



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري

دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة
(الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)

:

:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ أماني خضر أحمد شلتوت لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

"تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار للعنصر البشري"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 08 جماد أول 1430هـ، الموافق 2009/05/03م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:





مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. يوسف بحر

د سامي أبو الروس

د. محمد المدهون

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

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

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا



د. زياد إبراهيم مقداد

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ)

(-)

إهداء

إلى من علمني حب العلم والعلماء
إلى من أفاض علي بعلمه وحنانه
إلى والدي العزيز

إلى من غمرتني دوما بحبها وحنانها
إلى من كان دعاؤها نورا يضيء كل شئ
إلى والدتي الغالية

إلى من شاركني الحياة سرائها وضرائها
إلى من أرى نور الحياة فيهم
إلى زوجي العزيز وأبنائي الغوالي

إلى أحبتي في هذه الدنيا
أختي الغالية وأخواني الأعزاء

شكر وتقدير

(

)

"

"

.

...

/

/

.

.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	آيات قرآنية
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	ملخص الدراسة باللغة العربية
XI	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
٢	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٣	فرضيات الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري	
المبحث الأول تنمية الموارد البشرية	
٨	مقدمة
٨	مفهوم إدارة و تنمية الموارد البشرية وتعريفها
١٠	التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
١٣	الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
١٣	أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
١٥	الموارد البشرية بقطاع الخدمات
المبحث الثاني تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر استراتيجية	
١٦	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
١٧	الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية
المبحث الثالث الاستثمار في الموارد البشرية	
٢٠	مقدمة
٢٠	اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية
٢٢	الرأس المال البشري والفكري
٢٣	استراتيجيات إدارة وتأمين الرأس المال الفكري في المؤسسة
٢٤	أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
٢٥	مفهوم الكفاءة
٢٥	أهداف قياس الكفاءة
٢٦	العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

الصفحة	الموضوع
٢٧	وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية
	المبحث الرابع تنمية الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية
٤٦	نبذة عن الوكالة
٤٧	الخدمات التي تقدمها الوكالة
٤٧	دائرة الإدارة و الموارد البشرية في الوكالة
	الفصل الثالث الدراسات السابقة
٥٤	مقدمة
٥٤	الدراسات المحلية
٥٩	الدراسات العربية
٦٤	الدراسات الأجنبية
٦٨	تعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الرابع منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
٧١	منهجية الدراسة
٧٢	مجتمع الدراسة
٧٢	عينة الدراسة
٧٧	صدق وثبات الاستبانة
٨٤	المعالجات الإحصائية
	الفصل الخامس تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
٨٦	اختبار التوزيع الطبيعي
٨٧	تحليل فقرات المحور الأول
٩١	تحليل فقرات المحور الثاني
٩٣	تحليل فقرات المحور الثالث
٩٦	تحليل فقرات المحور الرابع
٩٩	تحليل فقرات المحور الخامس
١٠٢	تحليل فقرات المحور السادس
١٠٥	اختبار الفرضيات
	الفصل السادس النتائج والتوصيات
١٢٧	النتائج
١٣٠	التوصيات
١٣٢	دراسات مستقبلية
	المراجع
١٣٣	المراجع العربية
١٣٧	المراجع الإنجليزية

الملاحق	
	الاستبانة
	قائمة محكمي الاستبانة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	توزيع العينة حسب متغير العمر	٧٢
٢.	توزيع العينة حسب متغير الجنس	٧٣
٣.	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	٧٣
٤.	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	٧٣
٥.	توزيع العينة حسب متغير الخبرة في الوكالة	٧٤
٦.	توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية	٧٥
٧.	توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	٧٥
٨.	معامل الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته	٧٧
٩.	معامل الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته	٧٨
١٠.	معامل الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته	٧٩
١١.	معامل الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لفقراته	٨٠
١٢.	معامل الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات المحور الخامس والمعدل الكلي لفقراته	٨٠
١٣.	معامل الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات المحور السادس والمعدل الكلي لفقراته	٨١
١٤.	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	٨٢
١٥.	(معامل الثبات) طريقة التجزئة النصفية	٨٣
١٦.	(معامل الثبات) طريقة الفا كرونباخ	٨٣
١٧.	اختبار التوزيع الطبيعي	٨٦
١٨.	الوزن النسبي لكل فقرة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المعنوية لفقرات المحور الأول	٨٧
١٩.	الوزن النسبي لكل فقرة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المعنوية لفقرات المحور الثاني	٩١
٢٠.	الوزن النسبي لكل فقرة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المعنوية لفقرات المحور الثالث	٩٤
٢١.	الوزن النسبي لكل فقرة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المعنوية لفقرات المحور الرابع	٩٦
٢٢.	الوزن النسبي لكل فقرة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المعنوية لفقرات المحور الخامس	٩٩
٢٣.	الوزن النسبي لكل فقرة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المعنوية لفقرات المحور السادس	١٠٢
٢٤.	تحليل جميع فقرات المحور الأول	١٠٥
٢٥.	تحليل جميع فقرات المحور الثاني	١٠٦
٢٦.	تحليل جميع فقرات المحور الثالث	١٠٧
٢٧.	تحليل جميع فقرات المحور الرابع	١٠٨
٢٨.	تحليل جميع فقرات المحور الخامس	١٠٩
٢٩.	تحليل جميع فقرات المحور السادس	١١٠
٣٠.	تحليل جميع محاور الدراسة	١١١
٣١.	نتائج اختبار T (الجنس)	١١٢
٣٢.	اختبار تحليل التباين الأحادي (العمر)	١١٣

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
١١٤	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر	.٣٣
١١٦	اختبار تحليل التباين الأحادي (الحالة الاجتماعية)	.٣٤
١١٦	اختبار تحليل التباين الأحادي (المؤهل العلمي)	.٣٥
١١٧	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	.٣٦
١١٩	اختبار تحليل التباين الأحادي (عدد سنوات العمل في الوكالة)	.٣٧
١١٩	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير عدد سنوات العمل في الوكالة	.٣٨
١٢١	اختبار تحليل التباين الأحادي (الدرجة الوظيفية)	.٣٩
١٢١	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الدرجة الوظيفية	.٤٠
١٢٣	اختبار تحليل التباين الأحادي (الدورات التدريبية)	.٤١
١٢٣	اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير الدورات التدريبية	.٤٢

)

(

%

% ,
. % ,

% ,

%69.64

% ,

.% ,

:

Abstract

This study aims to identify human resources development as strategic entrance to maximize the investment in Human beings of UNRWA in the Gaza Strip (Gaza Field Office & Headquarter, Gaza), and verify the extent of the recruitment of human resources development strategies and their impact on the preparation of an employee who characterize as effective, efficient, skilled, and was prepared on scientific basis. It clarified the concept of investment in the human being that leads to improving the overall performance of the organization and rehabilitates it to achieve a sustainable competitive advantage to achieve leadership. The analysis of strategies in human resource development and its impact on the investment has been made, on the other hand analysis of the sample specifications also has been made taken into consideration the factors of age, gender, marital status, qualifications, years of experience with UNRWA, and the post grade, and training courses. The population of the study includes all UNRWA staff who works at grades between Gr.8 and Gr.20, about 665 employees. The sample of the study contains 253 employees approximately 40% of the total number of the targeted group.

The study showed that the presence of a clear policy for planning and development of methods of recruitment has a good impact on investment maximization on Human Resources and it's about 71.37%, while, the existence of a clear policy of selection and hiring of human resources reaching 73.53%. The study also showed that there was acceptable impact of programs and plans of a modern training methodology to maximize the investment in human resources reaching 69.64%, also the evaluation systems used reaching 65.48%, the design and preparation of policies and pay bonuses and incentives reaching 68.48%, the planning and career development reaching 64.88%. The study showed that there were no statistically significant differences in the views of members of the sample towards the development of human resources and its impact on the investment maximization related to gender, marital status, and post grades. While it showed that there are statistically significant differences in the views of members of the sample due to age, years of experience, qualifications, and the number of training courses.

The study recommended the following:

Employees are a real investment, and great efforts must be exerted to manage and develop their skills and efficiency to achieve the goals of the organization and improve its performance and increase its productivity.

Good planning for human resource investment is needed to guarantee the good selection of human resource and upgrading the efficiency and developing, resulting in raising the efficiency and effectiveness of organization. Work on specializes course and workshop aimed at teaching the staff the concept of human resources investment and his personal role, along with management role to achieve the desired goals.

There is a necessary to put a clear and accurate strategy of the policies and training programs which enabling continuous and following up to be more effective in development the abilities of staff, taking into account the staff desire, perception and needs when putting the training programs.

:

.

.

-

-

-

-

-

.()

(HARVARD BUSINESS REVIEW)

":

"

":

"

!

. (Bassi&McMurrer,2007,p.116)

.
:
:/
:/
:/
:/
:/
:/
:/

:

- - -) : .
(- - : .

:

:

-

-

-

-

-

∴

∴

.

∴

-

.

-

.

∴

-

.

∴

-

.

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

.()

.()

.

.()

:

.()

.()

Flippo

.()

: Smith Grant

.()

.

:

.()

.()

.()

.()

.

.

:

-

-

-

-

-

-

()

.()

:

(:)

.()

()

" "

:

-
-
-
-

()

()

()

.()

”

()

.()

:

:

:

■

■

()

:

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

()

:

.

:

-

-

-

-

.() -

) (

) (

.()

) (

() .

.2

: -

-

-

-

-

: -

:

-

-

-

-

.()

:

.()

:

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

.(

)

-

.

(-)

.()

:

:

(P.B.Beaumont, 1998,p:16).

.
.
.
.
.

:

-

.

-

-

-

:
:
:
:

:

:

() .

() .

أولاً: اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

:

()

:

...

)

.() ()

() .() "

(A.Shasda& Ch.Cobra) "

" Thomas Stuart

.() "...

:

:()

:

:

.()

:

.()

: .

.

.()

:

: (

: (

: (

: (

: (

()

:

:

.()

()

:

.()

:

. التخطيط والتحكم والتقييم:

إدارة التغيير: .

()

.()

الاتصال: .

التطوير في العمل: .

... "

"

إدارة المصادر وتوزيعها: .

التحفيز: .

التركيز على المدى البعيد الاستراتيجي: .

.()

:

-

-

-

-

:

:

-

■

■

-

:

-

■

■

()

X

:

=

■

:

:

■

.

.

.

.

.

:

■

.

.

.

:

■

()

.

.

-

()

.

.

.

.()

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.()

:

:

.

.

.

:

:

.

:

/

.

.

.

.

:

:

:

...

:

.

.

:

.

/

:

/

=

/

=

.()

:

-

.()

:

.

.

.

:

.

..

...

.

.

().

: -

().

().

:

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

().

:

.

.

.

.

.() .

-: .

:

:

.

:

.

:

.

-: .

:

-

.()

-

-

-

-

-

.()

.() .

.

:

.
. .
. .
. .
. .

.(-)

()

:

:

() .

:

()

:

-
-
-
-
-

:

)

(Attwood&Dimmock,1996,P103) (.....)

() . -

() "

(Invancevich,1995,P.256)

()

:

:

()

:

" " " "

" "

() .

:

:

:

:

() .

() -

: -

()
()

:

..
()

()

:

()

:

()

: ()

:

(Merchant,2003

)

-

-

-

-

()

:

()

/

()

"

/

"

.

:

■

■

■

■

■

.

(

)

.

.

.

4.1

(

)

:

:

) .

(

:

) .Project Budget

Regular Budget

(

:

(Personnel Section)

(Recruitment Section)

(compensation office)
(Building management unit)
(travel unit)
(Information System Office)

()

:

-
-
-
-
-
-

.()

()

(//)

) :

.()

.(

-
-
-
-
-

:

•
:

-
-
-
-

().

Part I,II&III

PD A /

:

:Technical Training

.

.

:

.....

General Training

Part III

.

A/17

A/14

:
:
:
:
:

:

" () (

·
:

:

" :() (

"

% ,
. % ,

:

.

.

.

:

.

.

.

.

"

"

:()

(

.

:

.

.

.

.

:

.

.

.

.

" : () ("

:

:

" : () ("

.....

.%
.%,

:

.

.

: (2003)Al-Madhoun&Analoui (

.

.

:

:

.

:() (

)

(

:

.

% , .

"

":() (

:

:

:() (

:

:

() :

:

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

.

" :() "

"

"

"

.

:

.

.

.

.

" : () (

"

:

"

"

.

"

"

"

"

.

.

.

.

" : () (

"

:

.

() (

()

:() (

.

:

.

.

.

.

:

.

.

.

.

:() (

.

:

.

.%

.

.%

.

-

.%

:

.

.

.

.

1) Stedham (2006)

2) Study(Chu-chen Yeh,2005)

Doctoral Dissertation

Title: A Study of Human Resource Investment, Human Capital, and Firm Performance

3) Rachell Pluijmen, Rob F. Peoll, Rerd J. Vanderkrogt (2003)

—

4) Study (Masaki Asano and Kazuki Ohara,2002)

Nomura Research Institute

Human Resource development systems Focusing on HR ROI

HR ROI = Results (actual performance or expectations)

$$\frac{\text{Results (actual performance or expectations)}}{\text{salary + HR development in Investment}}$$

:

.() JTT () OJT

5) Bernthal & Rioux (2000)

. HR Benchmark Group



:

" "

)

(

:

:

:

:

(Statistical Package for Social Science) SPSS

)

(

%

جدول رقم (١)
الفئة العمرية

٣٠,٨	٧٨	
٤٦,٦	١١٨	
١٣,٨	٣٥	
٨,٧	٢٢	
١٠٠,٠	٢٥٣	

% , ()

% ,

% ,

% ,

: .

()

06,0	143	
43,0	110	
100,0	203	

% ,

% , ()

: .

()

91,3	231	
0,0	14	
1,2	3	
2,0	0	
100,0	203	

% , ()

% ,

% ,

% ,

: .

()

6,3	16	
80,6	204	

۱۳,۰	۳۳	
۰,۰	۰	
۱۰۰,۰	۲۰۳	

" " % , ()
 % , " " % ,
 " "

()

۵۷,۳	۱۴۵	
۳۳,۲	۸۴	
۸,۷	۲۲	
۰,۸	۲	
۱۰۰,۰	۲۰۳	

% , ()
 % ,

% ,
 % ,

()

۵۵,۳	۱۴۰	
۲۹,۶	۷۵	
۱۳,۰	۳۳	
۲,۰	۵	
۱۰۰,۰	۲۵۳	

% , ()

% ,

% ,

% ,

()

۲,۸	۷	
۲۲,۱	۵۶	
۳۳,۶	۸۵	
۴۱,۵	۱۰۵	
۱۰۰,۰	۲۵۳	

% , ()

% ,

% ,

% ,

:

:

-
-
-
-
-
-

:

◀ القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من ٧ فقرات

◀ القسم الثاني : تناول

:

:

•

:

•

:

•

ويتكون من ١٣ فقرة.

: يناقش

•

ويتكون من ١١ فقرة

:

•

:

•

من ١٠ فقرات

:

()

(

: تخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية

()

: تخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية

0.001	0.567	تحدد الوكالة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية	1
0.017	0.434	تحدد الوكالة مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية	2
0.001	0.585	تتبع الوكالة عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملاء الوظائف الشاغرة في المستويات التنظيمية	3
0.000	0.720	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة	4
0.001	0.574	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب	5
0.000	0.628	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب	6
0.000	0.697	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص.	7
0.000	0.598	تعتبر الوكالة المصادر الداخلية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية	8
0.002	0.547	تعتمد الوكالة المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين والاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي	9
0.008	0.474	تعتمد الوكالة المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لأنه يخفض الحاجة إلى التدريب والتهيئة	10
0.035	0.387	اعتماد الوكالة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب يحرم الوكالة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية	11
0.008	0.477	اعتماد الوكالة على المصادر الداخلية يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة	12
0.006	0.494	تعتبر الوكالة المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من	13

		الموارد البشرية	
0.030	0.396	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية لإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات تدعم وتحديث التغيير المطلوب	14
0.005	0.501	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها	15
0.006	0.490	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية لاستقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة	16
0.001	0.576	اعتماد الوكالة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب يخفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين في المنظمة	17

" "

r

تخطيط)

()

وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية)

(,)

r

r

: مدى معرفة وعلم الموظفين بسياسة الوكالة تجاه طرق

اختيار وتعيين الموارد البشرية

()

: مدى معرفة وعلم الموظفين بسياسة الوكالة تجاه طرق اختيار

وتعيين الموارد البشرية

0.000	0.780	تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة	1
0.000	0.868	تتم عملية اختيار المرشحين بنزاهة وشفافية	2
0.000	0.603	تسعى الوكالة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لكفاءة وفعالية	3
0.000	0.695	يتم تحديد ومعرفة احتياجات الوكالة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات	4
0.001	0.557	القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية	5
0.000	0.683	تتم عملية الاختيار بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة	6
0.000	0.642	تعد الاختبارات التي تعقدتها الوكالة متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة	7
0.000	0.668	تعد اختبارات اللغة الإنجليزية كافية لقياس المهارات اللغوية للمتقدمين	8
0.000	0.689	تقيس الاختبارات المهارات المهنية الواجب توافرها في المرشحين	9
0.000	0.689	الجو العام للمقابلة يتيح للمرشح إبراز كافة معارفه وقدراته ومهارات	10
0.000	0.669	تتم عملية تقييم للمعارف والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية	11

" "

r

(مدى معرفة

()

وعلم الموظفين بسياسة الوكالة تجاه طرق اختيار وتعيين الموارد البشرية)

(,)

r

r

,

,

: سياسة التدريب والبرامج التدريبية المتبعة لرفع كفاءة

الموظفين

()

(سياسة التدريب والبرامج التدريبية المتبعة لرفع كفاءة

الموظفين)

0.000	0.601	يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في المؤسسة	1
0.000	0.667	تبذل الوكالة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها	2
0.000	0.598	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلب وتصور احتياجات التدريب	3
0.001	0.554	التحاقق بالدورات التدريبية يساهم في تطور مساري الوظيفي	4
0.000	0.614	التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله	5
0.000	0.725	التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل	6
0.003	0.524	تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم	7
0.001	0.581	تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب	8
0.011	0.456	لا يلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفين عادة بعد تدريبهم	9
0.001	0.595	يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	10
0.001	0.558	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق	11
0.009	0.467	يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها	12
0.000	0.660	تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تدريبهم	13
0.000	0.619	تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب	14

" "

r

(سياسة

()

التدريب والبرامج التدريبية المتبعة لرفع كفاءة الموظفين)

(,)

r

r

,

عملية التقييم المتبعة في الوكالة :

()

عملية التقييم المتبعة في الوكالة :

0.000	0.618	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة	1
0.026	0.405	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.	2
0.000	0.701	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية.	3
0.002	0.539	يتأثر تقييم المدير بجنس الموظف موضع التقييم.	4
0.006	0.487	يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه	5
0.000	0.619	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الوكالة للموارد البشرية.	6
0.000	0.836	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله.	7
0.000	0.711	يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف.	8
0.000	0.744	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.	9
0.000	0.856	يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تفويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم	10
0.000	0.917	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.	11
0.000	0.801	نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.	12
0.000	0.847	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل	13

عملية

()

التقييم المتبعة في الوكالة)

r

(,)

r

: سياسة المكافآت والأجور و الحوافز التي تقدمها الوكالة

لموظفيها.

()

(سياسة المكافآت والأجور و الحوافز التي تقدمها الوكالة

لموظفيها.)

0.000	0.683	الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة	1
0.003	0.518	يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي أحملها	2

0.002	0.547	ترتبط الترقية بعلمي في الكفاءة	3
0.000	0.776	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات	4
0.000	0.613	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	5
0.000	0.714	اكتسابي لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية	6
0.000	0.709	كل من يجتهد ويبدع يحصل على عائد مناسب	7
0.002	0.532	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتاحة	8
0.001	0.589	الحوافز التي تقدمها الوكالة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين.	9
0.000	0.607	ضعف الربط بين الأجور والحوافز ومستوى الأداء قد يعيق تحسين كفاءة أداء الموظفين	10
0.007	0.480	يتم دفع رواتب للموظفين أعلى من معدل السوق	11

(سياسة)

()

المكافآت والأجور و الحوافز التي تقدمها الوكالة لموظفيها).

r

(,)

r

: التعرف على سياسة الوكالة المتبعة في تخطيط و

تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها

()

: (التعرف على سياسة الوكالة المتبعة في تخطيط و تطوير

المسار الوظيفي للعاملين لديها)

0.000	0.772	يوجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي	1
0.000	0.859	تقوم الوكالة بسد احتياجاتها من الموظفين أصحاب الكفاءة باستخدام التخطيط التعاقبي (أي تحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا في المنظمة)	2
0.000	0.880	من خلال التخطيط التعاقبي تحدد الوكالة الكفاءات التي لديها طاقة كامنة	3
0.000	0.821	تقوم الوكالة بجرد مخزون المهارات وتحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية للتطور واكتساب المهارات	4
0.000	0.780	تسد الوكالة احتياجاتها من الموظفين أصحاب الكفاءة خلال سنوات عملها باستخدام التخطيط التعاقبي	5
0.000	0.756	تحدد الوكالة احتمالات التطور الوظيفي لذوي الكفاءات الكامنة من خلال تقييم أدائهم	6
0.000	0.738	تسعى الوكالة للمحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات الأخرى من الخارج	7
0.000	0.613	تساعد الوكالة الموظفين لديها على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم	8
0.000	0.678	يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرية المطلوبة	9

0.025	0.409	أعمل دوما على تطوير المسار الوظيفي لنفسي من خلال ما احصل عليه من معلومات ومن نصح وإرشاد للموظفين القدامى	10
-------	-------	--	----

(التعرف)

()

على سياسة الوكالة المتبعة في تخطيط و تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها)

(,)

r

r

(

()

0.000	0.723		
0.000	0.887		
0.000	0.697		
0.000	0.701		
0.000	0.823		
0.000	0.752		

r

()

,

r

r

:Reliability

:Split-Half Coefficient

-

Spearman-)

:

(Brown Coefficient

()

$$\frac{r^2}{r+1} =$$

()

()

0.000	0.7824	0.6425	17		
0.000	0.8134	0.6855	11		
0.000	0.7699	0.6259	14		
0.000	0.8266	0.7045	13		
0.000	0.8603	0.7549	11		
0.000	0.8297	0.7090	10		
0.000	0.8226	0.6987	76		

:Cronbach's Alpha

()

()

()

0.8501	17		
0.8655	11		
0.8125	14		
0.8754	13		
0.8895	11		
0.8754	10		
0.8614	76		

SPSS

:

:

-

-

-

-

t

-

t

-

-

-

" "

:

:

((1- Sample K-S) -) :

()
(sig. > 0.05) ,

()

(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

	Z			
,	,	17		
,	,	11		
,	,	14		
,	,	13		
0.064	1.311	11		
0.166	1.116	10		
0.215	1.055	76		

:

(One Sample T test) T

t

, , t
 %
 , t t
 %
 t t

تحليل فقرات المحور الأول : تخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية

جدول رقم (١٨)

تحليل فقرات المحور الأول : تخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	تحدد الوكالة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية	3.72	0.942	74.31	12.083	0.000
٢	تحدد الوكالة مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية	3.70	0.916	73.91	12.076	0.000
٣	تتبع الوكالة عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغرة في المستويات التنظيمية	3.63	1.056	72.65	9.529	0.000
٤	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة	3.85	0.894	77.08	15.183	0.000
٥	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب	3.51	0.994	70.28	8.219	0.000
٦	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب	3.62	0.991	72.49	10.027	0.000
٧	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص.	3.89	0.906	77.79	15.611	0.000
٨	تعتبر الوكالة المصادر الداخلية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية	3.54	1.048	70.83	8.218	0.000
٩	تعتمد الوكالة المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين والاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي	3.53	0.974	70.59	8.650	0.000
١٠	تعتمد الوكالة المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لأنه يخفف الحاجة إلى التدريب والتهيئة	3.49	1.041	69.72	7.427	0.000
١١	اعتماد الوكالة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب يحرم الوكالة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية	3.48	1.097	69.57	6.936	0.000
١٢	اعتماد الوكالة على المصادر الداخلية يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة	3.53	1.118	70.59	7.535	0.000
١٣	تعتبر الوكالة المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية	3.15	0.945	63.08	2.595	0.010
١٤	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية لإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات تدعم وتحديث التغيير المطلوب	3.48	1.035	69.52	7.304	0.000
١٥	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها	3.55	1.009	70.99	8.660	0.000
١٦	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية لاستقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة	3.49	1.037	69.88	7.575	0.000
١٧	اعتماد الوكالة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب يخفف الروح المعنوية للعاملين الحاليين في المنظمة	3.50	1.079	70.04	7.402	0.000
	جميع الفقرات	3.57	0.538	71.37	16.809	0.000

t

() t

()

:

"% " "% , " " " " .

, " , " " , " t

"

"% " "% , " " " " .

, " , " " , " t

"

"% " "% , " " " " .

, " , " " , " t

"

"% " "% , " " " " .

, " , " " , " t

"

"% " "%72.65 " " " " .

, " "0.000 " "9.529 " t

"

"% " "%72.49 " " " " .

, " "0.000 " "10.027 " t

"

"% " "%70.99 " " " " .

, "0.000 " "8.660 " t

	"				
"%	"	"%70.83 "	" "		.
,		"0.000 "	"8.218 "		t
				"	
				"	
"%	"	"%70.59 "	" "		.
,		"0.000 "	"8.650 "		t
				"	
				"	
"%	"	"%70.59 "	" "		.
,		"0.000 "	"7.535 "		t
				"	
				"	
"%	"	"%70.28 "	" "		.
,		"0.000 "	"8.219 "		t
				"	
"%	"	"%70.04 "	" "		.
,		"0.000 "	"7.402 "		t
				"	
				"	
"%	"	"%69.88 "	" "		.
,		"0.000 "	"7.575 "		t
				"	
				"	
"%	"	"%69.72 "	" "		.
,		"0.000 "	"7.427 "		t
				"	
				"	

"% " "%69.57 " " " .
, "0.000 " "6.936 " t

"% " "%69.52 " " " .
, "0.000 " "7.304 " t

"% " "%63.08 " " " .
, "0.010 " "2.595 " t

(تخطيط وتطوير طرق

% ,

استقطاب الموارد البشرية)

t

" % "

t

يتفق مع دراسة

()

()

()

تحليل فقرات المحور الثاني : الاختيار والتعيين

جدول رقم (١٩)

تحليل فقرات المحور : الاختيار والتعيين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة	3.91	2.058	78.18	7.028	0.000
٢	تتم عملية اختيار المرشحين بنزاهة وشفافية	3.61	0.930	72.25	10.476	0.000
٣	تسعى الوكالة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية	3.74	0.961	74.78	12.232	0.000
٤	يتم تحديد ومعرفة احتياجات الوكالة من القوى البشرية ووضع إستراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات	3.79	0.880	75.89	14.354	0.000
٥	القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية	3.70	0.853	73.99	13.052	0.000
٦	تتم عملية الاختيار بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة	3.82	0.833	76.44	15.692	0.000
٧	تعد الاختبارات التي تعدها الوكالة متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة	3.70	1.056	74.07	10.602	0.000
٨	تعد اختبارات اللغة الإنجليزية كافية لقياس المهارات اللغوية للمتقدمين	3.42	0.967	68.30	6.830	0.000
٩	تقيس الاختبارات المهارات المهنية الواجب توافرها في المرشحين	3.59	0.857	71.86	11.004	0.000
١٠	الجو العام للمقابلة يتيح للمرشح إبراز كافة معارفه وقدراته ومهارات	3.60	2.054	71.94	4.622	0.000
١١	تتم عملية تقييم للمعارف والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية	3.56	0.909	71.15	9.747	0.000
	جميع الفقرات	3.68	0.696	73.53	15.458	0.000

()

t

()

:

t

"%

"

"%78.18 "

"

"

"

"0.000 "

"7.028 "

"

t	"%	"	"%76.44 "	" "	.
		,	"0.000 "	"15.692 "	"
		.	"	"	"
t	"%	"	"%75.89 "	" "	.
		,	"0.000 "	"14.354 "	"
		.	"	"	"
t	"%	"	"%74.78 "	" "	.
		,	"0.000 "	"12.232 "	"
		.	"	"	"
t	"%	"	"%74.07 "	" "	.
"		,	"7 "	"10.602 "	"
		.	"	"	"
t	"%	"	"%73.99 "	" "	.
		,	"0.000 "	"13.052 "	"
		.	"	"	"
t	"%	"	"%72.25 "	" "	.
		,	"0.000 "	"10.476 "	"
		.	"	"	"
t	"%	"	"%71.94 "	" "	.
		,	"0.000 "	"4.622 "	"
		.	"	"	"
t	"%	"	"%71.86 "	"9 "	.
		,	"0.000 "	"11.004 "	"
		.	"	"	"
"	"%	"	"%71.15 "	" "	.
"		,	"0.000 "	"9.747"	t
		.	"	"	"

0.000	22.629	82.92	0.806	4.15	٧. تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم
0.000	4.071	65.45	1.066	3.27	٨. تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب
0.000	-8.387	50.12	0.937	2.51	٩. لا يلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفين عادة بعد تدريبهم
0.000	-9.891	48.14	0.953	2.41	١٠. يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء
0.000	13.753	76.36	0.946	3.82	١١. يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق
0.000	16.268	77.08	0.835	3.85	١٢. يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها
0.006	2.787	63.48	0.993	3.17	١٣. تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تدريبهم
0.367	0.904	61.19	1.045	3.06	١٤. تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب
0.000	15.673	69.64	0.489	3.48	جميع الفقرات

()

t

()

:

t	"%	"	"%83.48	"	"	"	"
			"0.000	"	"22.578	"	"
t	"%	"	"%82.92	"	"	"	"
			"0.000	"	"22.629	"	"
t	"%	"	"%82.53	"	"4	"	"
			"0.000	"	"21.948	"	"
t	"%	"	"%82.21	"	"	"	"
			"0.000	"	"20.967	"	"

t	"%	"	"%77.08 "	"	" "	.
		,	"0.000 "	"	"16.268 "	"
		"				"
t	"%	"	"%76.36 "	"	" "	.
		,	"0.000 "	"	"13.753 "	"
		"				"
t	"%	"	"%69.88 "	"	" "	.
"		,	"0.000 "	"	"7.778 "	"
		"				"
t	"%	"	"%68.54 "	"	" "	.
"		,	"0.000 "	"	"6.874 "	"
		"				"
t	"%	"	"%65.45 "	"	" "	.
		,	"0.000 "	"	"4.071 "	"
		" "				"
t	"%	"	"%63.48 "	"	" "	.
"		,	"0.006 "	"	"2.753 "	"
		"				"
t	"%	"	"%63.48 "	"	" "	.
"		,	"0.006 "	"	"2.787 "	"
		"				"
t	"%	"	"%61.19 "	"	" "	.
"		,	"0.367 "	"	"0.904 "	"
		"				"
t	"%	"	"%50.12 "	"	" "	.
		,	"0.000 "	"	" -8.387 "	"
		"				"
t	"%	"	"%48.14 "	"	" "	.
		,	"0.000 "	"	" -9.891 "	"
		"				"

()
 % " %69.64 3.48
 t 15.673 t "

سياسة

التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في الوكالة تعمل على رفع كفاءة الموظفين

()

()

()

تحليل فقرات المحور الرابع: التقييم

جدول رقم (٢١)

تحليل فقرات المحور الرابع: التقييم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة	3.21	0.935	64.27	3.630	0.000
٢	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.	3.21	0.924	64.11	3.537	0.000
٣	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية.	3.11	0.970	62.21	1.816	0.071
٤	يتأثر تقييم المدير بجنس الموظف موضع التقييم.	2.92	1.053	58.34	-1.254	0.211
٥	يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه	3.51	1.160	70.20	6.990	0.000
٦	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الوكالة للموارد البشرية.	3.23	0.913	64.51	3.924	0.000
٧	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله.	3.17	1.001	63.48	2.764	0.006

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٨	يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف.	3.27	0.983	65.38	4.347	0.000
٩	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.	3.38	1.015	67.59	5.947	0.000
١٠	يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تفويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم	3.33	1.099	66.64	4.807	0.000
١١	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.	3.32	1.086	66.48	4.745	0.000
١٢	نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.	3.50	0.962	70.04	8.299	0.000
١٣	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل	3.40	0.970	68.06	6.614	0.000
	جميع الفقرات	3.27	0.685	65.48	6.369	0.000

()

t

()

:

t "% " "%70.20 " " "

" , "0.000 " "6.990 "

t "% " "%70.04 " " "

" , " 0.000 " "8.299 "

t	"%	"	"%68.06 "	"13 "
"	,		"0.000 "	"6.614 "
t	"%	"	"%67.59 "	" "
"	,		"0.000 "	"5.947 "
t	"%	"	"%66.64 "	" "
"	,		"0.000 "	"4.807 "
t	"%	"	"%66.48 "	" "
"	,		"0.000 "	"4.745 "
t	"%	"	"%65.38 "	" "
"	,		"0.000 "	"4.347 "
t	"%	"	"%64.51 "	" "
"	,		"0.000 "	"3.924 "
t	"%	"	"%64.27 "	" "
"	,		"0.000 "	"3.630 "
t	"%	"	"%64.11 "	" "
"	,		"0.000 "	"3.537 "

t	"%	"	"%63.48 "	" "	" "
"	"	,	"0.006 "	"2.764 "	"
t	"%	"	"%62.21 "	" "	" "
"	"	,	"0.071 "	"1.816 "	"
t	"%	"	"%58.34 "	" "	" "
"	"	,	"0.211 "	"-1.254 "	"
()	%	"	%	,	"
نظم التقييم	t	,	t	"	
					المتبعة في الوكالة تعمل على ر

()

()

()

:

جدول رقم (٢٢)
تحليل فقرات المحور الخامس: الحوافز والترقيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١.	الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة	3.64	1.088	72.81	9.362	0.000
٢.	يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي أحملها	3.25	1.125	64.90	3.466	0.001
٣.	ترتبط الترقيات بعملية في الكفاءة	3.26	1.097	65.30	3.840	0.000

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٤	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات	3.07	1.050	61.34	1.018	0.310
٥	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	4.13	0.850	82.53	21.087	0.000
٦	اكتسابي لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية	3.75	1.107	75.10	10.848	0.000
٧	كل من يجتهد ويبدع يحصل على عائد مناسب	3.32	1.181	66.48	4.366	0.000
٨	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتاحة	3.70	2.787	73.91	3.970	0.000
٩	الحوافز التي تقدمها الوكالة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين.	3.49	1.026	69.72	7.538	0.000
١٠	ضعف الربط بين الأجور والحوافز ومستوى الأداء قد يعيق تحسين كفاءة أداء الموظفين	3.87	0.951	77.47	14.609	0.000
١١	يتم دفع رواتب للموظفين أعلى من معدل السوق	2.74	1.115	54.70	-3.778	0.000
	جميع الفقرات	3.47	0.666	69.48	11.323	0.000

()

t

:

:

t	"%	"	"%82.53 "	" "	.
			"0.000 "	"21.087 "	"
t	"%	"	"%77.47 "	" "	.
			"0.000 "	"14.609 "	"
t	"%	"	"%75.10 "	" "	.
			"0.000 "	"10.848 "	"
t	"%	"	"%73.91 "	" "	.
			"0.000 "	"3.970 "	"

t	"%	"	"%72.81 "	" "	.
"		,	"0.000 "	"9.362 "	
			"		
t	"%	"	"%69.72 "	" "	.
"		,	"0.000 "	"7.538 "	
			"		
t	"%	"	"%66.48 "	" "	.
"		,	"0.000 "	"4.366 "	
			"		
t	"%	"	"%65.30 "	" "	.
"		,	"0.000 "	"3.840 "	
			"		
t	"%	"	"%64.90 "	" "	.
"		,	"0.001 "	"3.466 "	
			"		
t	"%	"	"%61.34 "	" "	.
"		,	"0.310 "	"1.018 "	
			"		
t	"%	"	"%54.70 "	" "	.
"		,	"0.000 "	" -3.778 "	
			"		"

(الحوافز)

والترقيات) 3.47 %69.48
 t 11.323 t "% "
 تساوي 1.98، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن

()

% ,

()

()

()

:

جدول رقم (٢٣)
تحليل فقرات المحور السادس: تطوير المسار الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١.	يوجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي	3.27	0.895	65.38	4.778	0.000
٢.	تقوم الوكالة بسد احتياجاتها من الموظفين أصحاب الكفاءة باستخدام التخطيط التعاقبي (أي تحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا في المنظمة)	3.14	0.988	62.77	2.226	0.027
٣.	من خلال التخطيط التعاقبي تحدد الوكالة الكفاءات التي لديها طاقة كامنة	3.25	2.746	64.90	1.419	0.157
٤.	تقوم الوكالة بجرد مخزون المهارات وتحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية للتطور واكتساب المهارات	3.01	0.945	60.24	0.200	0.842

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٥	تحدد الوكالة احتمالات التطور الوظيفي لذوي الكفاءات الكامنة من خلال تقييم الأداء	3.07	0.961	61.35	1.114	0.266
٦	أدوات واليات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية المتبعة في الوكالة بحاجة إلى تطوير	3.38	1.045	67.51	5.714	0.000
٧	تسعى الوكالة للمحافظة على الخبرات والكفاءات ويقائها في المنظمة وجذب الكفاءات الأخرى من الخارج	3.45	1.033	69.09	7.001	0.000
٨	لا تساعد الوكالة الموظفين لديها على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم	2.60	1.052	51.94	-6.096	0.000
٩	يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة	3.37	0.990	67.43	5.968	0.000
١٠	أعمل دوما على تطوير المسار الوظيفي لنفسي من خلال ما احصل عليه من معلومات ومن نصح وإرشاد للموظفين القدامى	3.91	0.922	78.26	15.756	0.000
	جميع الفقرات	3.24	0.745	64.88	5.211	0.000

()

t

:

:

t "% " "%78.26 " " " .
" " "0.000 " "15.756 " "

t "% " "%69.09 " " " .
" " "0.000 " "7.001 " "

t "% " "%67.51 " " " .
" " "0.000 " "5.714 " "

t "% " "%67.43 " " " .
" " "0.000 " "5.968 " "

t	"%	"	"%65.38 "	" "	.
		,	"0.000 "	"4.778 "	"
		"			"
t	"%	"	"%64.90 "	" "	.
		,	"0.157 "	"1.419 "	"
		"			"
t	"%	"	"%62.77 "	" "	.
		,	"0.027 "	"2.226 "	"
		"			"
t	"%	"	"%61.35 "	" "	.
		,	"0.266 "	"1.114 "	"
		"			"
					"
t	"%	"	"%60.24 "	" "	.
"		,	"0.842 "	"0.200 "	"
		"			"
					"
t	"%	"	"%51.94 "	" "	.
"		,	"0.000 "	"-6.096 "	"
		"			"
		:			"
			%64.88	3.24	"
t			5.211	t	" % "
		,	,	,	"

()

()

()

-%

اختبار الفرضيات

:

$$\alpha = 0.05$$

جدول رقم (٢٤)
تحليل محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١.	تخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية	3.57	0.5381	71.37	16.809	0.000

() t

(تخطيط وتطوير طرق

%

استقطاب الموارد البشرية)

t

t

" % "

$$\alpha = 0.05$$

()

()

:

$$\alpha = 0.05$$

جدول رقم (٢٥)
تحليل محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٢	مدى معرفة وعلم الموظفين بسياسة الوكالة تجاه طرق اختيار وتعيين الموارد البشرية	3.68	0.6962	73.53	15.458	0.000

()

t

()

"

%73.53

3.68

t

15.458

t

" %

$$\alpha = 0.05$$

()

()

:

$$\alpha = 0.05$$

جدول رقم (٢٦)
تحليل محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٣.	سياسة التدريب والبرامج التدريبية المتبعة لرفع كفاءة الموظفين	3.48	0.4890	69.64	15.673	0.000
	جميع الفقرات	3.46	0.4905	69.23	14.967	0.000

t

()

t

3.48 ()

t " % " %69.64

, t 15.673

$$\alpha = 0.05$$

(Asano&Ohara)

()

الفرضية الرابعة:

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٢٧)
تحليل محاور الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
0.000	6.369	65.48	0.6849	3.27	عملية التقييم المتبعة في الوكالة	٤

() t
, ()
" % " % ,
, t , t
, ,

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

() .
()

الفرضية الخامسة :

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٢٨)
تحليل محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٥	سياسة المكافآت والأجور و الحوافز التي تقدمها الوكالة لموظفيها.	3.47	0.6658	69.48	11.323	0.000

() t
3.47 (الحوافز والترقيات)
t " % " %69.48
1.98 t 11.323

$$\alpha = 0.05$$

(,)

()

()

.% ,

:

$$\alpha = 0.05$$

جدول رقم (٢٩)
تحليل محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
٦.	سياسة الوكالة المتبعة في تخطيط و تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها	3.24	0.7455	64.88	5.211	0.000

() t
:
" % " %64.88 3.24
, t 5.211 t

$$\alpha = 0.05$$

() .

() .

جدول رقم (٣٠)
تحليل محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	جميع الفقرات	3.46	0.4905	69.23	14.967	0.000

٣,٤٦ ()
t " % " %٦٩,٢٣
t 14.967

% ,

(,) :

)

.(

:

(,) ,

()

t

	t					
0.747	-0.324	0.5197	3.5590	143		
		0.5634	3.5811	110		
0.720	0.359	0.5973	3.6904	143		
		0.8095	3.6587	110		

0.103	-1.636	0.5089	3.4378	143	
		0.4578	3.5390	110	
0.601	-0.524	0.6542	3.2544	143	
		0.7251	3.3000	110	
0.883	-0.147	0.7051	3.4685	143	
		0.6140	3.4810	110	
0.023	-2.288	0.6218	3.1510	143	
		0.8689	3.3655	110	
0.363	-0.912	0.4605	3.4369	143	
		0.5274	3.4936	110	

, , " " t

t

()

, - " " t
, ,
" "

t

t

t

t

وجود

فروق

()

()

(,)

()

(One Way ANOVA)

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			0.8387	3	0.2796	0.965	0.410
			72.1319	249	0.2897		
			72.9706	252			
			4.6046	3	1.5349	3.251	0.022
			117.5476	249	0.4721		
			122.1522	252			
			5.8284	3	1.9428	8.889	0.000
			54.4209	249	0.2186		
			60.2493	252			
			10.7385	3	3.5795	8.294	0.000
			107.4637	249	0.4316		
			118.2022	252			
			9.6183	3	3.2061	7.820	0.000
			102.0881	249	0.4100		
			111.7064	252			
			17.9538	3	5.9846	12.205	0.000
			122.0982	249	0.4904		
			140.0520	252			
			5.3797	3	1.7932	8.081	0.000
			55.2531	249	0.2219		
			60.6328	252			

"249 3"

F

جدول رقم (٣٣)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر

المحور	الفرق بين المتوسطين			
	0.410*	0.279	0.252	
	0.158	0.027		-0.252
	0.131		-0.027	-0.279
		-0.131	-0.158	-0.410*
	0.216	0.145	0.348*	
	-0.133	-0.203		-0.348*

0.070		0.203	-0.145		
	-0.070	0.133	-0.216		
0.226	0.231	0.475*			
-0.249	-0.244		-0.475*		
-0.005		0.244	-0.231		
	0.005	0.249	-0.226		
0.534*	0.451	0.375			
0.160	0.076		-0.375		
0.083		-0.076	-0.451		
	-0.083	-0.160	-0.534*		
0.387	0.462	0.614*			
-0.227	-0.151		-0.614*		
-0.075		0.151	-0.462		
	0.075	0.227	-0.387		
0.265	0.216	0.336*			
-0.071	-0.120		-0.336*		
0.049		0.120	-0.216		
	-0.049	0.071	-0.265		جميع المحاور

()

"

"

()

F

F

()

"

"

"

"

"

"

F

F

()

"

"

"

"

"

"

(,)

()
(One Way ANOVA)

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			1.4553	3	0.4851	1.689	0.170
			71.5154	249	0.2872		
			72.9706	252			
			0.7471	3	0.2490	0.511	0.675
			121.4051	249	0.4876		
			122.1522	252			
			0.0455	3	0.0152	0.063	0.979
			60.2039	249	0.2418		
			60.2493	252			
			0.9621	3	0.3207	0.681	0.564
			117.2401	249	0.4708		
			118.2022	252			
			2.3084	3	0.7695	1.751	0.157
			109.3980	249	0.4393		
			111.7064	252			
			0.8122	3	0.2707	0.484	0.694
			139.2398	249	0.5592		
			140.0520	252			
	جميع المحاور		0.1958	3	0.0653	0.269	0.848
			60.4370	249	0.2427		
			60.6328	252			

"249 3"

F

()

F

F

F

F

وجود فروق

()

(,)

()

(One Way ANOVA)

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			1.2867	2	0.6433	2.244	0.108
			71.6839	250	0.2867		
			72.9706	252			
			3.2576	2	1.6288	3.425	0.034
			118.8947	250	0.4756		
			122.1522	252			
			2.4435	2	1.2218	5.284	0.006
			57.8058	250	0.2312		
			60.2493	252			
			4.7668	2	2.3834	5.253	0.006
			113.4354	250	0.4537		
			118.2022	252			
			1.4019	2	0.7009	1.589	0.206
			110.3045	250	0.4412		
			111.7064	252			
			9.1650	2	4.5825	8.753	0.000
			130.8870	250	0.5235		
			140.0520	252			
	جميع المحاور		2.5850	2	1.2925	5.567	0.004
			58.0478	250	0.2322		
			60.6328	252			

F

جدول رقم (٣٦)
اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	الفرق بين المتوسطين		
	0.022	-0.272	
	0.294*		0.272
		-0.294*	-0.022
	0.150	-0.135	
	0.285*		0.135
		-0.285*	-0.150
	0.541	0.163	
	0.379*		-0.163
		-0.379*	-0.541
	0.502	-0.066	
	0.568*		0.066
		-0.568*	-0.502
	0.278	-0.023	
	0.301*		0.023
		-0.301*	-0.278
جميع المحاور			

" ()

, , " " "

" , " "

..

()
 F
 F
 ()
 " " " "
 " " "
 F
 F
 وجود فروق

" ()
 " " "

()

(,)

()

(One Way ANOVA)

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			3.4181	3	1.1394	4.079	0.007
			69.5525	249	0.2793		
			72.9706	252			
			14.2684	3	4.7561	10.977	0.000
			107.8838	249	0.4333		
			122.1522	252			
			1.9982	3	0.6661	2.847	0.038
			58.2511	249	0.2339		
			60.2493	252			

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			9.7426	3	3.2475	7.456	0.000
			108.4596	249	0.4356		
			118.2022	252			
			12.0415	3	4.0138	10.028	0.000
			99.6649	249	0.4003		
			111.7064	252			
			5.7171	3	1.9057	3.532	0.015
			134.3349	249	0.5395		
			140.0520	252			
	جميع المحاور		5.5161	3	1.8387	8.307	0.000
			55.1166	249	0.2214		
			60.6328	252			

"249 3"

F

جدول رقم (٣٨)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير

المحور	الفرق بين المتوسطين			
	-0.916*	-0.023	0.163	
	-1.079*	-0.186		-0.163
	-0.893*		0.186	0.023
		0.893*	1.079*	0.916*
	-0.192	0.101	0.510*	
	-0.702*	-0.409		-0.510*
	-0.293		0.409	-0.101
		0.293	0.702*	0.192
	0.046	0.007	0.190*	
	-0.144	-0.183		-0.190*
	0.039		0.183	-0.007
		-0.039	0.144	-0.046
	-0.566*	-0.045	0.390*	
	-0.956	-0.435		-0.390*
	-0.521		0.435	0.045
		0.521	0.956	0.566*
	0.202	0.582*	0.392	
	-0.190	0.190		-0.392
	-0.380		-0.190	-0.582*
		0.380	0.190	-0.202
	-0.455*	0.031	0.305	
	-0.761*	-0.274		-0.305

-0.486*		0.274	-0.031		
	0.486*	0.761*	0.455*		
-0.352*	0.091	0.309			جميع المحاور
-0.661*	-0.218		-0.309		
-0.443*		0.218	-0.091		
	0.443*	0.661*	0.352*		

()
 F F
 "F"
 F F
 ()
 " "

(Asano&Ohara)

(,)

()

(One Way ANOVA)

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			1.3652	3	0.4551	1.582	0.194
			71.6054	249	0.2876		

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			72.9706	252			
			1.7066	3	0.5689	1.176	0.319
			120.4456	249	0.4837		
			122.1522	252			
			3.0763	3	1.0254	4.466	0.004
			57.1730	249	0.2296		
			60.2493	252			
			4.1858	3	1.3953	3.047	0.029
			114.0164	249	0.4579		
			118.2022	252			
			1.9828	3	0.6609	1.500	0.215
			109.7236	249	0.4407		
			111.7064	252			
			2.7680	3	0.9227	1.674	0.173
			137.2839	249	0.5513		
			140.0520	252			
			1.1179	3	0.3726	1.559	0.200
			59.5148	249	0.2390		
			60.6328	252			

"249 3"

F

جدول رقم (٤٠)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير

المحور	الفرق بين المتوسطين			
	0.264	0.320*	0.118	
	0.146	0.202	-0.118	
	-0.056		-0.202	-0.320*
		0.056	-0.146	-0.264
	0.186	0.380*	0.146	
	0.040	0.234	-0.146	
	-0.194		-0.234	-0.380*
		0.194	-0.040	-0.186

" F ()
 " "
 F
 "
 " "
 - " " - " ()
 - " - " "

F

F

F

F

وجود فروق

(,)

()

(One Way ANOVA)

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			0.9074	3	0.3025	1.045	0.373
			72.0632	249	0.2894		
			72.9706	252			

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
			4.8017	3	1.6006	3.396	0.019
			117.3505	249	0.4713		
			122.1522	252			
			1.3461	3	0.4487	1.897	0.131
			58.9032	249	0.2366		
			60.2493	252			
			2.1410	3	0.7137	1.531	0.207
			116.0612	249	0.4661		
			118.2022	252			
			3.5439	3	1.1813	2.719	0.045
			108.1625	249	0.4344		
			111.7064	252			
			4.7050	3	1.5683	2.885	0.036
			135.3469	249	0.5436		
			140.0520	252			
جميع المحاور			1.9702	3	0.6567	2.788	0.041
			58.6626	249	0.2356		
			60.6328	252			

"249 3"

F

جدول رقم (٤٢)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير

المحور	الفرق بين المتوسطين			
	0.302	0.122	0.474*	
	-0.172	-0.352	-0.474*	
	0.180		0.352	-0.122
		-0.180	0.172	-0.302
	0.510*	0.356	0.586*	
	-0.076	-0.230	-0.586*	
	0.154		0.230	-0.356
		-0.154	0.076	-0.510*
	0.266	0.176	0.520*	
	-0.254	-0.344*	-0.520*	
	0.090		0.344*	-0.176
		-0.090	0.254	-0.266
جميع المحاور	0.206	0.084	0.306*	
	-0.100	-0.222	-0.306*	
	0.122		0.222	-0.084
		-0.122	0.100	-0.206

" ()

" "

" "

F

F

F

"

" "

F

"

" ()

" " " - " "

F

F

وجود فروق

ويبين اختبار شففيه جدول رقم (٤٢) أن الفروق بين الفئات " بدون دورات " و " ٣-١ دورات " و"لصالح الفئة " بدون دورات"

:

:

(

(

% ,

(

(

(

% ,

(

% ,

(

(

(

(

.% ,

(

.% ,

(

(

(

(

(

(

(

(

(

(

:

:

.

.

.

.

.

.

.

:

■

■

■

) _____ :	-
(_____	-
_____ :	,
" : ()	-
_____ :	,
" : ()	-
"	-
_____ :	,
" : ()	-
Career Development International, Vol.8, No.7 "	
" : ()	-
()	"
_____ :	" : ()
"	-
_____ . () .	-
()	-
()	-
_____ . (-)	-
_____ :	,
" : ()	-
_____ :	,
" : ()	-
"	-
" : ()	-

" : () -

" : () -

" : () -

" : () -

" : () -

" -

" : () -

" : () -

" : () -

" : () -

()

:

()

A. Books

Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice, Published by Kogan, London, 1999.

Attwood, Margaret & Dimmok, Stuart, Personnel Management, 3rd edition, 1996.

Beaumont, P, B, Human Resource Management, sage publication, London, 1998.

Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, 8th edition (international), 2000

Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, 9th edition 2003.

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

Grant, V. & Smith, G. (1977), Personnel Administration and Industrial Relations, Second Edition, Longman, London

Ivancevich, John M. Human Resource Management. McGraw. USA. 1998.

Kenneth, Merchant, & Steade Van der, Management Control system, performance measurement, evaluation and Incentives, Prentice Hall, 2003.

Mumford, Alan, Management Development, Strategies for Action, Institute of Personnel Management, 1st edition 1989.

Pynes, Joan E., Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations, published by Jossey-Bass, 1997.

B. Periodicals

Coleman, T. (2006): The Study of Strategic Management and Performance Measurement in Canadian Police Organizations, MAT 45/02, p.648, APR.2007, Canada

Steadham, KS, (2006): Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas Public Community Colleges, DAT-A,67/11, P. 4075, May 2007.

Poell, Rob F. Rachell Pluijmen and Ferd J. Van Derkorgt. (2003) Strategic of HRD professionals in organizing learning programs: a qualitative study among 20 dutch HRD professionals. Journal of European Industrial training, 27/2/3/4C (125-136).

C. Publications:

UNRWA Public Information Office (2008), Fact Sheet, Gaza
UNRWA Headquarter (Pre 1999), Area Staff Rules and Regulations, Gaza
UNRWA Headquarter (1993), Personnel Directive A/4/REV.7, Gaza

Internet Web Sites

<http://www.hrm-group.com>

<http://hr.re7an.net>

<http://www.ahewar.org>

<http://www.annabaa.org>

<http://www.libyanboyscout.com/muntada>

:

:



-

الزملاء والزميلات الكرام
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

:

:

:

:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: تخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية
تقيس هذه الفقرات معرفة و علم الموظفين بطرق الاستقطاب المتبعة في الوكالة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تحدد الوكالة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية					
٢.	تحدد الوكالة مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية					
٣.	تتبع الوكالة عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملاء الوظائف الشاغرة في المستويات التنظيمية					
٤.	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة					
٥.	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب					
٦.	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب					
٧.	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص.					
٨.	تعتبر الوكالة المصادر الداخلية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية					
٩.	تعتمد الوكالة المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين والاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي					
١٠.	تعتمد الوكالة المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لأنه يخفض الحاجة إلى التدريب والتهيئة					
١١.	اعتماد الوكالة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب يحرم الوكالة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية					
١٢.	اعتماد الوكالة على المصادر الداخلية يحرم بعض الوظائف المهمة فيها من الحصول على المهارة والخبرة					
١٣.	تعتبر الوكالة المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية					
١٤.	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية لإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات تدعم وتحديث التغيير المطلوب					
١٥.	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية للحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها					
١٦.	تعتمد الوكالة على المصادر الخارجية لاستقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة					
١٧.	اعتماد الوكالة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب يخفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين في المنظمة					

: الاختيار والتعيين

تقيس هذه الفقرات مدى معرفة و علم الموظفين بسياسة الوكالة تجاه طرق اختيار وتعيين الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة					
٢.	تتم عملية اختيار المرشحين بنزاهة وشفافية					

٣.	تسعى الوكالة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لكفاءة وفعالية				
٤.	يتم تحديد ومعرفة احتياجات الوكالة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات				
٥.	القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية				
٦.	تتم عملية الاختيار بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة				
٧.	تعد الاختبارات التي تعقدتها الوكالة متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة				
٨.	تعد اختبارات اللغة الإنجليزية كافية لقياس المهارات اللغوية للمتقدمين				
٩.	تقيس الاختبارات المهارات المهنية الواجب توافرها في المرشحين				
١٠.	الجو العام للمقابلة يتيح للمرشح إبراز كافة معارفه وقدراته ومهارات				
١١.	تتم عملية تقييم للمعارف والمهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية				

المحور الثالث: التدريب

تهدف هذه الفقرات للتعرف على سياسة التدريب والبرامج التدريبية المتبعة لرفع كفاءة الموظفين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في المؤسسة					
٢.	تبذل الوكالة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها					
٣.	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبي وتصوري لاحتياجاتي التدريبية					
٤.	التحاقى بالدورات التدريبية يساهم في تطور مساري الوظيفي					
٥.	التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله					
٦.	التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل					
٧.	تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم					
٨.	تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب					
٩.	لا يلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفين عادة بعد تدريبهم					
١٠.	يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء					
١١.	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق					
١٢.	يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيها					
١٣.	تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تدريبهم					
١٤.	تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب					

المحور الرابع: التقييم
تهدف هذه الفقرات إلى التعرف على عملية التقييم المتبعة في الوكالة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة					
٢	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.					
٣	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية.					
٤	يتأثر تقييم المدير بجنس الموظف موضع التقييم.					
٥	يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه					
٦	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الوكالة للموارد البشرية.					
٧	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله.					
٨	يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين وتطوير أداء الموظف.					
٩	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.					
١٠	يسعى نظام تقييم الأداء إلى دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تفويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم					
١١	نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.					
١٢	نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.					
١٣	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل					

المحور الخامس: الحوافز والترقيات
يهدف هذا المحور إلى التعرف على سياسة المكافآت والأجور و الحوافز التي تقدمها الوكالة لموظفيها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	الأسلوب الذي تمنح به الترقيات يخضع لمعايير محددة					
٢	يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي أحملها					
٣	ترتبط الترقيات بعلمي في الكفاءة					
٤	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات					
٥	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل					
٦	اكتسابي لمهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقية					
٧	كل من يجتهد ويبدع يحصل على عائد مناسب					

					لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت المتاحة	٨.
					الحوافز التي تقدمها الوكالة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين.	٩.
					ضعف الربط بين الأجور والحوافز ومستوى الأداء قد يعيق تحسين كفاءة أداء الموظفين	١٠.
					يتم دفع رواتب للموظفين أعلى من معدل السوق	١١.

المحور السادس: تطوير المسار الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على سياسة الوكالة المتبعة في تخطيط و تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١.	يوجد سياسة واضحة ومحددة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي					
٢.	تقوم الوكالة بسد احتياجاتها من الموظفين أصحاب الكفاءة باستخدام التخطيط التعاقبي (أي تحديد وإعداد الموظفين المؤهلين جدا وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا في المنظمة)					
٣.	من خلال التخطيط التعاقبي تحدد الوكالة الكفاءات التي لديها طاقة كامنة					
٤.	تقوم الوكالة بجرد مخزون المهارات وتحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابلية للتطور واكتساب المهارات					
٥.	تحدد الوكالة احتمالات التطور الوظيفي لذوي الكفاءات الكامنة من خلال تقييم أدائهم					
٦.	أدوات واليات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية المتبعة في الوكالة بحاجة إلى تطوير					
٧.	تسعى الوكالة للمحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات الأخرى من الخارج					
٨.	لا تساعد الوكالة الموظفين لديها على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم					
٩.	يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة					
١٠.	أعمل دوما على تطوير المسار الوظيفي لأنفسي من خلال ما احصل عليه من معلومات ومن نصح وإرشاد للموظفين القدامى					

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الرقم
الدكتور ماجد الفرا	.١
الدكتور سامي أبو الروس	.٢
الدكتور يوسف عاشور	.٣
الدكتور رشدي وادي	.٤
الدكتور سمير صافي	.٥
الدكتور نافذ بركات	.٦

