة وتموجت آثار تحفيز الموظفين لمواصلة دراساتهم والتي بدورها ستعزز أداء الموظف، بناءً على نتائج الدراسة، تمت التوصية بمكافآت وممارسات أخرى غير نقدية، وينبغي أن يظل الأجر تنافسيا مع معايير الصناعة، ومع ذلك يجب بذل الجهود لتوفير أجور أفضل لتفادي فقدان الموارد البشرية المتقدمة.

- **دراسة هورفدوفا (Horvathova, 2011)** والتي هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ونوعية إدارة المواهب التي تستخدمها المنظمات في جمهورية التشيك من خلال إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وتقدم مقترحات لتوسيع نطاق تطبيق نهج إدارة المواهب في جمهورية التشيك. وأجرت الدراسة مسحاً إلكترونياً عن طريق الاستبيان، ومكالمات هاتفية أجريت كنوع من المقابلات. وتوصلت الدراسة بأنه يتم تطبيق إدارة المواهب من قبل المنظمات في

جمهورية التشيك إلى حد صغير، ويستخدم هذا النهج 68 تقريبا (5.6%) من المنظمات. والسبب الرئيسي للاستخدام القليل لإدارة المواهب بأنهما ليسو على دراية بها، وقد ذكرت الأغلبية المطلقة من المنظمات بأنها لا تستخدم إدارة المواهب، وبالتالي من الضروري ضمان وجود كمية كافية من نوعية المعلومات الموثوق بها، والوعي الكامل بكل جانب من جوانب إدارة المواهب في جمهورية التشيكز وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة المواهب بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق المؤتمرات أو الدراسات التي تتناول تحديد الموضوع، والقاء المحاضرات، تنظيم حلقات دراسية وحلقات عمل للخبراء الذين لديهم خبرة عملية في الإدارة.

- دراسة كيم (Kim, 2010) ، والتي هدفت للتعرف على تأثير أربعة عوامل في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي . تكونت عينة الدراسة من (60) عامل ، وكانت العوامل المؤثرة هي الرواتب ، المنافع ، الفرص ، والقواعد التنظيمية . وقد توصلت الدراسة إلى ان وجود هذه العوامل لها مساهمة عالية في زيادة توقعات العاملين حول المؤسسة ورفع البيئة التنافسية في العمل .

- دراسة إدراين (Edralin, 2010) والتي هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة في كبرى شركات الفلبين، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة في الفلبين . وقد توصلت الدراسة إلى أن علاقات العاملين ، والتدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات .

الدراسات الاجنبية المتعلقة بالأداء الإداري

- دراسة عارفين و نيروانتو و منان (Arifin, Nirwanto, Manan 2019) والتي هدفت إلى معرفة دور تحسين تأثير رضا العمل على الأداء الوظيفي من خلال مشاركة الموظف . وهذا البحث سببي كمي استخدام طريقة المسح التي تفحص العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث من خلال تحليل 138 عاملا أي شركات تعدين لا تستطيع معظمها تلبية أهداف

الإنتاج في كاليمانتان . كشفت النتائج أن الاستيعاب الكامل توسط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ويجب على الإدارة دعوة الموظفين لصياغة الرضا الوظيفي والانتباه إلى ظروف الموظف ، واختيار الموظفين بشكل انتقائي، وتوفير تدريب لزيادة مشاركة الموظف. يجب أن تكون السياسة التنظيمية متوافقة مع ظروف وتوقعات الأفراد للتأثير على عقلية الموظفين الجيدة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المنظمات أكثر انتقائية في الحصول على الموظفين، لا سيما العوامل العقلية الذين هم أكثر استعداداً لقبول أي موقف في حالة عمل. ثم يتعين على المنظمة أيضاً أن تعمل على تنظيم نفسها بإجراء تدريب أو توجيه لزيادة مشاركة الموظفين.

- **دراسة علي (Ali,2019)** والتي هدفت إلى تسليط الضوء على سياسات وممارسات الموارد البشرية من حيث التعويض وتقييم الأداء وتأثيرها على رضا الموظفين عن وظائفه . وستملأ هذه الدراسة الفجوة في المؤلفات عن طريق تقديم معلومات عن وظائف التعويض وأداء الموارد البشرية. استخدام التصميم الوصفي في جمع البيانات، وقد أخذت عينة من 42 من المستجيبين للدراسة من مختلف مستويات الإدارة في قسم تكنولوجيا المعلومات مثل المستوى الأعلى والمستوى المتوسط والمستوى الأدنى، وكان المجتمع المستهدف لهذه الدراسة هم إدارة الموارد البشرية والإدارة والموظفين الإداريين. النتائج التي توصل إليها هذا البحث نوصي الإدارة بشدة بأن تكون لديها سياسات عادلة ومنصفة للتعويض وأن تنشئ نظام لتقييم الأداء يمكن أن يقلص إلى التحيزات على جميع المستويات.

- **دراسة جيرالد (GERALD, 2018)** والتي هدفت إلى معرفة أثر تدريب وتطوير الموظفين على أداء الموظف في مؤسسات التعليم العالي: حالة من جامعة الولايات المتحدة- إفريقيا. استخدمت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا ساعد في ذلك تحديد تأثير تدريب الموظفين وتطويرهم على أداء الموظف. تكون مجتمع الدراسة من (450) موظفاً، تم أخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من (123) موظف. أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير التدريب على أداء الموظف على العمل أن تدريب الموظف الذي تلقاه أثناء العمل قد عزز أداءه . التدريب أثناء العمل مكن أيضاً الموظفين من الحصول على مزيد من المعلومات حول عملهم. وقد منح التدريب

أثناء العمل الموظفين خبرة عملية، علاوة على ذلك، التدريب أثناء العمل زادت من معرفة الموظفين العاملين، ساعد التدريب أثناء العمل الموظفين على التكيف مع التغيرات والاحتياجات في المجتمع، كما يعزز تصميم التدريب الذي يتماشى مع الأهداف الفردية أو التنظيمية أداء الموظف، توصي هذه الدراسة بأن تقوم المنظمات وعلى وجه التحديد ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير ممارسات التدريب أثناء العمل في المؤسسة لتحسين أداء الموظف. وتوصي هذه الدراسة بضمان تصميم برامج التدريب في المؤسسة بشكل صحيح لضمان توفير التدريب بشكل فعال، سيمكن ذلك الموظفين من الاستفادة إلى أقصى حد من التدريب المقدم وجعلهم أفضل في عملهم.

- دراسة كيم و او وبارك (Kim,oh,park,2013) بعنوان "كيف نشجع قبول الموظفين لأنظمة تقييم الأداء في المنظمات الكورية غير الربحية؟ استكشاف تجريبي لنفوذ أنظمة مراقبة الأداء والثقافة التنظيمية"، وكما هو الحال مع العواقب المترتبة على الزيادة في الأدوار التي تلعبها المنظمات غير الساعية إلى تحقيق الربح في توفير الخدمات العامة، فهناك حاجة إلى توليد حلول للاخفاقات المالية التي تشتمل على منظمات غير ربحية والتي تلت ذلك .وتتلقى المنظمات غير الساعية إلى تحقيق الربح التمويل الحكومي باعتبارها "وكلاء جهات خارجية" للحكومة من أجل تحقيق النتائج المفيدة المطلوبة بشأن تدابير الأداء . تستخدم العديد من المؤسسات غير الساعية للربح أنظمة تقييم الأداء لتحسين مساءلتها وإظهار الثقة في المؤسسة. وتستخدم دراسته تحليل العوامل التأكيدية والانحدار الهرمي المتعدد لفحص البيانات الواردة في استطلاع القطاع الكوري غير الربحي لعام 2013. وكانت النتائج كالتالي: (أ) تلعب الموارد البشرية وأنظمة المراقبة التنظيمية الحالية في كوريا الدور الأكثر أهمية في زيادة قبول الموظفين لأنظمة تقييم الأداء. (ب) ترتبط ثقافة الإدارة العامة الجديدة للمنظمات غير الساعية إلى تحقيق الربح بشكل إيجابي بأنظمة تقييم الأداء. (ج) إن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يعمل على ترسيخ العلاقة بين أنظمة مراقبة الأداء و بين موظفي المنظمات غير الساعية إلى الربح.

- دراسة حنيف وطارق ونديم (Hanif, Tariq & Nadeem, 2011) والتي هدفت لمعرفة دور المتغيرات الشخصية والمتغيرات المتعلقة بالعمل والنااتجة عن ضغوط العمل وعلاقتها

بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في إسلام آباد (باكستان) واستخدمت استبانة طبقت على عينة مكونة من (400) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية من المدارس الحكومية والمدارس الخاصة. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية كبيرة بين ضغط المعلمين والأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة احصائية للاجهاد تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية للاداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر.

- دراسة لوه وشو وأوي وشانج (Luo, Shu. Oi & Chang, 2010) هدفت إلى التعرف إلى الاساليب الصينية في التعامل مع ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الصين الكبرى، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي ، وطبقت الدراسة على (380) شخصاً من ثلاث مدن رئيسية في المنطقة، ووجدت الدراسة: أن عوامل الإجهاد التي تتعلق بالعمل تؤثر بالأداء الوظيفي. وكان لعبء العمل لعلاقة ايجابية بكمية العمل، في حين أن للقيود التنظيمية علاقات سلبية مع كمية العمل والحضور، كما أنه وجد أن الحصول على الدعم الاجتماعي له علاقة ايجابية مع كمية العمل، وأن أساليب التعامل مع الضغوط لها علاقة عكسية مع الأداء الوظيفي.

- دراسة فالكوس (Vlachos , 2009) والتي هدفت الى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة . بالاضافة الى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة . تكونت عينة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الاغذية برومانيا . وتوصلت الدراسة غلى أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل ايجابي بنمو المبيعات وتأثيرها المباشر على الرضا الوظيفي .

- دراسة فينرون (Venron , 2003) والتي هدفت إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي للعاملين في محطة الراديو والتلفزيون ، حيث أجريت الدراسة على العاملين في قطاع الاخبار في محطة الإذاعة والتلفزيون التجارية بالولايات المتحدة الامريكية ، وقد استخدم الباحث عينة مكونة من 414 موظفا وموظفة من العاملين في المحطة . وقد توصلت الدراسة إلى ان مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين عالية بنسبة (75 %) ، وتبين أن الرضا الوظيفي يزداد مع تقدم العمر . كما أوضحت الدراسة ان (48 %) من الافراد تشعر برضا وظيفي

عالي عن المرتب . بينما (49%) تشعر برضا متوسط عن المرتب . كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإعطاء الفرد فرصة في الابداع والمبادرة في العمل لتحقيق الرضا الوظيفي .

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا بأن هذه الدراسة قد اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث هدفها، فبعض الدراسات بحثت في تنمية إدارة الموارد البشرية ، وعلاقته ببعض المتغيرات مثل دراسة عبد العال (2018) التي بحثت في اساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، ودراسة الساعدي (2016) والتي هدفت إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتعرف على الادوار والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ودراسة جواد (2015) والتي هدفت إلى التعرف على دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، ودراسة أبو شريعة (2014) والتي بحثت في مدى ادراك المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والوقوف على اتجاهاتهم نحو تطبيق هذه الممارسات، ودراسة الزغودي (2012) والتي هدفت إلى التعرف إلى دور مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بالاضافة إلى دراسة بلاسوبرامانيام (Balasubramaniam, 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التزام المنظمات بممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على ادارة الموارد البشرية في تقييم ولاء ورضا الموظفين في القطاع المالي، ودراسة سيرجار (Siregar, 2017) والتي بحثت في تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة وإنتاجية الموارد البشرية، ودراسة هورفدوفا (Horvathova, 2011) التي بحثت في تطبيق إدارة المواهب من خلال إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

كما بحثت بعض الدراسات في علاقة بعض المتغيرات بالأداء الإداري، مثل دراسة العلي (2016) والتي هدفت إلى تعرف مستوى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة الجعافرة (2015) والتي هدفت إلى تقييم فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة

التعليم، ودراسة أبو كريم (2013) التي بحثت في علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، ودراسة الطراونة (2012) التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودراسة حنيف وطارق ونديم (Hanif, Tariq & Nadeem, 2011) والتي بحثت في دور المتغيرات الشخصية والمتغيرات المتعلقة بالعمل والناجمة عن ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في إسلام آباد (باكستان)، ودراسة لوه وشو وأوي وشانج (Luo, Shu. Oi & Chang, 2010) والتي بحثت في الأساليب الصينية في التعامل مع ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الصين الكبرى.

كما تطرقت دراسة العنزي (2019) حول المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة، كما هدفت دراسة الحربي (2019) إلى التعرف على واقع الابداع الاداري ومشكلاته لدى الموظفين الاداريات بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية .

بينما ركزت دراسة حسن، عبد المحسن أحمد (2010) حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. كما تطرقت دراسة العنزي (2019) أيضا إلى موضوع التمييز، كما تحدثت دراسة كيم (Kim, 2010)، والتي هدفت للتعرف على تأثير أربعة عوامل في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي .

تمحورت دراسة العتيبي (2019) حول مدى فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، وهذا ما بحثت به دراسة الجعفري (2014) حول أثر تدريب العاملين على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على جامعتي الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا"، كما بينت دراسة جيرالد (GERALD, 2018) بعنوان: "أثر تدريب وتطوير الموظفين على أداء الموظف في مؤسسات التعليم العالي: حالة من جامعة الولايات المتحدة- افريقيا

كما تمحورت دراسة نجوروجيو كواسيرا (Njoroge , Kwasira 2015) حول تأثير التعويض والمكافأة على أداء الموظفين في حكومة مقاطعة ناكورو " ، كما بينت دراسة إدراين (Edralin, 2010) والتي هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة في كبرى شركات الفلبين

أما دراسة نيومدخة و يحيى، (Niyomdecha, Yahya , 2019) بحثت حول طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية للممارسات وسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تايلاند، وتمحورت دراسة فالكوس (Vlachos , 2009) والتي هدفت الى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة

دراسة كيم و او وبارك (Kim,oh,park,2013) بعنوان كيف نشجع قبول الموظفين لأنظمة تقييم الأداء في المنظمات الكورية غير الربحية ، كما بحثت أيضا دراسة علي (Ali,2019) حول أثر سياسات وممارسات الموارد البشرية على رضا الموظفين عن العمل ، كما تمحورت دراسة عارفين و نيروانتو و منان (Arifin, Nirwanto, Manan2019) بعنوان: "تحسين تأثير رضا العمل على الأداء الوظيفي من خلال مشاركة الموظف"، كما ركزت دراسة فينرون (Venron , 2003) والتي هدفت إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي للعاملين في محطة الراديو والتلفزيون، حيث أجريت الدراسة على العاملين في قطاع الاخبار في محطة الإذاعة والتلفزيون التجارية بالولايات المتحدة الامريكية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في محاور عدة أهمها أنها أعطت الباحثة آفاقاً أوسع في مجال تنمية الموارد البشرية، وتحسين الاداء الاداري من حيث المعرفة النظرية للموضوع.
- وكذلك ستحاول الباحثة الاستفادة من بعض الإجراءات البحثية التي تضمنتها الدراسات السابقة، في تطوير وبلورة مشكلة البحث، وبناء أداة الدراسة، وتحديد متغيراتها، وصياغة أسئلتها.

- بالإضافة للاستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في بلورة نتائج الدراسة.

- كما نبهت الدراسات السابقة الباحثة للعديد من الكتب، والمراجع التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية، وموضوع تحسين الاداء الاداري.

وأن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تبحث في واقع تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين باختلاف المتغيرات التالية: الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي. الجامعة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة دمجت الباحثة بين المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الكيفي النوعي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأغراضها، وذلك بهدف التعرف إلى تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين وهذا المنهج يناسب أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو العناصر التي تعاني من مشكلة الدراسة أو ذات علاقة بها، وتسعى الباحثة إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هم جميع المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الاول (2019-2020) موزعين حسب الجامعات (جامعة فلسطين التقنية-خضوري ، جامعة النجاح الوطنية)، وقد بلغ عدد المسؤولين الإداريين حسب إحصائيات دائرة الموارد البشرية فيها (150) وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (1) توزيع المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية

الرقم	اسم الجامعة	العدد
1.	جامعة خضوري	80
2.	جامعة النجاح الوطنية	70
	المجموع الكلي	150

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لعدد من المسؤولين الإداريين ، وقد بلغ حجم العينة (108) من أصل (150) أي ما نسبته (72%)، وقد تم توزيع الاستبيانات باليد وعن طريق إرسالها بطريقة محوسبة إلى عدد من الإداريين عن طريق البريد الإلكتروني، وكان عدد الاستبانة المسترجعة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (105) استبانة. والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	76.2
	أنثى	25	23.8
	المجموع	105	100.0
المسمى الوظيفي	عميد كلية	10	9.5
	مدير	35	33.3
	رئيس قسم	60	57.1
	المجموع	105	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	55	52.4
	ماجستير	33	31.4
	دكتوراه	17	16.2
	المجموع	105	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	2.9
	من 5-10 سنوات	31	29.5
	أكثر من 10 سنوات	71	67.6
	المجموع	105	100.0
الجامعة	جامعة فلسطين التقنية-خضوري	57	54.3
	جامعة النجاح	48	45.7
	المجموع	105	100.0

أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء أسئلة لمقابلة شخصية كما قامت بتطوير الإستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تهدف إلى إستطلاع وجهات نظر المسؤولين الإداريين في جامعات

شمال الضفة الغربية نحو تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري، وذلك بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الإستبانة من ثلاثة أقسام : (انظر الملحق 4)

القسم الأول: يشمل مقدمة الإستبانة ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي تؤد الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى تقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الإستبانة .

القسم الثاني: معلومات عامة عن المسؤولين الإداريين في الجامعات (البيانات الشخصية) التي أدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهذه المتغيرات الديموغرافية هي (الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، الجامعة).

القسم الثالث : تكونت الإستبانة من (47) فقرة موزعة في محورين حيث كان المحور الأول واقع تنمية الموارد البشرية موزع على ثلاث مجالات والمحور الثاني عن واقع تحسين الأداء موزع على ثلاثة مجالات وهذا الجدول يوضح تقسيم المجالات والمحاور:

جدول(3) المجالات التي تمثلها في الإستبانة

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
المحور الأول: واقع تنمية الموارد البشرية وينقسم إلى عدة مجالات :		
1.	تقييم الاداء	6
2.	التدريب	8
3.	الحوافز والمكافآت	6
المحور الثاني: الأداء الإداري وينقسم إلى المجالات التالية:		
4.	تحسين الأداء الإداري	12
5.	تطوير الموظفين مهنيًا	8
6.	تطوير الموظفين إداريا	7
	مجموع الفقرات	47

وقد تم تصميم الفقرات حسب مقياس ليكرت خماسي الأبعاد حيث أعطت الفقرات الأوزان كما هو مبين في الجدول الاتي:

الفقرات الموجبة	الفقرات السالبة
موافق بشدة: خمس درجات	موافق بشدة: درجة واحدة
موافق: أربع درجات	موافق: درجتان
محايد: ثلاث درجات	محايد: ثلاث درجات
معارض: درجتان	معارض: أربعة درجات
معارض بشدة: درجة واحدة	معارض بشدة: خمسة درجات

حيث كان هناك مجموعه من الفقرات السلبية في المحور الاول الخاص بالتنمية البشرية وكانت ارقام الفقرات السلبية (6،20) وهذه الفقرات تم الإشارة إليها في الملحق (4).

وبذلك تكون أعلى درجة في المقياس $235 = 47 \times 5$ وأقل درجة $47 = 47 \times 1$

تفسير النتائج (معياري): تم التوصل إلى المتوسطات الحسابية وتفسير النتائج ومن أجل ذلك قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(4 = 1 - 5)$ ثم قسمته على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وفق المعيار التالي:

- (4.2 فما فوق) كبيرة جداً.
- (من 3.4-4.2) كبيرة.
- (أقل من 2.6-3.39) متوسطة.
- (أقل من 1.8-2.59) قليلة.
- (أقل من 1.8) قليلة جداً. (الحل 2007)

صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية انظر الملحق (2) وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (14) محكماً انظر الملحق (3)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث طلب

منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية . انظر الملحق (4)، وفيما يتعلق بصدق المقابلة تم التحقق من الصدق الظاهري لها من خلال عرض أسئلة المقابلة على بعض محكمي الاستبانة من هيئة اعضاء التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتعديل صياغة بعض الاسئلة بناء على ارائهم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري لأداة المقابلة.

ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Chronback Alpha) والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول(4) معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
الحدود الأولى: تنمية الموارد البشرية وينقسم إلى عدة مجالات :		
1.	تقييم الأداء	0.73
2.	التدريب	0.93
3.	الحوافز والمكافآت	0.77
	الدرجة الكلية	0.91
المحور الثاني: تحسين الأداء الإداري وينقسم إلى المجالات التالية:		
4.	تحسين الأداء الإداري	0.89
5.	تطوير الموظفين مهنيًا	0.91
6.	تطوير الموظفين إداريًا	0.87
	الدرجة الكلية	0.94

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة كانت عالية وفوق الجيده، حيث بلغ معامل الثبات للمجال الأول على كافة المحاور (0.91)، أما المجال الثاني فقد بلغ (0.94) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي ، وفيما يتعلق بثبات المقابلة لجأت الباحثة إلى

طريقة الثبات عبر الأشخاص الزمن حيث قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة، وبعد مضي أسبوع أعادت التحليل مرة أخرى وباستخدام معادلة هولستي بلغ معامل الثبات (0.88).

إجراءات الدراسة :

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد مجتمع الدراسة بمساعدة دائرة الموارد البشرية في الجامعتين .
- تحديد أفراد عينة الدراسة .
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص (انظر الملحق 6 و 7).
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة المكونة من المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية، إذ تم توزيع (108) إستبانة، وتم استرجاع (105) إستبانة صالحة للتحليل.
- إسترجاع الإستبانات المعبأة ومراجعتها من قبل الباحثة وترميزها.
- عمل مقابلات مع 5 من المسؤولين الإداريين في الجامعتين .
- تفريغ لإجابات المسؤولين على المقابلة .
- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتفريغ إجابات أفراد العينة.
- إستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وإقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية :

1- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان : (ذكر، أنثى).
- المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات (عميد كلية، مدير، رئيس قسم)
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
- سنوات الخبرة: ولها أربع مستويات : (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- الجامعة: ولها مستويان (جامعة فلسطين التقنية-خضوري، جامعة النجاح الوطنية).
- المتغيرات التابعة : وتشتمل على المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن سؤال الدراسة الرئيس المتعلق اسهام تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدي ر الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.
- 2- إختبار "ت" لعينتين مستقلتين (independent sample t-Test).
- 3- إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.
- 4- إختبار كرونباخ ألفا.
- 5- إختبار الانحدار البسيط.
- 6- معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة

هدفت هذه الدراسة التعرف الى تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين. كما هدفت إلى التعرف إلى دور متغيرات الدراسة في كل من واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ، ودور متغيرات الدراسة أيضا في واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد عملية جمع الإستبانات تم ترميزها ، وإدخالها للحاسوب، ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويتضمن هذا الفصل نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة، وقد تم ترتيبها وفقا لتسلسل الدراسة وفقا لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

من اجل تحليل أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومجالات أداة الدراسة، ومن ثم ترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

اما الأساس الذي اعتمدت عليه الباحثة لتوزيع هذه الفئات، هو النسب الإحصائية القائمة على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بدرجة موافق بشدة وتعطى (5) درجات، ثم درجة موافق تعطى (4) درجات، ثم محايد وتعطى (3) درجات، ثم معارض وتعطى درجتين، وينتهي بدرجة معارض بشدة وتعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ (الحلو، 2007).

أولاً: النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الرئيسي والذي نصه:

ما مدى اسهام تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة

الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط

بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لايجاد العلاقة بين مجالي الدراسة (تنمية الموارد

البشرية ، وتحسين الاداء الاداري)، ويبين الجدول رقم (5) هذه النتائج:

وقامت الباحثة باستخدام طريقة (Stepwise) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ،

ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:-

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي الهسيط التي تستطيع التنبؤ بمدى اسهام تنمية

الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر

المسؤولين الإداريين

المتغير التابع (تحسين الاداء)								
المتغير	معامل التحديد	قيمة بيتا المعيارية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	R square	R	مستوى الدلالة
1	الثابت	1.092	5.131	0.00	121.4	0.357	0.736	*0.000
	تنمية الموارد البشرية	0.650	11.019					

* دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول (5) أن قيمة ثابت معادلة الانحدار للنموذج (1) والذي بلغ (1.092)،

وهذا يعني أن تنمية الموارد البشرية تفسّر ما نسبته (0.736%) من التباين لمدى اسهام تنمية

الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر

المسؤولين الإداريين ويتسم النموذج بالصلاحية فقيمة (ف 121.4) كانت ذات دلالة إحصائية عند

($\alpha=0.05$)، أما معامل بيتا المعيارية فقد بلغ (0.736) لمتغير تنمية الموارد البشرية ، وبما ان قيمة R مرتفعه ومستوى الدلالة اقل من (0.05) فهذه النتيجة تشير الى ان تنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين .

ثانياً :النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الأول والذي نصه:

ما واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ويبين الجدول رقم (6) هذه النتائج:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	1	تقييم الاداء	3.69	0.43	73.8%	كبيرة
2.	2	التدريب	3.33	0.72	66.6%	متوسطة
3.	3	الحوافز والمكافآت	3.19	0.53	63.8%	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجالات تنمية الموارد البشرية	3.4110	0.48	68.2%	كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ، قد بلغ (3.41) بإنحراف معياري (0.48) على الدرجة الكلية للمجالات جميعها، وهذا يدل على واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين كبيرة لدى عينة الدراسة ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين ما بين (3.19-3.69) لمجال تقييم الاداء والحوافز

والمكافآت بانحرافات معيارية (0.43-0.53)، لنفس المجالات وهي متوسطات استجابات تدل على ان واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في مجال (تقييم الأداء) ومتوسطة في كل من مجال (التدريب، والحوافز والمكافآت)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال تقييم الاداء على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.43) بينما حصل مجال التدريب على المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.72)، بينما حصل مجال الحوافز والمكافآت على المرتبة الثالثة والاخيرة، و بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.53).

ثالثاً: النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه

ما واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ما واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ونتائج الجدول (7) تبين ذلك:-

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ما واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	2	تطوير الموظفين مهنيّاً	3.61	0.63	72.2%	كبيرة
2.	3	تطوير الموظفين إدارياً	3.48	0.63	69.6%	كبيرة
3.	1	تحسين الأداء الإداري	3.50	0.57	70%	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.53	0.54	70.6%	كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين قد بلغ (3.53) بإنحراف معياري (0.54) على الدرجة الكلية

للمجالات جميعها، وهذا يدل على وجود تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين بدرجة كبيرة ، وتدل متوسطات استجابات افراد العينة على ان واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين . متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل المجالات (تحسين الأداء الإداري، تطوير الموظفين مهنيا، تطوير الموظفين اداريا).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال تطوير الموظفين مهنيا على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.57)، بينما حصل مجال تطوير الموظفين إداريا على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.60)، وحصل مجال تحسين الأداء الإداري على المرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.57).

رابعا: النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الرابع والذي نصه:

هل تختلف تقديرات المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية نحو تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الإداري باختلاف متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة)؟

من اجل الإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة للمتغيرات المستقلة على النحو الاتي:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

اولاً: النتائج التي تتعلق بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent) sample t-Test ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:-

جدول (8) إختبار t-Test لدلالة الفروق في وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تقييم الاداء	ذكر	80	3.6708	.40823	-1.161	0.24
	انثى	25	3.7867	.51487		
التدريب	ذكر	80	3.3250	.70727	-0.358	0.72
	انثى	25	3.3850	.80438		
الحوافز والمكافآت	ذكر	80	3.2021	.52617	0.232	0.81
	انثى	25	3.1733	.58823		
المجموع	ذكر	80	3.3993	.46693	-0.435	0.66
	انثى	25	3.4483	.56466		

**دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (8) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.66) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: النتائج التي تتعلق بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وإختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (9،10) التاليين:-

الجدول (9) المتوسطات الحسابية واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغيرات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقييم الاداء	عميد كلية	10	3.8167	0.30882
	مدير	35	3.6667	0.47658
	رئيس قسم	60	3.6972	0.43232
	المجموع الكلي	105	3.6984	0.43614
التدريب	عميد كلية	10	3.2250	0.70415
	مدير	35	3.4071	0.82824
	رئيس قسم	60	3.3188	0.67665
	المجموع الكلي	105	3.3393	0.72799
الحوافز والمكافآت	عميد كلية	10	3.2167	0.50948
	مدير	35	3.1952	0.64737
	رئيس قسم	60	3.1917	0.48014
	المجموع الكلي	105	3.1952	0.53880
الكلي	عميد كلية	10	3.4194	0.41650
	مدير	35	3.4230	0.59197
	رئيس قسم	60	3.4025	0.44026
	المجموع الكلي	105	3.4110	0.48952

يتضح من خلال الجدول (9) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المسمى الوظيفي

على الدرجة الكلية، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة مدير وأقلها لصالح رئيس قسم

وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية

استخدمت الباحثة إختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10) نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تقييم الاداء	المربعات بين الفئات	0.175	2	0.088	0.456	0.635
	المربعات الداخلية	19.608	102	0.192		
	المجموع الكلي	19.783	104			
التدريب	المربعات بين الفئات	0.317	2	0.159	0.295	0.745
	المربعات الداخلية	54.799	102	0.537		
	المجموع الكلي	55.116	104			
الحوافز والمكافآت	المربعات بين الفئات	0.005	2	0.003	0.009	0.991
	المربعات الداخلية	30.187	102	0.296		
	المجموع الكلي	30.192	104			
الكلي	المربعات بين الفئات	0.010	2	0.005	0.021	0.980
	المربعات الداخلية	24.912	102	0.244		
	المجموع الكلي	24.922	104			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.98) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً: النتائج التي تتعلق بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وإختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (11،12) التاليين:-

الجدول (11) المتوسطات الحسابية واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجالات
بكالوريوس	55	3.7242	0.44121	تقييم الاداء
ماجستير	33	3.6263	0.46216	
دكتوراه	17	3.7549	0.36854	
المجموع الكلي	105	3.6984	0.43614	
بكالوريوس	55	3.2795	0.69927	التدريب
ماجستير	33	3.4962	0.78840	
دكتوراه	17	3.2279	0.68925	
المجموع الكلي	105	3.3393	0.72799	
بكالوريوس	55	3.2333	0.45767	الحوافز والمكافآت
ماجستير	33	3.1667	0.66667	
دكتوراه	17	3.1275	0.52879	
المجموع الكلي	105	3.1952	0.53880	
بكالوريوس	55	3.4124	0.43535	الكلي
ماجستير	33	3.4297	0.59558	
دكتوراه	17	3.3701	0.45389	
المجموع الكلي	105	3.4110	0.48952	

يتضح من خلال الجدول (11) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة الماجستير وأقلها لصالح الدكتوراه وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثه إختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(12) يوضح ذلك:

الجدول (12) نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين
تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تقييم الاداء	المربعات بين الفئات	.263	102	.131	1.154	0.506
	المربعات الداخلية	19.520	104	.191		
	المجموع الكلي	19.783	2			
التدريب	المربعات بين الفئات	1.220	102	.610	.314	0.319
	المربعات الداخلية	53.896	104	.528		
	المجموع الكلي	55.116	2			
الحوافز والمكافآت	المربعات بين الفئات	.185	102	.092	.082	0.731
	المربعات الداخلية	30.007	104	.294		
	المجموع الكلي	30.192	2			
الكلي	المربعات بين الفئات	.040	102	.020		0.921
	المربعات الداخلية	24.882	104	.244		
	المجموع الكلي	24.922	102	.131		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.92) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: النتائج التي تتعلق بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وإختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (13,14) التاليين:-

جدول (13) المتوسطات الحسابية واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية
من وجهة نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.00000	3.6667	3	أقل من 5 سنوات	تقييم الأداء
0.46624	3.7204	31	من 5-10 سنوات	
0.43488	3.6901	71	أكثر من 10 سنوات	
0.43614	3.6984	105	المجموع الكلي	
0.76035	3.3750	3	أقل من 5 سنوات	التدريب
0.70184	3.3145	31	من 5-10 سنوات	
0.74789	3.3486	71	أكثر من 10 سنوات	
0.72799	3.3393	105	المجموع الكلي	
0.16667	3.3333	3	أقل من 5 سنوات	الحوافز والمكافآت
0.53531	3.1882	31	من 5-10 سنوات	
0.55395	3.1925	71	أكثر من 10 سنوات	
0.53880	3.1952	105	المجموع الكلي	
0.30461	3.4583	3	أقل من 5 سنوات	الكلي
0.48958	3.4077	31	من 5-10 سنوات	
0.50055	3.4104	71	أكثر من 10 سنوات	
0.48952	3.4110	105	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (13) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة ، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح من اقل من 5 سنوات وأقلها لصالح من 5-10 سنوات وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت إختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14) نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تقييم الاداء	المربعات بين الفئات	0.023	2	0.011	0.059	0.943
	المربعات الداخلية	19.760	102	0.194		
	المجموع الكلي	19.783	104			
التدريب	المربعات بين الفئات	0.029	2	0.014	0.027	0.974
	المربعات الداخلية	55.087	102	0.540		
	المجموع الكلي	55.116	104			
الحوافز والمكافآت	المربعات بين الفئات	0.059	2	0.030	0.100	0.905
	المربعات الداخلية	30.133	102	0.295		
	المجموع الكلي	30.192	104			
الكلي	المربعات بين الفئات	0.007	2	0.004	0.014	0.986
	المربعات الداخلية	24.915	102	0.244		
	المجموع الكلي	24.922	104			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة (0.98) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامسا: النتائج التي تتعلق بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent) sample t-Test ونتائج الجدول (15) تبين ذلك:-

جدول (15) إختبار t-Test لدلالة الفروق في وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تقييم الاداء	جامعة خضوري	57	3.6959	0.40596	-0.064	0.94
	جامعة النجاح	48	3.7014	0.47385		
التدريب	جامعة خضوري	57	3.2281	0.70042	-1.722	0.08
	جامعة النجاح	48	3.4714	0.74522		
الحوافز والمكافآت	جامعة خضوري	57	3.1520	0.52919	-0.894	0.37
	جامعة النجاح	48	3.2465	0.55115		
الدرجة الكلية	جامعة خضوري	57	3.3587	0.44725	-1.196	0.23
	جامعة النجاح	48	3.4731	0.53354		

**دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (15) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.23) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

سادسا: النتائج التي تتعلق بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent) sample t-Test ونتائج الجدول (16) تبين ذلك:-

جدول (16) إختبار t-Test لدلالة الفروق في وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
تحسين الأداء الاداري	ذكر	80	3.4792	.57910	-0.843	0.40
	انثى	25	3.5900	.55690		
تطوير الموظفين مهنيا	ذكر	80	3.6031	.64716	-0.286	0.77
	انثى	25	3.6450	.61627		
تطوير الموظفين اداريا	ذكر	80	3.4714	.62967	-0.526	0.60
	انثى	25	3.5486	.67345		
المجموع	ذكر	80	3.5179	.54845	-0.607	0.54
	انثى	25	3.5945	.55861		

**دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (16) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.54) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

سابعا: النتائج التي تتعلق بالفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وإختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (16،17) التاليين:-

الجدول (17) المتوسطات الحسابية واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية
تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغيرات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحسين الأداء الاداري	عميد كلية	10	3.6083	0.18023
	مدير	35	3.5262	0.66322
	رئيس قسم	60	3.4764	0.56375
	المجموع الكلي	105	3.5056	0.57320
تطوير الموظفين مهنيًا	عميد كلية	10	3.6375	0.61365
	مدير	35	3.5286	0.80445
	رئيس قسم	60	3.6583	0.52826
	المجموع الكلي	105	3.6131	0.63727
تطوير الموظفين اداريا	عميد كلية	10	3.4143	0.47833
	مدير	35	3.5755	0.62701
	رئيس قسم	60	3.4524	0.67015
	المجموع الكلي	105	3.4898	0.63791
الكلي	عميد كلية	10	3.5534	0.37235
	مدير	35	3.5434	0.64842
	رئيس قسم	60	3.5290	0.51771
	المجموع الكلي	105	3.5361	0.54916

يتضح من خلال الجدول (17) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية ، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة عميد كلية وأقلها لصالح رئيس قسم وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثه اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(18) يوضح ذلك:

الجدول (18) نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحسين الأداء الاداري	المربعات بين الفئات	.172	2	0.086	0.257	.774
	المربعات الداخلية	33.999	102	0.333		
	المجموع الكلي	34.170	104			
تطوير الموظفين مهنيا	المربعات بين الفئات	.379	2	0.189	0.462	.632
	المربعات الداخلية	41.856	102	0.410		
	المجموع الكلي	42.235	104			
تطوير الموظفين إداريا	المربعات بين الفئات	.398	2	0.199	0.484	.617
	المربعات الداخلية	41.923	102	0.411		
	المجموع الكلي	42.321	104			
الكلي	المربعات بين الفئات	.008	2	0.004	0.013	0.987
	المربعات الداخلية	31.356	102	0.307		
	المجموع الكلي	31.364	104			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.98) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ثامنا: النتائج التي تتعلق بالفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وإختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في

الجدولين (19 ، 20) التاليين:-

الجدول (19) المتوسطات الحسابية واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحسين الأداء الاداري	بكالوريوس	55	3.5106	0.50053
	ماجستير	33	3.5101	0.74964
	دكتوراه	17	3.4804	0.40668
	المجموع الكلي	105	3.5056	0.57320
تطوير الموظفين مهنيا	بكالوريوس	55	3.6318	0.47897
	ماجستير	33	3.6098	0.80874
	دكتوراه	17	3.5588	0.74362
	المجموع الكلي	105	3.6131	0.63727
تطوير الموظفين إداريا	بكالوريوس	55	3.4286	0.63054
	ماجستير	33	3.6364	0.69903
	دكتوراه	17	3.4034	0.51069
	المجموع الكلي	105	3.4898	0.63791
الكلي	بكالوريوس	55	3.5237	0.44635
	ماجستير	33	3.5854	0.72333
	دكتوراه	17	3.4809	0.48236
	المجموع الكلي	105	3.5361	0.54916

يتضح من خلال الجدول (19) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي ، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة الماجستير وأقلها لصالح الدكتوراه وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت الباحثه إختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(20) يوضح ذلك:

الجدول (20) نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين
تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحسين الاداء الإداري	المربعات بين الفئات	0.013	2	0.006	0.019	0.981
	المربعات الداخلية	34.158	102	0.335		
	المجموع الكلي	34.170	104			
تطوير الموظفين مهنيا	المربعات بين الفئات	0.070	2	0.035	0.084	0.919
	المربعات الداخلية	42.165	102	0.413		
	المجموع الكلي	42.235	104			
تطوير الموظفين اداريا	المربعات بين الفئات	1.042	2	0.521	1.287	0.280
	المربعات الداخلية	41.279	102	0.405		
	المجموع الكلي	42.321	104			
الكلي	المربعات بين الفئات	0.141	2	0.070	0.230	0.795
	المربعات الداخلية	31.223	102	0.306		
	المجموع الكلي	31.364	104			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.79) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تاسعا: النتائج التي تتعلق بالفرضية التاسعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وإختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (21 و 22) التاليين:-

جدول (21) المتوسطات الحسابية واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية
من وجهة نظر المسؤولين الاداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.31549	3.6389	3	أقل من 5 سنوات	تحسين الأداء الاداري
0.52797	3.5968	31	من 5-10 سنوات	
0.59941	3.4601	71	اكثر من 10 سنوات	
0.57320	3.5056	105	المجموع الكلي	
0.19094	3.7917	3	أقل من 5 سنوات	تطوير الموظفين مهنيا
0.61437	3.6371	31	من 5-10 سنوات	
0.66227	3.5951	71	اكثر من 10 سنوات	
0.63727	3.6131	105	المجموع الكلي	
0.45922	3.6667	3	أقل من 5 سنوات	تطوير الموظفين إداريا
0.69536	3.5253	31	من 5-10 سنوات	
0.62362	3.4668	71	اكثر من 10 سنوات	
0.63791	3.4898	105	المجموع الكلي	
0.28370	3.6991	3	أقل من 5 سنوات	الكلي
0.53879	3.5864	31	من 5-10 سنوات	
0.56414	3.5073	71	اكثر من 10 سنوات	
0.54916	3.5361	105	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (21) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة ، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح من اقل من 5 سنوات وأقلها لصالح اكثر من 10 سنوات وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت إختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(22) يوضح ذلك:

الجدول (22) نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الاداريين
تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحسين الأداء اداليا	المربعات بين الفئات	.458	2	0.229	0.693	0.502
	المربعات الداخلية	33.712	102	0.331		
	المجموع الكلي	34.170	104			
تطوير الموظفين مهنيا	المربعات بين الفئات	0.137	2	0.068	0.165	0.848
	المربعات الداخلية	42.099	102	0.413		
	المجموع الكلي	42.235	104			
تطوير الموظفين إداريا	المربعات بين الفئات	0.171	2	0.085	0.206	0.814
	المربعات الداخلية	42.150	102	0.413		
	المجموع الكلي	42.321	104			
الكلي	المربعات بين الفئات	0.217	2	0.108	0.355	0.702
	المربعات الداخلية	31.147	102	0.305		
	المجموع الكلي	31.364	104			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (22) أن قيمة مستوى الدلالة (0.70) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

عاشر: النتائج التي تتعلق بالفرضية العاشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent) sample t-Test ونتائج الجدول (23) تبين ذلك:-

جدول (23) إختبار t-Test لدلالة الفروق في وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
تحسين الأداء اداريا	جامعة خضوري	57	3.5497	0.54278	0.859	0.39
	جامعة النجاح	48	3.4531	0.60896		
تطوير الموظفين مهنيا	جامعة خضوري	57	3.6118	0.58710	0.022-	0.98
	جامعة النجاح	48	3.6146	0.69851		
تطوير الموظفين إداريا	جامعة خضوري	57	3.4812	0.65944	0.150-	0.88
	جامعة النجاح	48	3.5000	0.61815		
الدرجة الكلية	جامعة خضوري	57	3.5476	0.52021	0.231	0.81
	جامعة النجاح	48	3.5226	0.58697		

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (23) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.81) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الاداء الاداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بالمقابلة :

لقد تم مقابلة عدد من المسؤولين الاداريين في جامعات شمال الضفة الغربية ممن لهم العلاقة بموضوع الدراسة وعددهم (5)، من أجل استطلاع آرائهم حول ذلك. وفيما يلي أسئلة الدراسة حسب تسلسلها في المقابلة:

السؤال الأول: هل تعتبر أن تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة وأساسية لتحسين العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية ؟ ولماذا؟

تشير النتائج إلى أن جميع المسؤولين الاداريين ممن تم مقابلتهم أجمعوا على أهمية تنمية الموارد البشرية وارتباطها الوثيق بتحسين العمل الإداري، حيث كانت اجابات (4) منهم بأنها ضرورة ملحة وقد كانت استجاباتهم على النحو الاتي:

1. المسؤول الاداري الاول أكد على أنها ضرورة ملحة تهدف إلى زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للموظفين وترفع مستوى كفاءتهم الانتاجية إلى أقصى حد ممكن.

2. المسؤول الاداري الثاني أفاد انها ضرورة ملحة أيضا للكادرين الاكاديمي والاداري لرفع المعرفة لديهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، والحث على التميز والابتكار في العمل.

3. المسؤول الاداري الثالث ذكر بأنها ضرورة ملحة جدا، وذلك من أجل تطوير مستوى ومهارات الموظفين، واعطائهم ثقة أكبر في أنفسهم مما ينعكس ايجابا على العمل.

4. المسؤول الاداري الرابع أكد انها ضرورة ملحة من أجل زيادة كفاءة الموظفين مما ينعكس ايجابا على انتاجيتهم. كما تعمل على توثيق العلاقات والروابط بين الزملاء في العمل.

كما أفاد (1) من المسؤولين الاداريين بأن تنمية الموارد البشرية هي ضرورة من أجل احسين الاداء الاداري وكانت استجابته على النحو الاتي:

1. المسؤول الاداري الخامس أفاد بأنها ضرورة من أجل تطوير العاملين وتوسيع أفق المعرفة والمهارات لديهم. كما أنها تشجع الموظفين على التقدم والابتكار والابداع الوظيفي.

جدول (24) توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أهمية تنمية الموارد البشرية لتحسين العمل الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية ، حيث توزعت اجاباتهم على (2) إجابات وكان التوزيع على النحو الاتي :

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	ضرورة ملحة	4	80%
2	ضرورة	1	20%

جدول (25) توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أسباب أهمية تنمية الموارد البشرية لتحسين العمل الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية ، حيث توزعت اجاباتهم على (5) إجابات وكان التوزيع على النحو الاتي :

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	تعمل على تطوير الموظفين وزيادة المعرفة والمهارات لديهم	5	50%
2	تعمل على التميز والابتكار في العمل	2	20%
3	تساهم في الابداع الوظيفي	1	10%
4	تعمل على توثيق العلاقات والروابط بين الزملاء في العمل	1	10%
5	تزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم مما يرفع انتاجية العمل	1	10%

السؤال الثاني : هل تعتبر أن تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هدف أساسي من أهداف الجامعات ؟ ولماذا؟

تشير النتائج إلى أن (3) من المسؤولين الإداريين أكدوا بأن تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هو هدف أساسي من أهداف الجامعات وقد كانت استجاباتهم على النحو الآتي:

1. المسؤول الإداري الأول أكد على أنها هدف أساسي في الجامعات لأن له أهمية كبرى في تطوير العمل وتطوير المؤسسة مما يزيد من الانتاجية لدى الموظفين.
2. المسؤول الإداري الثاني أفاد بأنها هدف أساسي للجامعات لأنها تنعكس ايجابيا على العمل في المؤسسة وتحسن من صورة المؤسسة أمام المجتمع المحلي والوطني والدولي.
3. المسؤول الإداري الثالث ذكر بأنها هدف أساسي لدى الجامعات، حيث تقوم الجامعات بوضع خطة للتطوير، لكن لا يتم الاهتمام بتنفيذ خطة التطوير للموظفين الإداريين على عكس الاهتمام الدائم بتطوير الموظفين الإداريين.

كما أفاد (1) من المسؤولين الإداريين بأن تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هو هدف ثانوي في الجامعات وقد كانت استجابته على النحو الآتي:

1. المسؤول الإداري الرابع أفاد بأنها هدف ثانوي للجامعات حيث أنه يتم الاهتمام بالموظفين الإداريين بشكل قصدي ولا يكون هناك عدالة في توزيع برامج التدريب والتطوير على الموظفي كافة.

كما أفاد (1) من المسؤولين الإداريين بأنه لا يعلم مدى اهتمام الجامعات بتطوير وتنمية الموظفين الإداريين وقد كانت استجابته على النحو الآتي:

1. المسؤول الإداري الخامس ذكر بأنه لا يعلم حيث لا يرى أي اهتمام حقيقي من إدارة الجامعات على أرض الواقع بتطوير الموظفين الإداريين ولا يرى تطور ملحوظ على أداء الإداريين بفعل الخطط التطويرية المقدمة من الجامعة.

جدول (26) توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول اعتبار تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هدف أساسي من أهداف الجامعات ، حيث توزعت اجاباتهم على (3) إجابات وكان التوزيع على النحو الآتي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هو هدف أساسي من أهداف الجامعات	3	60%
2	تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هو هدف ثانوي في الجامعات	1	20%
3	لا يعلم مدى اهتمام الجامعات بتطوير وتنمية الموظفين الإداريين	1	20%

السؤال الثالث : من وجهة نظرك : أي الأساليب الآتية هو الأكثر تأثيراً في تنمية وتطوير الموظف الإداري ولماذا ؟ 1. تقييم الاداء 2. التدريب 3. الحوافز والمكافآت .

تشير النتائج إلى أن (2) من المسؤولين الإداريين أكدوا بأن التدريب هو الأكثر تأثيراً في تنمية وتطوير الموظف الإداري وقد كانت استجاباتهم على النحو الآتي:

1. المسؤول الإداري الأول أكد على أن التدريب هو أهم وسائل تطوير الموظفين الإداريين لما يقدمه لهم من معارف وخبرات وتقنيات حديثة في العمل تعمل على رفع مستوى أدائهم.
2. المسؤول الإداري الثاني أفاد على أن التدريب هو أهم وسيلة لتطوير الموظفين الإداريين حيث أنه يفتح أمامهم آفاق جديدة في عملهم ويزيد من كفاءتهم وسرعة انجاز أعمالهم كما يسرع من عملية ترقية الموظف الإداري الى مناصب أعلى في المسؤول الإداري المؤسسة.

كما أفاد (2) من المسؤولين الإداريين بأن الحوافز والمكافآت هو الأكثر تأثيراً في تنمية وتطوير الموظف الإداري وقد كانت استجاباتهم على النحو الآتي:

1. المسؤول الاداري الثالث أكد على أن الحوافز والمكافآت هو أهم وسائل تطوير الموظفين

الإداريين حيث أنها تحثه على العمل بأكمل وجه وتطوير ذاته من أجل كسب ثقة

المسؤولين والحصول على مكافآت أخرى.

2. المسؤول الاداري الرابع أفاد بأن الحوافز والمكافآت هو أهم وسائل تطوير الموظفين

الإداريين حيث لما لها من أثر محبب ومشجع لدى العاملين كونها تعمل على تحفيزه

وتشجيعه للعمل، وكونها تؤثر على دخله المادي وعادة يكون الوظف بحاجة إلى زيادة في

دخله الشهري.

كما أفاد (1) من المسؤولين الاداريين بأن تقييم هو الاكثر تأثيراً في تنمية وتطوير الموظف

الإداري وقد كانت استجاباتهم على النحو الآتي:

1. المسؤول الاداري الخامس ذكر بأن تقييم الاداء هو الالم والبوصلة الحقيقية لتطوير أداء

الموظفين بصورة مدروسة، حيث أن تقييم الاداء الصحيح والممنهج يعطي مؤشرا

للمسؤوليين الاداريين عن الموظفين الذين لديهم نقاط ضعف وبحاجة للتدريب، والموظفين

المتميزين لتقديم مكافآت لهم.

جدول (27) توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أكثر الاساليب تأثيراً في تطوير وتنمية

الموظف الإداري، حيث توزعت اجاباتهم على (3) إجابات وكان التوزيع على النحو الاتي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	التدريب	2	40%
2	الحوافز والمكافآت	2	40%
3	تقييم الأداء	1	20%

السؤال الرابع : ما هي المعوقات التي تواجه تطوير العمل الاداري في الجامعات؟

بعد طرح السؤال على المسؤولين الاداريين كانت إجاباتهم على النحو الآتي:

1. المسؤول الاداري الاول ذكر أن من أهم المعوقات هو المركزية في العمل، وعدم وضوح سياسات التدريب.
 2. المسؤول الإداري الثاني أفاد بأن عدم وجود خطة حقيقية ومدرسة لتدريب الموظفين هو من أهم معوقات تطوير العمل الاداري.
 3. المسؤول الاداري الثالث ذكر بأن قلة الحوافز، والبيروقراطية في العمل، وعدم تطبيق خطط التدريب والتطوير للموظفين، كذلك عدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم المشاكل التي تواجه تطوير العمل الاداري.
 4. المسؤول الاداري الرابع ذكر بأن أهم معوقات تطوير العمل الاداري هو عدم وجود مساواة بين الموظفين، وقلة التدريب للدريين في الجامعات، وعدم كفاية الحوافز والمكافآت المقدمة من الجامعات.
- المسؤول الاداري الخامس ذكر بأن عدم تفعيل بند الحوافز والمكافآت في الجامعات وإهمال تدريب الاداريين وعدم إشراكهم في صنع القرار، وعدم الاهتمام بتطوير مؤهلاتهم العلمية أسوة بزملائهم الاكاديميين وكذلك عدم الوعي بأهمية تقييم الاداء للموظفين هو من أهم معوقات العمل الاداري.
- جدول (28) توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أهم المعوقات التي تواجه تطوير العمل الاداري في الجامعات ، حيث توزعت اجاباتهم على (7) إجابات وكان التوزيع على النحو الاتي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	عدم وجود خطط واضحة للتدريب	5	35.7
2	قلة الحوافز والمكافآت المقدمة للموظفين	3	21.4
3	عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	2	14.28
4	عدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين	1	7.14
5	البيروقراطية في العمل	1	7.14
6	عدم الاهتمام بتطوير المؤهلات العلمية للموظفين الاداريين	1	7.14
7	عدم الوعي بأهمية تقييم الاداء للموظفين	1	7.14

السؤال الخامس : ما هي الاقتراحات الممكنة لتلافي تلك المعوقات؟

بعد طرح السؤال على المسؤولين الاداريين كانت إجاباتهم على النحو الآتي:

1. المسؤول الاداري الاول ذكر بأن اللامركزية في العمل ، ووضع سياسات واضحة للتدريب.
2. المسؤول الإداري الثاني أفاد بأهمية وجود خطة حقيقية ومدرسة لتدريب الموظفين.
3. المسؤول الاداري الثالث ذكر بأن إعطاء الحوافز، والعمل بروح الفريق الواحد، و تطبيق خطط التدريب والتطوير للموظفين، كذلك الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
4. المسؤول الاداري الرابع ذكر بأن تكافؤ الفرص، والاهتمام بالتدريب للادريين في الجامعات، وتفعيل بند الحوافز والمكافآت للموظفين .
5. المسؤول الاداري الخامس ذكر أهمية تفعيل بند الحوافز والمكافآت في الجامعات، ووضع معايير واضحة من أجل تنفيذ خطة شاملة للتدريب، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتفعيل الابتعاث للموظفين الاداريين، وكذلك زيادة الوعي بأهمية تقييم الاداء للموظفين.

جدول (29) توزيع إجابات المسؤولين الإداريين حول أهم الاقتراحات الممكنة لتلافي المعوقات ، حيث توزعت اجاباتهم على (7) إجابات وكان التوزيع على النحو الاتي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	وضع معايير واضحة وسياسات لتنفيذ خطة تدريب شاملة	5	35.7
2	تشجيع الموظفين عن طريق الحوافز والمكافآت	3	21.4
3	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	2	14.28
4	الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين	1	7.14
5	تكافؤ الفرص في العمل	1	7.14
6	تفعيل خطة الابتعاث للموظفين الاداريين	1	7.14
7	زيادة الوعي بأهمية تقييم الاداء للموظفين	1	7.14

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

التوصيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة التي بحثت في تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت هذه الدراسة على مجموعة أسئلة وفرضيات، وقد قامت الباحثة بمناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها تحليلًا إحصائيًا وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قامت الباحثة بطرح بعض التوصيات.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي:

ما مدى إسهام تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لإيجاد العلاقة بين مجالي الدراسة (تنمية الموارد البشرية ، تحسين الأداء الإداري)

حيث تبين بأن قيمة ثابت معادلة الانحدار بلغ (1.092)، وهذا يعني أن تنمية الموارد البشرية تفسّر ما نسبته (0.055%) من التباين لمدى إسهام تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ويتسم النموذج بالصلاحيّة فقيمة (ف 121.4) كانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$)، أما معامل بيتا المعيارية فقد بلغ (0.736) لمتغير تنمية الموارد البشرية، وبما أن قيمة R مرتفعه ومستوى الدلالة

اقل من (0.05) فهذه النتيجة تشير إلى ان تنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين، حيث يتم من خلالها تحسين مستوى أداء الفرد، ومعالجة الضعف والقصور التي يعاني منه الأداء.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبد العال (2018) حيث بينت أن مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الاسلامية بمحافظات غزة والجودة الشاملة.

ودراسة دراسة سبرينه (2015) والتي أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات : التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والابداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة ، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.

ودراسة الزغودي (2012) والتي توصلت من أجل إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية، والمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل الذي يؤهلها إلى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس بدوره على تحسين أدائها.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كيم و او وبارك (Kim,oh,park,2013) توصلت إلى الموارد البشرية وأنظمة المراقبة التنظيمية الحالية في كوريا تلعب الدور الأكثر أهمية في زيادة قبول الموظفين لأنظمة تقييم الأداء.

ثانيا:النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين؟

أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية حول واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين قد بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.48) على الدرجة الكلية للمجالات جميعها، وهذا يدل على أن واقع تنمية الموارد البشرية في

جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات ما بين (-3.69-3.19) لمجال تقييم الأداء، والحوافز والمكافآت بانحرافات معيارية (0.43-0.72)، لنفس المجالات وهي متوسطات استجابات تدل على أن واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في مجال (تقييم الأداء) ومتوسطة في كل من مجال (التدريب، والحوافز والمكافآت)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال تقييم الأداء على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.43) بينما حصل مجال التدريب على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.72)، بينما حصل مجال الحوافز والمكافآت على المرتبة الثالثة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.53).

فوفقاً لقيم المتوسطات الحسابية الخاصة بكل مجال من المجالات الثلاث يكون ترتيب كل من المجالات الثلاث كما ورد في هذه الدراسة. أولاً: تقييم الأداء، ثانياً: التدريب ، ثالثاً: الحوافز والمكافآت.

أوضحت الباحثة حصول مجال (تقييم الأداء) على المرتبة الأولى ، وذلك كون أن عملية تقييم الأداء لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن من اصدار حكم موضوعي على مدى قيام الموظف بواجبات وظيفته والنهوض بمسؤولياته، والتحقق كذلك من قدرته على القيام بواجبات وتحمل مسؤوليات ذات مستوى أعلى، فعملية تقييم أداء العاملين هي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين وهي عملية مستمرة، وإن كانت نتائجها لا تظهر في التو واللحظة .

وعليه فإن عملية تقييم أداء الموظفين في جامعات شمال الضفة الغربية تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم على تقلد مناصب أعلى مستقبلاً.

في حين احتل مجال (التدريب) المرتبة الثانية وفسرت الباحثة ذلك بأن هذا المجال من المجالات كان مهم أيضاً للمسؤولين الإداريين، حيث أفادوا بأن التدريب يلعب دوراً بارزاً في التأثير على برامج تخطيط الموارد البشرية وتنميتها، فبرامج التدريب وعمليات نقل المهارات وتطويرها تعتبر من الطرق المؤدية إلى تنمية الموارد البشرية، كما ويعتمد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية على القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، وتحديد الأفراد العاملين للإشراك بهذه البرامج.

وتفسر الباحثة حصول مجال (الحوافز والمكافآت) على الترتيب الثالث، كون أن الحوافز عبارة عن مجموعة متنوعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة والتنازع الحركي لدى الفرد؛ حيث إن الحافز يعتبر إحدى العناصر الأساسية المهمة للتأثير على سلوكيات وتصرفات الفرد، كما أن أصحاب الأعمال عادةً ينظرون إلى الحافز بأنه الأداة والأسلوب الذي يتم استخدامه بهدف الحصول على عمل مثمر ومميز من العاملين، وكما إن للحوافز أهداف ومنها الأداء الجيد وهو أن يقوم الفرد بتأدية أعماله على أكمل وجه، وذلك لشعوره بالحماس وغالباً ما تكون إثر حافز عرض عليه، ومن أهداف الحوافز أيضاً: الأداء الممتاز والذي قد يقود الفرد أو العامل إلى الإبداع والابتكار والسعي دوماً لتخطي العوائق، كما أن للحوافز أنواع منها مادية والتي تتمثل بالمكافآت المادية أو شيء ذو قيمة مادية، أو حوافز معنوية وهي التي تتمثل باحترام الإداري لعامله وتقديرهم على جهودهم؛ فيكون العاملون سعداء، ويقدمون كافة ما عندهم لتحقيق الأهداف.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أحمد (2018)، حيث أوصت هذه الدراسة ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين باستمرار لمواجهة ضغوط العمل، والسعي نحو انفتاح الإدارة على العاملين والتأكي على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والسياسات العامة للمؤسسة، وتوفير بيئة مادية جيدة للعاملين وتوفير الهدوء داخل مكان العمل.

كما تتفق دراسة جواد (2015) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التحفيز وأداء العمال، وأظهرت النتائج اهتمام جيد من قبل الإدارة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكولين والخطط التكوينية، ووجود ادراك لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لماله من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سليمة (2007) والتي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديداً للاحتياجات التدريبية بناءً على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد العال (2018) بعنوان "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشامل" حيث أوصت الدراسة ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها، والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات قبل تحديد الاحتياجات الآتية والمستقبلية من القوى البشرية.

واتفقت النتيجة على ما توصلت إليه دراسة الشريف (2013) بضرورة تحديث أساليب وطرق العمل داخل الجامعة ، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

وهذا ما توصل إليه بلاسوبرامانيم (Balasubramaniam, 2017) إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة القائمة على إدارة الموارد البشرية مثل تمكين الموظفين والتدريب والعمل الجماعي ونظم التقييم والتعويض لها تأثير ايجابي كبير على رضا الموظفين، مما يؤدي إلى مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

وهذا ما أوصت به دراسة جيرالد (GERALD,2018) حول ضمان تصميم برامج التدريب في المؤسسة بشكل صحيح لضمان توفير التدريب بشكل فعال، سيمكن ذلك الموظفين من الاستفادة إلى أقصى حد من التدريب المقدم وجعلهم أفضل في عملهم.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

(ما واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين ؟)

كما أشارت النتائج أن واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين قد بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.54) على الدرجة الكلية للمجالات جميعها، وهذا يدل على وجود تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين بدرجة كبيرة، وتدل متوسطات استجابات أفراد العينة على أن واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين

الإداريين متوفرة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة من المبحوثين في كل المجالات (تحسين الأداء الإداري، تطوير الموظفين مهنيًا، تطوير الموظفين إداريًا).

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال تطوير الموظفين مهنيًا على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.57)، بينما حصل مجال تطوير الموظفين إداريًا على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.60)، وحصل مجال تحسين الأداء الإداري على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.57).

احتل مجال (تطوير الموظفين مهنيًا) المرتبة الأولى وتعود هذه النتيجة إلى أهمية قياس تطوير الموظفين مهنيًا من قبل إدارة الجامعة، حيث أوضحت عينة الدراسة بأنه يتم مراقبة دوام الموظفين الإداريين، كما تعد الخطة الجامعية السنوية وفق الأسس العلمية، أضف إلى ذلك توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية على الموظفين الإداريين، تحدد أدوات التقييم ومناقشة الخطط الفصلية مع المسؤولين الإداريين في الجامعة.

كما أوضحت الباحثة أن حصول مجال (تطوير الموظفين إداريًا) على المرتبة الثانية يعود إلى أهمية هذا المجال لدى المسؤولين والموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، لكونه أحد الطرق التي تظهر ما يمتلكه الرؤساء من أساليب وطرق إدارية تربية قادرة النهوض بمستوى الأداء للعاملين، حيث يتم تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين الأداء لدى الموظفين الإداريين، كما يتم تشجيع أعضاء الموظفين الإداريين على البحث للوصول إلى مفاهيم جديدة وتنمية خبراتهم. وتفسر الباحثة حصول مجال (مجال تحسين الأداء الإداري) على المرتبة الثالثة بل أن هناك تأكيد واضح من إدارة الجامعات حول أهمية تطوير الأداء الإداري، والنمو المهني للموظفين الإداريين، وذلك من خلال تنوع أساليب التدريب، والعمل على استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت في العمل، وذلك من أجل زيادة إنتاجية الموظفين الإداريين.

وتتفق النتائج الخاصة بهذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة العلي (2016) والتي أفادت أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية، بينما جاءت مجالات القيادة الإدارية، اتخاذ القرار، التخطيط والتنظيم، التقويم والمتابعة، النمو المهني والعلمي، شؤون الطلبة بدرجة متوسطة.

ودراسة الشريف (2013) والتي أوصت الى قيام إدارة التطوير الاداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الادارات والاقسام داخل الجامعة وذلك من خلال : تحديث أساليب وطرق العمل داخل الجامعة ، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين . كما أنها تواجه بعض التحديات في عملية التطوير الاداري مثل طول وتعقيد الاجراءات المتبعة داخل الجامعة ، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين .

وأيضاً اتفقت مع دراسة الطراونة (2012) حيث أظهرت نتائجها أن هناك درجات مرتفعة من الأداء في المجال الإداري والفني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودرجات متوسطة في مجالات التدريس والتعليم، والعمل والبحث العلمي، والبيئة وخدمة المجتمع. وأيضاً اتفقت على ما أوصت إليه دراسة علي (Ali,2019) بأن تكون للإدارة سياسات عادلة ومنصفة للتعبؤض وأن تنشئ نظام لتقييم الأداء يمكن أن يقلص إلى التحيزات على جميع المستويات.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

(هل تختلف تقديرات المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية نحو تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الإداري باختلاف متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة) ولإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.66) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة السبب بخروج هذه النتيجة كون عينة الدراسة من الذكور والإناث من المسؤولين في الجامعات الفلسطينية لديهم إلمام بواقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العلي، (2016) والتي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الذكور.

ودراسة الطراونة (2012) والتي توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العمل والبحث العلمي بين الكليات الإنسانية والكليات العملية، وحسب متغير الجنس لصالح الذكور.

الفرضية الثانية تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.98) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزى الباحثة السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كون عينة الدراسة وعلى اختلاف مساهم الوظيفي يجدون بأن الجامعات الفلسطينية تهتم بعملية تنمية الموارد البشرية الموجودة لديهم، وذلك عن طريق توفير جميع المتطلبات والاحتياجات التي يريدونها.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد العال (2018)، و دراسة العازمي وآخرون (2018)، و دراسة أبو سليمة (2007) استخدمت نفس المتغير المطروح.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.92) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

وتعزى الباحثة السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كون عينة الدراسة وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية يجدون ضرورة تطوير الأداء الإداري لديهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي، ومركزهم ومساهمهم في الجامعة.

حيث تتفق هذه النتيجة دراسة عبد العال (2018)، ودراسة أحمد (2018)، ودراسة سبرينه (2015)، ودراسة أبو شريعة (2014)، دراسة أبو سليمة (2007)، ودراسة الشريف (2013) حيث استخدمت الدراسات السابقة نفس المتغير .

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو كريم (2013) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.98) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

وتعزى الباحثة السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كون عينة الدراسة وعلى اختلاف سنوات خبرتهم في العمل فهم منسجمين في رأيهم حول واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية ، أي أن الموظفين على اختلاف خبراتهم في مجال عملهم في الجامعة واكبوا عملية تنمية الموارد البشرية واستفادوا منها على أدائهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2018) استخدمت نفس المتغير.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (2012) والتي أوضحت بأنه لم يظهر أن هناك فروقاً في جميع المجالات تبعاً للرتبة الأكاديمية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس بخصوص تحسين الأداء.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة حنيف وطارق ونديم (Tariq &Nadeem،Hanif، 2011) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية كبيرة بين ضغط المعلمين والأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة احصائية للاجهاد تعزى الخبرة.

كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2019) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لمتغير مدة الخبرة فكانت لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فما دون).

الفرضية الخامسة: تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

على أغلب مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.23) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية لمتغير الجامعة.

وتعزى الباحثة السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعة كون عينة الدراسة على اختلاف الجامعة التي يعملون بها يجدون بأن إدارة الجامعة لديهم تسعى دائماً في تطوير أدائهم الوظيفي، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم الوظيفي، حيث تعد الجامعة إحدى المؤسسات العلمية التربوية التي يعتمد عليها المجتمع في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية وفق مناهج عملية تتوافق ومتطلبات النمو والتطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ومما لا شك فيه أن تحقيق الجامعة أهداف المجتمع يتوقف على مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادتها وإدارة عملياتها بالأسلوب الأمثل.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2013) حيث استخدمت نفس المتغير.

حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العلي (2016) حيث وجدت بأن هناك أثر للجامعة لصالح الجامعات الحكومية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

(هل تختلف تقديرات المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية نحو واقع تحسين الأداء الإداري باختلاف متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية السادسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.54) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة السبب بخروج هذه النتيجة كون عينة الدراسة من الذكور والإناث من المسؤولين الإداريين في الجامعات الفلسطينية لديهم وعي كافي حول أهمية تطوير، وتحسين مستوى الأداء الإداري لديهم، وذلك من أجل إعطاء أفضل ما لديهم للطلبة.

لم تتفق مع أي من الدراسات السابقة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العلي، (2016) والتي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الذكور.

ودراسة الطراونة (2012) والتي توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العمل والبحث العلمي بين الكليات الإنسانية والكليات العملية، وحسب متغير الجنس لصالح الذكور.

الفرضية السابعة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.98) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزي الباحثة السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كون عينة الدراسة وعلى اختلاف مساهم الوظيفي يجدون بأن الجامعات الفلسطينية تسعى دائماً في تحسين الأداء الإداري للموظفين ، وذلك من أجل تطويرهم مهنيا وإداريا، مما يؤدي ذلك إلى تحسين سمعة وصورة الجامعة التي يعملون لديها.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد العال (2018)، و دراسة العازمي وآخرون (2018)، و دراسة أبو سليمة (2007) استخدمت نفس المتغير المطروح.

لم تختلف مع أي من الدراسات السابقة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.79) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

وتعزي الباحثة السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كون عينة الدراسة وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية يجدون بأن إدارة الجامعة تهتم في تطوير أداء الموظفين العاملين لديها، حيث أن العنصر الإداري هو العامل القوي في الجامعة.

حيث تتفق هذه النتيجة دراسة عبد العال (2018)، ودراسة أحمد (2018)، ودراسة سبرينه (2015)، ودراسة أبو شريعة (2014)، دراسة أبو سليمة (2007)، ودراسة الشريف (2013) حيث استخدمت الدراسات السابقة نفس المتغير .

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو كريم (2013) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية التاسعة: تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

على أغلب مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.70) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزي الباحثة السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كون عينة الدراسة على اختلاف خبراتهم واكبوا عملية تحسين الأداء الإداري المتبع في الجامعة، ووجدوا بأن هناك مجموعة من الفوائد تعود عليهم جراء عملية تحسين الأداء الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2018) استخدمت نفس المتغير.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (2012) والتي أوضحت بأنه لم يظهر أن هناك فروقاً في جميع المجالات تبعاً للرتبة الأكاديمية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس بخصوص تحسين الأداء.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة حنيف وطارق ونديم (Tariq &Nadeem،Hanif، 2011) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية كبيرة بين ضغط المعلمين والأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة احصائية للجهاد تعزى الخبرة.

الفرضية العاشرة: تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تحسين الأداء الإداري في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

على أغلب مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.81) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، وعليه تقبل الفرضية لمتغير الجامعة.

ويعزى السبب في ذلك كون جميع الجامعات العاملة في الضفة الغربية تهتم بعملية تحسين الأداء الإداري لجميع العاملين لديها.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2013) حيث استخدمت نفس المتغير.

حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العلي (2016) حيث وجدت بأن هناك أثر للجامعة لصالح الجامعات الحكومية.

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة:

السؤال الأول : هل تعتبر أن تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة وأساسية لتحسين العمل

الإداري في الجامعات الفلسطينية ؟ ولماذا؟

حيث أشارت النتائج إلى أن جميع المسؤولين الإداريين ممن تم مقابلتهم أجمعوا على أهمية تنمية الموارد البشرية وارتباطها الوثيق بتحسين العمل الإداري ، حيث عن طريق عملية تنمية الموارد البشرية يتم زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للموظفين وترفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق انفتاح معارفهم ومداركهم على العالم الخارجي، كما أن عملية الموارد البشرية تنصف بأنها ضرورة ملحة أيضا للكادرين الأكاديمي والإداري لرفع المعرفة لديهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ، والحث على التميز والابتكار في العمل، حيث يتم عن طريقها تطوير مستوى ومهارات الموظفين، وإعطائهم ثقة أكبر في أنفسهم مما ينعكس إيجابا على العمل ، كما وتعتبر حاجة ملحة كونها تعمل على زيادة كفاءة الموظفين مما ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم، وكما تعمل على توثيق العلاقات والروابط بين الزملاء في العمل، وهذا يدل أيضا بأن هناك تطبيق فعال لبرنامج تنمية الموارد البشرية في الجامعات، وأن مستوى تنمية الموارد البشرية مرتفع.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد العال (2018) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة.

واتفقت أيضا مع دراسة العازمي وآخرون (2018) حيث أشارت بأن تطبيق الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة جاءت متوسطة اجمالا.

وهذا ما أوصت إليه دراسة الجعافرة (2015) ضرورة عقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات، لتطوير كفاياتهم الفنية المختلفة، ومنها القياس والتقييم، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، والتعلم الذاتي، والمنحى العملي في التعليم.

السؤال الثاني : هل تعتبر أن تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هدف أساسي من أهداف الجامعات ؟ ولماذا؟

حيث تشير النتائج إلى أن المسؤولين الإداريين أكدوا بأن تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هو هدف أساسي من أهداف الجامعات ؛ لأن له أهمية كبرى في تطوير العمل وتطوير المؤسسة مما يزيد من الإنتاجية لدى الموظفين ، كما أنها تنعكس ايجابيا على العمل في المؤسسة وتحسن من صورة المؤسسة أمام المجتمع المحلي والوطني والدولي، كما تتصف عملية تنمية الموظفين الإداريين بأنها هدف أساسي لدى الجامعات ، حيث تقوم الجامعات بوضع خطة للتطوير، لكن لا يتم الاهتمام بتنفيذ خطة التطوير للموظفين الإداريين على عكس الاهتمام الدائم بتطوير الموظفين الإداريين، كما أفاد أفراد عينة الدراسة بأنها هدف ثانوي للجامعات حيث أنه يتم الاهتمام بالموظفين الإداريين بشكل قصدي ولا يكون هناك عدالة في توزيع برامج التدريب والتطوير على الموظفين كافة .

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة الساعدي (2016) التي توصلت بأن من أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة، هي: المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة، ووجود ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل، وأن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن ، عبد المحسن أحمد (2010) التي أوصت بضرورة تعزيز الشركة بعملية تدريب الموظفين، وذلك من أجل تحقيق التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة. وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع دراسة الجعفري (2014) حيث بينت الدراسة بأنه يوجد اهتمام نسبي وتركيز على متكليات الاستاذ الجامعي لترقيته وتحسين الأداء.

السؤال الثالث : أي الأساليب الآتية هو الأكثر تأثيراً في تنمية وتطوير الموظف الإداري ولماذا ؟

حيث ذكرت عينة الدراسة بأن هناك أساليب متنوعة في تنمية وتطوير الموظف الإداري، من أهمها التدريب حيث يعتبر من أهم وسائل تطوير الموظفين الإداريين لما يقدمه لهم من معارف وخبرات

وتقنيات حديثة في العمل تعمل على رفع مستوى أدائهم، كما ويعتبر وسيلة لتطوير الموظفين الإداريين حيث أنه يفتح أمامهم آفاق جديدة في عملهم ويزيد من كفاءتهم وسرعة انجاز أعمالهم كما يسرّع من عملية ترقية الموظف الإداري إلى مناصب أعلى في المسؤول الإداري المؤسسة، كما أكدت عينة الدراسة بأن الحوافز والمكافآت هي أهم وسائل تطوير الموظفين الإداريين حيث أنها تحثه على العمل بأكمل وجه وتطوير ذاته من أجل كسب ثقة المسؤولين والحصول على مكافآت أخرى، كما أفادت عينة الدراسة بأن الحوافز والمكافآت هو أهم وسائل تطوير الموظفين الإداريين حيث لما لها من أثر محبب ومشجع لدى العاملين كونها تعمل على تحفيزه وتشجيعه للعمل ، وكونها تؤثر على دخله المادي وعادة يكون الموظف بحاجة إلى زيادة في دخله الشهري، كما ذكرت عينة الدراسة بأن تقييم الأداء هو الأهم والبوصلة الحقيقية لتطوير أداء الموظفين بصورة مدروسة، حيث أن تقييم الأداء الصحيح والممنهج يعطي مؤشرا للمسؤولين الإداريين عن الموظفين الذين لديهم نقاط ضعف وبحاجة للتدريب، والموظفين المتميزين لتقديم مكافآت لهم.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة سبرينه (2015) والتي أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والابداع مثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات وتنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين اداريين.

ودراسة جواد (2015) والتي أظهرت اهتمام جيد من قبل الادارة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكولين والخطط التكوينية، ووجود ادراك لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لماله من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة، وزيادة الاهتمام بتكوين العمال في الشركة لإيجاد عامل مكون ومؤهل وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وهذا بتحسين الأداء والرفع من إنتاجيتها وتحقيق الأهداف المسطرة.

حيث تتفق هذه النتيجة مع ما أوصت إليه دراسة الحربي (2019) بضرورة تبسيط الاجراءات التنظيمية في الادارة بالقدر الذي يحقق الاستقلالية في العمل والمرونة في التنفيذ لتشجيع الابداع الاداري.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نجورو جيوكواسيرا (Njoroge , Kwasira 2015) حيث أظهرت تأثير التعويض والمكافأة على أداء الموظفين.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة عارفين ونيروانتو ومنان (Arifin, Nirwanto, Manan2019) والتي توصلت على أن الاستيعاب الكامل توسط في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، ويجب على الإدارة دعوة الموظفين لصياغة الرضا الوظيفي والانتباه إلى ظروف الموظف ، واختيار الموظفين بشكل انتقائي، وتوفير تدريب لزيادة مشاركة الموظف.

السؤال الرابع : ما هي المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في الجامعات ؟

حيث تشير النتائج إلى أن هناك مجموعة من المعوقات تواجه تطوير العمل الإداري في الجامعات من أهمها المركزية في العمل ، وعدم وضوح سياسات التدريب، وعدم وجود خطة حقيقية ومدرسة لتدريب الموظفين هو من أهم معوقات تطوير العمل الإداري، و قلة الحوافز، والبيروقراطية في العمل، وعدم تطبيق خطط التدريب والتطوير للموظفين ، كذلك عدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين ، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم المشاكل التي تواجه تطوير العمل الإداري ، كما ذكر أيضا من أهم معوقات تطوير العمل الإداري هو عدم وجود مساواة بين الموظفين ، وقلة التدريب للإداريين في الجامعات، وعدم كفاية الحوافز والمكافآت المقدمة من الجامعات، وعدم تفعيل بند الحوافز والمكافآت في الجامعات وإهمال تدريب الإداريين وعدم إشراكهم في صنع القرار، وعدم الاهتمام بتطوير مؤهلاتهم العلمية أسوة بزملائهم الأكاديميين وكذلك عدم الوعي بأهمية تقييم الأداء للموظفين هو من أهم معوقات العمل الإداري.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2019) والتي أوصت بأن يولي القائمون على العملية التعليمية اهتماما بالحوافز والمكافآت المادية المقدمة للعاملين في المناطق التعليمية، وإجراء المزيد من الدراسات حول معوقات إدارة الموارد البشرية في منظمات مختلفة وبكافة محافظات الكويت.

السؤال الخامس : ما هي الاقتراحات الممكنة لتلافي تلك المعوقات ؟

حيث اقترحت عينة الدراسة مجموعة من الاقتراحات من أهمها اللامركزية في العمل ، ووضع سياسات واضحة للتدريب، وكما أفادت أيضا بأهمية وجود خطة حقيقية ومدرسة لتدريب الموظفين، وضرورة إعطاء الحوافز، والعمل بروح الفريق الواحد، وتطبيق خطط التدريب والتطوير

للموظفين، كذلك الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل على تكافؤ الفرص، والاهتمام بالتدريب للدريين في الجامعات، وتفعيل بند الحوافز والمكافآت للموظفين، ضرورة ذكر أهمية تفعيل بند الحوافز والمكافآت في الجامعات ، ووضع معايير واضحة من أجل تنفيذ خطة شاملة للتدريب، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وكذلك زيادة الوعي بأهمية تقييم الأداء للموظفين، وزيادة إدراك إدارة الجامعات بأهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة أبو شريعة (2014) إلى أن مستوى إدراك المدراء لممارستي تخطيط الموارد البشرية والتدريب يعتبر عالياً في حين أن مستوى إدراكهم لممارسة تقييم الأداء هو جيد فقط. وأن اتجاهات المدراء نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة جاءت إيجابية وبدرجة جيدة وأن هناك علاقة طردية موجبة بين إدراك مدراء مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق ممارساتها.

ومن اللافت للنظر وجود اختلاف كبير بين نتائج الاستبانة ونتائج المقابلة الشخصية وذلك لعدة أسباب تراها الباحثة مثل: السرعة وعدم الاهتمام أحياناً أثناء تعبئة الاستبانة وعدم التمعّن وقراءة فقرات الاستبانة بشكل دقيق. كما وأنه بالاستبيان لا يتمكن الباحث من ملاحظة وتسجيل ردود فعل المستجيبين لفقدان الاتصال الشخصي معهم. كذلك شعور بعض المسؤولين الإداريين بالرهبة أحياناً حول إعطاء معلومات وتقديرات سلبية حول جامعتهم مما قد يؤثر سلباً على موقعهم الإشرافي أو الوظيفي رغم التوضيح لهم بأن المعلومات سرية جداً ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

لكن خلال المقابلات الشخصية كان هناك ارتياح أكبر وثقة متبادلة أكثر بين الباحثة والمسؤولين الإداريين ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المواجهة المباشرة وقراءة لغة الجسد والنقاش والتحاور حول قضايا إدارية واقعية تمتلك الباحثة معلومات وتجارب على أرض الواقع عنها أدى إلى مرونة وسلاسة الحوار بينهم ، وحثّ على المستجيب أن يكون أكثر اهتماماً وصدقاً بالاجابة . كما أن المقابلات الشخصية في حد ذاتها تخلق نوعاً من التعاطف ما بين الطرفين بدلاً من الاعتماد على ملأ الاستبانة بطريقة صماء.

وعليه فإن الباحثة ترى أن نتائج المقابلة كانت أكثر صدقاً وقرباً من الواقع الحقيقي في الجامعات.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة قامت الباحثة بإدراج بعض من التوصيات على النحو التالي:

1. زيادة أدراك الموظفين الإداريين لأهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة لهم وما يترتب عليها ترقيات وعقوبات وتدريب وتطوير للموظفين.
2. تحسين مناخ العمل بتطبيق دقيق لسياسة الثواب و العقاب، وخلق جو هادئ للعمل، وتوفير الأمان الوظيفي للموظفين.
3. تأهيل وتدريب الموظفين ومشاركتهم في كافة المؤتمرات وورش العمل والندوات التي من شأنها أن تسهم في تطويرهم ورفع كفاءتهم باعتبار أن العملية التدريبية هي المحرك الذي يصلق قدراتهم.
4. المساواة في الحقوق بين الموظفين الأكاديميين والإداريين، حيث أن الاحساس بالنقص لدى الموظفين الإداريين في الجامعات تحدّ من عطائهم وتحسين جودة عملهم الإداري والمهني.
5. تتصح الباحثة ادارة الجامعات بإشراك الموظفين في عملية صنع القرار وذلك لزيادة ارتباطهم وولائهم للمؤسسة .
6. تعزيز الاهتمام من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتوثيق وتبني الافكار الخلاقة ومكافأة العاملين المبدعين والمبتكرين.
7. وضع نظام حوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يجعلهم أكثر تمسكاً وارتباطاً في المؤسسة التي يعملون بها.
8. توصي الباحثة إدارة الجامعات الفلسطينية باستمرار السعي لخلق فرص من التنافس الشريف لدى الموظفين من خلال تطوير أنفسهم بشكل فردي أو بشكل ممنهج عن طريق المؤسسة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، محمد سمير (2009) الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان.
- بدر، رأفت اسماعيل (2012) تصور مقترح لتفعيل معايير الانضباط وجودة الأداء لدى القوى العاملة في قطاع التعليم من منظور اسلامي، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية.
- بكر، مصطفى محمود (2006) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- بلال ، مشعلي (2011) دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ،(رسالة ماجستير منشورة)، جامعة فرحان عباس سطيف ، الجزائر .
- بن زاهي، منصور؛ والشايب، محمد (2005) التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشري، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر.
- بو حنية، قوي (2008) تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- بوكميش، علي (2012) مدخل إلى تنمية الموارد البشرية- مع دراسة الواقع في الدول العربية ، دار الراية للنشر والتوزيع، ط (1)، عمان.
- توفيق ، عبد الرحمن (2010) تنمية الموارد البشرية - الأدوار الجديدة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، ط (1) ، الجيزة .

الجعافرة، عبد السلام يوسف (2015) فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم، *مجلة دراسات، العلوم التربوية*، المجلد (42)، العدد (1).

الجعفري، محمد وآخرون (2014) أثر تدريب العاملين على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي، دراسة تطبيقية، جامعة النيلين، السودان

جواد، عمر بالخير (2015) دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة محمد خضير، العدد السابع.

الحراحشة، حسن محمد (2010) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان.

الحربي، دالين عبد العزيز (2019) واقع الابداع الاداري ومشكلاته لدى الموظفين الاداريات بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية .

حسن، عبد المحسن احمد (2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الاردن .

حسونة، فيصل (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامه للنشر، ط 1، عمان .

حسين، سحراء أنور (2013) قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (36)، 207-227.

درة، عبد الباري ابراهيم وآخرون (2010) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، ط 2 .

درة، عبد البارى ابراهيم (2006) دور النقابات والجمعيات المهنية في تنمية الموارد البشرية في الأردن، المركز الوطني لتنمية الموارد البشري، مشروع المنار، الأردن.

دريدي ، منير بن أحمد (2018) استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في التدريب - الحوافز ، دار الابتكار للنشر والتوزيع - عمان .

دن ، أحمد (2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل ، دراسة حالة ، مجلة البشائر الاقتصادية .

الزّب ، سيد محمد جاد (2009) استراتيجيات تطوير تحسين الأداء - " الأطر المنهجية والتطبيقات العملية " ، دار الفكر العربي .

الزغودي، محمد (2012) مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

الساعدي، عادل (2012) دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، اتحاد المدربين العرب، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.

سبرينه ، مانع (2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، (رسالة دكتوراه منشورة) ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر .

أبو سليمة ، باسمه علي (2007) مدى فاعلية التدريب في تطور الموارد البشرية في مكتب الأونروا الاقليمي بغزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

أبو شريعة، فدوان (2014) ادراك واتجاهات العاملين في مؤسسات الخدمة الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

الشريف ، ريم (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ،(رسالة ماجستير منشورة) ، جامعة الملك عبد العزيز - السعودية .

الشويخ، عاطف (2007) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو شيخة، نادر (2005) إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.

أبو شيخة، نادر احمد (2006) إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الصريرة، خالد أحمد (2011) الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد (27)، العدد الأول.

الصليبي، محمود عبد المسلم (2008) الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الطراونة، سليمان محمد (2012) فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، العدد السابع والعشرون (2).

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

الغازمي ، مزنة سعد وآخرون (2018) واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي ، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، المجلد 32 ، العدد 128 .

- عبد الباري، كشواي (2006) إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط(1)، القاهرة.
- عبد الرحمن ، محمد عبد الحميد (2011) الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ليبيا .
- عبد العال، هاني رحي أحمد (2018) أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة ، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد المجيد، قدي (2010) إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة.
- عبد الناصر، موسى (2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، (رسالة دكتوراة منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- العتيبي، محمد خالد (2019) مدى فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت ، (رسالة ماجستير منشورة) ، جامعة آل البيت ، الأردن
- عقيلي ، عمر وصفي (1991) إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، عمان .
- العلي، يسرى يوسف (2016) واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة دراسات، العلوم التربوية* ، المجلد (43)، العدد (1).
- العماج، حمود (2003) علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- عنتر، عبد الرحمن (2010) ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان .

العنزي ، خالد جاسم محمد (2019) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ، (رسالة ماجستير منشورة) ، جامعة آل البيت ، الاردن .

العنزي ، عبد العزيز سليمان (2019) معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين ، (رسالة ماجستير منشورة) ، جامعة آل البيت ، الاردن .

كافي ، مصطفى يوسف وآخرون (2013) المفاهيم الإدارية الحديثة - مبادئ الإدارة ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 .

الكردي، أحمد (2010) الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، القاهرة.

أبو كريم، أيمن محمد أحمد (2013) علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر، فلسطين.

الكساسبة، وصفي عبد الكريم (2011) تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

اللبدي ، نزار عوني (2015) إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، دار دجلة ، ط 1 .

اللوذي، موسى (2000) التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

محمود ، خالد أحمد علي (2019) تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية .

المغربي، عبد الحميد (2006) الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

النجار، محمد عدنان (1998) إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، ص 348 .

النجار، نداء (2012) إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو النصر ، مدحت محمد (2009) الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة .

نصر الله، حنا (2002) إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والطباعة، الأردن.

نصر، محمد (2002) تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع عشر - مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس، القاهرة.

أبو النصر، مدحت محمد (2007) إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط(1)، القاهرة.

نور الدين ، أبو الشرش (2016) الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان.

الهيبي، خالد (2003) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ali, A.(2019). Impact of HR Policies and Practices on Employee Job Satisfaction: Evidence from Pakistan Telecommunication Ltd (PTCL) Hyderabad, Pakistan. *SEISENSE Journal of Management*,(2)2 47-56.

Arifin, Z. & Nirwanto, N. & Manan, A.(2019) Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science*,(2)1 1-9.

Balasubramaniam, S., &Farooqui, S. (2017). **TQM and Role of HR in itsImplementation** (MCCIA860).

Brewster, C., &Hegewisch, A. (Eds.). (2017) **Policy and Practice in European HumanResource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey**. Taylor & Francis.

Capko , judy (2003 Mar) **5 Steps to a Performance Evaluation System Fam Pract Manage.**

Chang, J and king W. (2005): Measuring the Performance of Information Systems: A Functional Scorecard", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 1.

Edralin, Divina M, (2010), Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines, *DLSU Business & Economics Review*, Vol.19, No.2: 25-41.

Flippo , E.B (1971) , **Principles of Personnel Management , Third Edition , Mc Graw-Hill Book Company , New York .**

George N. Root (March 08, 2019) **Methods of Performance Evaluation by III; Reviewed by Michelle Seidel, B.Sc., LL.B., MB.**

Gerald, G.(2018). **The Impact Of Employee Training and Development on Employee Performance In Institutions Of Higher Learning: A case of united states international university – Africa .MA: united states international university – Africa.**

- Hanif, R., Tariq, S. & Nadeem, M. (2011) Personal and job related predictors of teacher stress and job performance among school teachers. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 5 (2), 319-329.
- Horvathova, P. (2011) **Enterprise: Performance and Business Processes, Perspectives of Innovations**, Economics and Business, 3: 75-78.
- Kim, M. Y.& Oh, H. G.& Park, S. M.(2013) How to Encourage Employees' Acceptance of Performance Appraisal Systems in Korean Nonprofit Organizations? An Empirical Exploration of the Influence of Performance Monitoring Systems and Organizational Culture. *SAGA journals*(47)5 1007-1030.
- Luo Lu, Shu-Fang K., Oi-Ling S. & Chang-Qin L. (2010) Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. *International Journal of Psychology*, 45 (4), 294-302.
- Siregar, I., Nasution, A. A., & Sari, R. M. (2017, March) **Effect of Total Quality Management on the Quality and Productivity of Human Resources**. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering IOP Publishing.
- Njoroge, S. W.,& Kwasira, J.(2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(11), 87-93.
- Niyomdech, L.,& Yahya, k.(2019). Examining The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Citizenship Behavior For Environment Among Administrative Staff In A Thailand University. *Sains Humanika* 11:2-2 (2019) 37-44

Vlachos, Ilias P., (2009), The effects of human resource practices on firm growth, *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, No. 2:17-34.

ثالثاً: المواقع الالكترونية :

الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/02/04 ،

رابط الموقع www.mohe.pna.ps/hierarchy/Assistance-General-Directorates/GD-of-Administrative-Affairs

الموقع الرسمي لجامعة فلسطين التقنية خضوري ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/02/04 ،

رابط الموقع <https://ptuk.edu.ps/about-human-resources-department-administrative-units-departments/>

الموقع الرسمي لجامعة النجاح الوطنية ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/02/04 ، رابط الموقع

<https://www.najah.edu/ar/about/nnu-offices/human-resources/>

الموقع الرسمي ويكيبيديا ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/05/15 ، رابط الموقع

<https://ar.wikipedia.org/>

الملاحق

ملحق رقم (1)

طلب تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية .

ولهذا الغرض قامت الباحثة بإعداد الاستبانة المكونة من جزأين :

الجزء الأول : قياس واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين .

الجزء الثاني : قياس واقع تطوير الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين .

ونظراً لخبرتكم وسعة اطلاعكم تأمل الباحثة من حضرتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة ومدى موافقتها مع الأبعاد المذكورة ، وذلك بإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة للفقرات المذكورة ، هذا وسيكون لتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الاستبانة وإخراجها بصورة مناسبة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة : ريم حسن فليفل

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها الاولى



جامعة النجاة الوطنية / فلسطين
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية

استبانة

حضرة عميد الكلية / مدير / رئيس القسم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين " وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاة الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري والدراسات السابقة.

لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، وتعبئتها من خلال وضع إشارة (x) في المربع الذي تراه مناسباً إزاء كل فقرة، آملاً توخي الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحثة

ريم حسن قليفل

إشراف الدكتور

أشرف الصايغ

عيد الغني الصيفي

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المسمى الوظيفي:

☐ عميد كلية ☐ مدير
☐ رئيس قسم

3. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه
☐ ماجستير

4. سنوات الخبرة:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 - 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

5. الجامعة : ☐ جامعة فلسطين التقنية - خضوري ☐ جامعة النجاح الوطنية

☐ الجامعة العربية الأمريكية

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

المجال الأول: تقييم الأداء

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	تقوم سياسة الجامعة على وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم أداء الموظفين.				
2	تساعد معايير تقييم الأداء في إظهار جوانب القوة والضعف للموظفين.				
3	تشجع سياسة تقييم الأداء الموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.				
4	ترشد سياسة تقييم الأداء الموظفين للبرامج التدريبية التي يحتاجونها لتطوير أنفسهم.				
5	تقوم الجامعة على تطوير معايير تقييم الأداء بشكل مستمر.				

6	يتأثر تقييم المسؤول للموظف بناء على طبيعة العلاقة الشخصية				
---	---	--	--	--	--

المجال الثاني: التدريب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
7	تعمل الجامعة على وضع معايير واضحة وشفافة للمشاركة في برامج التدريب المختلفة.				
8	تعمل الجامعة على استحداث برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عمل الأقسام الإدارية.				
9	تقوم الجامعة بمتابعة أداء الموظفين بعد إنجاز البرنامج التدريبي لقياس مدى الاستفادة من التدريب.				
10	تدعم الجامعة المتميزين بالبرامج التدريبية مادياً ومعنوياً.				
11	تهتم الجامعة بأخذ آراء الموظفين حول مدى رضاهم عن نوعية البرامج المقدمة لهم.				
12	تتبنى الجامعة رؤية استراتيجية لرفع مهارات ومعارف الموظفين باستمرار.				
13	تحرص الجامعة على أن تكون البرامج التدريبية ذات جودة عالية.				
14	فرص التدريب في الجامعة متاحة لجميع الموظفين وبشكل متساو .				

المجال الثالث: الحوافز والمكافآت

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
15	يتميز نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة بالفعالية				
16	ترتبط نتائج تقييم الأداء بالحوافز والمكافآت في الجامعة بشكل مباشر				

17	نظام الحوافز والمكافآت يدفع الموظفين للعمل بجدية والتزام أكبر .				
18	كل شخص مبدع ومبتكر له نصيب من الحوافز والمكافآت في الجامعة .				
19	يوجد عدالة في نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة .				
20	ضعف الربط بين الحوافز ومستوى الأداء يعيق من كفاءة أداء الموظفين .				

المحور الثالث: الأداء الإداري

المجال الأول : تحسين الأداء الإداري

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
21	يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.				
22	يلتزم الموظفون بما يصدر إليهم من تعليمات وقرارات من قبل المسؤولين.				
23	يحقق موظفو الجامعة الأهداف المطلوب منهم إنجازها.				
24	تسهم عملية التدريب المستمرة في تحسين العمل الإداري للموظفين.				
25	يتوفر لدى الموظفين القدرة العالية على حل المشكلات اليومية التي تواجههم أثناء العمل.				
26	يشترك موظفو الجامعة باتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال بالموكلة إليهم.				
27	يوجد مشاركة عالية بين المستويات الإدارية كافة للوصول للجودة العالية في إنجاز الأعمال.				
28	تزود الجامعة الموظفين بالتقارير الدورية التي توضح مستوى الإنجاز للأعمال الموكلة لهم.				

29	الحوافز المادية المقدمة للموظفين المتميزين لها أثر إيجابي لزيادة فعالية العمل.				
30	تتوفر لدى الموظفين الدافعية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.				
31	استغلالي لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل.				
32	يستطيع الموظفون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة بالجامعة.				
33	يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية				

المجال الثاني: تطوير الموظفين مهنيًا

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
34	تعمل الجامعة على اعتماد معايير واضحة للموظفين للتقدم والارتقاء.				
35	تهتم الجامعة بإعداد الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتولي مناصب عليا بالجامعة.				
36	ترتبط عملية الترقية في السلم الوظيفي بمدى المعرفة والمهارة التي يمتلكها الموظفون.				
37	تسهم الجامعة بخلق نوع من التوازن بين قدرات الموظفين والمناصب التي يشغلونها بالجامعة.				
38	تقوم الجامعة بالمحافظة على الخبرات والكفاءات الداخلية والعمل على استقطاب الكفاءات الخارجية.				
39	تساعد الجامعة الموظفين على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.				

المحور الثالث: تطوير الموظفين إدارياً

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
40	تعمل الجامعة على إشراك الموظفين في بعض القرارات التي تدرج ضمن تخصصاتهم.				
41	تعمل الجامعة على تحقيق العلاقات الإنسانية بين الموظفين والمسؤولين الإداريين في المستويات كافة.				
42	تعمل الجامعة على تفعيل دور الاتصال الإداري لتسهيل عملية تبادل المعلومات.				
43	تعمل الجامعة على تطوير خبرات ومعارف الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية بمجال تخصصاتهم.				

انتهت فقرات الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1	أ.د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
2	د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
3	د. سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية
4	د. نهى عطير	جامعة فلسطين التقنية خضوري
5	د. مجدي الجبوسي	جامعة فلسطين التقنية خضوري
6	د. هشام شناعة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
7	د. حسام القاسم	جامعة فلسطين التقنية خضوري
8	د. فراس صليح	جامعة فلسطين التقنية خضوري
9	د. معن الخطيب	جامعة فلسطين التقنية خضوري
10	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
11	د. حاتم عابدين	جامعة الخليل
12	د. محمد عوجة	جامعة الخليل
13	د. زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة
14	د. ربيع عطير	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (4)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية / فلسطين
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية

استبانة

حضرة عميد الكلية / مدير / رئيس القسم المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين " وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري والدراسات السابقة.

لذا يرجى التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبانة، وتعبئتها من خلال وضع إشارة (x) في المربع الذي تراه مناسباً إزاء كل فقرة، آملاً توخي الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحثة

ريم حسن فليفل

المحور الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المسمى الوظيفي:

☐ عميد كلية ☐ مدير ☐ رئيس قسم

3. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من (5) سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات

5. الجامعة : ☐ جامعة فلسطين التقنية - خضوري ☐ جامعة النجاح الوطنية ☐ الجامعة العربية الأمريكية

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

المجال الأول: تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	تضع الجامعة معايير موضوعية لتقييم أداء الموظفين.				
2	تظهر معايير تقييم الأداء جوانب القوة والضعف للموظفين.				
3	تشجع سياسة تقييم الأداء الموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة عالية.				

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
4	تسهم عمليات تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية .				
5	تقوم جهات الاختصاص في الجامعة بتطوير معايير تقييم الأداء بشكل مستمر .				
6	تتأثر نتائج تقييم المسؤول للموظف بناء على طبيعة العلاقة الشخصية.				

المجال الثاني: التدريب

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
7	تضع الجامعة معايير واضحة وشفافة للمشاركة في برامج التدريب المختلفة.				
8	تستحدث الجامعة برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عمل الأقسام الإدارية.				
9	تتابع الجامعة أداء الموظفين بعد إنجاز البرنامج التدريبي لقياس مدى الاستفادة من التدريب.				
10	تدعم الجامعة المتميزين بالبرامج التدريبية مادياً ومعنوياً.				
11	تأخذ الجامعة بآراء الموظفين حول مدى رضاهم عن نوعية البرامج المقدمة لهم.				
12	تتبنى الجامعة رؤية استراتيجية لرفع مهارات ومعارف الموظفين باستمرار.				
13	تحرص الجامعة على أن تكون البرامج التدريبية المقدمة ذات جودة عالية.				
14	تتيح الجامعة فرص التدريب لجميع الموظفين وبشكل عادل .				

المجال الثالث: الحوافز والمكافآت

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
15	يتميز نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة بالفاعلية.				
16	ترتبط نتائج تقييم الأداء بالحوافز والمكافآت في الجامعة بشكل مباشر.				
17	نظام الحوافز والمكافآت يدفع الموظفين للعمل بجدية والتزام أكبر .				
18	يستخدم نظام الحوافز والمكافآت في دعم الإبداع والابتكار .				
19	تطبق الجامعة نظام حوافز عادل لتشجيع الموظفين على العمل الجاد .				
20	ضعف الربط بين الحوافز ومستوى الأداء يعيق من كفاءة أداء الموظفين .				

المحور الثالث: الأداء الإداري

المجال الأول : تحسين الأداء الإداري

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
21	يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاءة المرجوة .				
22	يلتزم الموظفون بما يصدر إليهم من تعليمات وقرارات من قبل المسؤولين.				
23	يحقق موظفو الجامعة الأهداف الإدارية المطلوب إنجازها.				
24	تسهم عملية التدريب المستمرة في تحسين العمل الإداري للموظفين.				
25	يتوفر لدى الموظفين القدرة العالية على حل المشكلات اليومية التي تواجههم أثناء العمل.				

26	يشترك موظفو الجامعة باتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الموكلة إليهم.				
27	يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية كافة للوصول للجودة العالية في إنجاز الأعمال.				
28	تزود الجامعة الموظفين بالتقارير الدورية التي توضح مستوى إنجاز أعمالهم .				
29	تتوفر لدى الموظفين الدافعية لاستكمال أعمالهم خارج أوقات الدوام الرسمي.				
30	تتوفر وسائل الاتصال اللازمة لإنجاز مهمات العمل.				
31	يستطيع الموظفون التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة بالجامعة.				
32	يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.				

المجال الثاني: تطوير الموظفين مهنيًا

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
33	تعمل الجامعة على اعتماد معايير واضحة للموظفين للتقدم .				
34	تعمل الجامعة على إعداد الموظفين المتميزين لتولي مناصب مهمة في الجامعة .				
35	ترتبط عملية الترقية في السلم الوظيفي بمدى المعرفة التي يمتلكها الموظفون.				
36	ترتبط عملية الترقية في السلم الوظيفي بكمية المهارات التي يمتلكها الموظفون.				
37	توائم الجامعة بين قدرات الموظفين والمناصب التي يشغلونها في الجامعة .				
38	تستقطب الجامعة الكفاءات في مجالات عملها.				
39	تحافظ الجامعة على الكفاءات والخبرات الداخلية .				
40	تتّمي الجامعة مهارات وميول الموظفين لديها.				

المجال الثالث: تطوير الموظفين إدارياً

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
41	تشرك الجامعة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تدرج ضمن تخصصاتهم.				
42	تقوّي الجامعة العلاقات بين الموظفين والمسؤولين الإداريين .				
43	تفعل الجامعة الاتصال الإداري بين الموظفين لتسهيل عملية تبادل المعلومات.				
44	تطوّر الجامعة خبرات الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات لمواكبة المستجدات .				
45	ترعى الجامعة أنشطة النمو الإداري لتقوية المعرفة في مجال العمل الإداري .				
46	توفّر الجامعة الوسائل والأجهزة اللازمة لتسهيل عمل الموظف الإداري .				
47	تساعد الجامعة الموظف الإداري على التشبيك مع المؤسسات الأخرى .				

انتهت فقرات الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (5)

أسئلة المقابلة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

أسئلة المقابلة لرسالة ماجستير بعنوان :

" تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين " .

تنمية الموارد البشرية: زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للموظفين القادرين على العمل في جميع المجالات، والذين يتم اختيارهم في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

السؤال الأول :

هل تعتبر أن تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة وأساسية لتحسين العمل الإداري في الجامعات ؟ ولماذا ؟

السؤال الثاني :

هل تعتقد أن تطوير وتنمية الموظفين الإداريين هدف أساسي من أهداف الجامعات ؟ ولماذا ؟

السؤال الثالث :

من وجهة نظرك : أي الأساليب الآتية أكثرها تأثيراً في تنمية وتطوير الموظف الإداري ؟ ولماذا ؟
1. تقييم الاداء 2. التدريب 3. الحوافز والمكافآت .

السؤال الرابع :

برأيك : ما هي المعوقات التي تواجه تطوير العمل الإداري في الجامعات ؟

السؤال الخامس :

ما الاقتراحات الممكنة لتلافي تلك المعوقات ؟

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل المهمة لجامعة فلسطين التقنية خضوري

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2019/10/8

حضرة الأستاذ الدكتور نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم
جامعة فلسطين التقنية خضوري - طولكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ ريم حسن محمود فليفل ، رقم تسجيل (11750586)
تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ ريم حسن محمود فليفل، رقم تسجيل 11750856، تخصص ماجستير الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانة وإجراء مقابلة مع عمداء الكليات والدوائر الإدارية، لاتمام مشروع البحث.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي القطناني

عميد كلية الدراسات العليا



فلسطين، نابلس، ص.ب 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) *972) فاكس: 2342907 (09) *972)

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (7)

كتاب تسهيل المهمة لجامعة النجاح الوطنية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2019/10/8

حضرة الأستاذ الدكتور نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ ريم حسن محمود فليفل ، رقم تسجيل (11750586)

تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ ريم حسن محمود فليفل، رقم تسجيل 11750856، تخصص ماجستير الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

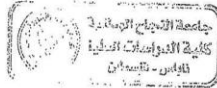
(تنمية الموارد البشرية واسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانه وإجراء مقابلة مع عمداء الكليات والدوائر الإدارية، لاتمام مشروع البحث.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي القطناني

عميد كلية الدراسات العليا



فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) 2345113 * فاكس: 2342907 (09) 2342907

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

**Al-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Development of Human Resources and their
Contribution in the Improvement of Administrative
Performance in West Bank Universities from the
Viewpoints of Administrative Officials**

**Prepared By
Reem Hasan Iflaifel**

**Supervised by
Dr. Ashraf Munther Al-Sayegh
Dr. Abd Al-Ghani Al-Saify**

**This Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the
degree in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies,
An-Najah National University, Nablus Palestine**

2020

A

**Human Resource Development and its Contribution to Improving
Administrative Performance in Universities in the Northern Part of the
West Bank from the Viewpoints of Administrative Officials**

**Prepared by
Reem Hasan Iflaifel
Supervised by
Dr. Ashraf Munther Al-Sayegh
Dr. Abd Al-Ghani Al-Saify**

Abstract

The study aims to identify the reality of human resources development and its contribution to improving administrative performance in universities in the northern part of the West Bank from the viewpoint of administrative officials. The study also researches the impact that other independent variables have on the performance of these officials.

The study's population consists of all the administrative officials at An-Najah National University and Palestine Technical University- Kadoorie whose number reached 150 during the first semester of the academic year 2019/2020 according to the statistics of Human Resources Department in both universities.

The researcher uses the relational descriptive approach, whereby the study's sample is chosen in a random stratified manner that representative of the number of administrative officials in the two universities. The sample's size consists of 108 employees who were given questionnaires, of which 105 were retrieved.

To collect the research's data, the researcher used a five level Likert scale questionnaire that consists of two topics, each of which is divided into

several subtopics. The first topic deals with human resource development, and its subtopics of performance evaluation, training, incentives and rewards. As for the second topic, which is concerned with administrative performance, the areas that are tackled are improving administrative performance, developing employees professionally and developing employees administratively.

The researcher also used personal interviews as another method to collect data, and five administrative officials in the two universities were interviewed. The interviews consisted of five questions distributed in the fields of study.

To answer the study's questions and to test the hypothesis, the researcher used independent T-test, mono-contrast analysis, Alpha Cronbach test, and simple regression test to extract the iterations, percentages, and standard deviations in order to estimate the relative weight of the questionnaire's topics.

The results of the questionnaire showed that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the averages of the views of administrative officials towards the reality of human resource development in West Bank universities due to gender, job title, educational qualification, years of experience, and university. Moreover, there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the averages and views of administrative officials towards the reality of improving administrative performance in

West Bank universities due to gender, job title, educational qualification, years of experience, and university.

The results of the interviews showed that trainings, incentives and rewards came first in terms of their importance in developing human resources, while the performance evaluation process ranked second in importance.

The study concludes in recommendations of developing and training employees through the attendance of conferences, workshops and seminars that would contribute to their development and raise their efficiency, and improve their working environment through incentives and rewards, paying attention to the social and psychological needs of employees, and their involvement in decisions making.