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



دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة

إعداد الطالب/
عبد المنعم رمضان الطهراوي

إشراف/
الدكتور/ سامي علي أبو الروس

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

1431 هـ – 2010م

بسم الله الرحمن الرحيم

"إقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، إقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم"

(العلق:1-5)

"يرفعِ اللهُ الذين آمنوا مِنكُم والذين أُوتُوا العِلمَ درجاتٍ""

(المجادلة:11)

صدق الله العظيم

إهـداء

إلى معلمي وأستاذي الأول والدي الحبيب

إلى أغلى من في الوجود أمي الحنونة

إلى رفيقة مشواري وشريكتي في هذا الجهد زوجتي الغالية

إلى الذين وقفوا دائماً إلى جانبي إخوتي وأخواتي الأحبة

إلى الذين ساندوني وكانوا عوناً لي أصدقائي الأعزاء

إلى من كانت أرواحهم معي ترافقني دائماً

لمن علموني معنى الإرادة والإدارة، والتضحية والعطاء

إلى روح الشهيدين/ إبراهيم يوسف أبو اشكيان وخالد محمد الخطيب

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث/

عبد المنعم رمضان الطهراوي

شكر وتقدير

اعتدت دائماً أن أشكر الله، وأشكر من مد لي يد عون في حياتي امتثالاً للحديث الشريف "من لا يشكر الناس، لا يشكر الله"، وها أنا اليوم في موقف جديد من حياتي أقف عاجزاً، أمام كتابة كلمات شكر للكثيرين الذين أعانوني ووقفوا معي في كل لحظات كتابة هذا البحث.

وفي هذه اللحظات وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذا الجهد المتواضع لابد لي أن أشكر الله عز وجل أن وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث، داعياً الله أن أنفع به بلدي.

وبعد شكري الله عز وجل، لابد من أن أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني للدكتور القدير/ سامي علي أبو الروس الذي وقف معي وأعانني وأرشدني بتوجيهاته ونصائحه طوال فترة العمل في هذا البحث، حتى وصل إلى الصورة النهائية، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله فيه. وأتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ، الدكتور رشدي وادي الاستاذ المساعد في الجامعة الاسلامية، و الدكتور يوسف بحر الاستاذ المساعد ورئيس قسم الادرارة في الجامعة الاسلامية.
وأتقدم بشكري إلى الجامعة الإسلامية أساتذة وإدارة وعاملين لما قدموه لي من مساعدة في كافة المجالات، جزاهم الله عني كل خير.
وأتقدم بالشكر لزوجتي العزيزة التي ساهمت معي في كل خطوات هذا البحث من طباعة وكتابة وتنقيح، فلها كل التقدير والعرفان.

وأتقدم بالشكر الجزيل لكافة الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم هذه الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإغناء وإثراء الاستبانة.

وأتقدم بشكري لجميع زملائي في المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات الذين ساهموا وساعدوا معي في توزيع وجمع الاستبانة، وأشكر أيضاً جميع المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، التي وافقت وتفضلت بتعبئة الاستبانة، فهلم وللعاملين بطرفهم مني كل الشكر والتقدير.

وأخيراً أتقدم بشكري وتقديري لكل من ساهم وساعد معي بالكلمة والدعاء والسهر لإتمام هذا العمل، لهم كلهم جزيل الشكر والتقدير.

وأخيراً أدعو الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير لديننا ودنيانا.

الباحث/
عبد المنعم رمضان الطهراوي

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية كريمة	I
الإهداء	II
شكر وتقدير	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XI
ملخص الدراسة باللغة العربية	XII
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	XIV
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
فرضيات الدراسة	5
متغيرات الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
مجتمع الدراسة والعينة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث: إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية	8
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	9
مقدمة	9
إدارة الموارد البشرية – نظرة تاريخية	9
مفهوم إدارة الموارد البشرية	10
التغيرات البيئية ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية	12
أهداف إدارة الموارد البشرية	16
وظائف إدارة الموارد البشرية	18
المبحث الثاني: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية	21
مقدمة	21
التخطيط الاستراتيجي	21
مفهوم الإدارة الإستراتيجية	22

الموضوع	الصفحة
مكونات الإدارة الإستراتيجية	22
متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية	26
استراتيجيات إدارة وتنمية الموارد البشرية	29
الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	30
مفهوم تنمية الموارد البشرية	31
استراتيجيات وأنماط تنمية الموارد البشرية	34
المبحث الثالث :الاستثمار البشري و تطوير الأداء المؤسسي	41
مقدمة	41
مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري	41
نظرية رأس المال البشري	42
الاستثمار البشري ودوره في تطوير الأداء	45
تقييم الأداء المؤسساتي	45
قياس الأداء المؤسساتي	46
نظام إدارة الأداء	50
الفصل الثالث: المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في فلسطين	
تعريف المجتمع المدني	55
مكونات المجتمع المدني	56
قطاع العمل الأهلي	56
نبذة تاريخية	56
مراحل تطور العمل الأهلي	57
واقع المنظمات غير الحكومية	59
مجالات عمل المنظمات الأهلية	62
استراتيجيات عمل المنظمات غير الحكومية	64
مقترحات لتطوير عمل المنظمات غير الحكومية	67
الفصل الرابع: الدراسات السابقة	
مقدمة	70
الدراسات الفلسطينية	70
الدراسات العربية	77
الدراسات الأجنبية	82
التعليق على الدراسات	90

الموضوع	الصفحة
الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث	
المبحث الأول : المنهجية والإجراءات	93
إجراءات الدراسة	93
منهج الدراسة	93
مجتمع الدراسة	93
عينة الدراسة	93
طرق جمع البيانات	94
أداة الدراسة	94
المعالجات الإحصائية	95
إجراءات تطبيق الدراسة	95
المبحث الثاني : فحص صدق وثبات الأداة	102
فحص صدق الأداة	102
فحص ثبات الأداة	102
المبحث الثالث : نتاتئج الدراسة الميدانية وتحليلها	110
تحليل مجالات الدراسة	110
تحليل محاور الدراسة	126
المبحث الرابع: تحليل فرضيات الدراسة	127
الفصل السادس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة نتائج الدراسة	144
التوصيات	147
دراسات مقترحة	149
المراجع	150
المراجع العربية	150
المراجع الأجنبية	150

قائمة الجداول

ر.	الجدول	الصفحة
.1	جدول رقم (1) يوضح إحصائية بأعداد المنظمات الأهلية في محافظات غزة حسب نشاط الجمعية	61
.2	جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	96
.3	جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	97
.4	جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	97
.5	جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	98
.6	جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	99
.7	جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	99
.8	جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري	100
.9	جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المؤسسة	100
.10	جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة	101
.11	جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين الدائمين	101
.12	جدول رقم (12) مقياس الإجابة على الفقرات	95
.13	جدول رقم (13) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	102
.14	جدول رقم (14) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	103
.15	جدول رقم (15) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	104
.16	جدول رقم (16) الصدق الداخلي لفقرات المحور الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	105
.17	جدول رقم (17) الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	106
.18	جدول رقم (18) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	107
.19	جدول رقم (19) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	108
.20	جدول رقم (20) معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)	109
.21	جدول رقم (21) اختبار التوزيع الطبيعي	110
.22	جدول رقم (22) تحليل فقرات (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة)	111
.23	جدول رقم (23) تحليل فقرات المحور الثاني (تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة)	114
.24	جدول رقم (24) تحليل فقرات المحور الثالث (المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة)	117
.25	جدول رقم (25) تحليل فقرات المحور الرابع (الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة)	119

ر.	الجدول	
.26	جدول رقم (26) تحليل فقرات المحور الخامس (مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة)	122
.27	جدول رقم (27) تحليل محاور الدراسة	126
.28	جدول رقم (28) معامل الارتباط بين وجود استراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسساتي	127
.29	جدول رقم (29) معامل الارتباط بين تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسسي	128
.30	جدول رقم (30) معامل الارتباط بين المستوى المهني للجهة المسئولة عن متابعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسساتي وبين أدائها المؤسساتي	129
.31	جدول رقم (31) معامل الارتباط بين التوجه الاستثماري في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسساتي	130
.32	جدول رقم (32) نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للجنس	131
.33	جدول رقم (33) نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى لنوع المؤسسة	132
.34	جدول رقم (34) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للعمر	134
.35	جدول رقم (35) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للخبرة	135
.36	جدول رقم (36) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمسمى الوظيفي	137
.37	جدول رقم (37) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمؤهل العلمي	139
.38	جدول رقم (38) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للراتب الشهري	141

قائمة الأشكال

ر.	الشكل	الصفحة
1.	شكل رقم (1) يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع	6
2.	شكل رقم (2) التغيرات الأساسية التي تواجه المديرين	15
3.	شكل رقم (3) الموارد البشرية تصبح وظيفة أكثر إستراتيجية	20
4.	شكل رقم (4) مكونات إعداد الإستراتيجية	24
5.	شكل رقم (5) المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية	25
6.	شكل رقم (6) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	26
7.	شكل رقم (7) مصفوفة الموارد البشرية	28
8.	شكل رقم (8) السياسات الإستراتيجية للتشكيل	34
9.	شكل رقم (9) الشكل التالي يوضح أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي	48

قائمة الملاحق

ر.	الملحق	الصفحة
.1	قائمة بأسماء المؤسسات عينة الدراسة	158
.2	رسالة المحكمين	162
.3	قائمة بأسماء المحكمين	163
.4	استبانة الدراسة	165

ملخص الدراسة

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وأيضا توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، العاملة في محافظات غزة، والتي بلغ تعدادها حسب آخر الإحصائيات (889) منظمة موزعة على محافظات غزة وتعمل في عدة مجالات. حيث طبق الباحث دراسته على عينة قدرها (117) منظمة غير حكومية أي ما نسبته (13%) من مجتمع الدراسة الأصلي، من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (240) موظف ما بين (مدير عام، مدير فرع، منسق مشروع، منسق وحدة)، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات إضافة للعديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، أيضاً مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبياً يقدر بـ (78%)، وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن 75% من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة.

وخلصت الدراسة أيضاً إلى وجود عدة جوانب من الضعف تلك المنظمات أهمها عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وضعف نظام التأمين الصحي وأنظمة تقييم الأداء.

وفيما يخص الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية خلصت الدراسة إلى أن هذا الاستثمار مرتبط بشكل أساسي في التمويل من قبل الجهات المانحة، وأن هناك قصور في تلك المنظمات في تخصيص موازنات لاستقطاب العمالة الماهرة.

وأخيراً أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام.

وقد أوصى الباحث في دراسته بضرورة وجود لوائح تنظيمية تقرها السلطة والجهات المختصة تلزم المنظمات غير الحكومية بوجود خطة إستراتيجية، أيضاً ضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية.

ويوصي الباحث المنظمات غير الحكومية بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية، وبناء علاقات شراكة حقيقية مع الممولين، وتصميم أنظمة أداء مهنية قائمة على أساس الأداء، ونظام تأمين صحي وسلم رواتب يساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين، وتوفير فرص للتدريب والتعليم تساهم في دعمه المنظمات.

Abstract

This study aims at identifying the role of human resource development strategies in developing institutional performance in the non-governmental organizations in the governorates of the Gaza Strip, through studying the fact of strategic planning for human resources development, and the scope of the development of these strategies in a professional way, as well as identifying the professional level of those who are responsible of the formulation, monitoring and evaluation of these strategies, also directing non-governmental organizations towards investment in human beings, and the ability of these organizations to benefit from these strategies in the development of their performance to achieve their objectives related to competition, sustainability, and providing services to target groups.

The study population consisted of local and international NGOs working in the governorates of the Gaza Strip, which reached 889 organizations according to the latest statistics. The study sample was 117 non-governmental organization (represented 13% of the original community of the study), through selecting a stratified random sample of 240 employees in different posts (General Director, Branch Director, Project Coordinator, Office Coordinator), where a questionnaire has been used as a tool for data collection in addition to many previous studies related to the topic of study.

The study results showed that 80% of non-governmental organizations have strategies for the development of human resources, and these strategies contributed in increasing their competitive advantage, also these NGOs have high level of improving human resources development strategies which estimated with 78%, also the study showed that external fundraising contributes mainly in improving these strategies, in addition to that the study showed that 75% of those responsible of drafting and preparing strategies for the development of human resources have a appropriate professional-level to implement this task.

The study also found that there are several aspects of weaknesses in these organizations such as lack of specialized departments for managing human resources, and weak health insurance system and performance evaluation systems. And regarding the investment in human beings in NGOs, the study found that this investment is essentially linked to fundraising from donors, and there is a lack in allocating budgets to attract skilled employees in these NGOs.

Finally, the study showed that strategies for the development of human resources contribute positively in developing institutional performance in general.

The study recommended the necessity to set regulations approved by the authority and responsible parties that require from the NGOs to develop a strategic plan, also the necessity to create an organizational culture about the importance of human resources management and its role in creating a competitive advantage.

The study also recommended the NGOs with the necessity to establish specialized units for managing human resources within the organizational structures, and build real partnerships with donors, as well as design professional performance-based systems, health insurance system, and salary scale that contribute in developing employees capabilities, in addition to provide opportunities for training and educating employees that contribute in supporting the organizations.

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

1. مقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. متغيرات الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. مجتمع الدراسة والعينة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1. مقدمة

يعتمد نجاح منظمات الأعمال في الدرجة الأولى على الموارد البشرية إضافة لعناصر أخرى تعمل وبالتكامل مع العنصر الأساسي وهو المورد البشري، وتزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة التنافسية والأسواق المفتوحة حيث أصبحت المنظمات الربحية وغير الربحية تسعى إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس المجال من خلال إضافة قيمة للعميل ومتلقي الخدمة، وهذا كله يتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة من مواردها المادية والبشرية.**(حسن،2003:ص13)**

وحيث أن الموارد البشرية أصبحت تمثل في ظل بيئة الأعمال الحالية ميزة تنافسية فإنه لابد من وجود إدارات واستراتيجيات قادرة على الاستفادة من هذا العنصر بكل كفاءة وفعالية وبما يخدم الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

من هنا أصبحت النظرة لإدارة الموارد البشرية كنظام يعمل وفق منظومة متكاملة تواجه العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، لذا فإنه لابد من وجود إستراتيجيات خاصة بهذا النظام تساعده على التكيف ومواجهة هذه التحديات بشكل منهجي ومدروس، من هنا اصبح سعى تلك المنظمات لإيجاد استراتيجيات مختلفة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في المحصلة النهائية على تحقيق الميزة التنافسية لها و بالتالي تحقيق أهدافها.**(الفوزان،2005:ص1)**

وحيث أن إدارة الموارد البشرية وضمن الرؤية الحديثة للموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال بناء وتصميم استراتيجيات حديثة لإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة فأنه لا بد من بناء تلك الاستراتجبات بما يناسب طبيعة وهدف كل منظمة. **(فيليب و ستون،2003:ص34)**

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. **(ديسلر، 2003: ص34)**

وهناك من يتناول إدارة الموارد البشرية من منظور كونها أنشطة إدارية متعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يُمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. **(المرسى، 2003: ص16)**

ولما كانت إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ومن ثم استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتطويرها وقيادتها ورقابتها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها. **(جواد، 2000:ص272)**

وهناك تعريف أخر لإدارة الموارد البشرية على أنها نظام لإدارة العنصر البشري كونه أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى. من هنا فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية للمنظمة وتطوير الحلول المناسبة لها، كما أن التحديات في صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية تحتاج إلى خلق رؤية مستقبلية بشأن هذه الموارد. **(الزهري، 2000:ص 282)**

وقد أدت التطورات الكثيرة والمتسارعة في بيئة العمل اليومي إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في إدارة الموارد البشرية، تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، حيث انعكست هذه الفلسفة على المنظمات وأساليبها في مواجهة هذه التغيرات.

وحيث أنه يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث رسالتها وغاياتها، وأهدافها وأساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وهذا ما بات يعرف بالمنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية. **(عيسى، 2007:ص1)**

وحيث أن المنظمات غير الحكومية كغيرها من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل العولمة وخاصة في مجال إدارة مواردها البشرية، لذا فإن هذه المنظمات تحتاج إلى صياغة إستراتيجية واضحة لمواردها البشرية تتناسب ومستجدات العمل في قطاع المنظمات غير الحكومية الذي يحتاج إلى الفعالية من أجل خدمة أهدافها والمتمثلة بتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وخفض التكاليف، وتحقيق رضا الفئات المستهدفة ورضا الجمهور، وزيادة فرص التمويل، وهذا كله يتأتى من خلال ايجاد عنصر بشري مؤهل ومدرب وقادر على تنفيذ تلك الاستراتيجيات.

2. مشكلة الدراسة

حظيت المنظمات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي لما تلعبه من دور واسع في عملية التنمية في كافة بقاع الأرض، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها هذه المنظمات من جهة، ومن جهة أخرى لما أصبحت تلعبه تقارير تلك المنظمات من دور هام في رسم السياسات التنموية على المستوى الدولي.

وعلى المستوى المحلي فإن المنظمات غير الحكومية في فلسطين ساهمت ومازالت تساهم بدور فاعل في عملية التنمية في فلسطين،. **(النشاشيبي وحجازي،2006:ص1)**

وبعد إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1995 بدأت تلك المنظمات بالتزايد بشكل كبير وأخذت تنوع من حيث تقديم الخدمات التي ساهمت بشكل متكامل مع السلطة الوطنية في سد كثير من مجالات العجز لدى هيئات السلطة لاسيما كونها سلطة جديدة، وحيث أن استمرارية وبقاء تلك المنظمات يعتمد في الأساس على عنصرين هامين وأساسيين هما:

1. الموارد المالية وتتمثل بالتمويل المحلي والخارجي.
2. الموارد البشرية وتتمثل بطاقم العاملين في تلك المنظمات.

حيث يمثل عنصر التمويل أحد التهديدات الخارجية لأي منظمة وبالتالي يحتاج إلى دراسة الظروف الخارجية للمنظمة من جهة وتعزيز نقاط قوة المنظمة الداخلية من جهة أخرى والتي تتمثل بالنظم والسياسات إضافة للموارد البشرية والذي تشكل الركيزة الثانية لاستمرار وبقاء تلك المنظمات، لذا فإن إيجاد استراتيجيات حديثة ومناسبة لتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات سيؤدي إلى تعزيز مكانتها والحفاظ على استمراريتها وبالتالي تحقيق أهدافها.

وتكمن مشكلة الدراسة في اختلاف دور إدارة الموارد البشرية المتبع في المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظات غزة بإتباع إستراتيجيات تقليدية وبالتالي انعكاس ذلك على فعالية هذه الموارد وإسهاماتها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات وتحسين أدائها المؤسساتي المتمثل بتحسين الخدمات المقدمة، وخفض التكاليف لتلك الخدمات وتحقيق رضا العملاء وزيادة فرص التمويل وتحقيق النتائج المرجوة، ومن هنا يمكننا صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما هو دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسساتي للمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة ؟

3. فرضيات الدراسة

3.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود استراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسساتي.

3.2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسساتي.

3.3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين المستوى المهني للجهة المسئولة عن متابعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسساتي.

3.4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التوجه الاستثماري في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسساتي.

3.5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، نوع المؤسس ة، العمر، الخبرة. المسمى الوظيفي. المؤهل العلمي، الراتب الشهري).

4. متغيرات الدراسة

1. المتغير التابع

ويتمثل بالأداء المؤسساتي ويشمل:

1.1 تحقيق الأهداف والنتائج.

1.2 رضا الجمهور.

1.3 قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين (الاستقرار الوظيفي).

1.4 خفض تكاليف تنفيذ الأنشطة .

1.5 زيادة فرص التمويل.

1.6 قدرة المؤسسة على الاستمرار.

2. المتغيرات المستقلة

وتتمثل باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتشمل:

4.1 وجود إستراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية لموارد البشرية

4.2تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

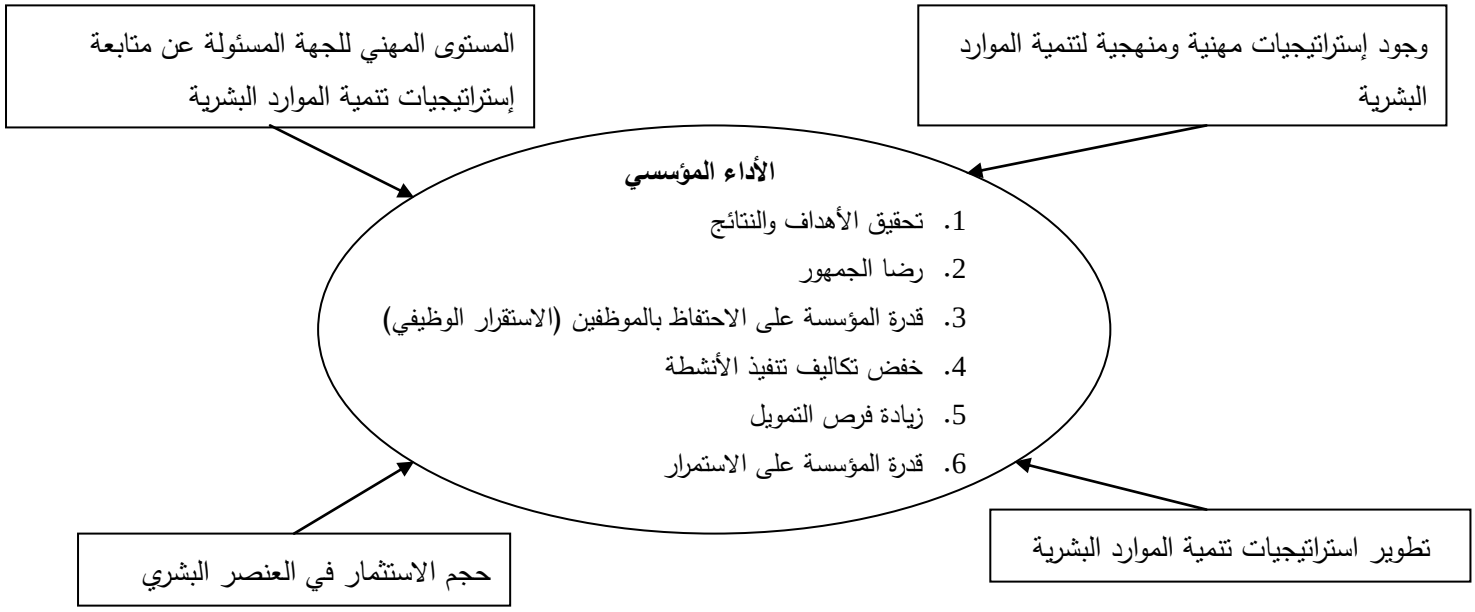
4.3 المستوى المهني للجهة المسئولة عن متابعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

4.4 حجم الاستثمار في العنصر البشري.

حيث يمكن توضيح العلاقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع



المصدر: صمم بواسطة الباحث

5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

5.1 التعرف على أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تطوير اداء المنظمات غير الحكومية.

5.2إجراء دراسة ميدانية تحليلية على المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة للتعرف على طبيعة الاستراتيجيات لدى تلك المنظمات.

5.1 التعرف على مفهوم وطبيعة المنظمات غير الحكومية واقعها ودورها في وخدمة المجتمع واهم المعيقات التى تواجهها.

5.2 تقديم مقترحات بحثية مستقبلية للباحثين والمهتمين في هذا المجال لم تغطها هذه الدراسة.

6. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال المعلومات والنتائج والتوصيات التي ستكون متوفرة للعديد من الجهات المعنية كالمنظمات غير الحكومية والمجتمع والباحثين في المجال ويمكن تفصيل الأهمية لكل جهة كالتالي:

6.1 المنظمات غير الحكومية:

تأتي أهمية الدراسة في كونها مصدر للمنظمات عينة الدراسة في الاستفادة في تطوير استراتيجيها الخاصة بتنمية مواردها البشرية مستندة للنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

6.2 المجتمع المحلي:

المنظمات تأتى اهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع المحلي من خلال الاثر الايجابي المتوقع على الجمهور المستفيد من خدمات تلك المنظمات بعد الانتهاء من الدراسة وتقديم التوصيات لتلك المنظمات والتى ستركز على تطوير اداء تلك المنظمات بما يخدم الجمهور بشكل اساسي كونه يشكل احد اهداف تلك المنظمات.

6.3 الباحثين والمهتمين بالدراسات:

أهمية الدراسة كونها ستكون مصدر هام للمعلومات والإحصائيات في مجال المنظما ت غير الحكومية للباحثين والمهتمين بدراسة هذا القطاع الهام في المجتمع، كذلك ستعمل الدراسة على زيادة مهارات الباحث البحثية من جهة ومعلوماته حول تلك المنظمات من جهة آخري.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث : إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

1. مقدمة
2. إدارة الموارد البشرية – نظرة تاريخية
3. مفهوم إدارة الموارد البشرية
4. التغيرات البيئية ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية
5. أهداف إدارة الموارد البشرية
6. وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

1. مقدمة
2. التخطيط الاستراتيجي
3. مفهوم الإدارة الإستراتيجية
4. مكونات الإدارة الإستراتيجية
5. متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
6. الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
7. استراتيجيات وأنماط تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: الاستثمار البشري وتطوير الأداء المؤسسي

1. مقدمة
2. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
3. نظرية الاستثمار البشري
4. الاستثمار البشري ودوره في تطوير الأداء
5. قياس الأداء المنظماتي
6. نظام إدارة الأداء

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

1. مقدمة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها لاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وتنمية للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة قطاعات المنظمات، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهاريه والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع. **(المدهون، 2005:ص14)**

وتماشياً مع تلك التطورات فقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المنظمة، حيث أن الموارد البشرية يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التغير والتحويل التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من أحداث التحول والتغير، لذلك لكي يصبح الفرد مورد لابد وأن يمتلك الخبرة، المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية **(حسن، 2003:ص29)**

من هنا فإن التغير في النظرة لأهمية ووظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة يتطلب رؤية جديدة في وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التعامل مع تلك الوظائف كالاختبار والتعيين والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء، كاستراتيجيات تساهم كلها في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

2. إدارة الموارد البشرية – نظرة تاريخية:

لا يمكننا الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة بما تمثله اليوم من ركيزة أساسية في المنظمة تساهم وبشكل أساسي في أداء المنظمة بدون التعرف على أهم المراحل التاريخية التي مرت بها تلك الإدارة لتصل إلى ما هي عليه اليوم، حيث يرى البعض أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تشكلت عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث انتشر نظام الإنتاج الأسري أو العائلي وكان المشروع الصغير هو الشكل السائد لمنظمة الأعمال، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام إدارة المواد البشرية. أما في مرحلة الثورة الصناعية فقد تشكلت وتبلورت ممارسات الموارد البشرية الرسمية نتيجة لوجود أعداد كبيرة من العاملين، برزت الحاجة إلى مدراء متخصصون في مجال الموارد البشرية لتدريب وتنظيم العلاقات ووضع جداول لهؤلاء العاملين.

وقد ساهم ظهور حركة الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين في تطوير إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمل.

وفي بداية السبعينات بدأت المنظمات تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ناحية، وبين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودورات العمل وأثر ذلك على الإنتاجية من ناحية أخرى، إلا أن هذا الإدراك ظل ناقصاً كون ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت تعمل بردود الأفعال، أي أنها تبادر بالاستجابة لمشكلات العمل عندما تنشأ الحاجة لها، وهو ما يعني أن إدارة الموارد البشرية لمن تكن جزء من خطط الأعمال الإستراتيجية للمنظمة. إلا أنه وخلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين بدأت المنظمات في أمريكا وأوروبا في النظر إلى ممارسات الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن ثم أحد الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة. **(المرسي، 2003:ص25-28)**

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلف الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم. "تعد إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، على أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد" **(علاقى،2003:ص59)**

ويعرفها ايفانسفيتش بأنها "الإدارة الفعالة للعاملين في المنظمة" بمعنى أن يكون العاملين أكثر إنتاجية ورضا **(Ivancevich ،2003:p1)**، كما يعرفها ديسلر بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" **(ديسلر،2009:ص34)**

وتعرف البرنوطى إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخداماتها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة " **(البرنوطى،2004:ص17)**

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة على تطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم للموارد البشرية، تدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية" **(الهيتي،2005:ص31)**

كما عرفها معهد إدارة Institute of Personnel Management في بريطانيا بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة" **(القحطاني،2005:ص22)**

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحضيرها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". **(المرسي،2003:ص16)**

ويؤكد Aswathappa أن إدارة الموارد البشرية تركز على مبادئ أساسية هي:

- أن المنظمات ليست المعدات، والمباني وإنما هي الأشخاص الذين يديرون المنظمة.
- أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تطبيق مبادئ ووظائف الإدارة.
- ضرورة تكامل جميع القرارات ذات العلاقة بالعاملين.
- أن القرارات يجب أن تكون ذات تأثير فعال على المنظمة.

وخلص إلى استنباط ثلاث تعريفات لإدارة الموارد البشرية بناءً على المبادئ الأساسية السابقة، وهذه التعريفات هي:

- هي مجموعة من القرارات المتكاملة التي تشكل عمليات التوظيف بالمنظمة بما يمكن المنظمة والعاملين من تحقيق أهدافهم.
- أنها تعني بالبعد البشري في الإدارة حيث أن كل منظمة تتكون من مجموعة أشخاص، تتطلب خدماتهم، وتطور مهاراتهم، وتحفزهم للأداء المتميز والتأكد من استمرارية إلتزامهم للمنظمة كأساس لتحقيق أهداف المنظمة.
- أنها تخطيط Planning، وتنظيم Organizing، وتوجيه Directing، ومراقبة Controlling، لتطوير Development، ومكافأة Compensation، وتكامل Integration، وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع **(Aswathappa،2005:p5)**

ويرى الباحث أنه من خلال تلك التعريفات توجد عناصر رئيسية مشتركة يمكن إيجازها بالنقاط التالية:

- إدارة الموارد البشرية تشمل ممارسة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة للعنصر البشري.
- لابد من التركيز على الدور التكاملي لإدارة الموارد البشرية بين الأفراد والمنظمات والمجتمع.
- اعتبار وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية بالمنظمة.
- اعتبار الموارد البشرية أغلى موارد المنظمة.
- يتم ممارسة إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف متغيرة داخلية وخارجية لابد من أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة.
- يعتبر تحقيق الأهداف الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية.
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة يجب أن ينطلق من إدارة الموارد البشرية من أجل استغلال الأمثل للموارد البشرية.

وكخلاصة يرى المرسي أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. **(المرسي،2003:ص17)**

ولعل للتحولات الفكرية الحديثة في مفاهيم الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم أدارة الموارد البشرية من خلال العديد من المتغيرات البيئية يمكن إيجازها بالتالي:

4. التغيرات البيئية ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية:

في أحد الدراسات المنشورة عبر الانترنت والتي جاءت تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية وضحت أن هناك ستة تحولات رئيسية ساهمت في التأثير على تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية أهمها:**(Lipcec،2001:p،147-137)**

4.1 الثورة العلمية والتقنية:

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة أوضاع ونظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات إلى إلغاء القيود التقليدية على الإدارة والتي كانت تعمل على تحجيم القدرات الإنتاجية. وقد كان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في الموارد البشرية اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف

على التقنيات الجديدة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة، ونتج عن ذلك تغيرات جوهرية في أنماط الأعداد والتدريب لتنمية الموارد البشرية. وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، عمليات قياس وتقييم الأداء، أنماط وأسس تحديد سلم الرواتب.

4.2 عالمية الأسواق وتحرير التجارة:

تأتي عملية انفتاح الأسواق وتحولها إلى سوق واحدة بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تميز الشركات والمنظمات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية فيها. وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة.

4.3 التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية

ساهمت التحولات السياسية في السنوات الأخيرة من القرن الماضي بالاهتمام بشكل كبير في قضايا الإنسان وتصاعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حريته في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظيف. وأدى هذا كله إلى اهتمام الدول بالموارد البشرية وتوفير فرص التعليم الأفضل، والرعاية الصحية والاجتماعية، وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي، كل ذلك نتج عنه نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسئولة، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

4.4 الصحوة الثقافية والتعليمية:

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة بسيطة.

وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية إن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

4.5 الاهتمام بالبيئة:

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة، وقد مثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة وبالتالي اهتمت الإدارة بتنمية مناخ

العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة، حيث اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج وأساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي.

4.6 بزوغ عصر المعرفة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة والصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.

ويتميز عصر المعرفة باهتمامه المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع، وتفرغ عن تلك السمة المحورية، الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل. والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجاز.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية قدرات الأفراد، مما ساهم في بناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسن مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية.

وقد ثبتت الإدارة كذلك التميز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحداهما عن الأخرى. **(الخطيب، 2009)** ويرى ديسلر أن هناك عدة عوامل بيئية متغيرة أثرت في إدارة الموارد البشرية تتمثل بالتالي:

- العولمة.
- التطورات الفنية.
- التخفيف من القواعد والقوانين.
- اتجاهات جديدة في طبيعة العمل.
- التباين في تركيبة هيكل القوى العاملة.
- الاتجاهات القانونية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية. **(ديسلر،2009:ص48)**

و الشكل التالي يوضح التغيرات الاساسية التى تواجة المديرين بشكل عام

شكل رقم (2)

التغيرات الأساسية التي تواجه المديرين



المصدر: ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2009، ص50.

في حين يرى المرسي أن تلك التغيرات البيئية التي ساهمت في التأثير على إدارة الموارد البشرية تتمثل بالتالي: **(المرسي،2003:ص21)**

- تغير احتياجات العاملين.
- تعقد المهام الإدارية.
- زيادة درجة التدخل الحكومي.
- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء.
- حدة المنافسة.
- الحاجة لنظم معلومات للموارد البشرية.
- الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري.

5. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات على تزويدها بموارد بشرية فعالة. وهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. **(زايد،2003:ص،36)**.

ويمكن تصنيف الأهداف إلي نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة ، الأول هو تعظيم الإنتاجية ،وهذا الهدف في مفهومه العام يشير إلي السلسلة الكلية من الإجراءات و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف ،وعلى ذلك يمكن تقييم مدى فعالية أدارة الموارد البشرية بالمشروع بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافه.أما الهدف الثاني للإدارة فهو مرتبط بالأول وهو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجهة الضغوط الداخلية و الخارجية. **(المرسي،2003:ص،37)**

في حين أن هناك من ينظر لأهداف إدارة الموارد البشرية من منظور وظيفي يرتبط مباشرة بوظائف الموارد البشرية فيقسم الأهداف إلي نوعين ذات علاقة بالمشاركة والفعالية.
(بلوط،2002:ص،18)

1. **المشاركة:** وتتمثل فيما يلي:
   - استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
   - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
   - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
   - استقرار اليد العاملة في المنظمة.

2. **الفعالية**

وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه

ولإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين. يتم تحديدها بوضوح فيما يلي: **(القحطاني،2005: 23-24)**

5.1 الأهداف 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.

5.2 الأهداف على مستوى المنظمة

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

5.3 الأهداف على مستوى العاملين

كما يوجد أهداف للمجتمع وللمنظمة، فإن هناك أيضاً أهدف 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.

ويرى اساواثابا أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق المنظمة لأهدافها. ويوضح أن الأهداف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي: **(Aswathappa ،2005,23)**

5.4 أهداف اجتماعية

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

5.5 أهداف تنظيمية

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

5.6 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.

5.7 أهداف شخصية

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

6. وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعاً للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى. فيرى علافي بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تتكون من نشاطات رئيسية منها، التخطيط والتنمية، والتعويض، وعلاقات الموظفين **(علاقي، 1999 : 77)**

ويرى زويلف بان لإدارة الموارد البشرية وظيفتين أساسيتين هما:**(زويلف،2003:ص،27)**

1 -**وظيفة إدارية :** وهي الوظيفة التي تشترك فيها إدارة الموارد البشرية مع الوحدات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

2 -**وظيفة متخصصة:** وهي الوظيفة التي تركز فيها على الموارد البشرية وتضم المهام التالية:

- تهيئة الموارد البشرية
- تطوير وتدريب الموارد البشرية
- مكافأة الموارد البشرية
- دمج الموارد البشرية
- الحفاظ على الموارد البشرية

كما أن الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية أصبح يعطيها دوراً أكبر لتصبح إستراتيجية التوجه. وذلك للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة. فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين والمنظمة على كافة المستويات التنظيمية. **(مصطفى،1999،ص: 46)**

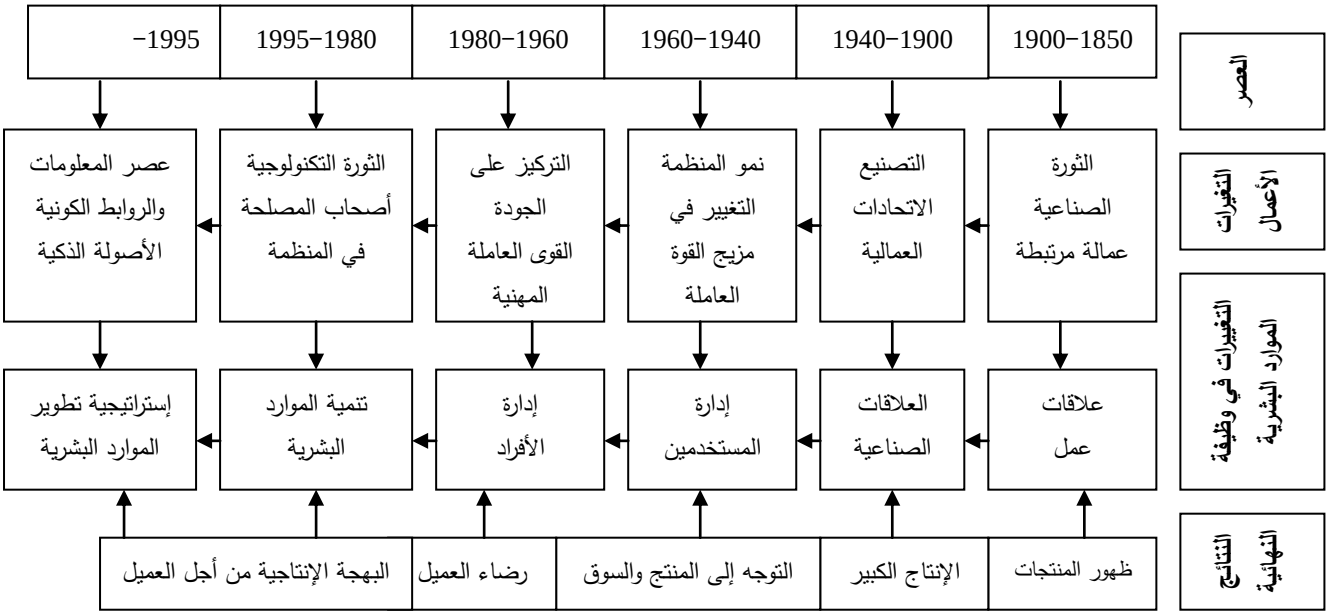
ويأتي التحول في وظائف إدارة الموارد البشرية تمشياً مع معطيات ظاهرة العولمة التي أبرزت عناية خاصة بعمالة المعرفة، وتبني معايير عالمية للاستقطاب والاختيار، والاهتمام بالتوجه المستقبلي في أعمالها. وقد لخص باتنياك وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصر في التالي: **(Pathanayak،p:2006، 11)**

1. التأكيد على أن المنظمة تعمل في برامجها للموارد البشرية ضمن إطار إتاحة فرص متساوية للتوظيف للجميع والالتزام بجميع المتطلبات الحكومية في ذلك.
2. القيام بتحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة.
3. تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد الشبابية لتمكينها من تحقيق أهدافها من حيث توفر الأعداد اللازمة من العاملين بالمهارات المطلوبة وتطوير خطط لمواجهة تلك الاحتياجات.
4. استقطاب واختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.
5. توجيه وتدريب العاملين.
6. تصميم وتنفيذ برامج تطويرية تنظيمية وإدارية.
7. تصميم أنظمة للحوافز والمكافآت.
8. مساعدة العاملين في تطوير مساراتهم المهنية.
9. تصميم وتنفيذ نظام الأجور لجميع العاملين.

والشكل التالي يوضح تطور وظيفة الموارد البشرية لتصبح أكثر إستراتيجية

شكل رقم (3)

الموارد البشرية تصبح وظيفة أكثر إستراتيجية



المصدر: شاندا، أشوك وكوبرا، شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002:ص17

المبحث الثاني : إستراتيجيات إدارة وتنمية الموارد البشرية

1. مقدمة

فرضت المتغيرات العالمية على المنظمات الربحية وغير الربحية تبني أساليب العمل الاستراتيجي، في كافة مجالات عمل المنظمة، فأصبح لكل مجال إستراتيجية خاصة به تتشكل وتتكون منها إستراتيجية المنظمة.

والمنظمات غير الحكومية هي صورة من صور المنظمات الحديثة التي تسعى دائما إلى التحديث والتغير للأفضل، فهي نظم ديناميكية تتناسب ويتوافق معها أسلوب العمل الاستراتيجي.

وحيث أننا نعيش في زمن العولمة في كافة مناحي الحياة وارتفاع درجة التنافسية في كافة المجالات التجارية والخدمية، فإن المنظمات غير الحكومية كجزء من هذا المكون العالمي، ولما أصبحت تحظى به من أهمية سياسية واقتصادية واجتماعية، فإنه بحاجة إلى العمل وفق رؤية إستراتيجية تتبنى رؤية مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية المستدامة، لتحقيق أفضل أداء استراتيجي لها، يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المنافسة.

وحتى يستطيع الباحث رسم صورة واضحة لاستراتيجيات الموارد البشرية فإنه حاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، كمدخل لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

2. التخطيط الاستراتيجي

يختلف مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن الإدارة الإستراتيجية كون التخطيط الاستراتيجي جزءًا أساسياً من مكونات الإدارة الإستراتيجية – فالإدارة الإستراتيجية عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية ، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات. **(ياسين، 1998، ص16)**

في حين يرى Gary أن المشكلة التي تواجهه منظمات اليوم هي الفشل في التميز بين التخطيط وبناء الإستراتيجية فالتخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الاكتشاف، كما أن التخطيط للتقنيين، في حين أن الإستراتيجية هي عملية من البحث المستمر. **(Gary،1996،ص7)**

من هنا يمكننا تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي هو: **(العارف، 2002، ص9)**

- قراءة المستقبل الخاص بالمنظمة
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل
- تصور توجهات المنظمة في المستقبل
- رؤية رسالة وأهداف المنظمة في المستقبل
- تخيل مجال الأعمال للمنظمة في المستقبل

3. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية حسب تعريف ارمسترونج هي "عملية صياغة الاستراتيجيات وخططها، وتحقيق ذلك يتم من خلال إدارة التنظيم" والإدارة الإستراتيجية "عملية إدارية يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة. حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وعلى ضوئها يتم تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف مما يستوجب اتخاذ قرارات إستراتيجية ترسم خط سير المنظمة لفترة زمنية وهو ما يسمى إستراتيجية المنظمة التي تسعى إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية. **(ارمسترونج، 2005: ص15)**

ويرى Glueck أن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. **(Glueck, 1980:p.6)** وهذا التعريف يفترض أن الإدارة الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى عملية تخطيط بعيدة المدى في حين يرى Higgins أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر منها مجرد تخطيط للعمل حيث يقول Higgins "الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها" **(Higgins,1993:p.5)**

في حين يرى ياسين أن الإدارة الإستراتيجية هي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية صياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال الأخرى **(ياسين، 1998: ص15)**

4. مكونات الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية هي نشاط مستمر على شكل حلقة مكونة من خمس مراحل كما يلي: **(عقيلي، 2005: ص20)**

- دراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية
- التحليل البيئي
- تكوين الإستراتيجية
- تنفيذ الإستراتيجية
- تقييم الإستراتيجية

في حين يرى المرسي أن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية تتكون من مرحلتين متميزتين ومترابطتين في ذات الوقت هما:

- مرحلة إعداد الإستراتيجية
- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية **(المرسي، 2003: ص94)**

حيث يرى أنه في مرحلة إعداد الإستراتيجية فإن فريق التخطيط الاستراتيجي يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية.

أما في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فإن المنظمة تعمل على تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها ويتطلب ذلك، إعداد الهيكل التنظيمي، تخصيص الموارد، التأكد من توفر الأفراد والمهارات البشرية.

4.1 إعداد الإستراتيجية (المرسي، 2003: ص96-106)

تتكون عملية إعداد الإستراتيجية لخمسة مراحل أساسية هي:

4.1.1 صياغة رسالة المنظمة Mission

ويقصد به الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها. ويمكن الفرض من الرسالة في معاني السبب الجوهري لوجودها وهويتها وعملياتها وممارساتها.

4.1.2 الغايات والأهداف Goals and Objective

ويقصد بها النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط والبعيد، ويتم صياغتها بناءً على رؤية ورسالة المنظمة.

4.1.3 التحليل الخارجي External Analysis

ويقصد به تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة.

4.1.4 التحليل الداخلي Internal Analysis

ويقصد به تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة من خلال التركيز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية.

تجدر الإشارة إلى أنه يتم الجمع بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي فيما يعرف بتحليل (SWOT)، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن بقية العمل تتميز بالخواص التالية:

- كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة.
- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه، ومنها ما لا يمكن قياسه.
- إن البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة وتكاليفها.
- أنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تُمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

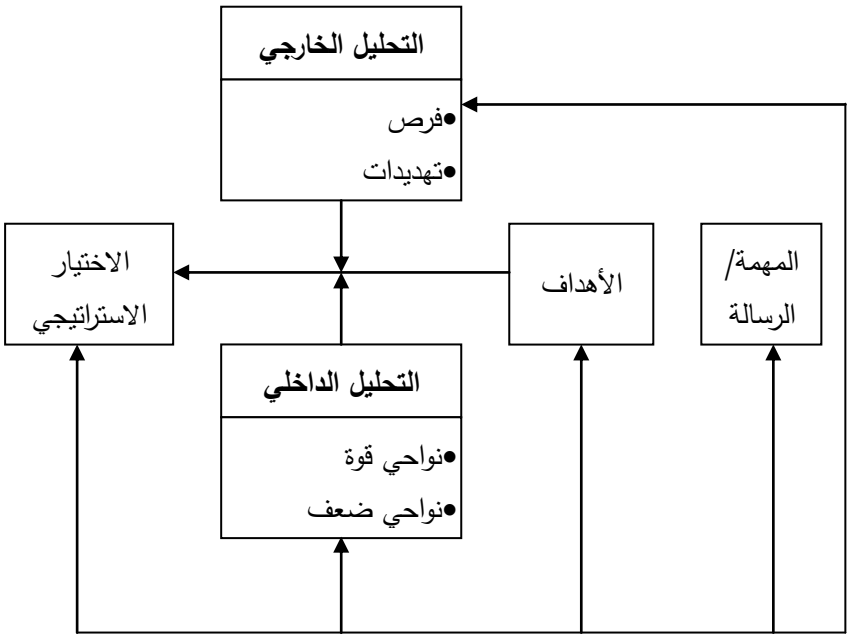
4.1.5 الخيارات الإستراتيجية Strategic Choices

بعد الانتهاء من صياغة الرسالة والأهداف والتحليل البيئي للمنظمة تأتي مهمة الفريق في اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل والمناسب، حيث يمثل البديل الاستراتيجي للمنظمة الطرق التي

سوف يسلكها التنظيم في محاولته لتحقيق رسالته وأهدافه. والشكل التالي يوضح مكونات إعداد الإستراتيجية

شكل رقم (4)

مكونات إعداد الإستراتيجية



المصدر: المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية ،2003:ص،99

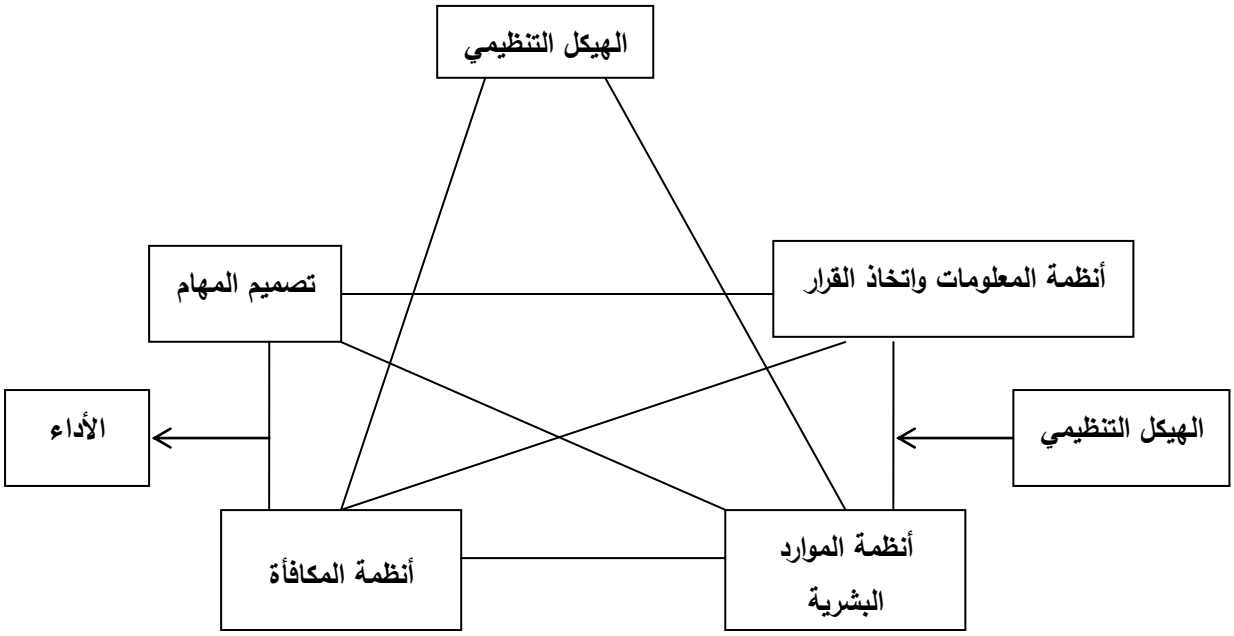
4.2 تنفيذ الإستراتيجية

بعد الانتهاء من عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية وتحديد البديل الاستراتيجي الأمثل والمناسب، تبدأ عملية تنفيذ الإستراتيجية على شكل برامج وأنشطة يومية، وتنطوي تنفيذ الإستراتيجية على العديد من الاحتياجات معظمها ذو علاقة بالموارد البشرية، حيث يعتبر المورد البشري هو العنصر الرئيسي لنجاح أية إستراتيجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وبصفة عامة توجد خمسة متغيرات تؤثر في نجاح تنفيذ الإستراتيجية، يلعب العنصر البشري في ثلاثة منها دور رئيسي وهي تصميم المهام، أنظمة المكافأة، وأنظمة الموارد البشرية، في حين تؤثر بشكل غير مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل التنظيمي، وأنظمة المعلومات واتخاذ القرار والشكل التالي يوضح المتغيرات الخمسة ودور الموارد البشرية في تنفيذها

شكل رقم (5)

المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية ،2003:ص،105

5. متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

قبل التطرق لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية لابد من الإشارة إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والذي ينطلق من هدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والذي يتمثل بالاستغلال الأمثل لهذه الموارد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من خلال التركيز على التحقيق الفعال لإستراتيجية الأعمال، وقيام الأفراد على جميع المستويات التنظيمية بتحقيق الأعمال بنجاح. **(حسن،2003،ص159)**

ويرى راندل شولر Randall أن "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف" وينطوي هذا التعريف على نقاط أهمها:

- التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية.
- ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية والمستويات الإدارية.
- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.

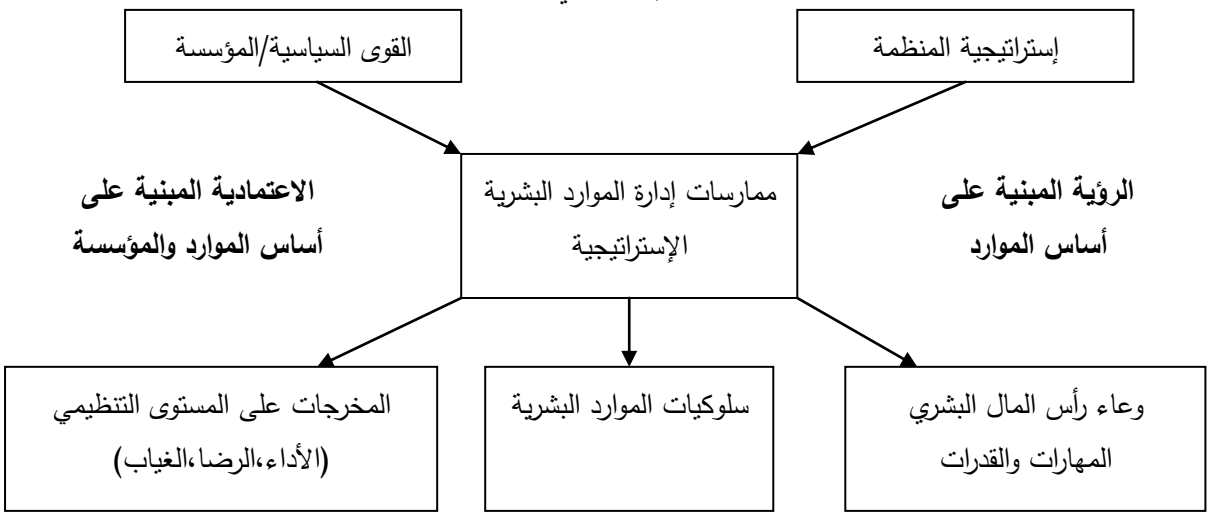
أيضاً قدم Patrick Wrigh and Cary Mcmahan تعريفاً آخر يتمثل في نموذج للتوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها والتي تهدف إلى تمكين المنظمة في تحقيق أهدافها **(حسن،2003،ص159)**

والشكل التالي يوضح الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حسب Patrick and Mcmahan

شكل رقم (6)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إطار نظري



المصدر: حسن،راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص161.

يتطلب تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية لتنمية إدارة الموارد البشرية توفر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل، ومن أهم هذه المتطلبات **(حسن،2003:ص98-109)**

- تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بهدف زيادة الولاء والانتماء ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل لديهم، وتحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، وأخيراً تنمية معايير الأداء التي تمنح على أساسها الأجور والمزايا.
- تغيير دور وظيفة الموارد البشرية، بحيث يزيد إشراكها في إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن لا يقتصر دورها على التنفيذ.
- تغيير طبيعة وماهية المهارات المطلوبة توفرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تركز على التخطيط الإستراتيجي، والمهارات التخطيطية التسويقية والتمويلية.
- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة مثل:

أ مفهوم دور حياة المنتج:

وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل هي، المرحلة التأهيلية، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج ومرحلة الانحدار والهبوط.

ووفقاً لتلك المراحل يمكن للمنظمة تطبيق الإستراتيجيات المناسبة مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

ب مفهوم خريطة الإحلال:

ويقصد به إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية، معدلة لمقابلة أي احتمالات لترك أو ترقية الأفراد وبالتالي إحلال آخرين محلهم.

ج مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية:

ويعد هذا المفهوم امتداد لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي استخدمت من قبل في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة تحليلية.

وقد قام أوديورون بمحاولة بناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي، مستنداً على فكرة مصفوفة الحصة، النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية والتي استحدث أساساً من فكرة محفظة الأوراق المالية، مفاهيم نظرية الاستثمار البشري. فكما يسعى المستثمر لبناء توليفة متميزة من الأسهم والسندات في محفظته المالية لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تعليل المخاطرة، فإن المنظمة أيضاً تسعى لتجميع التوليفة

المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المميزة، بهدف تحقيق أقصى عائد على الاستثمار في هذه الموارد.

ومن ضمن الخصائص المميزة التي تسعى أي منظمة تجميعها في توليفتها أصولها البشرية: كما يوضحها الشكل التالي:

- مستوى عالٍ من الأداء وفقاً لأهداف المنظمة.
- احتمال عالٍ للبقاء في المنظمة ومدة خدمة طويلة.
- مستوى عالٍ متنوع من المهارات والقدرات.
- احتمال عالٍ من النمو على المستوى الفردي.

شكل رقم (7) مصفوفة الموارد البشرية
Human Resource Portfolio

الأداء الفعلي	الأداء المحتمل	
	منخفض	عالٍ
منخفض	المجموعة الأولى Deadwood	المجموعة الرابعة Problem Employees
عالٍ	المجموعة الثانية Workhorses	المجموعة الثالثة Stars

المصدر: حسن، راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003:ص102.

ومن خلال المصفوفة يظهر أن هناك أربعة مجموعات للموارد البشرية تسير بخصائص تساعد المنظمة على اختيار إستراتيجياتها مع التعامل مع كل مجموعة فيما يخص تنمية قدراتها، أو آليات التعامل.

المجموعة الأولى: Deadwood وهي التي تضم الأفراد غير المؤهلين، وتكون احتمالات نمو أدائهم في العمل منخفضة، وأيضاً أدائهم الفعلي منخفض.

المجموعة الثانية: Workhorses فهم الأفراد المحققين لأعلى مستوى في الأداء، ولكن فرص النمو أمامهم محدودة، نظراً لتغير مواردهم البشرية مثل بلوغ سن المعاش.

المجموعة الثالثة: **Stars** وهم الأفراد الذين يتميزون بالأداء العالي الفعلي والمحتمل.

المجموعة الرابعة: **Problem employer** فهم الأفراد الذين يتميزون بارتفاع مستوى أدائهم المحتمل في المستقبل بالرغم من أنهم لا يعملون بطاقتهم الفعلية في الوقت الحالي.

ويمكن أن يحقق استخدام محفظة الموارد البشرية للمنظمة عدد من المزايا أهمها:
(حسن،2003:ص103)

1. تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المميزة من خلال بناء وتنمية بعض الموارد، والتخلص من البعض الآخر، بهدف تحقيق أقصى عائد للمنظمة.
2. تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسباً مع إمكانياتهم وقدراتهم.
3. إتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص تصنيفات الأفراد.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ويرى الباحث أن مفهوم محفظة الموارد البشرية يمكن استخدامه كأداة هامة في عمليات بناء إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، لاسيما وأن تلك المنظمات تعاني وحسب كافة الدراسات والأبحاث من نسبة دوران كبيرة في العمالة، إضافة إلى عدم الشعور بالأمان لدى الموظفين بسبب العمل على مشاريع وليس بشكل دائم.

6. إستراتيجيات إدارة وتنمية الموارد البشرية

مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متعارف عليه جيداً في أدبيات إدارة الأعمال، وهو يعود للجهود المستمرة لربط سياسات وممارسات موظفي المنظمة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك تأكيداً على أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي لنجاح المنظمات بمختلف قطاعاتها **(TamPkins,2002:P95)**

ولذلك فالإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصورات المستقبلية التي تتبناها المنظمة لمواجهة التحديات والمتغيرات البيئية **(Ivancevich,2003:P16)**

كما تعرف أنها ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم تعامل المنظمة الطويل الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شئون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعايشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي على رأسها شدة المنافسة التي تسود عالم اليوم" **(عقيلي،2005:ص71)**

ويمكن تعريفُ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئةِ برامجَ محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوِّن وظائفَ ومهامَّ إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطةُ على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية – فيما تهدف – إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.**(عيسى،2007:ص،1)**

وتؤكد العديد من الدراسات بأن عملية التكامل والترابط بين الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الوحدات مع إستراتيجية الموارد البشرية، تشكل ركناً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك لممارسات إدارة الموارد البشرية من تأثير مباشر مع أداء المنظمة وهذا ما يعزز التوجه نحو تحول دور مسئولي الموارد البشرية من الوظائف الإدارية المساندة إلى شركاء في إستراتيجية المنظمة.

وهذا يتطلب منهم القيام بمهام خارج مسئولياتهم المعتادة. حيث يتطلب منهم فهم العمل في وحدات التنظيم الأخرى مثل المحاسبة، المالية، علاقات العملاء، حيث أنها ذات أهمية إستراتيجية تمكنهم من استيعاب ما يدور في هذه الأقسام بدون أن يؤثر ذلك على إنجاز أعمالهم الرئيسية.**(Ulrichetal, 1998, p.492)**

من هنا أصبحت إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية تشكل إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية داخل المنظمات، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، وفي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة، وتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للدول زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية الموارد البشرية للمنظمات، ورفع كفاءتها الإنتاجية. **(المير،2007،ص64)**

إن المصدر الحقيقي القادر على تعزيز قدرة المنظمات التنافسية في العصر الحالي لم يعد حجم ما تمتلكه من معدات وآلات وأرصدة، وإنما أصبح الموارد البشرية وقدرة المنظمات على تنميتها وفق النظرة الإستراتيجية والتي تنظر للعاملين كاستثمار وليس تكلفة. **(الغامدي، 2006:ص3)**

7. الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
(عيسى،2007،ص،6)

1. تأمين الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجها المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة

محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري.

2. على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة، أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرات العالمية.
3. ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها.
4. على إدارة الموارد البشرية القيامُ بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادةُ الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.
5. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضعُ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضعَ التنفيذ على أرض الواقع العملي.

8. مفاهيم تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية

يرى السالمي أن النموذج الأساسي لإدارة تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية يقوم على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي: **(السلمي،2001:ص،7)**

8.1 مفهوم التحدي Challenge

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وتركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرض التعامل مع تلك التحديات، ومن أهم تلك التحديات التي تواجه المنظمات هو قدرتها على تكوين وتنمية هيكل بشري مميز وفعال يتناسب واحتياجات المنظمة وأهدافها. مع مراعاة تحمل تكلفة هذا المورد والاحتفاظ به.

8.2 مفهوم الرؤية الشاملة Vision

حتى تستطيع المنظمة بناء رؤية شاملة وواضحة لما يدور حولها، لابد وأن تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للمحيط، حتى تكون قادرة على صياغة توجهات إستراتيجية صحيحة قابلة للتحقق، هذا يساعد أيضاً مع قراءة الفرص والتهديدات المحيطة بها ومعرفة آليات التعامل معها.

8.3 مفهوم المحركات

ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تستخدم محركات مختلفة لتحقيق غاياتها، حيث تتعدد تلك المحركات حسب رؤية إدارة الموارد البشرية ومن أهم تلك المحركات:

- **التكلفة:** حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف.
- **السوق:** حيث يلعب العرض والطلب، وقدرات المنافسين في السوق دوراً في عملية التخطيط في إدارة الموارد البشرية.
- **المنافسة :** تلعب دوراً هاماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ أن التنافس على الموارد البشرية المميز بشكل عنصر مهم بين المنظمات، وبالتالي تبنى خطط تنمية وتطوير للموارد البشرية والاحتفاظ بها.
- **القوانين والتشريعات:** تمثل سياسات وقرارات وقوانين الدولة محرك هام تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معه.

8.4 مفهوم إدارة التغير

تعمل المنظمات في مناخ متغير، سواء كانت عوامل التغير نابعة من داخل المنظمة أو خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار، ويتم ذلك من خلال:

- رصد المتغيرات وقوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها.
- الكشف عن التهديدات لتفاديها وتحييد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

8.4.1 إستراتيجيات مواجهة التغير (السلمي 2001،ص82)

أ. إستراتيجية هجومية:

لمواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها مثال الامتثال لسد العجز في الموارد البشرية إلى السوق العالمي واستقطاب أفضل العناصر.

ب. إستراتيجية دفاعية:

من خلال الحفاظ على مكتسبات المنظمة من الموارد البشرية، باعتماد الإدارة على تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة الانتقال للمنظمات المنافسة.

ج. إستراتيجية انهزامية:

ويقصد بها الاستسلام للقيود والتأثر بنقاط الضعف، وتضطر المنظمة لاعتماد تلك الإستراتيجية في الحالات الطارئة، التي يكون فيها الخسائر فادحة.

د. إستراتيجية الحل الوسط:

ويقصد بها المساومة على المكاسب والتنازل مقابل الحصول على مقابل.

9. أنماط استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

يمكن فهم كثير من الاختلافات الإستراتيجية لتنمية للموارد البشرية، إذا ما تم التعرف على التصنيفات المختلفة للأنماط الإستراتيجية ، حيث يمكن تفسير منظومة الاختلافات في استخدام ممارسات الموارد البشرية، من خلال التصنيف المهني الذي قدمه Jeffery sonnen feld and Maury Peiper حيث صنف المنظمات إلى أربعة أصناف، النوادي، فرق الكرة، الأكاديميات، الحصون/القلاع ،وقد بني هذا التصنيف بناءً على تصنيف الإستراتيجيات الذي قدمه (Raymond Miles and Charles Snow) والذي كان عبارة عن الإستراتيجيات التالية: **(حسن، 2003،ص176– 181)**

1. المدافعين (المنتجين ذوي التكلفة المنخفضة)
2. الرواد (الذين يميزون منتخباتهم)
3. المحللين (الذين يركزون على العمليات)
4. رادة الفعل (الشركات ذات الإستراتيجيات غير الفعالة)

التصنيف الأول: المنظمة كنادي (Club)

عندما تتبع المنظمة إستراتيجية تخفيض التكلفة، تركز سياسات الموارد البشرية في هذه المجموعة على التدريب والتنمية فالأفراد يعينون من داخل المنظمة، والمناصب العليا بترقية الأفراد، وبناءً علىهذا يمكن التنبؤ باستمرار الأفراد بالعمل، وانخفاض معدل الدوران وهذه المجموعة تفضل تنمية مواردها البشرية الذاتية، وتعدهم لشغل المستويات العليا.

التصنيف الثاني: المنظمة كفريق للكرة

تتبع هذه المجموعة استراتيجيات ابتكارية، في مثل هذه المجموعة تتميز الموارد البشرية بمواهب عالية، والتزام منخفض للبقاء في الشركة، وبالتالي معدل دوران عالي. وتفضل هذه المجموعة سياسة شراء الموارد المؤهلة بدل تنميتها داخلياً، ومع ذلك فقد يوجد تنمية من خلال التغير السريع في المهام الموكلة للأفراد يكون نظام تقييم الأداء موجهاً بالنتائج.

التصنيف الثالث: المنظمة كأكاديمية

وهي المجموعة التي تتبع إستراتيجية مركزة، في هذه المجموعة فإن التعامل مع الموارد البشرية ينصب بصفة أساسية على التنمية، لكن قليل من الأفراد يعينون من الخارج لشغل المراكز العليا، فالمنظمات تفضل صنع مواردها البشرية، ويميل نظام تقييم الأداء على العملية.

التصنيف الرابع: المنظمة كحصن/قلعة

وتتميز هذه المجموعة بوجودها في أسواق تنافسية عالية، ولأن الشركات في هذه المجموعة هي أساساً رادة للأفعال فإنه لا يوجد فيها إلا قليل من المضامين الإستراتيجية.

والشكل التالي يوضح التصنيفات الأربعة من حيث المتغيرات الأساسية في كل استراتيجية وأهم السياسات المتبعة والتى تتمثل بنوع الاستراتيجية والدخول والتنمية والخروج للموارد البشرية .

شكل رقم (8)

السياسات الإستراتيجية للتشكيل



المصدر: حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص178

10. استراتجيات تنمية الموارد البشرية

يمكن تحديد أهم الإستراتيجيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية والتي تساهم بشكل فاعل في تطوير الأداء للمؤسسات وبالتالي تحسين قدرتها على العطاء بالاستراتيجيات التالية:

10.1 إستراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري

تقوم إستراتيجية التنوع البشري والفكري على أساس فهم القضايا الداخلية للمنظمة من منظور عالمي، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند التخطيط لتنمية مواردها حسب هذه الإستراتيجية فهم واستيعاب الثقافات الأخرى.

ولتفعيل تنوع الموارد البشرية فلابد من عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتمثل بالتالي: **(Wheeler,1999, P31-34)**

- تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.
- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.
- تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية.
- التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى والثقافة المحلية.

وقد أكد Gaiden على أن تلك الممارسات لابد تستند على عدة مزايا أهمها Highly قوة عمل عالية الكفاءة، حيث تكون إستراتيجية الاستقطاب معدة Qualified workforce العمالة المؤهلة من خلال برامج بغض النظر عن الجنسية.

- **عدالة اجتماعية Social Equality:**

  بمعنى أن تكون الفرص متاحة للجميع دون تميز.

- **رأس مال فكري Human Capital:**

  ويقصد بها أن تستند الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية على زيادة الاستثمار والتطوير لرأس المال الفكري باعتباره مصدر للقوى التنافسية والإبداعية. **(Gaiden, 2001)**

10.2 إستراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات وخلقها وتجديدها وخزنها لتشكل قاعدة معرفية، تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والاستمرار والتنافسية، لذا يجب تطوير المعرفة والحفاظ عليها ونشرها بفاعلية من خلال المنظمة. **(Garivn،1993،P.78-91)**

وتعد المعرفة والموارد البشرية المؤهلة في العصر الحالي أهم أصول المنظمة، لذا فإن أي إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات لابد وأن تستند على أساس أن المعرفة مكون

أساسي لها، وأن أي مخرجات لتلك الإستراتيجية لابد وأن تراعي أن نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة أصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية.
(Demarest, 1997, P.374)

وبالتالي فإن خلق إدارة المعرفة، يجب أن يأتي ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية من خلال الاستفادة من المصادر المعرفية المنشورة، وإلى دمج هذه المعارف مع ما تملكه من أجل تحقيق أداء متميز ومستديم وميزة تنافسية. **(Havvey and Novicevic،2003)**

من هنا فإن بناء استراتيجيات تنمية موارد بشرية قائمة على أساس التمكين والتعليم التنظيمي لابد وأن تستند إلى التالي:

1. المحافظة على العاملين أصحاب الخبرات الجوهرية ومنحهم الحوافز المشجعة على الاستمرار ويتم ذلك من خلال توفير واستقطاب الموارد البشرية المتنوعة معرفياً.
2. تعزيز عمليات الابتكار والإبداع وذلك بنقل القضية بما تتضمنه من معرفة كجزء من سياسة تنمية الموارد البشرية والمادية للبناء قاعدة معرفية.
3. الاستفادة من مصادر المعرفة العالمية، وتبني فكر عالمي للموارد البشرية، وتطوير فكر عالمي لدى الموارد البشرية لدى المنظمة. **(المير، 2007، ص99)**

10.3 إستراتيجية التكيف والتغير المستمر

التغير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة، لذا فإن هناك العديد من التغيرات في مفاهيم وممارسات الأعمال لإدارة الموارد البشرية، وإن تلك المتغيرات تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات ولإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة. **(Chiavenato، 2001،P:17-26)**

وتزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عندما تواجه المنظمة بتغيرات إستراتيجية هامة، إذا يقع على عاتقها دفع هذا التغير بين أرجاء التنظيم ووضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغير **(عبد الوهاب وآخرون، 2000:ص16-53)**

ويتركز تأثير تلك التغيرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى معاصرة يأتي في مقدمتها:

- بروز المنظمات الافتراضية من خلال الشبكة العنكبوتية.
- التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة لحدة التغيرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية.
- التحول من الإجراءات الروتينية في أعمال إدارة الموارد البشرية، إلى مباشرة دور فعال في تحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.
- تشجيع الإبداع والابتكار وتنمية العمل الجماعي (فرق العمل) **(برنوطي،2004،ص41)**

لذا وحتى تكون المنظمات قادرة على مواجهة التغيرات السريعة، ولديها القدرة على التكيف مع تلك التغيرات، لابد من تبني استراتيجيات تنمية مواردها البشرية ومن تلك المتغيرات، من خلال بناء إستراتيجية تنمية موارد بشرية قائمة على أساس سرعة التغيرات في العصر الحديث ومتطلبات التكيف مع تلك المتغيرات، وحتى تكون الإستراتيجية فاعلة لابد وأن تستند على عدة أسس أهمها:

- التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة.
- التدريب للتغير ويأتي ذلك من خلال تطوير برامج التدريب اللازمة لتمكين العاملين من القدرة على التعامل مع المتغيرات.
- تمكين الموارد البشرية لقيادة التغير.
- إعادة تصممي الوظائف لتكون أكثر تحرراً. **(المير، 2007، ص102)**

10.4 إستراتيجية التطور الفني المهاري والإداري

أدت التحولات الجديدة وتسارع التغيرات في العصر الحالي إلى بروز أعمال جديدة واختفاء أخرى، وبالتالي تغيرت المتطلبات المهارية لأداء معظم الوظائف، من هنا فإن عدم اهتمام المنظمات بتلك التغيرات وعدم اهتمام الأفراد بتطوير القدرات والمهارات والمعارف الجديدة سيؤدي إلى مواجهة تحديات خطيرة للمنظمة، منها فقدان المنظمة القدرة على المنافسة ومن جهة أخرى سيفقد العاملون وظائفهم. **(النمر وآخرون، 2006، ص246)**

وحتى تكون المنظمات قادرة على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية، والاحتفاظ بمواردها البشرية فإنه لابد من تبني استراتيجيات تنمية للموارد البشرية تتمثل بالتالي: **(Alook,2006:p46)**

- **إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر**

للحد من تقادم المهارات من خلال استحداث برامج تطويرية للعاملين لاستيعاب المهارات الجديدة، وتمكنهم من القدرة على التكيف، وإيجاد برامج التعليم والتدريب المستمر ومنح الحوافز التشجيعية على التنمية الذاتية.

- **التنوع المهاري وتبني أساليب العمل الجماعي**

ويتم ذلك من خلال تبني سياسة دوران العمل والاشتراك في حلقات الجودة، والعمل ضمن فريق كي يستطيع الأفراد تكوين مخزون مهاري تستفيد منه المنظمة والأفراد لمواجهة الاحتياجات والمتغيرات المستمرة.

- **استقطاب الموارد متعددة المهارات**

من خلال سياسة واضحة وفاعلة تمكن من التعرف على المرشحين الأكثر كفاءة وتنوع مهاري، ومن الأساليب المستخدمة أسلوب اختبار إدراك المعارف، وهذا يساعد على استقطاب موارد بشرية تضيف قيمة للمنظمة.

- **التدريب التحويلي للعاملين وإغناء العمل**

ويتم ذلك من خلال تدريب الموارد البشرية التي تعاني من عدم قدرتها على استيعاب الوظائف المستحدثة، وما يتطلبه من مهارات ونظم تفكير يصعب لغير المتخصصين التعامل معها، وهنا تأتي أهمية التدريب التحويلي من خلال توجيه تلك العمالة إلى أعمال يستطيعون من خلال التدريب القيام بها. وهذا سينعكس بدوره إيجابياً على ولاء العاملين للمنظمة بما يحقق لها أهدافها.

10.5 إستراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي

يعتبر تحسين مستوى أداء الخدمة التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص. ومن هنا فإن تحقيق الميزة التنافسية لتلك المنظمات يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تنمية الموارد البشرية ومن أهمها:

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.

(عباس،2003،ص33)

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً من خلال أنشطتها في دفع واستمرارية الأفضلية التنافسية لأي منظمة وذلك من خلال: **(Ivancevich، 2003،P42)**

- إشعار العاملين بالأمن الوظيفي.
- سهولة تبادل المعلومات بين العاملين من جهة والمستويات الإدارية من جهة أخرى.
- تشجيع اللامركزية لاتخاذ القرارات والتمكين لمتابعة الأعمال وأدائها.
- تدريب العاملين لأداء مهام متعددة.
- منح العاملين التدريبات اللازمة لأداء أعمالهم.
- تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمنظمة.
- إيجاد آليات مناسبة وعادلة وفاعلة لقياس الأداء للعاملين.

وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية التعامل بفعالية مع تلك المتطلبات فلابد من تبني إستراتيجية تنمية الموارد البشرية القائمة على أساس التفكير الاستباقي والتنافسي من خلال الاستراتيجيات التالية:

- التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية.
- العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة.
- الاستقطاب الاستباقي.
- التقييم الاستباقي.

10.6 إستراتيجية إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية

يتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري بأن مستقبل تنمية وتطوير الموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالية: **(Altred and Snow and Miles،1996:P17-21)**

- القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية.
- الخبرات المتعددة محلياً ودولياً.
- القدرات القيادة التعاونية.
- مهارات الإدارة الذاتية.
- المرونة والثقة والتكامل مع العاملين.

ولقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين تتطلب إعادة النظر في كثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها، منها ما يتعلق بتحسين الانتاجية، أهمية فرق العمل، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية إدراك ما يلي:
(Burker، 1997، P71)

- العمل على تحسين الأداء: التركيز على النتائج وليس العمليات.
- التغيرات التنظيمية: من خلال الاستفادة من الثورة المعلوماتية.
- دور الجماعات وفرق العمل: التبادل الإداري والمعرفي لتحقيق الجودة في الأداء.
- التعليم الذاتي كموجه ثالث للتدريب والتطوير.
- العلاقات المتبادلة بين المستويات التنظيمية.

وبالتالي فإن إعادة النظر في هياكل المنظمات بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، بهدف التوافق الدائم والتأقلم مع متغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، والحد من وطأة الهيكل التنظيمي الثابت. **(عامر، 2000، ص345)**

فالاتجاهات الحديثة تشير إلى الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي، ومن التقسيم العمودي إلى التقسيم الأفقي. **(محمد، 2000، ص266)**

وأمام هذه المفاهيم الجديدة والتحديات سريعة التغير أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية تبني استراتيجيات تنموية قائمة على الأسس التالية: **(المير، 2007، ص121)**

- تمكين الموظفين: من خلال تمكين السلطة وتنمية مهارات العاملين بما يمكنهم من اتخاذ قرارات خاصة بأعمالهم، وبلورة ثقافة تنظيمية تحث على تبني ثقافة خدمة العمل أولاً، وربط الحوافز والمكافآت بالأداء وفق آلية سهلة تضمن العدالة والمساواة.
- اعتماد معايير علمية لقياس الأداء: لكي تتم عملية التطوير المهاري والمعرفي وتحسين الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة، لابد من وجود آلية يتم من خلالها قياس أداء العاملين بشكل علمي ومهني، تمكن من تحديد الفجوة في المهارات والقدرات بين ما هو قائم وما هو مطلوب لكي يتم تحسينها من خلال التطوير والتدريب.
- التطوير المهاري والمعرفي، الاستثمار في التطوير والتدريب للعاملين وإدخال أساليب وتقنيات إدارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية.
- اللامركزية، تدعيم اللامركزية في إجراءات التوظيف والأجور والتعويضات والتقييم لصالح المديرين التنفيذيين لوحدات التنظيم المختلفة.

المبحث الثالث

الاستثمار البشري ودوره في تطوير أداء المنظمات

1. مقدمة

لم تعد الموارد البشرية وتنميتها أمراً سطحياً بالنسبة للمنظمات الربحية وغير الربحية، فأستثمار المال البشري هو مفتاح التقدم والنجاح و تكوين الثروة، وهو محور التنمية والتطوير في تلك المنظمات.

حيث أصبح رأس المال البشري يتجاوز الحدود، شأنه في ذلك شأن المعلومات في اقتصاد المعلومات، وتسعى المنظمات في العصر الحالي إلى تنمية القدرات والمهارات البشرية واستقطابها والحفاظ عليها، حيث أصبحت شركات الاستقطاب صيادي خبرات، لأن المورد الأساسي في الاقتصاد المبني على المعرفة قد أصبح قابلا للانتقال، ويتمتع الأفراد بإدراك عميق لقيمة رأس مالهم البشري والسعر العالي الذي يحظون به في اقتصاد المعرفة، ويتمثل التحدي الرئيسي للمنظمات في بناء استراتيجيات فاعلة للاستثمار في العنصر البشري من أجل الاستفادة القصوى من تلك المصدر، بهدف تطوير أداء تلك المنظمات لتصبح قادرة على تعزيز قدرتها التنافسية. (**السويدي،2004:ص 23)**

2. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

يعرف كنيد لبرجر (C.P.kindlerger) رأس المال البشري بأنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام ويعرفه مايكل تودا رو (M.todaro) بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشتمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الاتفاق على التعليم ويعرفه (Theador & Schults) "أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية " أما الاستثمار في رأس المال البشري فيعرفه الحميد" بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته."

ويعرفه المصري "بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة ، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله "

ويمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه (استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي

طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه. (www.alhejaz.net.2006)

3. نظرية رأس المال البشري (حسن،2003:ص 65-69)

رغم أن نظريۃ الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناتجة من هجرة العمالة، والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري .فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة .لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيراً في مجال الاقتصاد؛ حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

وقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية هي:

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المداخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، (والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي Residual Factor ثم صار مرادفا لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري).
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز شولتز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد و المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية. ففي رأيه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية و توافر مياه الري و التمتع بالحرية السياسية و توافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعي ة.

وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال .ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه. وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة. و بالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية

وقد بنا شولتز مفاهيمه هذه بناءا على فرض أساسي مؤداه وجود زيادة في الدخل الوطني نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية. ويشير شولتز إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذا الفرض موضع الاختبار، إلا أن هناك كثيرا من المؤشرات التي تشير إلى وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل الوطني لا يمكن تفسيرها إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج الوطني (المخرجات)، بتلك الزيادة في الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (المدخلات). ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية .

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب. ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

- الإيرادات الضائعة للفرد و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها. وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، والتدريب، والصحة وأيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.
- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

وفي رأي شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. فقد اعتقد البعض أن اعتبار

التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسئ إلى نفسيته. وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنو اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي. فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسئولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويري شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له. فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شئونهم، وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني. وخلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم. ويعني هذا أنه وفقا لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم و التي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

وفي تحليل شولتز للتكلفة و الإيرادات المتعلقة بعملية التعليم، ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظورين:(**أبو رغيف و العكيلي،1998:ص157**)

- إمكانية النظر إلى دراسة ومذاكرة الطالب على أنها عمل، وأن هذا العمل من بين أشياء أخرى يمكنه أن يساعده على تنمية موارده البشرية.
- افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية، فإنه يمكنه أن يكون مشاركاً في القوى العاملة، يحقق إنتاجا أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية و التي يحصل بناءا عليها على أجر. وعلى هذا فإن هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة.
- ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الدول النامية؛ حيث أن الموارد لديها قليلة مع تعارض الأولويات المختلفة لهذه الموارد واللازمة للإصلاح الاقتصادي.

ويمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية تفسير عديد من الظواهر مثل: الاختلاف في مستوى أجور الأفراد، وهجرة العمالة، و الزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، وأيضا تفسير النمو البطيء للدول النامية.

4. الاستثمار البشري ودوره في تطوير الأداء المؤسساتي

في دراسة هامة أجراها William Johnston و Arnold Packers تحت عنوان قوة العمل سنة 2000 لفت النظر إلى أن الأفراد يمثلون بالفعل الأساس للثروة القومية، فرأس المال البشري المتمثل في المعرفة، والمهارات، والتنظيمات، والدوافع، والتعليم والتدريب يعتبر بمثابة النظم الأولية التي بها يتم الحفاظ على رأس المال البشري وزيادة في أي دولة.

ويوصي Tom Peters في كتابه Thriving on Chaos بقوله "إن تدريب قوة العمل وإعادة تدريبها بشكل دائم، يجب أن يحتل المرتبة الأولى في جدول الأعمال سواء على مستوى الشركة أو على مستوى الدولة. إن القيمة المضافة سوف تتزايد من خلال الأفراد. **(برود، نيوسترام، 1997، ص20)**

ويرجع المتخصصون في تنمية الموارد البشرية دور الاستثمار البشري في تحسين أداء المنظمات من خلال ثلاثة معايير أساسية هي:

- تنمية الموارد البشرية.
- التدريب.
- المدرب.

إن حجم المبالغ التي تنفقها المنظمات على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يدلل وبشكل واضح على أهمية الموارد البشرية في تطوير الأداء لتلك المنظمات فقد قدرت الدراسات أن إنفاق أصحاب الأعمال الأمريكيين في القطاعين العام والخاص على تنمية مواردهم البشرية خلال العام 1997، ما بين 90–180 مليار دولار، حيث تقدر قوة العمل الأمريكية ما يقرب 120 مليون موظف وعامل.

وفي السنوات الأخيرة بدأت المنظمات تدرك أهمية أستثمار رأس المال البشري وبدأت النظرة تتغير من كون اعتبار النفقات في التنمية مصروفات وتكاليف لأداء الأعمال، إلى اعتبارها استثمارات لتحسين الانتاجية والأداء، من هنا بدأ النظر لتنمية الموارد البشرية كونها استثماراً تنظيمياً استراتيجياً. **(برود، نيوستروم، 1997، ص24)**

5. تقييم الأداء المؤسسي

الأداء هو حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى عوامل أخرى ذاتية أو شخصية وهى العوامل المتعلقة بالموظف.

يعتبو تقييم الأداء للمؤسسة هو ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي السنة المالية، وهو يهتم بـ

- التحقق من بلوغ الأهداف .
- قياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت مواردها موارد بشرية أو رأسمالية.

من هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء يتعلق في المقام الأول بالأداء، و تحقيق الأهداف وذلك خلال فترة زمنية معينة. وحسب تعريف أخر إن "تقييم الأداء هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها في الوحدة الإنتاجية، وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة زمنية واحدة، وذلك بمقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخطط ، وكذا بمقارنة ما تحقق فعلا بمعايير نمطية لما كان يمكن تحقيقه.

ومن الكتاب من يركز على عنصر الكفاءة والفاعلية، من خلال مفهوم الأداء، فيرى "أن الهدف من عملية التقييم هو التوصل إلى ح كم عام على درجة كفاءة وفاعلية ا لمنظمة ككل، ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، وأن عملية التقييم هذه، يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام المنظمة، فيتم تقييم كل مركز على حد ى، ثم تجمع النتائج ليتم تقييم كل المراكز لتصل إلى التقييم الشامل للمنظمة ككل، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها ا لمنظمة رغم اختلافها، تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى.

ومنهم من يعتبر أن"تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، والوقوف على الانحرافات وتبريرها، وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك".

(www.jeeran.com)

وهناك من يعتبر أن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية: **(مخيمر وآخرون، 1999:ص 4-32)**

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة
- أداء المنظمة في أطار البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية

6. قياس الأداء المؤسساتي:

6.1 مفهوم الأداء

هو الوسيلة التي تجعل المنظمة تعمل من خلال مساعدة الأفراد، للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال، والتي تقدر بالملايين.

فالأداء المؤسساتي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية و الخارجية والرقابية والبيئة.(**العدلوني،2009: نسخة الكترونية)**

6.2 مفهوم قياس الأداء

عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، ويعني تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، أما التقييم فهي عملية منظمة ينتج عنها معلومات تغير في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على عملية معينة، وتهدف إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة و الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف بأفضل صورة، وتهدف أيضاً إلى معرفة مدى تحقق هذه التغيرات ومدى تقدمها نحو الأهداف المراد تحقيقها. (**العدلوني، 2009: نسخة الكترونية**)

مجالات تقييم الأداء يشمل أربع مجالات أساسية هي:

- البنية التنظيمية وتتضمن (الهيكل التنظيمي، الثقافة السائدة، المناخ التنظيمي)
- الفعالية وتتضمن (فاعلية التخطيط والتنفيذ، والتقييم والاتصالات)
- المواد المتاحة تتضمن (الموارد البشرية، المالية، وشبكة العلاقات)
- لمعرفة الشاملة وتتضمن (زبائن المؤسسة،المؤسسة، البيئة المحيطة) (**العدلوني، 2009: نسخة إلكترونية)**

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء وفق ما هو وارد في الشكل التالي:

شكل رقم (9)

الشكل التالي يوضح أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي:

	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
من يقوم بتقييمه	- الرئيس المباشر	-الإدارة العليا -أجهزة الرقابة	-أجهزة الرقابة الحكومية -الوزارات المعنية -أجهزة السلطة التشريعية
موضوعات القياس	- الوقت المستنفذ - التكلفة - الجودة	-الفعالية الاقتصادية -الفعالية الإدارية	-الفعالية البيئية -الفعالية السياسية -الفعالية الاجتماعية
مؤشرات القياس	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية	- درجة تقسيم العمل - درجة التخصص - درجة الآلية - نظم انتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء وتدرجها - فعالية الاتصالات	- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة - مدى توافر رؤية محددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة

المصدر: مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية، 1999، ص8

6.3 أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي (مخيمر وآخرون،1999:ص6)

إن تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي يحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي:

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف المسئوليات والالتزامات الوظيفية.

- يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات المؤسسة التي تقوم بمسئولية أداء الخدمات.

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة التي يعتمد عليها كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس. فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة ضمن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

6.4 إشكالية تحسين الأداء:

هناك عدة أسباب تقف حائل وراء تحسين أداء المنظمات غير الحكومية في غزة من أهمها:

1. الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال السائدة

هي أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع وهي تتأثر بالدوافع والحوافز التي تحرك أفراد المجتمع ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم.

أما تأثير مجموعة العوامل الثقافية أو البيئية وتأثيرها على طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع المواقف والأشكال السائدة والاتصال فيما بينهم يلاحظ في سلوكيات المدراء حسب العديد من الدراسات التي ركزت على الاتصال في المنظمات:**(الشاعر،2006:ص 170)**

- غلبة الطابع الشخصي على نمط الاتصالات.
- الرغبة في التفرد والتميز والتركيز على المركزية الشديدة.
- البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات .
- عدم وجودة سياسات واضحة للتدريب.

2. هياكل ونظم التعليم والتدريب السائدة

على الرغم من الجهود التي تبذلها المنظمات في تطوير التعليم والتدريب إلا أن هناك بعض المشاكل نذكر منها ما يلي:**(المدهون و سعدية،2007:ص 42)**

- عدم وجود سياسات واضحة لتشجيع و تحفيز العاملين على التدريب

- يوجد قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية
- لا يتم مراعاة معايير إدارة الجودة عند تصميم و تنفيذ التدريب
- التدريب يحدد حسب التمويل ورغبة الممول وليس حسب الاحتياجات الحقيقية للمجتمع

3. التمويل وسياسات الممولين (قيطة، 2009:ص3)

حيث أوضحت في دراستها ضرورة ألا يفرض الممولين وخصت بالذكر الوكالة الأمريكية للتنمية أية شروط تقيديه لتقديم الأموال للمنظمات غير الحكومية، لأن ذلك يساهم في إضعاف الهياكل والأداء للمنظمات.

وفي دراسة أجريت من قبل الباحثين الحداد و عبد الواحد لمعرفة واقع جودة الأداء في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بينوا عدة أسباب لضعف الأداء في تلك المنظمات أهمها : **(الحداد و عبد الواحد،2008: ص5)**

- ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.
- عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة و توصيف وظيفي دقيق ، مما يؤدي لوجود تداخل في المهام و بالتالي ضعف في الأداء.
- ضعف المرجعيات الوظيفية المدونة مثل القوانين و اللوائح التفصيلية التي تنظم العمل.

في دراسة أخرى أرجعت ضعف الأداء للمنظمات غير الحكومية في غزة للأسباب التالية : **(البحيصي،2009:ص10)**

- عدم وجود لوائح مالية مكتوبة
- شكلية عمليات التدقيق المالي لتلك المنظمات
- عدم كفاية القانون الصادر عن الوزارة المختصة ،و الذي ينظم العمل المالي بالمنظمات غير الحكومية

7. نظام إدارة الأداء

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:**(دراسة منشورة عبر النت بدون اسم www.hrdiscussion.com، ص54-60)**

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

7.1 عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء:

- عمليات تخطيط الأداء
- توجيه الأداء
- تشخيص الأداء
- تحسين الأداء
- وتطوير الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

7.2 نتائج إدارة الأداء

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

– تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

7.3 مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

تعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها:

– تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.

– الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

– والصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهنات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

7.4 المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

لابد من توافر المعايير التالية حتى يحقق النظام أهدافه:

– وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.

– العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.

– تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.

– وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.

– وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.

- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.
- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
- أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار رأس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة.
- أهمية مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.
- اعتبار آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة، وتضمين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات.

الفصل الثالث

المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في فلسطين

1. تعريف المجتمع المدني
2. مكونات المجتمع المدني
3. قطاع العمل الأهلي
4. نبذة تاريخية
5. مراحل تطور العمل الأهلي
6. واقع المنظمات غير الحكومية
7. مجالات عمل المنظمات غير الحكومية
8. استراتيجيات عمل المنظمات غير الحكومية
9. مقترحات لتطوير عمل المنظمات غير الحكومية

الفصل الثالث

المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في فلسطين

1. تعريف المجتمع المدني

لا يمكن الحديث عن قطاع العمل الأهلي في فلسطين، والمتمثل بالمنظمات غير الحكومية دون التطرق إلى مفهوم ومكونات المجتمع المدني في فلسطين كونه الحاضنة الأكبر لتلك المنظمات وغيرها من المكونات التي تساهم جميعها في نشاط المجتمع المدني في فلسطين.

يرى الكثير من المفكرين وأصحاب النظريات الاجتماعية والاقتصادية صعوبة في وضع تعريف محدد للمجتمع المدني. حيث أن كل منهم قد نظر للمفهوم والدور المناط بالمجتمع المدني من رؤيته وفهمه ونظريته.

فهناك من عرف المجتمع المدني بأنه "هو المجتمع الذي يقوم على المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة. **(أبو حلاوة،1999:ص12)**

ويرى أبو حلاوة أيضاً أن مفهوم المجتمع المدني في الفكر الرأسمالي الأوروبي يقوم على أبعاد أساسية هي:

1. في المجال الاقتصادي يعتمد على حرية السوق.
2. في المجال السياسي يعتمد على أساس استمداد السلطة من إرادة الشعب.
3. مفهوم المواطنة يحدده القانون الذي يضعه المجتمع.

ويعرف آخرون المجتمع المدني على أنه "كل المنظمات التي تتيح للأفراد التمكن من الخيرات والمنافع العامة، دون تدخل من الحكومة. **(عبد اللطيف،1996:ص27)**

وترى علياء حسين في مقالة منشورة في جريدة الصباح العراقية أن المجتمع المدني "هو مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، أي بين مؤسسات القرابة ومؤسسات الدولة التي لا مجال للاختيار في عضويتها، هذه التنظيمات التطوعية الحرة تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها أو لتقديم خدمات للمواطنين، أو لممارسة أنشطة إنسانية متنوعة، وتلتزم في وجودها ونشاطها بقيم ومعايير الاحترام، وللمجتمع المدني بهذا المفهوم أربعة مقومات أساسية هي:

1. الفعل الإرادي الحر أو التطوعي.
2. التواجد في شكل منظمات.
3. قبول التنوع والاختلاف بين الذات والآخرين.
4. عدم السعي للوصول للسلطة.

2. مكونات المجتمع المدني

ويدخل في دائرة مؤسسات المجتمع المدني طبقاً لهذا التعريف، أي كيان مجتمعي منظم يقوم على العضوية المنظمة تبعاً للغرض العام أو المهنة أو العمل التطوعي، وبالتالي فإن أهم مكونات المجتمع المدني هي:

- النقابات المهنية.
- النقابات العمالية.
- الحركات الاجتماعية.
- الجمعيات التعاونية.
- الجمعيات الأهلية.
- النوادي الرياضية والاجتماعية.
- المنظمات غير الحكومية.
- مراكز البحوث والدراسات. **(الاتحاد،2009)**

3. قطاع العمل الأهلي في فلسطين

يعتبر قطاع العمل الأهلي في فلسطين من أهم القطاعات الفاعلة في المجتمع المدني الفلسطيني. حيث تلعب مؤسسات العمل الأهلي دور حيوي وفعال في إطار تنشيط الحراك الديمقراطي داخل المجتمع، فهي أهم قنوات المشاركة الشعبية، وهي البنية التحتية التي تؤسس لأن تكون الديمقراطية نظاماً للحياة وأسلوباً لتسيير المجتمع. **(سرحان،2006)**

إلا أن هناك جدل واسع حو تعريفها ودورها، ونطاق عملها، وأهميتها، والمهام المنوط بها، حيث يعود أصل هذا الجدل إلى أسباب خاصة بتعريف مفهوم العمل الأهلي والمجتمع المدني في السياق التاريخي والفلسطيني لتطور مفهوم العمل الأهلي، وإلى خصوصية الوضع الفلسطيني الذي ظهر به العمل الأهلي ليسبق القطاع الحكومي الوطني، إذ قام ولسنوات عديدة بتوفير واجهة للعمل الوطني ولتقديم الخدمات الأساسية والهامة كجزء من المقاومة والصمود.
(النشاشيبي وحجازي،2006:ص1)

3.1 نبذة تاريخية:

ومن خلال نظرة تاريخية على مؤسسات العمل الأهلي في فلسطين يمكن القول أن نشأة تلك المنظمات جاءت في سياق النشاط الوطني العام ضد الاحتلال لتقديم خدمات لم يكن يقدمها أحد في غياب سلطة وطنية، حيث لعبت تلك المنظمات ومنذ مطلع القرن الماضي دوراً بالغ الأهمية في تطوير المجتمع الفلسطيني، فمنذ نشأتها كانت جزء من عملية التحرر الوطني والتنمية

الوطنية، وبذلك فقد ارتبطت عملية تطور المنظمات بالواقع السياسي والاجتماعي المتغير في فلسطين.

وقد واكب ذلك عملية تطوير لمفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني، ففي فترة الانتفاضة الأولى عام 1987م، وبعد تأسيس السلطة الوطنية عام 1995 حدث تغير جذري في النطاق السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمات الأمر الذي تطلب إحداث تغير في رؤى ومهام ودور العمل الأهلي في فلسطين بما يتناسب مع عناصر التغير المشار إليها. بالإضافة للدور الهام الذي تلعبه المنظمات في العملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية فقد لعبت دوراً واضحاً في الإغاثة وتقديم العون للشعب الفلسطيني في ظل الظروف الراهنة. ومن الملفت للنظر قدرة القطاع على العمل ضمن ظروف معقدة جراء الاحتلال الإسرائيلي، وقدرته على التكيف والأداء المتميز مما كان له بالغ الأثر في استمراره في تقديم الخدمات الأساسية للشعب الفلسطيني. **(مدونة السلوك،2008:ص8)**

3.2 مراحل تطور العمل الأهلي في فلسطين

وقد اختلفت استراتيجيات العمل الأهلي تماشياً مع الظروف السياسية لفلسطين حيث يصنفها عبد الهادي للاستراتيجيات التالية: **(عبد الهادي،2004،ص:9-16)**

أ - فترة الانتداب البريطاني (1917 – 1948)

كانت إستراتيجية المنظمات الأهلية في تلك الفترة تتمثل بمقاومة اليهودية ومصادرة الأراضي كونها الخطر الأساسي الذي كان يهدد المجتمع في حينه، إضافة إلى العمل الإغاثي لمنكوبي الحرب والمواجهات مع اليهود.

ب -فترة التواجد الأردني والمصري في الضفة الغربية وغزة (1949-1967)

شهدت تلك الفترة هبوطاً ملحوظاً في منسوب العمل الأهلي، نتيجة ظروف مختلفة أهمها حالة الإحباط الواسعة في صفوف الفلسطينيين بعد نكبة 1948، إضافة لضعف الأحزاب تقريباً.

ج -فترة السبعينات (1970 – 1982)

تمثلت إستراتيجية العمل الأهلي في تلك الفترة بتعزيز صمود الشعب الفلسطيني في مواجهة الاحتلال الصهيوني، مع غياب واضح لأي رؤية تنموية لتلك المنظمات.

د - فترة الثمانيات (1982 – 1987)

كانت إستراتيجية العمل الأهلي في تلك الفترة لاسيما بعد خروج منظمة التحرير من لبنان هي "التنمية من أجل الصمود والمقاومة".

وتؤكد الدراسات المختلفة التي تناولت تطور العمل الأهلي الفلسطيني أن تلك المرحلة كانت متميزة ونوعية من الانتقال من إستراتيجية تعزيز الصمود والمقاومة إلى مرحلة التنمية من أجل

الصمود والمقاومة، مما ساهم في التوجه إلى إنشاء مؤسسات أهلية ذات طابع تنموي كاتحادات اللجان الزراعية والصحية والنسوية والنقابية.

هـ – فترة الانتفاضة الأولى (1987 – 1993)

كانت الإستراتيجية في تلك المرحلة "إستراتيجية التنمية المقيدة، إستراتيجية التنمية من أجل الصمود والمقاومة والبناء.

شهدت هذه المرحلة تغيرات هامة ونوعية على صعيد الأهداف والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من جهة، كما شهدت نشوء منظمات أهلية فلسطينية جديدة، سميت بالمراكز والمنظمات المهنية المتخصصة.

تعد تمحور النشاط الأساسي خلال الانتفاضة على شعار "التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة" وبالتالي أضافت المنظمات الأهلية بعداً آخر لعملها ودورها. وهو عنصر البناء إلى جانب عنصر المقاومة، وهذا بدوره تطلب نشوء مؤسسات مساندة جديدة، مهنية ومتخصصة.

و – فترة نشوء السلطة الوطنية (1993 – 2000)

بعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية بعد اتفاق أوسلو عام 1993م بدأت مؤسسات العمل الأهلي في تبني إستراتيجية أحداث التنمية البشرية المستدامة من خلال عدة أدوار رئيسية أهمها:

- الإسهام الجاد والحقيقي والفعال في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة والديمقراطية من جهة أخرى.
- الإسهام في بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي.
- المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي والعمل على بلورة رؤية ونماذج تنموية مبتكرة ومستندة إلى المجتمع.

ز – فترة الانتفاضة الثانية (2000–2009)

مع اندلاع الانتفاضة الثانية في عام 2000 وضعف دور السلطة، وعدم قدرتها على تلبية العديد من الاحتياجات الأساسية للمواطنين، إضافة إلى حالة الانقسام الفلسطيني في عام 2007، واستمرار ممارسات الاحتلال في الضفة وغزة، بناءً على ما تقدم تولدت للمؤسسات الأهلية وبدأ الدور التنموي لتلك المنظمات يتراجع لحساب الدور الإغاثي وتقديم خدمات الدعم النفسي لفئات مختلفة من المجتمع.

كل تلك المتغيرات أثرت على طبيعة العمل الأهلي وأدت إلى تغير في أجندته **(محيسن،2009،ص:10)**

4. واقع المنظمات غير الحكومية في غزة

تتكون المجتمعات في العصر الحديث من ثلاث تجمعات أساسية تعمل على تقديم الخدمة بشكل تكاملي للمواطن، وتتكون تلك التجمعات من المنظمات الحكومية والتي تمثل مؤسسات الدولة، ومنظمات القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية والتي يعرفها البعض بالمنظمات الأهلية أو المنظمات غير الربحية، حيث تلعب تلك المنظمات دوراً رئيسياً في المجتمعات الحديثة، من خلال تقديمها للخدمات المختلفة في مجالات الصحة والتعليم والزراعة والبيئة و التنمية والإعلام وحقوق الإنسان والديمقراطية والمرأة والمراكز البحثية. **(المشهراوي،2009،ص:5)**

4.1 التعريف القانوني للمنظمات الأهلية (المنظمات غير الحكومية)

تطلق على القطاع الخيري أسماء عديدة بحسب المنطلق الثقافي والبيئي، فهو قطاع تطوعي أو غير حكومي، أو قطاع غير هادف للربح، وهو أيضاً القطاع المستقل أو القطاع الثالث، كل هذه الأسماء تطلق للدلالة على مساحة النشاط الاجتماعي والممارسات العامة والفردية والمؤسسية خارج نطاق القطاعين الحكومي وقطاع الإعمال.

4.2 التعريف حسب التصنيف الدولي للمنظمات غير الحكومية

وقد تبنت جامعة (جونز هوبكنز) في الولايات المتحدة الأمريكية مشروع بحث مقارن استطاعت من خلاله الوصول تعريف مبني على أساس(بنية المؤسسة وعملياتها) ووضع تصنيف لمؤسسات هذا القطاع وأسماه التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية، حيث عرف القطاع الخيري غير الربحي بأنه مجموعة من المنظمات ذات الطبيعة المؤسسية والمنفصلة عن الحكومة والتي لا توزع أرباحاً والحاكمة لنفسها وتقوم على التطوع. **(المطيري،2003،ص:802)**

وحسب التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية فانه يوزع المنظمات في إثنى عشر مجموعة هي: **(الأمم المتحدة،الرسالة الإخبارية ،العدد 18)**

المجموعة(1) الثقافة والترويح

المجموعة(2) التعليم والبحث

المجموعة (3) الصحة

المجموعة (4) الخدمات الاجتماعية

المجموعة (5) البيئة

المجموعة (6) التنمية والإسكان

المجموعة (7) القانون والشئون السياسية

المجموعة (8) الأنشطة الخيرية وتشجيع التطوع

المجموعة (9) الأنشطة الدولية

المجموعة (10) الأنشطة الدينية

المجموعة (11) الروابط والنقابات العمالية والمهنية

المجموعة (12) غير مصنف

4.3 التعريف حسب الأمم المتحدة

أما المنظمة غير الحكومية حسب وثائق الأمم المتحدة الصادرة عام 1994 فإنها تمثل كيان غير هادف للربح وأعضاؤه مواطنين أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر وتتحدد أنشطتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها، استجابة لحاجات أعضاء واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية. **(سمك وعابدين،2002،ص:48)**

4.4 التعريف حسب القانون الفلسطيني

ينص قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 في المادة (2) من الفصل الأول على أن النشاط الأهلي هو أي خدمة أو نشاط اجتماعي، أو اقتصادي، أو ثقافي، أو تنموي أو غيره، يقدم طوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو ثقافياً أو تربوياً.

ويعرف القانون أيضاً الهيئة والمقصود بها هنا المنظمة غير الحكومية على أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تسهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية. **(مجلة الوقائع الفلسطينية،عدد32،ص3)**

وتتميز الحالة الفلسطينية بأن هناك أشكال أخرى للمنظمات غير الحكومية تسجل كشركات غير ربحية وتعمل في النشاط الأهلي لكنها تسجل ضمن وزارة الاقتصاد الوطني وليس ضمن وزارة الداخلية وتخضع في معاملات التسجيل و المتابعة الإدارية والقانونية لمسجل الشركات في الوزارة ولم يتطرق القانون التجاري الفلسطيني لتعريف خاص لتلك الشركات .

يبلغ تعداد المنظمات غير الحكومية المسجلة في فلسطين 4000 منظمة حسب التقرير الأخير الصادر عن الهيئة المستقلة لحقوق المواطن بتاريخ كانون أول 2008 تحت عنوان واقع الجمعيات الخيرية في مناطق السلطة الوطنية خلال العام 2008.

وحسب الإحصائيات المتوفرة من وزارة الداخلية في قطاع غزة فقد بلغ تعداد المنظمات الغير حكومية المسجلة حتى يوليو 2009 ما مجموعة 899 مؤسسة موزعة على كافة محافظات غزة وتعمل في مجالات متعددة، منها 478 جمعية ومؤسسة سجلت قبل العام 2006 والباقي والبالغ 421 جمعية سجلت بعد العام 2006.

ومع مقارنة تلك الأعداد بإحصائيات وزارة الداخلية للعام 2007 نرى أن أعداد المنظمات قد نقص أكثر من 106 جمعيات في محافظات غزة بسبب إعادة تسوية أمور تلك الجمعيات القانوني والإداري من جهة وإغلاق بعض من الجمعيات الأخرى من قبل السلطات المختصة. والجدول التالي يوضح إحصائية بأعداد المنظمات الأهلية في محافظات غزة حسب نشاط الجمعية.

جدول رقم (1)

يوضح إحصائية بأعداد المنظمات الأهلية في محافظات غزة حسب نشاط الجمعية

رقم	نوع الجمعية	العدد حسب المحافظة					الإجمالي
		الشمال	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	
.1	جمعيات المعاقين	8	22	2	5	7	44
.2	جمعيات الأمومة والطفولة	5	22	8	10	5	50
.3	جمعيات حقوق الانسان	1	4	0	0	1	6
.4	الجمعيات الزراعية	12	9	4	17	2	44
.5	الجمعيات الاجتماعية	92	198	56	95	60	501
.6	جمعيات الأخوة	0	9	0	1	0	10
.7	الجمعيات العائلية والعشائرية	4	11	4	3	3	25
.8	جمعيات الخريجين	0	9	0	1	0	10
.9	جمعيات الصداقة	0	4	0	0	0	4
.10	الجمعيات النقابية	4	37	0	4	0	45
.11	الجمعيات الطبية	4	26	2	3	2	37
.12	جمعيات البيئة	1	4	3	3	2	13
.13	الجمعيات الأجنبية	4	27	1	0	0	32
.14	جمعيات الشباب والرياضة	10	37	9	15	8	79
.15	جمعيات التعليم	0	8	2	3	2	15
.16	جمعيات التعليم العالي	3	6	2	5	1	17
.17	جمعيات السياحة والآثار	0	2	0	1	0	3
.18	جمعيات الثقافة والفنون	16	57	17	7	4	101
.19	جمعيات إسلامية	4	14	4	2	1	25
الإجمالي		**168**	**506**	**114**	**175**	**98**	**1061**

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، 2007، دائرة الشئون العامة، قسم المنظمات الأهلية، تحديث لغاية 2007/8/5م، غزة–فلسطين.

5. مجالات عمل المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة

من خلال الجدول السابق يرى الباحث انه يمكن تقسيم مجالات عمل المنظمات غير الحكومية في غزة إلى المجالات التالية:

5.1 المجالات الصحية:

من خلال إنشاء الجمعيات والنقابات الصحية والتي تقدم الخدمات الصحية للمواطنين وذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى الجمعيات التي تقدم خدمة الصحة النفسية للأطفال والنساء.

5.2 مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان:

بعد تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1993 وتغير الإستراتيجية المعمول فيها لدى المنظمات غير الحكومية، لإستراتيجية المقاومة والبناء أخذت مؤسسات الديمقراطية وحقوق الإنسان بالتزايد لتلبي الحاجات الجديدة للمجتمع الفلسطيني من جهة، ومتطلبات المانحين من جهة أخرى فبدأت تتشكل مؤسسات تعني بالشفافية والنزاهة والحكم الصالح وحقوق الإنسان والديمقراطية ... إلخ.

وقد ساهمت تلك المنظمات بشكل كبير في زيادة الوعي لدى المواطنين في مفاهيم الديمقراطية وحقوق الإنسان إضافة لدورها البارز في رصد وفضح انتهاكات حقوق الإنسان.

5.3 مجال المرأة والطفل:

قدمت كافة مجالات العمل الأهلي خدمات متنوعة للمرأة والطفل منها الصحية والنفسية والاجتماعية والإغاثية، لكن إضافة لتلك الخدمات ظهرت العديد من المنظمات المتخصصة في مجال دعم قضايا المرأة والطفل، والتركيز على حقوق المرأة والطفل حسب المواثيق الدولية، وحماية المرأة من العنف، إضافة إلى ظهور مؤسسات الإقراض النسوية التي تعمل على مساعدة ومساندة المرأة اقتصادياً.

5.4 مجال التنمية الاقتصادية:

حاولت المنظمات الاستفادة من المنح المقدمة من الممولين في خلق حالة من التنمية رغم القيود المفروضة على تلك المنح من خلال استغلال تلك المنح في دعم قطاعات مختلفة من المجتمع الفلسطيني، فنشأت جمعيات المزارعين والصيادين والحرفيين، والنقابات المهنية المتخصصة، إضافة لمراكز تطوير المشاريع الصغيرة والإقراض، ومشاريع الثروة الحيوانية، والإقراض الإسكاني، وغيرها من المنظمات الهادفة لإحداث تنمية مستدامة.

5.5 مجال بناء القدرات:

مع ازدياد تعداد المنظمات الأهلية في فلسطين، وتزايد الاشتراطات من المانحين ظهرت الحاجة إلى وجود كوادر مؤهلة للعمل في تلك المنظمات، من هنا بدأت ظهور مؤسسات متخصصة في بناء القدرات من خلال التأهيل والتدريب للعاملين في قطاع المنظمات الأهلية، ومن ثم بدأ يتوسع عمل تلك المنظمات لتدريب وتأهيل الخريجين، الشباب الجامعي، المنظمات الحكومية، مما أدى لبروز قطاع واسع من تلك المنظمات والتي هدفت بالأساس لبناء قدرات وتأهيل القطاعات المختلفة من المجتمع الفلسطيني.

5.6 مجال الثقافة والفنون:

كانت مؤسسات الثقافة والفنون أبان الاحتلال الإسرائيلي تمثل رافد أساسي في الحفاظ على الهوية الفلسطينية، وقد زادت تلك المنظمات مع وجود السلطة الوطنية وتنوعت مجالات عملها الفنية والثقافية من خلال المسرح والتمثيل والرسم وعقد المؤتمرات الهادفة للحفاظ على التراث الفلسطيني.

5.7 مجال الشباب والرياضة:

وتمثل العمل مع قطاعات الشباب من خلال النوادي والمراكز الرياضية وقد ساهمت المنظمات الرياضية في دعم المسيرة الوطنية قبل بناء السلطة الوطنية خلال الاستقلال الأمثل لأوقات فراغ الشباب، وبعد قدوم السلطة الوطنية زاد الاهتمام بقطاع الشباب والرياضة وبالتالي زادت أعداد المنظمات غير الحكومية المعنية بالشباب والرياضة.

من خلال التصنيف السابق لقطاعات عمل المنظمات الأهلية والذي تم تصنيفه من قبل الباحث بناءً على البيانات المتوفرة في الجدول رقم (1) فإنه يمكن الاستنتاج بأن القطاع الاجتماعي والمتمثل بالجمعيات والمنظمات ذات البعد الاجتماعي كالإغاثة وتقديم المساعدات الطارئة قد حصل على نصيب الأسد حيث بلغت تعداد المنظمات 501 منظمة تعمل في هذا المجال.
في حين أن منظمات حقوق الإنسان والديمقراطية لم تتعدى 6 منظمات في محافظات غزة. وهذا يوضح الاتجاه العام لفلسفة إنشاء المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني، والتي تأتي استجابة للحاجات الطارئة للمجتمع الفلسطيني.

6. استراتيجيات عمل المنظمات غير الحكومية

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

1. إستراتيجية التعبئة والتأثير: التأثير بالقوانين والتشريعات والأنظمة والإجراءات والسياسات العامة لصناع القرار بشكل عام والسلطة الوطنية الفلسطينية بشكل خاص.
2. إستراتيجية بناء وتطوير الوعي المجتمعي.
3. إستراتيجية تقديم الخدمات الطارئة والتنموية.
4. إستراتيجية التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية.
5. إستراتيجية التشبيك والتنسيق وبناء التحالفات.

وفي دراسة أعدت من طرف مركز تطوير المنظمات الأهلية بهدف دراسة واقع المنظمات الأهلية من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة، وبالتالي اقتراح الإستراتيجيات المستقبلية التي يمكن أن تعزز دور وإمكانيات تلك المنظمات، فقد رأت تلك الدراسة أن المفهوم الأساسي الذي لابد وأن تستند عليه أي إستراتيجية تستهدف المنظمات الأهلية في المستقبل في فلسطين هو مفهوم التمكين **(سونفكو وآخرون، 2006،ص:1)**

والتمكين هو "تعزيز الطاقة الكامنة الهائلة لدى المجتمع الفلسطيني حتى يتمكن من المحافظة على وجوده على الأرض الفلسطينية والتطور إلى مجتمع قابل للحياة وقادر على المحافظة على هويته الثقافية والوطنية وتنمية كافة موارده وهذا يتطلب تفعيل كافة الطاقات النائمة في المجتمع – الكامنة في الأفراد والمنظمات ونظم القيم – وتنميتها بغرض إنجاز مساعيها التاريخية من أجل تقرير المصير وبناء الدولة المستقلة". **(تقرير التنمية البشرية الفلسطيني،2004،ص:2)**

وقد حددت الدراسة أهم نقاط القوة والضعف لدى المنظمات الأهلية بالتالي: **(عبد الهادي، 2004،ص4)**

1. نقاط القوة

1.1. أثبتت المنظمات الأهلية الفلسطينية انخراطها الفعلي في النضال الوطني الفلسطيني بشكل عام وفعاليات ونشاطات الانتفاضة بشكل خاص. إن هذا الدور المميز للمنظمات الأهلية، قد اكسبها ثقة واحترام الجمهور المحلي ومكنها من تطوير دورها على صعيد التنمية الاجتماعية والاقتصادية وموضوعات ومسائل التحول الديمقراطي. لقد ساهمت العلاقات

الممتازة للمنظمات الأهلية مع المنظمات الإقليمية والدولية غير الحكومية والجهات المانحة ومؤسسات الأمم المتحدة إلى خدمة أهداف النضال الوطني وتعزيز التضامن الدولي مع القضية الفلسطينية.

1.2. إن اهتمام المنظمات الأهلية الفلسطينية بالاستجابة السريعة لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي خلال الانتفاضة وتطويرها لبرامج طارئة، قد عزز أيضا من ثقة المجتمع المحلي بها واكسبها قدرة فائقة على التأقلم السريع مع التغيرات الحالية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. إن مرونة المنظمات الأهلية وقدرتها السريعة على ملائمة أوضاعها الداخلية للأهداف الجديدة – القديمة، اعتبر مصدراً هاماً لقوتها وقيمة إضافية للعمل التنموي والمجتمعي.

1.3 في نفس الوقت اهتمت المنظمات الأهلية الفلسطينية بعدم إجراء تغيير جذري على أهدافها وبرامجها وأدوارها واستراتيجيات عملها خلال الانتفاضة، بل زادت قناعتها بضرورة الربط المحكم ما بين البرامج الطارئة قصيرة المدى وأهداف التنمية قصيرة ومتوسطة المدى. أي أن هناك بعض المنظمات الأهلية التي استمرت في تنفيذ برامجها العادية، وفي نفس الوقت، تمتعت بالقدرة والمرونة الكافية لإضافة محاور برنامجية جديدة.

1.4 أبرزت التطورات الحالية القدرات المحدودة لمنظمات العمل الأهلي على لعب ادوار سياسية هامة أو محاولة استبدال أو منافسة الأحزاب السياسية على هذا الصعيد. أي أن الانتفاضة، أبرزت بشكل واضح حدود ومجالات عمل المنظمات الأهلية. لقد أدى هذا الوضوح في الأدوار بين منظمات العمل الأهلي من جهة، والأحزاب السياسية من جهة أخرى إلى تعزيز وتطوير العلاقة بين الطرفين.

1.5 لقد أدى الوضع الحالي إلى وضوح ادوار ومسؤوليات وواجبات كل من السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة ومنظمات العمل الأهلي من جهة أخرى. إذ أنه وبعكس الانتفاضة السابقة، فان مسؤولية تلبية احتياجات المجتمع المحلي، في هذه الظروف الصعبة، هي بالأساس مسؤولية السلطة الوطنية الفلسطينية وليست مسؤولية المنظمات الأهلية الفلسطينية. أما على الصعيد العملي، فقد استمرت المنظمات الأهلية في تقديم الخدمات المختلفة، وفي القطاعات المختلفة للجمهور الفلسطيني. لقد أدى الدور الهام الذي لعبته المنظمات الأهلية، سواءاً على الصعيد الوطني أو على الصعيد الاجتماعي إلى زيادة تقدير وتفهم السلطة الوطنية لدور المنظمات الأهلية مما قد ينعكس ايجاباً على علاقات التعاون بين الطرفين في المستقبل.

1.6 على الرغم من حالة الطوارئ السائدة، فلقد استمرت منظمات العمل الأهلي في تعزيز عمليات المؤسسة ومبادئ وتطبيقات الحكم السليم داخلها. لقد اعتبرت إن عمليات التطوير المؤسسي هي عملية مستمرة، بغض النظر عن الظروف السائدة.

اهتمت المنظمات الأهلية أيضا بعملية إصلاح السلطة الفلسطينية، وبلورت برامج مبتكرة لمتابعة عمل الإصلاح، وشكلت لهذا الغرض هيئات واطر تنظيمية ملائمة.

2. نقاط الضعف

أما فيما يتعلق بالفجوات ونقاط الضعف، فيمكن تلخيصها بما يلي:

2.1 عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية والتي تربط بإحكام ما بين الاستجابة للاحتياجات والأولويات الآنية وما بين نظرة ورؤية تنموية متوسطة وبعيدة المدى، يشكل البعد الديمقراطي عنصراً هاماً فيها.

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

2.3 ضعف العلاقة مع المجتمع المحلي، وخاصة فيما يتعلق بالمنظمات ذات العضوية الواسعة، مثل النقابات العمالية والمهنية والاتحادات الشعبية الأخرى. أي لم تساهم هذه المنظمات خلال الانتفاضة، بشكل فعال كحركات اجتماعية ناشطة وذات رؤية.

2.4 الضعف البارز على صعيد مسألة التنظيم الاجتماعي سواءً على الصعيد الوطني العام أو القطاعي الخاص. لم تتمكن القطاعات المختلفة كالصحة والتعليم، والتعليم المبكر والزراعة وحقوق الإنسان والإعلام ...الخ من تنظيم نفسها بطريقة فعالة في أطار رؤية وخطة قطاعية واحدة. كما ضعفت إلى ابعد حد، إمكانيات المنظمات الأهلية على التأثير بالسياسات العامة للسلطة الفلسطينية ووزاراتها المختلفة. لقد اقتصرت عملية التنظيم على عقد مجموعة متفرقة من الاجتماعات، لم تسفر عن خطة واضحة والية عمل من شأنها تقوية وتمكين المجتمع الفلسطيني.

2.5 لم تربط المنظمات الأهلية الفلسطينية، بإحكام وبالقدر الكافي، بين علاقاتها المهنية مع الجهات المانحة من جهة وبين تحقيق الأهداف السياسية للشعب الفلسطيني من جهة أخرى. أي إنها لم تضغط بالشكل الكافي على شركائها الدوليين، لكي تقوم الأخيرة بالضغط على حكوماتها، لتأييد غير مشروط للحقوق الوطنية الفلسطينية. لقد استمر الانفصال قائما ما بين العمل التنموي المهني "المحايد" من جهة وما بين الأهداف السياسية من جهة أخرى.

2.6 إهمال المنظمات الأهلية الفلسطينية للبعد الديمقراطي الداخلي وتركيزها أكثر على البعد الوطني ومقاومة الاحتلال الإسرائيلي. فعلى الرغم من شرعية هذا التوجه، ف إن إهمال النضال الديمقراطي، يعد ثغرة هامة في إطار بلورة إستراتيجية مندمجة لدعم ونصرة الانتفاضة الفلسطينية الثانية. لقد انعكس هذا التوجه بشكل جلي من خلال إهمال التوجه الجدي لمتابعة عملية إصلاح السلطة الوطنية الفلسطينية. لقد اكتفت المنظمات الأهلية بدور محدود على هذا الصعيد لم يتجاوز تنظيم بعض الفعاليات وغرقت في نقاشات فقهية حول مرجعية الإصلاح وأساسه الفكري وارتباطه بأجندة خارجية.

2.7 من الثغرات الهامة أيضاً ، عدم بلورة إستراتيجية وخطة واضحة لتنظيم العلاقة مع المنظمات الأهلية في داخل الأراضي المحتلة عام 1948 أو في الشتات. كان هناك تنسيق مستمر ولكن بدون توجه استراتيجي واضح وفي إطار خطة محكمة.

2.8 في هذا الإطار أيضاً، لم تبلور المنظمات الأهلية الفلسطينية رؤية وإستراتيجية واضحة للعمل مع المنظمات الأهلية العربية مما أفقد الانتفاضة الدعم والمساندة الشعبية اللازمة في العالم العربي.

7. مقترحات لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في غزة:

خلص المشاركون في مؤتمر "واقع المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات" والذي نظمته مؤسسة شركاء للإغاثة والتنمية والتطوير في مدينة غزة للعديد من التوصيات، حيث يرى الباحث أنه يمكن اعتبارها كأساس لتطوير عمل المنظمات غير الحكومية والبناء عليها لتطوير إستراتيجيات تنموية وتطويرية لتلك المنظمات ويمكن تلخيص تلك التوصيات بالتالي: **(مؤتمر واقع المنظمات الأهلية–غزة–2009)**

7.1 استحداث دائرة أو وحدة خاصة بجودة الأداء لدى الجهات الرسمية المشرفة والمتابعة لمؤسسات العمل الأهلي، بحيث لا ينحصر دور الجهات الرسمية فقط في المراجعة والمحاسبة بل يجب أن يتعداه إلى التطوير.

7.2 تعزيز التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك. ويمكن للبرامج التدريبية أن تنمي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل. وكي يتم تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات هذا يتطلب تركيز البرامج التدريبية وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة، كما يجب الاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارات الجمعيات والعاملين فيها وهذا يتطلب تعزيز درجة مشاركة العاملين في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها.

7.3 الاستمرار بتوعية المنظمات الأهلية بضرورة وضع خطة إستراتيجية واضحة لهم مبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني بشكل منطقي، وتوعية المنظمات حول آليات التخطيط المالي السليم حسب الخطة الإستراتيجية .

7.4 ضرورة تعديل القانون الصادر عن وزارة الداخلية والخاص بتنظيم الجانب المالي في المنظمات الأهلية ليكون أكثر وضوحاً وشمولية.

7.5 العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات، وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.

7.6 تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي، وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم، وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المنظمات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة.

7.7 العمل على مساعدة المنظمات الأهلية على تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي من خلال تأسيس وقف خاص بالعمل الأهلي وتأسيس مشاريع إنتاجية تملكها الجمعيات كي تقلل من الاعتماد على التمويل الخارجي الذي هو في معظمه غير مستقر.

الفصل الرابع
الدراسات السابقة

1. مقدمة
2. الدراسات الفلسطينية
3. الدراسات العربية
4. الدراسات الأجنبية
5. تعقيب على الدراسات

الفصل الرابع
الدراسات السابقة

1. مقدمة

من خلال مراجعات الباحث للدراسات السابقة وجد أن هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة وتحليل مفاهيم ودور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمتغيرات البيئية، مثل العولمة والثورة التكنولوجية والمتغيرات الأخرى ذات التأثير المباشر وغير المباشر على منظمات القطاع الحكومي والقطاع الخاص، إلا أن الدراسات التي تناولت المنظمات غير الحكومية كانت قليلة ، وأن الدراسات التي تناولت هذا القطاع تناولته من جوانب مختلفة عن دراستنا، حيث اهتمت الدراسات بادوار ومهام تلك المنظمات والجوانب التمويلية ومدى تأثيرها على تلك المنظمات.

ومن خلال مراجعة تلك الدراسات وجد الباحث أن تلك الدراسات لم تتناول دراسة المنظمات غير الحكومية من زاوية تنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بل معظم الدراسات العربية والأجنبية قد تناولت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي والخاص، بينما تناولت الدراسات الفلسطينية المختلفة المنظمات غير الحكومية من منظور سياسي واجتماعي واقتصادي، مع وجود بعض الدراسات التي تناولت واقع المنظمات غير الحكومية من منظور إداري.

وحاول الباحث خلال تناوله لتلك الدراسات من التركيز على أهم الدراسات والأبحاث الفلسطينية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وعددها(9)، والعربية وعددها (9) الأجنبية وعددها (11)، من خلال التركيز على أهم ما جاء في تلك الدراسات كأهدافها وأهم ما توصلت إليه وأوصت به، ومن ناحية أخرى حاول الباحث الاستفادة من تلك الدراسات والبناء عليها بتجنب النواقص من جهة والإضافة بما يخدم أهداف الدراسة من جهة أخرى.

2. الدراسات الفلسطينية

2.1 دراسة (المشهراوي: 2009)

دراسة بعنوان "التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البنى التحتية والهياكل الإدارية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على واقع أسس الحوكمة من حيث إستراتيجيتها ومجالس إدارتها، وقد أجريت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية المسجلة والعاملة في قطاع غزة حتى تاريخ 2009/3/13 والبالغة 887 مؤسسة أهلية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم البنى التحتية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة مناسبة وإنها هياكل تنظيمية مناسبة، والموظفين موزعين بشكل منصف في المنظمات ولكن لا تتم مراجعة الهياكل بشكل منهجي. في حين أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية. وتوجد لدى المنظمات إستراتيجية واضحة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة ولكنها تفتقر لوجود خطوط واضحة لتحويل إستراتيجية المنظمة إلى أنشطة وبرامج.

وقد أوصى الباحث بالعمل على مراجعة وتغير الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي مدروس، من خلال دراسة كافة المواقع الإدارية في المؤسسة ومقارنة مدى تحقيق الأهداف الموضوعة لكل موظف، وكل قسم أو وحدة، العمل على تطوير النظم والأساليب الإدارية ورفع قدرة المنظمات على إنتاج وتصميم نظم المعلومات لإدارة نشاطها وبرامجها بصورة متطورة، بحيث يستفيد من التغذية الراجعة وخصوصاً عند قياس مدى كفاءة هذه الأنشطة ومدى رضا المستفيدين وأصحاب المصالح.

2.2 دراسة الفرا (2009)

دراسة بعنوان "التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في محافظات غزة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها. وقد أجريت الدراسة على 98 منظمة غير حكومية موزعة على محافظات غزة من خلال استهداف رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين في تلك المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لديها مستوى تفكير إستراتيجي مناسب (74%) ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمنظمات الأهلية بشكل خاص لاسيما في ظل ارتفاع معدلات البطالة بعد حرب الفرقان والتي تقدر نسبتها 70%. أظهرت الدراسة أيضاً المنظمات غير الحكومية تطور افتراضات وسيناريوهات مبنية على تحليل بيئة العمل ويتم اختبار لهذه الافتراضات، وهذا يساعد على وجود خطط بديلة تتناسب مع التغير الحاصل في بيئة المؤسسة، ويشجع الموظفين في المؤسسة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج.

أيضاً توصل الباحث لوجود مستوى تركيز مناسب للمنظمات غير الحكومية على تحقيق أهدافها حيث يوجد وضوح لرسالة المؤسسة وأهدافها، وتوفر لوائح ونظم واضحة للمؤسسة، كما يوجد انتماء عالي لدى العاملين، إلا أن مستوى وضوح الرؤيا اتجاه المستقبل يحتاج إلى اهتمام أكبر من قبل إدارة المنظمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال تطوير ثقافة التفكير الإستراتيجي لديها، وهذا يتطلب التركيز على النظرة الشمولية للمنظمات وبيئتها المحيطة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، كما يجب التركيز على تطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارة المنظمات وهذا يتطلب تعزيز درجة المشاركة من العاملين في إعدادها وصياغتها.

2.3 دراسة (عبد الواحد والحداد:2009)

دراسة بعنوان "واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة"

وقد هدفت الدراسة تسليط الضوء على معوقات وأسباب ضعف وتراجع جودة الأداء في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأهلية في محافظات غزة تعاني من عدم استقرار وظيفي، ضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية، عدم اعتماد منهجية التدريب في تأهيل الكادر الوظيفي، غياب التقييم للأنشطة والمهام.

وقد أوصت الدراسة بتوفير الاستقرار الوظيفي لموظفي المنظمات غير الحكومية، وذلك باعتماد كادر وظيفي وسلم رواتب مناسب وتوفير التوصيفات الوظيفية، واللوائح الناظمة للعمل. أيضاً اعتماد آليات تحفيز متنوعة لخلق الدافعية لدى الموظفين، الاهتمام بالتدريب بشكل منهجي ومدروس لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، أيضاً أوصى الباحثان بضرورة تفعيل الرقابة الخارجية على المنظمات غير الحكومية لجعلها أكثر اهتماماً بجودة الأداء.

2.4 دراسة صيام (2007)

دراسة بعنوان " **فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة**"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ،أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة أو مغيبة. **وان** مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف.**و**هناك غياب للوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة،

إضافة إلى غياب دور الإدارة العليا، وعدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، وجود تكدس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف.

وقد أوصت الدراسة بتأسيس إدارة مختصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية وإعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء والحوافز وإنشاء مركز بحوث تابعة لجهاز الشرطة، يشترك مع الإدارة المختصة لإدارة تنمية الموارد البشرية في إعداد خطة تنمية لإعداد وتأهيل الكادر البشري

2.5 دراسة (غوشة:2005)

دراسة بعنوان "تقييم البرامج في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية"،

وهدفت الدراسة إلى دراسة ظروف تقييم البرامج في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية والتي تم الانتهاء من تنفيذها خلال العامين 2003 و 2004 وذلك من أجل أولا التعرف على المنظمات التي تقوم بتقييم برامجها ولماذا تقوم بذلك وثانيا من أجل التحقق من الميزات الأساسية لهذه التقييمات. من أجل تنفيذ هذا البحث وجمع معلوماته قام الباحث باستخدام مجموعة من مصادر المعلومات الأولية والثانوية حيث مستخدما أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. بعد تطوير الاستمارة الخاصة بالبحث تم اختيارها للتأكد من وضوحها ومن أجل انجازها بشكل نهائي. وقد تم اختيار شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية كمجتمع للبحث ولكن وبسبب مجموعة من المحددات تم دراسة فقط أعضاء الشبكة في الضفة الغربية والقدس. قام الباحث بتوزيع 59 استمارة على 59 منظمة غير حكومية في الضفة الغربية والقدس حيث تمت إعادة 51 استمارة معبأة (نسبة الإرجاع 86.4%) وقد تم تحليل 49 استمارة من هذه الاستمارات.

وتوصلت الدراسة الى أن معظم المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تقوم بأنشطة مختلفة من أجل تحديد فوائد برامجها المنفذة. وبالرغم من أن هذه المنظمات تعتبر ما تقوم به هو تقييم للبرامج؛ إلا انه تبين انه وفي بعض الحالات فان ما ينفذ من تقييمات غير معتمد على أساس علمي ولا يتم بشكل شمولي ولا يعكس المستويات من التقييم التي تسعى هذه المنظمات لتطبيقه؛ كذلك فإن ما هو معمول به لا يجيب على الاهتمام أو المجالات الرئيسية التي يسعى التقييم للإجابة عليها. على الرغم من ذلك فإن معظم هذه المنظمات تقر بأهمية تقييم البرامج وتعتبره جزء من دورة حياة البرامج التي تقوم بتنفيذها. أما فيما يتعلق بالمنظمات التي لا تقوم بتقييم برامجها فإن نقص الموارد المالية هو السبب الرئيسي الذي يمنع القيام بهذا التقييم. إن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تستفيد على الصعيد المؤسسي من التقييمات التي تقوم بها وعلى الرغم

من ذلك فإن معظم هذه المنظمات تحتفظ بنتائج هذه التقييمات لنفسها وللممولين ولا تقوم بنشرها للعلن.

2.6 دراسة (سنقرط :2005)

دراسة بعنوان: "تقييم فعالية المنظمات غير الهادفة للربح ومظاهر اتخاذ القرار فيها– منطقة رام الله"

برزت أهمية القطاع الأهلي الفلسطيني بشكل موسع خلال الخمسة أعوام الماضية في مختلف مجالات المجتمع الفلسطيني الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، التعليمية، الصحية وغيرها من المجالات المتعلقة بالبنية التحتية الفلسطينية خاصة بعد تأثر هذه المجالات بانتفاضة الأقصى التي بدأت في أيلول عام 2000. حالياً أصبحت هذه المنظمات (المنظمات غير الهادفة للربح) تشكل ما يمكن أن يعرف بالظاهرة التي أصبحت تستقطب العديد من عناصر المجتمع متمثلة بالقوى البشرية العاملة، الموارد المادية وبشكل خاص الاهتمام المحلي والعالمي. تعتبر هذه الدراسة إضافة للعديد من الدراسات التي تناولت مواضيع مختلفة حول دور المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني إلا إنها تميزت بالتركيز على العديد من القضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر على المجتمع الفلسطيني خلال الخمسة أعوام السابقة . تناولت الدراسة علاقة هذه المنظمات بالسلطة الوطنية الفلسطينية والجهات المانحة وكذلك علاقتها مع بعضها البعض وأشارت إلى الطابع الذي يطغى على العلاقة مع كل من الجهات المذكورة.

وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية المنظمات العا ملة في مجال حقوق الإنسان وتميزها عند الجهات المانحة وذلك للدور التي تقوم به في تعزيز مفاهيم الديمقراطية الضرورية لبناء مجتمع سليم، حيث شكلت هذه المنظمات 47% من العينة المأخوذة للدراسة في منطقة رام الله وبينت مدى اهتمام الجهات المانحة الأجنبية بهذه المنظمات، وكذلك مدى تأثير الإجراءات البيروقراطية المتمثلة في الإجراءات الإدارية ومتطلبات الجهة المانحة على تنفيذ النشاطات التي تقوم بها هذه المنظمات.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات موجهة لعدة أطراف لها علاقة بعمل المنظمات الأهلية منها التركيز على ضرورة وجود قاعدة معلومات تشمل جميع المشاريع التي تنفذها هذه المنظمات الأمر الذي يقلل من إمكانية تنفيذ مشاريع مشابهة أو غير متعلقة بالحاجة المجتمعية الفعلية لها. بالإضافة إلى ذلك، **وأوصت الدراسة** بضرورة تفعيل دور شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية الأمر الذي يؤدي إلى تحسين المناخ العام التي تعمل ضمنه هذه المنظمات عن طريق وجود جهة مثل شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية التي تكون على اضطلاع كامل بانجازات هذه

المنظمات والتي تقوم بتوجيه عمل هذه القطاع بطريقة تضمن تحسين الظروف المعيشية للشعب الفلسطيني آخذين بعين الاعتبار احتياجات المجتمع والإمكانيات الفعلية لهذه للمؤسسات.

2.7 دراسة (القاروط:2004)

دراسة بعنوان "أثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في حقوق الإنسان والديمقراطية في الصفة والقدس"

هدفت الدراسة إلى البحث في أهم المعيقات الذاتية والبيئية، التي تؤثر على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في مجال حقوق الإنسان والديمقراطية في فلسطين، عقب قيام السلطة الوطنية، وتحديداً في عام 1996، فهي دراسة ميدانية استهدفت 32 منظمة متخصصة، واستخدمت المنهج الوصفي، إضافة إلى منهج "دراسة الحالة"، عبر تقييم دورها، كقطاع متميّز يعمل في موضوعات أساسية لبناء مجتمع مدني ديمقراطي، لذلك فإن الدراسة تسعى للإجابة على السؤال التالي: إذا كان هناك توجه فلسطيني عام يقر بوجود معوقات تحد من عمل هذا النوع من المنظمات، فما هي طبيعة هذه المعوقات،وأسبابها.

وتوصلت الدراسة إلى انه وعلى الرغم من المؤشرات الايجابية التي أظهرتها الدراسة، فيما يتعلق ببعض مؤشرات الإدارة السليمة، وقدرتها على تحسين الكفاءة الإدارية والفنية، وتبنيّها لإستراتيجية تطوير الكادر، إلا أن معاناتها بهذا المجال، ما زالت مستمرة، فهناك بعض المعيقات الذاتية، تؤثر سلباً على دور ورؤية المنظمات المبحوثة، وأهمها ضعف عام بالدور الرقابي للمرجعيات العامة للمنظمات المبحوثة، ومشاركتها الفعلية في رسم السياسات، فتجليات هذا الاستنتاج تمثلت بعدم قدرتها على إحداث تغييرات فعليه داخلها، كإجراء انتخابات منتظمة، أو التقليل من تفرد البعض بمجمل الأعمال ، فيما يخص مجلس إدارة المنظمة، أشارت الدراسة إلى استمرار غياب الأداء الديمقراطي داخلها لصالح المدير العام وتفرده، فإلى حد كبير بمعظم الصلاحيات، وهو مؤشر عام على أوتوقراطيتها (40.6%)، يضاف لذلك ضعف الفترات الزمنية لانعقاده بشكل منتظم (أغلبية بسيطة)، أي أن شكل التواصل بين أعضائه لا يرقى لمستوى التشارك الفعلي في تحمل المسؤوليات، وإنما حصرها بشخص المدير العام، فيما يخص وضوح الأهداف للفئات المستهدفة، أظهرت الدراسة مستوى الضعف العام في وضوحها (43.8% وضوحاً كلياً، 53.1% واضحة جزئياً)، وهذا يدل على عدم قدرة المنظمات المبحوثة على الانتشار والتغلغل داخل المجتمع، لنقل رؤيتها بشكل واضح وصحيح، وبالتالي انخفاض منسوب عملها التراكمي، في تحويل من تستهدفهم، إلى أفراد مدركين لحقوقهم وواجباتهم، ومشاركين بفاعلية في الحياة العامة. •

ضمن مؤشرات العمل لإداري الجيد، أظهرت الدراسة وضعين: الأول، ضعف تبنيّها لدليل الإجراءات الإدارية المتبعة (56.3%)، وتدني اهتمامها بوجود نظام تقييم للكادر البشري (40.6%) ،واستمرار معاناة المنظمات المبحوثة من النزعات التقليدية والفئوية والعائلية الضيقة (78.1%)، أيضا ضعف اعتماد المنظمة لنهج الاجتماعات المنتظمة، كوسيلة أساسية في تواصل العاملين، وتوزيعها على وسائل أخرى كالتقارير واللقاءات الفردية (28.1%)، أما الوضع الثاني، في مجال تخطيط أنشطة المنظمة، أظهرت الدراسة تركيز المنظمات المبحوثة على التخطيط طويل الأجل (62.5%) ، وتدني اهتمامها بأنماط التخطيط الأخرى.

وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية و تقوية و تعزيز البناء الديمقراطي للمنظمات غير الحكومية وتطوير البناء المنظماتي لها من خلال التركيز على المحاور التالية، الحكم والإدارة السليمة، تطوير وتحسين الكفاءات الإدارية ، تطوير وتنمية الموارد البشرية.

2.8 دراسة (شبير: 2004)

دراسة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدم وجود عناية كافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات غير الإيجابية، وعدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة لتطوير إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى وجود مشاكل مالية وإدارية ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية إدارة الموارد البشرية.في حين انه لا يوجد تواصل في تنفيذ خطط التدريب نتيجة ارتباطها بالتمويل الخارجي. وأن المنظمات لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة في ظل غياب أو اللوائح والقوانين المكتوبة.

وقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية، والعمل على مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس، بالإضافة إلى صياغة استراتيجيات واضحة ومكتوبة لإدارة الموارد البشرية. مع الأخذ بعين الاعتبار تقنيات المعلومات ونظم المعلومات في أدارة الموارد البشرية.

2.9 دراسة (الأشقر: 2002)

دراسة بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"

وقد هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع 133 استبانه على مدراء المنظمات.

حيث توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها، 66% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى أن مديري المنظمات غير الحكومية يميلون لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ، في حين لا يعتبر المدراء أن المهارات والكفاءات ونظم المعلومات معوقات تواجه عملية التخطيط ، وإنما اعتبروا أن أهم تلك المعوقات هي نقص الإمكانيات المادية و عدم تلقى المساندة الكافية من قبل السلطة ، إضافة لارتفاع معدل دوران العمل.

وقد **أوصت الدراسة** بزيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بشكل عام للمساهمة بمشاركتهم في عملية التخطيط، إضافة إلى ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات برؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحهما.

3. الدراسات العربية

3.1 دراسة(صوشة :2008)

دراسة بعنوان "تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"

وقد هدفت الدراسة إلى التوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى يمكن تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية، ويرى الباحث إلى أن هناك اختلاف بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية وأنه لا يجب الخلط بين المفهومين عند تطوير الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التميز للمؤسسة بين استثمارها في التدريب العام والتدريب المتخصص، بهدف تعظيم الميزة التنافسية للموارد البشرية، ويرى الباحث إلى ضرورة النظر

للإنفاق على تنمية الموارد البشرة على أنه استثمار وليس تكلفة وإدراجه ضمن الموازنة كبند استثماري وليس تكلفة، يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.

3.2 دراسة (كاظم وعلي:2008)

دراسة بعنوان "تقويم واقع ممارسات أدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية "

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأ دوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة الجامعة، وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية. وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية.

وتوصلت الدراسة خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها. وان هناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلباً على مستوى المعيشة للعاملين، فضلاً عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات المناطة بهم. وأن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها. أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها،

وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر جزئيا بالهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة وذلك باستحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية.

لأجل خلق الرغبة ورفع الكفاءة لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية، وضرورة تهيئة كل ما يساعدهم لإنجاز أعمالهم وذلك من تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية واعتماد أساليب علمية لتقييم أدائهم وربطها بسياسيات الترقية والعلاوة لهم، ضرورة أن تدرك المنظمات التعليمية أهمية دور إدارة الموارد البشرية، وتعمل على تنميتها وتطوير إستراتيجية خاصة بها. وذلك من خلال تطوير قدرات وإمكانات العاملين فيها، بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة بأعدادهم وتأهيلهم استراتيجياً، وأخيرا ضرورة أشراك المدراء التنفيذيين والعاملين مع المهنيين في إدارة الموارد البشرية عند أعداد وتصميم نظام الحوافز وتقييم الأداء.

3.3 دراسة (عبد اللطيف :2006)

دراسة بعنوان "أثر التدريب وفاعليته على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد وأثر التدريب في فاعليتها بالتطبيق على معهد ديوان الضرائب في السودان الذي اتخذته الباحثة كدراسة حالة. وإلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإمكانية الاعتماد عليها كميزة تنافسية لا تقل أهمية عن الموارد الأخرى، وللتعرف على أثر التدريب الفعال في تنمية الموارد البشرية بالخدمة المدنية عامة وربط ذلك بتطوير الأداء . وقد اتبعت الباحثة منهج دراسة الحالة لاختبار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل بيانات الاستبانة الموزعة على عينة عشوائية مكون من 25 فرداً من شاغلي الوظائف المختلفة بديوان الضرائب.

وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج من خلال الدراسة أهمها: يعتبر التخطيط الاستراتيجي المحور الأساسي للعملية الإدارية السليمة، وتعتبر الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج والمنافسة. ويعتبر تدريب الموارد البشرية بشكل سليم يؤدي إلى النهوض بتطوير الأداء ومواكبة عالمية الكفاءات.

3.4 دراسة (الحياصات :2006)

دراسة بعنوان "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. حيث اشتمل مجتمع العينة على المنظمات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة. واستهدفت عينة الدراسة (4) مؤسسات صحفية انطبقت عليها المعايير التي حددها الباحث.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية توجد علاقة ايجابية بين كفاءة و فعالية استراتيجيات الاختيار والتعين في المنظمات الصحفية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأدائها المؤسسي في المنظمات الصحفية، وكذلك توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية ،وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

3.5 دراسة (الفوزان: 2005)

دراسة بعنوان "الاستثمار الأمثل في العنصر البشري في بيئة عمل متغيرة"

وقد هدفت الدراسة إلى استعراض مفهوم وصور الاستثمار في العنصر البشري إلى جانب الأهداف والفوائد والعوائق ومفاتيح النجاح بأحد أهم هذه المفاهيم وهو "تطبيق نظام الاقتراحات الجيد للموظفين"

وتوصل الباحث من خلال الدراسة أن هذا المفهوم صار يمثل أحد الاستراتيجيات الفعالة في تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في الاستثمار في العنصر البشري من خلال تطبيق نظام اقتراحات الموظفين في المنظمة، كمنهجية إدارية فعالة للاستثمار الأمثل في العنصر البشري، في بيئة متغيرة إلى جانب كونه أحد الأدوات للتطور والتي من شأنها أن تساعد المديرين ورجال الأعمال في التعايش الواعي والفهم العميق لبيئة العمل بما يكفل للإدارة النجاح والإبداع والاستمرار.

وقد أوصت الدراسة بإعطاء الأهمية والدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا لمساندة البرنامج، من خلال بناء أساس فعال لبرنامج الاقتراحات الفعال، تطبيق نظام تحفيزي ممتاز يوازن ويتماشى مع حجم وأهمية الأفكار الإبداعية والاقتراحات، وربط التقدير والمكافأة بالأهداف والرؤية المؤسسية وتقديمه في الوقت المناسب، وتوفير ميزانية ذات مرونة للتنمية وتطوير البرنامج.

3.6 دراسة (أبو دولة وصالحية :2005)

دراسة بعنوان "تقييم مستوى التخطيطي الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية – دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام و الخاص الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية. واعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن.

وتوصلت الدراسة إلى أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و (52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية، وأن (30.9%) من منظمات القطاع العام و (17.5%) في القطاع الخاص لا يوجد لديهم تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية، مع وجود ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية. وأخيراً عدم وجود نظام تغذية راجعة فعال.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي تطوير الكوادر المهنية لاسيما في مهارات أعداد الاستراتيجيات، وإلحاقهم بدورات متقدمة في هذا المجال، إضافة إلى العمل على إيجاد خطط إستراتيجية للمؤسسات وخطط للموارد البشرية.

3.7 دراسة (أبو صفية 2000)

دراسة بعنوان معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية "منظمات مختارة في الأردن"

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وذلك من وجهة نظر العاملين في إدارات تلك المنظمات، ومعرفة مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج مفادها أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية ممثلاً بأبعاده المختلفة (السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التنبؤ، البرامج الزمنية والاتصال) يعتبر ضعيفاً وأقل من المتوسط.

وتوصلت الدراسة أن وجود العديد من العوامل المعيقة للأداء الإداري في تلك المنظمات أهمها درجة الرسمية، درجة المركزية، درجة التعقيد.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل المستمر على تطوير هياكل تنظيمية لهذه المنظمات، وضرورة وجود خطط إستراتيجية للتطوير مع الاهتمام الكافي بعامل الوقت. كما أكدت على ضرورة اتباع إستراتيجية للتطوير الإداري ورفع مستوى الأداء، وتطوير قدرات ومهارات العاملين من أعضاء الهيئات الإدارية في تلك المنظمات.

3.8 دراسة (الزهري 2000)

دراسة بعنوان" التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية "

وقد هدفت الدراسة إلى مناقشة التحديات التي تواجهها المنظمات السورية وأثرها في إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية والفردية، كما هدفت إلى استعراض عملية التخطيط للموارد البشرية ودراسة الخيارات المتاحة لها، بغية اختيار الإستراتيجية الأنسب التي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة.

وتوصلت الدراسة أن مدى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة للمنشأة أو حتى استراتيجيات وحدات الأعمال أمر ضروري، مادام يسهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً، ومادامت إمكانية استفادة الشركات في الدول النامية من هذا البحث كبيرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي، اضافة إلى ضرورة التنسيق بين استراتيجيات المنظمات واستراتيجيات الموارد البشرية بهدف التنسيق على المستوى الكلي للمنظمة، أيضاً أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارة العليا.

4- الدراسات الأجنبية

4.1 (Nouri: 2007)
Developping Competitive Advantage Through Knowledge Management and Intellectual Capital.

دراسة بعنوان " تطوير الميزة التنافسية من خلال ادارة المعرفة ورأس المال الفكري"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء المنظمات، حيث تناولت الدراسة نموذجا من الشركات تعمل في الشرق الاوسط لاختيار خمسة عوامل تربط اداء المنظمات بادارة المعرفة، وتمثلت هذه العوامل بمعرفة العنصر البشري ونموه، معلومات السوق، التحالفات الاستراتيجية، انسيابية المعرفة لاتخاذ القرار، المعلوماتية.

ولقد توصلت الدراسة الى ان جميع هذه العوامل مناسبة ويوصى بأعتمادها لتحسين الاداء المؤسساتي و المعرفي للمنظمة، و يعتبر معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الاستراتيجية ، وانسياب المعرفة لأتخاذ القرار أهم شروط نجاح الاداء في المنظمة.

وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتلك العناصر الخمس وتأهيل العنصر البشري تأهيلاً يتناسب وتلك العناصر، اضافة الى تعزيز ثقافة المعلوماتية وأثرها في اتخاذ القرارات من خلال تطوير قدراتهم التكنولوجية، ايضا اوصت بضرورة أعتماد المعرفة في المنظمات الحديثة كأحد اشكال الاستثمار يمكن أن يحقق عائد.

4.2 (De –Grip:2004)
Evaluating Human Capital Obsolescence

دراسة بعنوان "تقييم تقادم رأس المال البشري"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تقادم المهارات من جراء تحول المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات معرفية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعته للدراسات الأدبية في مجال البحث. وقد أجريت الدراسة في هولندا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التقنية المستخدمة في أداء الأعمال أدت إلى تقادم المهارات، وأن لا بد من التركيز على العمالة ذات المهارة التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، وإن أكثر القطاعات التي تواجه تحديات تقنية وتغيرات تنظيمية هي قطاعات البنوك والتأمين، ويأتي بعدها القطاع الحكومي والتعليمي. بينما القطاع الزراعي وصيد الأسماك هي الأدنى. إن قطاع

الخدمات هي الأكثر مجالاً للتوظيف، يليها القطاع الصحي. بينما القطاعات الزراعية والكيميائية، والأطعمة والمشروبات تشهد تقلصاً في التوظيف. وإن أكثر القطاعات التي تهتم بتطوير وتدريب العاملين هي قطاعات البنوك والتأمين يليها القطاع الحكومي والتعليم، بينما تقلص اهتمام القطاع الصناعي عما كان عليه في السابق. إن العاملين ما بين (26–36 سنة) هم الأكثر مشاركة في برامج التدريب يليهم العاملين في (36–45 سنة). تحمل الحكومة والمنظمات والأفراد أنفسهم المسئولية في مواصلة دعم عمليات التعليم والتدريب للحد من فجوة في المهارات بسبب التطور التقني والمعرفي وإن المجال للعمالة الماهرة التي تستطيع أن تضيف قيمة لأعمالها.

وقد أوصت الدراسة باستخدام مقياس مكون من (4) عناصر يمكن من خلاله التعرف على مستوى تقادم مهارات العاملين، وهي:

أ. الاختبارات التحريرية.

ب. مقابلة الأشخاص والمستخدمين.

ج. مستوى رواتب العاملين.

د. احتمال فقدان الوظيفة.

4.3 (Zhu :2004)
Responding to The Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan

دراسة بعنوان " الاستجابة لتحديات العولمة: تنمية الموارد البشرية في اليابان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية في اليابان خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، ومدى استجابتها لتحديات العولمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية للتعرف على المظاهر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها وتطويرها. حيث بدأ الدراسة الميدانية في بداية عام (2001م). كما استكملت إجراءات البحث خلال الفترة من (أغسطس–سبتمبر 2002م) وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية لجمع المعلومات عن العاملين بالمنظمات (عينة الدراسة)، حيث صنفها إلى (6) مستويات حسب عدد الموظفين. وقد بلغ حجم العينة (200) شخص.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

1. تأثر أوضاع سوق العمل الحديث في اليابان بالعوامل الداخلية والخارجية، مثل المنافسة في الأسواق العالمية، والتغيرات التقنية، والابتكارات، والأوضاع الاقتصادية الداخلية.
2. يواجه سوق العمل الياباني في الوقت المعاصر التحديات التالية:
   أ. انخفاض التوظيف لوقت كامل.
   ب. صعوبة حصول الخريجين الجدد على فرص عمل.
   ج. زيادة الطلب على العمالة الماهرة.
   د. مشكلة اتساع الفجوة بين المهارات والوظائف.
3. هناك فجوة بين سياسات وممارسات تطوير الموارد البشرية في المنظمات اليابانية من جهة، وما يطرح من أفكار ورؤى عالمية من جهة أخرى. كما أن هناك حاجة إلى تحديث الأنظمة وتشريعات العمل لتقادمها.
4. العناية بالتدريب على رأس العمل في معظم المنظمات في اليابان.

وخلص الباحث إلى وجود تحديات مستقبلية في مجال تطوير الموارد البشرية اليابانية، وأن السياسات والممارسات لتطوير الموارد البشرية لم تصل بعد إلى المستوى الذي وصل إليه الاقتصاد الياباني من حيث اعتماده على القاعدة المعرفية اقتصادياً. وأن الحكومة اليابانية تقود المنظمات وشركات القطاع الخاص نحو التركيز على الخطط الطويلة في مجال التدريب للقوى العاملة وتعلم المنظمات، إضافة إلى منح معونات للشركات والقطاعات التي تتطلب الدعم في مجال تطوير الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بأن على المنظمات أن تطور برامجها التدريبية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية. ويأتي في مقدمة هذه البرامج ما يتعلق بمواجهة التغيرات التكنولوجية، والمعرفة الفكرية لبيئة الأعمال والاقتصاد، والمنافسة، ومتطلبات العولمة.

4.4 (Mendenhall،Jansen،black:2003)

Human Resource Management Challenges The Age of Globalization

دراسة بعنوان "تحديات إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني. وقد جمعت البيانات باستخدام المقابلات واستمارة استقصاء حيث تم إجراء مقابلة مع (30) مدير تنفيذي (7) من أوروبا و(18) من أمريكا الشمالية و(5) من آسيا. كما شارك في الدراسة من خلال تعبئة استمارة الاستقصاء

84 من مدراء إدارات الموارد البشرية من مجموع المشاركين في برنامج إدارة الموارد البشرية التنفيذية في جامعة ميتشجان وعددهم (95) مدير تنفيذي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

1. نقص حاد في توفر التنفيذيين المؤهلين في مجال إدارة الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات وخبرات دولية.
2. أسباب نقص الخبراء المؤهلين في مجال إدارة الموارد البشرية دولياً يعود إلى طبيعة ممارسة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب والتطوير ونظم الأجور، ...إلخ) من منظور محلي.
3. معظم خبراء الموارد البشرية ممن لديهم خبرات دولية يؤكدون على أهمية العمل على تطوير القيادات على المستوى العالمي، وإن ذلك يتطلب فترة زمنية ليست بالقصيرة، وإنه يمثل أكبر التحديات التي يواجهها خبراء الموارد البشرية في ظل العولمة.
4. يمكن مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال وضع الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن من مواكبة التغيرات واستباقها حتى تكون قادرة على المنافسة والحضور العالمي.
5. قيمة التكاليف المترتبة على إرسال خبراء إدارة الموارد البشرية على نطاق دولي تفوق العوائد المترتبة عليه.
6. وأخيراً، فإن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية يأتي من خلال التنبؤ بالمتغيرات مواجهتها قبل أن يصبح ذلك مطلباً ملحاً. خصوصاً وأن العولمة وآلياتها قد فاجأت الجميع. وقليل جدا الذين سبقوا الأحداث واستطاعوا تأهيل قيادات وتنفيذيين على مستوى دولي بالرغم من أن ذلك لم يكن ملحاً في العقد التاسع من القرن العشرين كما هو ضرورة قصوى في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

4.5 (Rowley and Bae:2002)

Globalization and Transformation of Human Resource Management in South Korea

دراسة بعنوان" العولمة وآثارها المحتملة على إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية العولمة وآثارها المحتملة على إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية، وتحديد الاتجاهات الجديدة لأنظمة الموارد البشرية ومعوقات إجراءات التحول في أنظمتها. وقام الباحثان من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الميداني إلى تحديد المعالم الرئيسة المتعلقة بالعولمة وأثرها على إدارة الموارد البشرية وسوق وأنظمة العمل ومتغيراتها. ولاحظا أن معالم التغير تتم وفق مراحل تتفاوت في الأهمية والزمن المطلوب في

تفعيلها على ضوء المعطيات الثقافية والاجتماعية للمجتمع الكوري الجنوبي. ويشير الباحثان إلى أن دوافع اختيار كوريا الجنوبية كميدان للدراسة بسبب تعرضها أكثر من غيرها لعوامل العولمة ومحركاتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العولمة والتحول في أنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية تمخضت عما يلي:

1. بلغت نسبة العاطلين من الرجال ضعف العاطلات.
2. تتمحور النسبة العالية من البطالة بين الفئات الأقل تعليماً (الثانوية وأقل).
3. ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي الكليات من (20.3%) عام 1999م إلى (23%) عام 2000م.
4. بروز فجوة بين الممارسات التقليدية الكورية الجنوبية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الغربية الداعمة للعولمة وآلياتها.
5. التحول من التوظيف مدى الحياة إلى التوظيف حسب الحاجة.
6. التحول في أنظمة الأجور من الأساليب التقليدية إلى اعتماد الأداء كقاعدة لنظام تحديد الأجور متماشياً في ذلك مع الأنظمة الغربية.
7. حدوث صدمة ثقافية بين العاملين والمهنيين بأنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية نتيجة للتحول من الأنظمة المحلية التوجه إلى أنظمة عالمية المعايير، بما تحمله من فروقات ثقافية أو كما أطلقوا عليها.
8. تدرج التحول في المنظمات لتبني مفاهيم وتقنيات العولمة ما بين 1996م–1998م، ففي بداية الفترة شمل التحول نحو 97 منظمة بنسبة (32.3%) من المنظمات، بينما في نهاية الفترة (1998م) شمل التحول نحو (181) منظمة تشكل نسبة (60.3%) من المنظمات. وتم التحول في أنظمة التوظيف في بداية الفترة (1996م) في (59) منظمة تمثل نسبة (19.7%)، وفي أنظمة ساعات العمل شمل التحول نحو (20%) بما يمثل (60) منظمة، والمرونة في الإجراءات شملت نسبة (12.7%) في (38) منظمة. وقد تضاعفت الأرقام إلى الضعف تقريباً في نهاية الفترة (1998م)، وتدرج التحول في أنظمة ا لأجور من حوالي (10.7%) (32 منظمة) في عام 1997م إلى حوالي (38.7%) (116 منظمة) في عام 1998م. إضافة إلى تحول أكثر من ثلث المنظمات إلى اعتماد الأداء كقاعدة لتحديد الأجور والحوافز.

4.6 (Wyper and Harrison: 2000)

Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A case Study (TQM)

دراسة بعنوان "تطبيق منهج العمليات الستة لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة"

هدفت إلى تطبيق منهج العمليات الست في وظائف إدارة الموارد البشرية لشركات أمريكية يبلغ عدد موظفيها 1400 موظف بناءً على نموذج وضعه ديمينج، التي تشكل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي البيئة التنظيمية، وتطوير الموظف، وتأمين الموارد، والمكافأة، والتواصل، وتحسين التنظيم.

وخلصت الدراسة إلى أهمية القضايا التي تتعلق بالأشخاص في إدارة التطوير، مثل خوفهم من التغيير والقياس وعدم رضاهم عن الوضع القائم، والحاجة إلى إشراك المزودين والزبائن في العملية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أعتماد هذا النموذج مع ضرورة توضيح أهميته للعاملين خوفاً من مقاومته لا سيما وأن النتائج أوضحت خوف العاملين منه، أيضاً أوصت الدراسة بإشراك الزبائن والموردين في قياس وتطبيق النموذج.

4.7 (Bae and Lawler، 2000)

Organizational and HRM Strategic in Korea : Impact on Firm Performance in an Emerging Economic

دراسة بعنوان" اثر الاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير المتغيرات الإستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومصادر الميزة التنافسية، وقد أجريت الدراسة على 138 شركة كورية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهداف المنظمات من إدارة الموارد البشرية والأفراد يمكن أن يتم إنجازها معاً، إضافة إلى ذلك هنالك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لمصادر الميزة التنافسية في الأداء القوي من خلال أنظمة إدارة الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية حتى تكون قادرة على مواجهة الصعوبات والتي تتمثل بعضها في غموض المصطلحات الناتجة عن العولمة في مجال الموارد البشرية، حيث أعطتها معاني معقدة أكثر مما هي في حقيقتها، فالعولمة بما تفرضه من ديناميكية سريعة على المستوى العالمي كانت أسرع من قدرات المجتمعات على استيعاب تأثيراتها في مجال الموارد البشرية والتعامل مع معطياتها والتكيف مع متطلباتها التشريعية والقانونية.

4.8 (Huselid : 1997)

Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance

دراسة بعنوان "أثر تقنيات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات"

هدفت الدراسة إلى قياس **وتقييم** تأثير إمكانيات مديري الموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية، وتأثير الأخير على الأداء المالي المتعلق بالشركات وقد أجريت الدراسة على 293 شركة أمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية ومعدل الإنتاج والتدفق النقدي وقيم السوق، حيث كانت النتائج ثابتة طبقاً لمقاييس السوق والمحاسبة الخاصة بالأداء والتصحيحات الأساسية.

وقد أوصت الدراسة بأن تعدل تلك الشركات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتماشي واستراتيجيات تلك الشركات من خلال تطابق الأهداف في كلا الحالتين، أيضاً أوصت الدراسة بضرورة الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تلك الشركات من خلال تأهيله وتطويره بما يتماشى وتحقيق رؤية رسالة الشركة، ليكون قادر في النهاية على التأثير في فاعلية الشركة وتحقيق أداء أفضل على كافة المستويات المالية والانتاجية والإدارية، أيضاً لابد من موائمة قدرات مديري الموارد البشرية مع التطورات الحديثة وإشراكهم بشكل فاعل في إعداد الاستراتيجية للشركة.

4.9 (Becker، and Gerhart، 1996):

The Impact of Human Resource Management on Organization Performance progress and Prospects

دراسة بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية في تقدم الأداء المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في الشركات الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحدي الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في العقد القادم، سيتمثل بقدرة هذه المنظمات على ربط إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي ككل، من خلال ربط الأهداف والأداء لإدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية والانتاج والمحاسبة، مما يساهم في ترك أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمات في كل بنية تنافسية متغيرة وسريعة.

وقد أوصت الدراسة بأنه حتى ننافس بيئة الأعمال المتغيرة يجب علينا أن نقوم بالتحسين المستمر في أدائنا عن طريق تخفيض التكاليف والمنتجات المبدعة والعمليات وتحسين الجودة والإنتاجية والدخول السريع للأسواق، وأن الكفاءة ستساهم في نمو العائد من خلال تقليل التوظيف وإعادة الهيكلة كمتطلب لتحقيق تلك الكفاءة، حيث أن الهياكل الجديدة ستكون أكثر ملائمة للمنظمات الإستراتيجية، وأن المنظمات تستطيع أن تذهب أبعد من الدور التقليدي لتصبح شريكاً إستراتيجياً في معظم المنظمات.

4.10 (John, R 1995)
(Human Capital Development and Innovation: The case of training in small and medium sized firms)

دراسة بعنوان "تنمية وتجديد رأس المال البشري: حالة التدريب في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في كندا، من خلال الإحصائيات والمسح التي تعد على تلك المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية رأس المال البشري عن طريق التدريب سهلت وساهمت في عملية الابتكار والتغير، وأن تلك الشركات تعطي أهمية كبيرة للبحث والتطوير، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والعديد من الاستراتيجيات الأخرى التي تساهم في الابتكار، والتدريب للموارد البشرية يساهم في شكل فاعل في تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة أتباع سياسات توائم بين التطور التكنولوجي والاحتياجات التنموية للموارد البشرية.

4.11 Burak(1986)
Corporate Business and Human Resources Planning: Strategic Issues and Concerns.

دراسة بعنوان "ممارسات تخطيط أعمال الشركة وتخطيط الموارد البشرية"

هدفت الدراسة للتركيز على الربط بين التخطيط لتنمية الموارد البشرية واستراتيجيات مؤسسات الأعمال بشكل عام، حيث أجريت الدراسة على 53 شركة في الولايات المتحدة وكندا والتي عملت على الربط الفعلي بين استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة، وقد حاولت الدراسة التركيز على أهم المشاكل التي نتجت عن هذا الربط ومدى التقدم الذي تم إحرازه من خلال وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ في إطار هذا التكامل. **وقد توصلت الدراسة** أن أهمية وضرورة الربط والتكامل بين تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية، إلا أن الدراسة بينت أن تخطيط الموارد البشرية يأتي في المرتبة الثالثة بعد تخطيط التسويق والتخطيط المالي.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إملاء الاهتمام للعلاقة وتطويرها من خلال منح علاقة التخطيط للأعمال والتخطيط للموارد البشرية أهمية أكبر إذا ما أرادت هذه المنظمات الاستمرار والقدرة على التنافس.

5. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت جوانب متعددة ومختلفة من الدراسة قيد البحث والمتمثلة باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من جهة والمنظمات غير الحكومية من جهة أخرى، فإنه ومن خلال مراجعة أهم ما جاء فيها من نتائج وتوصيات.

فإننا نخلص إلى أن الدراسات الفلسطينية في معظمها والتي تناولت جوانب مختلفة من عمل المنظمات غير الحكومية مثل واقع البنى التحتية للمنظمات، والتفكير الاستراتيجي للعاملين في المنظمات اضافة إلى أثر التمويل وموضوعات أخرى مهمة، إلا أنه ومن خلال مراجعة تلك الدراسات نلاحظ انها لم تتناول دور أو أثر استراتيجيات الموارد البشرية وطبيعة النظرة اليها من قبل العاملين في المستويات العليا، مع الاشارة لوجود بعض الدراسات التي تطرقت لواقع الموارد البشرية بشكل في المنظمات غير الحكومية مثل دراسة شبير والحداد.

كذلك الحال مع الدراسات العربية والتي ناقشت في معظمها الدور الأستراتيجي للموارد البشرية، وأهم ملامح إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ولكنها لم تتطرق إلى تلك دور تلك الأستراتيجيات في المنظمات غير الحكومية، وهذا ما يبرر عدم وجود دراسات عربية ذات علاقة بالمنظمات غير الحكومية ضمن الدراسات السابقة، ويرجع الباحث سبب ذلك الباحث إلى ضعف دور القطاع الأهلي في الوطن العربي حيث انه لا يمثل مجال اهتمام بحثي للباحثين.

في حين ركزت الدراسات الأجنبية على إدارة الموارد البشرية وأهم الاستراتيجيات المستخدمة في هذا المجال في القطاع الربحي.

ورغم ذلك فإن الباحث يرى وجود العديد من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها للمفاهيم المشتركة لإدارة الموارد البشرية وأهم الاستراتيجيات والتحديات التي تواجها.

ومن جهة أخرى فإن التشابه يتمثل في استخدام تلك الدراسات في معظمها للأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للبحث، بالاضافة إلى استخدام الأوزان النسبية والنسب المئوية وحساب التباين الأحادي واختيار T في معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

وقد استفاد الباحث من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة، من خلال التعرف على أهم المعيقات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في بيئات مختلفة، اضافة إلى المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي ومكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية قد تميزت على كونها أجريت على قطاع هام من قطاعات العمل في محافظات غزة، وهو قطاع المنظمات غير الحكومية الفاعلة، وذات التأثير في المجتمع، والذي أخذ في الازدياد في السنوات الأخيرة بعد إندلاع انتفاضة الأقصى وأحداث الانقسام السياسي في يونيو 2007م.

ويعتقد الباحث أن دراسته من أوائل الدراسات التي تناولت وناقشت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، اضافة لتقديم رؤى نحو استراتيجيات متبعة يمكن تطبيقها في تلك المنظمات، حيث يمكن أن تمثل نقطة بداية للدارسين نحو بناء إطار استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية.

الفصل الخامس
الإطار العملي للبحث

المبحث الأول : المنهجية والإجراءات

1. إجراءات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة
5. طرق جمع البيانات
6. أداة الدراسة
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة
8. إجراءات تطبيق الدراسة

المبحث الثاني : فحص صدق وثبات الأداة

1. فحص صدق الأداة
2. فحص ثبات الأداة

المبحث الثالث : تحليل البيانات

1. تحليل خصائص العينة
2. تحليل مجالات الدراسة

المبحث الأول
المنهجية والإجراءات

هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، ولتحقيق ذلك تم في هذا الفصل التطرق لوصف الاجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

إجراءات الدراسة

1. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتس في المنظمات غير الحكومية في غزة.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية العاملة في محافظات غزة، والتي يتركز نشاطها في العديد من المجالات.

حيث تم أخذ عينة عشوائية تقدر (117) منظمة غير حكومية بمعدل تقريبي 13% من إجمالي المنظمات غير الحكومية البالغة عددها حسب آخر الإحصائيات لوزارة الداخلية في غزة 889 منظمة غير حكومية، حيث تم الأخذ في الاعتبار تنويع مجالات عمل تلك المنظمات كلما كان ذلك ممكناً، وقد تم استبعاد المنظمات الأقل نشاطاً والأقل إهتماماً والأقل عدداً.

3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية من مجتمع الدراسة حيث بلغ حجم العينة (240) موظفاً وموظفة من العاملين في المنظمات غير الحكومية، تم اختيارهم من المستويات الإدارية العليا والتنفيذية على اختلاف مواقعهم التنظيمية في منظماتهم بمعدل (2) موظفان من كل منظمة وأحياناً 3 موظفين حسب حجم المنظمة وكلما كان ذلك ممكناً. بحيث يكون المدير العام، أو مدير الفرع، أو منسق المشاريع واحد منهم.

4. طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات من المصادر التالية:

4.1 البيانات الثانوية

حيث تم الحصول على البيانات الازمة من خلال قيام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة، وأية مراجع يمكن ان تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، اضافة لرغبة الباحث التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

4.2 المصادر الأولية

لقد تم الحصول على البيانات و المعلومات الأولية من خلال استبانة التي تم اعدادها لهذا الغرض و الي وزعت على عينة الدراسة والمتمثلة في عينة من المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظات غزة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

5. أداة الدراسة:

صمم الباحث الاستبانة في صورتها النهائية على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتكون من معلومات شخصية ومعلومات عن المنظمة غير الحكومية لعينة الدراسة ويتكون من 11 فقرة.
- الجزء الثاني: يتناول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:
  - المحور الأول: يناقش توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ويتكون من15 فقرة.
  - المحور الثاني: يناقش تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ويتكون من9 فقرات.
  - المحور الثالث: يناقش المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ويتكون من 9 فقرات.
  - المحور الرابع: يناقش الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة، ويتكون من 12 فقرة.

-المحور الخامس: مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة، ويتكون من 12 فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني الموافقة بشدة والدرجة "1" تعني الموافقة بدرجة قليلة جدا حسب جدول رقم (12)

جدول رقم(12)

مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	←			غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

6. المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

7. اجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بأعداد استبانة لدراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي للمنظمات غير الحكومية في غزة، حيث عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات ومن ثم تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من اساتذة الجامعات و المهنيين ذوي الخبرة في العمل الاهلي و المنظمات غير الحكومية والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

وبعد ذلك تم الحصول على موافقة المنظمات مجتمع الدراسة والمنوي توزيع الاستبانة عليها وعددها (117) منظمة، وقد وزعت الاستبانة على العينة الاستطلاعية في (40) منظمة غير

حكومية، وتكونت العينة الاستطلاعية من 40 موظف وموظفة بهدف فحص صدق وثبات الاداة.

وبعد ذلك تم توزيع الاستبانة على افراد مجتمع الدراسة خلال شهر نوفمبر 2009، حيث وزعت الاستبانة على 240 موظف وموظفة من افراد عينة الدراسة حللاجابة على فقرات الاستبانة.

ومن ثم تم جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة حيث تم استرداد 203 استبانة، وأستبعدت 3 استبانات من التحليل لعدم صلاحيتها وعدم اكتمال تعبئة الفقرات من قبل المبحوثين، حيث لم يجيبوا على عدد كبير من الاسئلة. وعليه بلغ عدد الاستبانات الصالحة والتى تم تحليلها 200 استبانة، أي بنسبة استرداد بلغت 84.5%.

8. سمات وخصائص عينة الدراسة

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: المعلومات شخصية

1. الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	114	57.0
أنثى	86	43.0
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (2) أن 57.0% من عينة الدراسة من الذكور، و 43.0% من الإناث.

ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة مشاركة الإناث في العمل في المنظمات غير الحكومية يأتي في الغالب استجابة لمتطلبات الممولين في المساواة بن الجنسين في فرص العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يعود السبب إلى رغبة القائمين على تلك المنظمات في توظيف الإناث لانخفاض مستوى الرواتب والذي يلائم في كثير من الأحيان الإناث أكثر من الذكور.

2. العمر:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر للعاملين في المنظمات غير الحكومية

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	28	14.0
26–35 سنة	91	45.5
36–45 سنة	54	27.0
46 سنة فأكثر	27	13.5
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (3) أن 14.0% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 25 سنة فأقل "، و 45.5% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 26–35 سنة "، و 27.0% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "36–45 سنة"، و 13.5% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 46 سنة فأكثر ". يلاحظ من خلال النسب ان الفئة الشبابية للعاملين ما بين 26–35 سنة هى الاعلى و هذا يوضح رغبة تلك المنظمات في استقطاب و توظيف الشباب، ويعود ذلك لسببين حسب ما يرى الباحث الاول، حداثة تلك المنظمات، والثاني هو المنافسة الشديدة التى شهدتها مرحلة بدايات تكوين السلطة بين القطاع الحكومي والمنظمات غير الحكومية حيث عملت تلك المنظمات على استقطاب الشباب ذوى الخبرة من خلال الاغراء المادي (الراتب المرتفع نسبيا مقارنة براتب القطاع الحكومي)

3. المؤهل العلمي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للعاملين في المنظمات غير الحكومية

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	3	1.5
ماجستير	27	13.5
دبلوم عالي	14	7.0
بكالوريوس	129	64.5
دبلوم	27	13.5
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (4) أن 1.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، و 13.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و 7.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم عالي"، و 64.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس"، و 13.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم". وتوضح النسب أن هناك اهتمام واضح من العاملين في المنظمات غير الحكومية في التطوير العلمي حيث أن ما يزيد عن 15% من العينة من حملة الشهادات العليا وهذا يعزز من نتائج الدراسة المتعلقة بتشجيع المنظمات للتطور والتعليم.

4. الحالة الاجتماعية

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية للعاملين في المنظمات غير الحكومية

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	145	72.5
أعزب	52	26.0
غير ذلك	3	1.5
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (5) أن 72.5% من عينة الدراسة " متزوج " ، و 26.0% من عينة الدراسة " أعزب " ، و 1.5% من عينة الدراسة " غير الذي ذكر ". وهذا يبين أن أغلبية المبحوثين من العينة هم من المتزوجين وهذا يدعم ما ذهب إليه الباحث سابقاً من أن 45,5% من العينة هم من الشباب ما بين 25–36، مما يعني أن المنظمات غير الحكومية تميل الى تستقطاب وتوظيف الأفراد في هذا السن بسبب طبيعة وحب هذا السن في الاستقرار الوظيفي وعدم ترك أعمالهم بسهولة وهذا بدوره يحقق ميزة للمنظمات، لا سيما في قدرتها على تحقيق العائد على الاستثمار في تلك الفئة.

5. المسمى الوظيفي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام/مدير تنفيذي	56	28.0
مدير/منسق وحدة	63	31.5
منسق مشروع	81	40.5
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (6) أن 28.0% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير عام/مدير تنفيذي"، و 31.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير/منسق وحدة "، و40.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " منسق مشروع ". وهذا يدلل على المستوى الاداري العالي للمبحوثين من جهة وجدية المؤسسات بالتعامل مع الاستبانة من جهة أخرى حيث تم تعبئة الاستبانة من قبل الجهات المستهدفة بالتحديد وهذا يعطى النتائج دقة من حيث الاجابات.

6. سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة للعاملين في المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فاقل	55	27.5
6–10 سنوات	86	43.0
11–15 سنة	36	18.0
16 سنة فأكثر	23	11.5
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (7) أن 27.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة " 5 سنوات فاقل "، و43.0% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة " 6–10 سنوات"، و 18.0% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة "11–15 سنة"، و 11.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة " 16 سنة فأكثر". وهذا يبين أن الجزء الأكبر من العينة المبحوثة في المنظمات غير الحكومية لديهم خبرة

تتراوح ما بين6 –10 سنوات و هذا يدلل على سياسة المنظمات في استقطاب الخريجين الجدد، ويدعم ما ذهب إليه الباحث في أن أكثر من 59% من العينة هم من الشباب دون 36 سنة.

7. الراتب الشهري:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الراتب الشهري للعاملين في المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة المئوية
800$ فاقل	99	49.5
800$–1400$	78	39.0
1401$–2000$	17	8.5
أكثر من 2000$	6	3.0
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (8) أن 49.5% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم " 800$ فاقل" و 39.0% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم " 800$–1400$" و8.5% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم "1401$–2000$" و 3.0% من عينة الدراسة بلغت رواتبهم" أكثر من 2000$". تظهر النتائج ارتفاع مستوى الرواتب للعاملين في المنظمات غير الحومية حيث أن أكثر من 50% من أفراد العينة يتحصلون على راتب أكبر من 800$ وهذا المعدل أعلى من رواتب القطاع الحكومي، وهذا ما يبرر توجه الشباب للعمل في تلك المنظمات والذي يعزز بدوره نتائج الفقرة الثانية المتعلقة بالعمر والتى مثل الشباب فيها النسبة الأكبر.

ثانيا: معلومات حول المنظمة

1. نوع المنظمة:

الجدول التالي يوضح توزيع المنظمات عينة الدراسة حسب نوع المنظمة محلية أو دولية.

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المنظمة

نوع المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
محلية	172	86.0
دولية	28	14.0
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (9) أن 86.0% من المنظمات "محلية" و 14.0% من المنظمات "دولية".

2. عمر المنظمة:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر للمنظمات غير الحكومية

جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة

عمر المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات	23	11.5
6–10 سنوات	68	34.0
11–15 سنة	51	25.5
16 سنة فأكثر	58	29.0
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (10) أن 11.5% من المنظمات بلغت أعمارها " 5 سنوات "، و 34.0% من المنظمات تراوحت أعمارها " 6–10 سنوات"، و 25.5% من المنظمات تراوحت أعمارها " 11–15 سنة"، و 29.0% من المنظمات تراوحت أعمارها "16 سنة فأكثر ". يلاحظ من خلال الجدول أن ما يزيد عن 59.5% من المنظمات يتراوح أعمارها ما بين 6–15 سنة ويعود ذلك الى النهضة في قطاع المنظمات غير الحكومية بعد انشاء السلطة الوطنية.

3. عدد الموظفين الدائمين:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين الدائمين في المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين الدائمين

عدد الموظفين الدائمين	التكرار	النسبة المئوية
10 موظفين فاقل	78	39.0
11–15 موظف	55	27.5
16–20 موظف	19	9.5
21 موظف فأكثر	48	24.0
المجموع	200	100.0

يبين جدول رقم (11) أن 39.0% من المنظمات بلغ عدد الموظفين فها "10 موظفين فاقل"، و 27.5% من المنظمات بلغ عدد الموظفين فها "11–15 موظف"، و 9.5% من المنظمات بلغ عدد الموظفين فها "16–20 موظف"، و 24.0% من المنظمات بلغ عدد الموظفين فها " 21 موظف فأكثر ". ويعود ارتفاع عدد الموظفين في تلك المنظمات إلى كون العينة المستهدفة تشترط ذلك، وهذا لا يعني أن غالبية المنظمات غير الحكومية في غزة لديها تلك الأعداد، بل على العكس من ذلك.

المبحث الثاني
فحص صدق وثبات الاستبانة

1. فحص صدق الاستبانه

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

1.1 **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، وجامعة الازهر، وجامعة القدس المفتوحة متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

1.2 **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 38 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

1.2.1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (13)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	يوجد لدى المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة	0.552	0.000
.2	تقوم الإدارة بتقييم بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف التي تواجهها	0.574	0.000
.3	تقوم الإدارة بتقييم بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها	0.664	0.000
.4	تراعي إستراتيجية المؤسسة التغيرات المستمرة في اهتمامات الممولين	0.497	0.002
.5	يتوفر لدى المؤسسة منظومة من الإجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة	0.615	0.000
.6	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية	0.607	0.000
.7	تراعي إستراتيجية المؤسسة الميزة التنافسية للموارد البشرية	0.576	0.000
.8	تراعي إستراتيجية المؤسسة المهارات المعرفية والتكنولوجية للموارد البشرية	0.615	0.000
.9	تركز إستراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية في تحقيق النتائج	0.544	0.000
.10	تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجيات المؤسسة	0.446	0.005

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.11	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة	0.624	0.000
.12	توجد رؤية واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	0.730	0.000
.13	توجد رسالة واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	0.703	0.000
.14	توجد أهداف إستراتيجية واضحة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	0.698	0.000
.15	تراعي إستراتيجية تنمية الموارد البشرية حاجة المشاريع من الموارد البشرية	0.638	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "36" تساوي 0.361

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2.2 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (14)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية مستدامة للعاملين	0.661	0.000
.2	الأهداف التطويرية للموارد البشرية قابلة للقياس والتحقق	0.711	0.000
.3	تراعي الإدارة احتياجات العاملين التطويرية عند بناء الإستراتيجية	0.686	0.000
.4	يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية	0.676	0.000
.5	يساهم العاملين بتقديم الاقتراحات لتطوير إستراتيجية المؤسسة	0.720	0.000
.6	يساهم التمويل الخارجي بشكل أساسي في تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية	0.611	0.000
.7	تعمل المؤسسة على تخصيص بند أساسي في المشاريع لتطوير العاملين	0.528	0.001
.8	يتم تطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر	0.766	0.000
.9	يتم مراجعة وتقييم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل يساهم في تطويرها	0.614	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "36" تساوي 0.361

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2.3 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (15)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية	0.746	0.000
2.	تراعي المؤسسة المستوى والخبرة المهنية للعاملين في إدارة الموارد البشرية	0.669	0.000
3.	يوجد لدى العاملين خبرات مهنية في إعداد الاستراتيجيات	0.532	0.001
4.	يوجد لدى معدي الاستراتيجيات وعي كامل برؤية وأهداف المؤسسة	0.530	0.001
5.	يتلقى العاملين في أدارة الموارد البشرية دورات تدريبية مستمرة لتطوير خبراتهم	0.791	0.000
6.	تقوم المؤسسة بأعداد إستراتيجيتها ذاتياً	0.677	0.000
7.	يتوفر لدى معدي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤهلات علمية ومهنية متخصصة	0.794	0.000
8.	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية في إعداد إستراتيجيتها لتنمية مواردها البشرية	0.473	0.003
9.	تساهم الخبرات الخارجية في تدريب القائمين على بناء إستراتيجية المؤسسة	0.615	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "36" تساوي 0.361

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2.4 الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة

جدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع: (الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة) والمعدل الكلي لفقراته،

جدول رقم (16)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	تخصص المؤسسة موازنة خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة	0.652	0.000
.2	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً	0.675	0.000
.3	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها خارجياً	0.579	0.000
.4	تساعد المؤسسة موظفيها مالياً في تطوير مستواهم التعليمي و الأكاديمي	0.470	0.003
.5	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات واضحة للاستثمار في مواردها البشرية	0.796	0.000
.6	يتوفر لدى المؤسسة برامج لتحفيز ومكافأة العاملين يساهم في تطوير مستواهم المهني	0.646	0.000
.7	تعتمد المؤسسة نظام للحوافز واضح يساهم بتطوير المستوى المهني للموارد البشرية	0.591	0.000
.8	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا لتطوير العاملين لديها	0.494	0.002
.9	يتوفر لدى المؤسسة برنامج تأمين صحي للعاملين	0.529	0.001
.10	يتوفر لدى المؤسسة نظام رواتب مجزي يساهم بالاحتفاظ بالموارد البشرية	0.399	0.013
.11	يتوفر لدى المؤسسة نظام تقييم أداء قائم على أساس المكافأة والتطوير الوظيفي	0.471	0.003
.12	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير أنظمة تقييم الأداء	0.675	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "36" تساوي 0.361

والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

1.2.5 الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة

جدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس: (مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (17)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة	0.797	0.000
.2	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تطوير سياسات العمل في المؤسسة	0.764	0.000
.3	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة المؤسسة للحصول على التمويل	0.694	0.000
.4	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة	0.727	0.000
.5	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة	0.626	0.000
.6	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة معرفة الجمهور بخدمات المؤسسة	0.649	0.000
.7	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة رضا الفئات المستهدفة للخدمات المقدمة	0.532	0.001
.8	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة أنشطة المؤسسة	0.597	0.000
.9	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في خفض تكاليف الأنشطة	0.532	0.001
.10	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تحسين نوعية وجودة الخدمة	0.477	0.002
.11	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة	0.635	0.000
.12	ساهم وجود إستراتيجية للموارد البشرية في فتح قنوات جديدة للتمويل الخارجي و الداخلي	0.676	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "36" تساوي 0.361

والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

1.3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (18) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (18)

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

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	0.920	0.000
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	0.876	0.000
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	0.963	0.000
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	0.810	0.000
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	0.785	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "36" تساوي 0.361

والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

2. فحص ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتي‌ن هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

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

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط.

جدول رقم (19)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية			
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	15	0.7955	0.8861	0.000
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	9	0.8178	0.8998	0.000
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	9	0.8369	0.9112	0.000
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	12	0.7889	0.8820	0.000
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	12	0.8865	0.9398	0.000
	جميع الفقرات الاستبانة	57	0.8695	0.9302	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "36" تساوي 0.361

وقد بين جدول رقم (19) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حيث تراوح معامل الثبات بين (0,8820 – 0,9398) وبمعدل اجمالي يقدر (0,9302) ومعامل الارتباط تراوح بين (0,7889 – 0,8865) وبمعدل اجمالي يقدر (0,8695)، وهذا يدلل على مستوى الثبات المرتفع للاداة والتي صممت لقياس المحاور الخمسة الموضحة في الجدول.

2.2 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

الجدول التالي يوضح معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ

جدول رقم (20)

معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	15	0.9087
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	9	0.9146
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	9	0.8618
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	12	0.8862
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	12	0.9683
جميع الفقرات الاستبانة		57	0.9756

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية بعد قياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية، والجدول رقم (20) يبين أن معاملات الفا كرونباخ للمجالات الرئيسية تراوح بين (0,8618–0,9683) وبمعدل إجمالي يقدر (0,975) وهذا يدلل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد له صدق وثبات الاستبانه في صورتها النهائية وأنها تصلح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

المبحث الثالث

نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

1. تحليل مجالات الدراسة

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

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

جدول رقم (21)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	15	1.179	0.124
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	9	1.238	0.093
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	9	0.815	0.519
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	12	0.915	0.373
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	12	0.938	0.343
	جميع الفقرات	57	0.936	0.344

ويوضح الجدول رقم (21) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

1.2 تحليل ومناقشة فقرات الاستبانة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97(أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من

60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي – 1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

1.2.1 تحليل فقرات المحور الأول : توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (22) يبين آراء أفراد العينة حول توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

جدول رقم (22)

تحليل فقرات (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
.1	يوجد لدى المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة	4.21	0.959	84.20	17.836	0.000
.2	تقوم الإدارة بتقييم بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها	4.21	0.759	84.10	22.457	0.000
.3	تقوم الإدارة بتقييم بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها	4.17	0.635	83.40	26.061	0.000
.4	تراعي إستراتيجية المؤسسة التغيرات المستمرة في اهتمامات الممولين	4.10	0.839	82.00	18.547	0.000
.5	يتوفر لدى المؤسسة منظومة من الإجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة	4.32	0.686	86.40	27.231	0.000
.6	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية	3.99	0.845	79.80	16.575	0.000
.7	تراعي إستراتيجية المؤسسة الميزة التنافسية للموارد البشرية	3.89	0.809	77.70	15.464	0.000
.8	تراعي إستراتيجية المؤسسة المهارات المعرفية والتكنولوجية للموارد البشرية	4.05	0.778	80.90	18.984	0.000
.9	تركز إستراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية في تحقيق النتائج	4.10	0.827	82.00	18.818	0.000
.10	تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجيات المؤسسة	3.88	0.862	77.50	14.355	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
.11	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة	3.99	0.802	79.80	17.458	0.000
.12	توجد رؤية واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	3.75	0.956	74.90	11.017	0.000
.13	توجد رسالة واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	3.67	0.941	73.40	10.069	0.000
.14	توجد أهداف إستراتيجية واضحة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	3.85	0.934	77.00	12.874	0.000
.15	تراعي إستراتيجية تنمية الموارد البشرية حاجة المشاريع من الموارد البشرية	3.99	0.773	79.70	18.017	0.000
		4.01	0.567	80.19	25.189	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 199" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي " 86.40%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى المؤسسة منظومة من الإجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة".
- في الفقرة رقم "1 " بلغ الوزن النسبي " 84.20%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يوجد لدى المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة".
- في الفقرة رقم "2 " بلغ الوزن النسبي " 84.10%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الإدارة تقوم بتقييم بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها".
- في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي "83.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الإدارة تقوم بتقييم بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها".

- في الفقرة رقم "4 " بلغ الوزن النسبي " 82.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إستراتيجية المؤسسة تراعي التغيرات المستمرة في اهتمامات الممولين".
- في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي "82.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إستراتيجية المؤسسة تركز على دور الموارد البشرية في تحقيق النتائج".
- في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي "80.90%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إستراتيجية المؤسسة تراعي المهارات المعرفية والتكنولوجية للموارد البشرية".
- في الفقرة رقم " 6" بلغ الوزن النسبي "79.80%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المستويات الإدارية المختلفة تشارك في بناء الخطة الإستراتيجية".
- في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "79.80%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة".
- في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "79.70%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تراعي حاجة المشاريع من الموارد البشرية".
- في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي "77.70%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إستراتيجية المؤسسة تراعي الميزة التنافسية للموارد البشرية".
- في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "77.50%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إدارة الموارد البشرية تساهم في صياغة استراتيجيات المؤسسة".
- في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "77.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توجد أهداف إستراتيجية واضحة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية".
- في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "74.90%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توجد رؤية واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية".
- في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "73.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توجد رسالة واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة) تساوي 4.01 ، و الوزن النسبي يساوي 80.19 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 25.189 وهي أكبر من قيمة

t الجدولية والتي تساوي1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة يتفقون على توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، حيث أن 80% هي نسبة مرتفعة لإجابات العينة، وهذا يعطي مؤشر إيجابي حول تطور بناء القدرات في مجال الموارد البشرية لتلك المنظمات، أيضاً أكد المبحوثين بما نسبته 84% وجود خطة استراتيجية مكتوبة للمؤسسة وهذه نسبة مرتفعة أيضاً. ويرى الباحث أن تلك النسبة ترجع الى ان حجم المنظمات عينة الدراسة وهي منظمات كبيرة نسبيا ولديها من الموظفين ما يفرض عليها وجود تلك الاستراجيات حيث أن ما يزيد عن 61% من العينة هي منظمات لديها أكثر من عشر موظفين، ومن ناحية اخرى يرجع الباحث ذلك إلى أن وجود تلك الاستراتيجيات غالباً ما يكون متطلب أساسي للادارة العليا للمنظمة و الممولين ايضاً.وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة المشهراوي و الفرا في حين اختلفت مع دراسة شبير و سنقرط و عبد الواحد.

1.2.2 تحليل فقرات المحور الثاني: تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (23) يبين آراء افراد العينة حول تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

جدول رقم (23)

تحليل فقرات المحور الثاني (تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية مستدامة للعاملين	3.91	0.898	78.20	14.335	0.000
2	الأهداف التطويرية للموارد البشرية قابلة للقياس والتحقق	3.89	0.721	77.80	17.446	0.000
3	تراعي الإدارة احتياجات العاملين التطويرية عند بناء الإستراتيجية	3.90	0.811	77.90	15.612	0.000
4	يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية	3.99	0.891	79.80	15.714	0.000
5	يساهم العاملين بتقديم الاقتراحات لتطوير إستراتيجية المؤسسة	4.01	0.773	80.10	18.380	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
6	يساهم التمويل الخارجي بشكل أساسي في تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية	4.05	0.920	80.90	16.056	0.000
7	تعمل المؤسسة على تخصيص بند أساسي في المشاريع لتطوير العاملين	3.85	0.923	77.00	13.025	0.000
8	يتم تطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر	3.79	0.896	75.70	12.390	0.000
9	يتم مراجعة وتقييم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل يساهم في تطويرها	3.78	0.822	75.60	13.427	0.000
	جميع الفقرات	3.91	0.652	78.11	19.631	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 199" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات **المحور الثاني (تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 80.90%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية " .
- في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي "80.10%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "العاملين يساهمون بتقديم الاقتراحات لتطوير إستراتيجية المؤسسة " .
- في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 79.80%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية " .
- في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 78.20%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تقوم بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية مستدامة للعاملين " .

- في الفقرة رقم "3 " بلغ الوزن النسبي " 77.90%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الإدارة تراعي احتياجات العاملين التطويرية عند بناء الإستراتيجية " .
- في الفقرة رقم "2 " بلغ الوزن النسبي " 77.80%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الأهداف التطويرية للموارد البشرية قابلة للقياس والتحقق".
- في الفقرة رقم "7 " بلغ الوزن النسبي " 77.00%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تعمل على تخصيص بند أساسي في المشاريع لتطوير العاملين " .
- في الفقرة رقم "8 " بلغ الوزن النسبي " 75.70%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتم تطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر " .
- في الفقرة رقم "9 " بلغ الوزن النسبي " 75.60%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتم مراجعة وتقييم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل يساهم في تطويرها " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي 3.91، و الوزن النسبي يساوي 78.11% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 19.631 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على انه يتم مراجعة وتقييم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل يساهم في تطويرها.

ويرجع الباحث أن معظم المنظمات في المحور الأول تملك خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة وبالتالي فإن المحور الثاني ومن خلال الوزن النسبي والذي زاد عن 78% هي نتيجة طبيعية لموافقة العينة على أن هناك مراجعة وتقييم لاستراتيجيات الموارد البشرية، ومرة أخرى يرجع الباحث دور الممولين في ذلك، حيث يبدو ذلك واضحاً من إجابات المبحوثين في الفقرة السادسة من المحور الثاني المتعلقة بمساهمة التمويل الخارجي في تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لدى المنظمات حيث بلغ الوزن النسبي أكثر من 80%. ايضا يرى الباحث ان اجابات العينة في الفقرات (1،8،9) تؤكد على ان المنظمات تقوم بتطوير استراتيجاتها بشكل دوري.و قد اتفقت تلك النتائج مع دراسة(الفرا) ودراسة (المشهراوي) ، في حين اختلفتن مع دراسة (صيام) ودراسة (شبير) ودراسة (عبد الواحد) ويرجع الباتحجث هذا الاختلاف لاختلاف طبيعة المتغيرات المبحوثة ، واختلاف الفترة الزمنية للدراسات ،أضافة للفئات عينة الدراسات.

1.2.3 تحليل فقرات المحور الثالث : المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (24) يبين اراء افراد العينة حول المستوى المهني للقائمين على اعداد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

جدول رقم (24)

تحليل فقرات المحور الثالث (المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية	3.35	1.124	67.00	4.403	0.000
2	تراعي المؤسسة المستوى والخبرة المهنية للعاملين في إدارة الموارد البشرية	3.84	0.888	76.80	13.379	0.000
3	يوجد لدى العاملين خبرات مهنية في إعداد الاستراتيجيات	3.68	0.906	73.60	10.609	0.000
4	يوجد لدى معدي الاستراتيجيات وعي كامل برؤية وأهداف المؤسسة	4.01	0.927	80.10	15.333	0.000
5	يتلقى العاملين في أدارة الموارد البشرية دورات تدريبية مستمرة لتطوير خبراتهم	3.67	0.999	73.30	9.415	0.000
6	تقوم المؤسسة بأعداد إستراتيجيتها ذاتياً	3.71	0.939	74.10	10.614	0.000
7	يتوفر لدى معدي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤهلات علمية ومهنية متخصصة	4.00	0.902	80.00	15.674	0.000
8	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية في إعداد إستراتيجيتها لتنمية مواردها البشرية	3.80	0.984	75.90	11.428	0.000
9	تساهم الخبرات الخارجية في تدريب القائمين على بناء إستراتيجية المؤسسة	3.78	0.903	75.60	12.214	0.000
	جميع الفقرات	3.76	0.684	75.16	15.657	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 199" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات **المحور الثالث (المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- في الفقرة رقم " 4" بلغ الوزن النسبي " 80.10%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يوجد لدى معدي الاستراتيجيات وعي كامل برؤية وأهداف المؤسسة " .
- في الفقرة رقم " 7" بلغ الوزن النسبي " 80.00%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتوفر لدى معدي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤهلات علمية ومهنية متخصصة ".
- في الفقرة رقم " 2" بلغ الوزن النسبي " 76.80%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تراعي المستوى والخبرة المهنية للعاملين في إدارة الموارد البشرية " .
- في الفقرة رقم " 8" بلغ الوزن النسبي " 75.90%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تستعين بخبرات خارجية في إعداد إستراتيجيتها لتنمية مواردها البشرية " .
- في الفقرة رقم " 9" بلغ الوزن النسبي " 75.60%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الخبرات الخارجية تساهم في تدريب القائمين على بناء إستراتيجية المؤسسة " .
- في الفقرة رقم " 6" بلغ الوزن النسبي " 74.10%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تقوم المؤسسة بأعداد إستراتيجيتها ذاتياً " .
- في الفقرة رقم " 3" بلغ الوزن النسبي " 73.60%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يوجد لدى العاملين خبرات مهنية في إعداد الاستراتيجيات " .
- في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 73.30%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " العاملين في أدارة الموارد البشرية يتلقون دورات تدريبية مستمرة لتطوير خبراتهم " .
- في الفقرة رقم "1 " بلغ الوزن النسبي " 67.0%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث تساوي 3.76، و الوزن النسبي يساوي75.16 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 15.657 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة جيد.

ويعزو الباحث ارتفاع الوزن النسبي لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمستوى المهني للقائمين على إعداد استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى العدد المرتفع من الدورات التأهيلية التي يتلقاها العاملين في المنظمات غير الحكومية، لاسيما وأنه خلال السنوات الاولى للسلطة أصبح توجه عام لدى المانحين والمنظمات غير الحكومية نحو بناء القدرات الإدارية والذاتية للعاملين في تلك المنظمات. في حين يعزو الباحث انخفاض الوزن النسبي للفقرة رقم (1) والخاص برأي العينة بوجود ادارة متخصصة لادارة الموارد البشرية حيث بلغ 67% يعود بالاساس الي ان المنظمات غير الحكومية يقيد بناء هيكلها التنظيمي في الغالب التمويل لذلك نرى الكثير منها لا توجد به ادارات متخصصة وإنما توكل المهام في الغالب للشئون الادارية او منسقي المشاريع كونهم المسئولين المباشرين عن العاملين في المشاريع و الذين يشكلون النسبة الاكبر من الموارد البشرية في الغالب.

1.2.4 تحليل فقرات المحور الرابع: الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول رقم (25) يبين آراء افراد العينة حول توجه المنظمات غير الحكومية للاستثمار في المواردد البشرية.

جدول رقم (25)

تحليل فقرات المحور الرابع (الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تخصص المؤسسة موازنة خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة	3.48	0.961	69.50	6.988	0.000
2	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً	3.69	0.974	73.80	10.019	0.000
3	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها خارجياً	3.43	1.030	68.60	5.905	0.000
4	تساعد المؤسسة موظفيها مالياً في تطوير مستواهم التعليمي و الأكاديمي	3.27	1.082	65.30	3.464	0.001

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
5	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات واضحة للاستثمار في مواردها البشرية	3.45	0.917	69.00	6.937	0.000
6	يتوفر لدى المؤسسة برامج لتحفيز ومكافأة العاملين يساهم في تطوير مستواهم المهني	3.61	0.950	72.20	9.081	0.000
7	تعتمد المؤسسة نظام للحوافز واضح يساهم بتطوير المستوى المهني للموارد البشرية	3.43	0.927	68.50	6.486	0.000
8	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا لتطوير العاملين لديها	3.77	0.849	75.40	12.827	0.000
9	يتوفر لدى المؤسسة برنامج تأمين صحي للعاملين	3.23	1.310	64.60	2.483	0.014
10	يتوفر لدى المؤسسة نظام رواتب مجزي يساهم بالاحتفاظ بالموارد البشرية	3.41	1.108	68.20	5.232	0.000
11	يتوفر لدى المؤسسة نظام تقييم أداء قائم على أساس المكافأة والتطوير الوظيفي	3.60	1.080	72.00	7.859	0.000
12	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير أنظمة تقييم الأداء	3.36	1.002	67.10	5.010	0.000
	جميع الفقرات	3.48	0.754	69.52	8.929	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 199" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات **المحور الرابع (الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 75.40%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تستثمر في التكنولوجيا لتطوير العاملين لديها ".
- في الفقرة رقم " 2" بلغ الوزن النسبي " 73.80%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تخصص موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً " .
- في الفقرة رقم " 6" بلغ الوزن النسبي " 72.20%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتوفر لدى المؤسسة برامج لتحفيز ومكافأة العاملين يساهم في تطوير مستواهم المهني " .

- في الفقرة رقم " 11" بلغ الوزن النسبي " 72.00%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتوفر لدى المؤسسة نظام تقييم أداء قائم على أساس المكافأة والتطوير الوظيفي " .
- في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 69.50%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تخصص موازنة خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة " .
- في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 69.00%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات واضحة للاستثمار في مواردها البشرية " .
- في الفقرة رقم " 3" بلغ الوزن النسبي " 68.60%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تخصص موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها خارجياً " .
- في الفقرة رقم " 7" بلغ الوزن النسبي " 68.50%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تعتمد نظام للحوافز واضح يساهم بتطوير المستوى المهني للموارد البشرية " .
- في الفقرة رقم " 10" بلغ الوزن النسبي " 68.20%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتوفر لدى المؤسسة نظام رواتب مجزي يساهم بالاحتفاظ بالموارد البشرية " .
- في الفقرة رقم " 12" بلغ الوزن النسبي " 67.10%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تخصص موارد مالية لتطوير أنظمة تقييم الأداء".
- في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 65.30%" ومستوى الدلالة " 0.001" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " المؤسسة تساعد موظفيها مالياً في تطوير مستواهم التعليمي و الأكاديمي " .
- في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 64.60%" ومستوى الدلالة " 0.014" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " يتوفر لدى المؤسسة برنامج تأمين صحي للعاملين " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة) تساوي 3.48 ، و الوزن النسبي يساوي 69.52 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.929 وهي اكبر من قيمة t

الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على تخصص المؤسسة موارد مالية و موازنة خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة و تطوير قدرات موظفيها داخلياً.

يعزو الباحث انخفاض نسبة الوزن النسبي للمحور الرابع مقارنة مع المحاور الثلاثة الأولى إلى ارتباط الاستثمار في الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية بالتمويل وسياسات الممول التي تتماشى والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية في البلد، حيث أن الاهتمام في الوقت الحالي وخلال السنوات الأخيرة أخذ جانب إغاثي لتلك المنظمات أكثر منه جانب تطوير لذلك فإن هذا المحور انخفض رغم أن الوزن النسبي 69% لا يعتبر سيئ بحد ذاته ولكن بالمقارنة مع المحاور الأخرى يبدو ضعيفا، و هذا ما تؤكده فقرات المحور المختلفة حيث يرى الباحث ان هناك العديد من نقاط الضعف في هذا المحور تتمثل بوجود نظام تأمين صحي، و نظام تقييم اداء و سلم رواتب مهني أضافة الى الضعف الواضح في الفقرة رقم (4) المتعلقة بمساعدة الموظفين ماليا على الدراسة اثناء العمل.وتتوافق تلك النتائج مع دراسة (غوشة) ودراسة (شبير) ودراسة (صيام) ودراسة (عبد الواحد)، في حين تختلف مع دراسة (الفوزان)

1.2.5 تحليل فقرات المحور الخامس: مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة

الجدول رقم (26) يبين اراء افراد العينة حول مساهمة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة.

جدول رقم (26)

تحليل فقرات المحور الخامس (مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	ساهم وجود إستراتيجي ات لتنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة	3.97	0.814	79.40	16.855	0.000	5
2	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تطوير سياسات العمل في المؤسسة	3.94	0.787	78.80	16.890	0.000	7
3	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة فرص المؤسسة للحصول على التمويل	3.91	0.822	78.20	15.661	0.000	9

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
4	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة	3.92	0.873	78.30	14.828	0.000	8
5	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة	4.00	0.789	80.00	17.916	0.000	3
6	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة معرفة الجمهور بخدمات المؤسسة	3.99	0.830	79.70	16.791	0.000	4
7	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة رضا الفئات المستهدفة للخدمات المقدمة	4.00	0.845	80.00	16.742	0.000	3
8	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة أنشطة المؤسسة	4.07	0.815	81.30	18.482	0.000	1
9	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في خفض تكاليف الأنشطة	3.75	0.878	75.00	12.077	0.000	11
10	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تحسين نوعية وجودة الخدمة	4.02	0.805	80.30	17.832	0.000	2
11	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة	3.86	0.845	77.20	14.394	0.000	10
12	ساهم وجود إستراتيجية للموارد البشرية في فتح قنوات جديدة للتمويل الخارجي و الداخلي	3.96	0.852	79.10	15.844	0.000	6
	جميع الفقرات	3.95	0.686	78.94	19.525	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 199" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات **المحور الخامس (مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 81.30%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ساهم في زيادة أنشطة المؤسسة " .
- في الفقرة رقم " 10" بلغ الوزن النسبي " 80.30%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ساهم تحسين نوعية وجودة الخدمة " .
- في الفقرة رقم " 5" بلغ الوزن النسبي " 80.00%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة " .
- في الفقرة رقم " 7" بلغ الوزن النسبي " 80.00%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ساهم في زيادة رضا الفئات المستهدفة للخدمات المقدمة " .
- في الفقرة رقم " 6" بلغ الوزن النسبي " 79.70%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ساهم زيادة معرفة الجمهور بخدمات المؤسسة " .
- في الفقرة رقم " 1" بلغ الوزن النسبي " 79.40%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ساهم تطوير أداء المؤسسة " .
- في الفقرة رقم " 12" بلغ الوزن النسبي " 79.10%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية للموارد البشرية ساهم في فتح قنوات جديدة للتمويل الخارجي و الداخلي " .
- في الفقرة رقم " 2" بلغ الوزن النسبي " 78.80%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ساهم تطوير سياسات العمل في المؤسسة " .
- في الفقرة رقم " 4" بلغ الوزن النسبي " 78.30%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة " .

- في الفقرة رقم " 3" بلغ الوزن النسبي " 78.20%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ساهم في زيادة المؤسسة للحصول على التمويل " .
- في الفقرة رقم " 11" بلغ الوزن النسبي " 77.20%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ساهم في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة " .
- في الفقرة رقم "9 " بلغ الوزن النسبي " 75.00%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ساهم خفض تكاليف الأنشطة " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) تساوي 3.95، والوزن النسبي يساوي 78.94 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 19.525 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الاستراتيجيات لها دور في مساهمة تطوير أداء المؤسسة.

يعزو الباحث ذلك أن معظم المنظمات عينة الدراسة هى من المنظمات الفاعلة والكبيرة والتى تملك اعداد من الموظفين اكثر من 10 والتي تملك ايضا خطة استراتيجية مكتوبة، ولديها من التمويل ما يؤهلها لتطوير قدراتها، بالتالي فإن الوزن النسبي للإجابات 78% هو نتيجة منطقية لتلك المنظمات. حيث نرى أن الفقرة الخاصة بتحقيق أهداف المنظمة قد حققت أعلى نسبة من استجابات المبحوثين بوزن نسبي 80% إضافة إلى أن وجود تلك الاستراتيجيات قد ساهم في تطوير أداء المؤسسة بشكل عام بوزن نسبي 79.4% وهذا يدلل على أن وجود تلك الاستراتيجيات قد ساهم بشكل حقيقي وفعال في تطوير الأداء مما انعكس إيجاباً على نوعية الخدمات ورضا الفئات المستهدفة وفتح قنوات جديدة للتمويل إضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في قطاع المنظمات غير الحكومية. وقد جاءت تلك النتائج متوافقة مع دراسة (الحيصات) ودراسة (المشهراوي) ودراسة (الفرا).

2. تحليل محاور الدراسة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور.

جدول رقم (27)

تحليل محاور الدراسة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	4.01	0.567	80.19	25.189	0.000
2	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	3.91	0.652	78.11	19.631	0.000
3	المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	3.76	0.684	75.16	15.657	0.000
4	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	3.48	0.754	69.52	8.929	0.000
5	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	3.95	0.686	78.94	19.525	0.000
	جميع الفقرات	3.83	0.574	76.56	20.398	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 199" تساوي 1.97

يبين الجدول رقم أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 3.83، والوزن النسبي يساوي 76.56% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 20.398 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على الدور الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة.

المبحث الرابع
تحليل فرضيات الدراسة

1. **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود استراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي.**

جدول رقم (28)

معامل الارتباط بين وجود استراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي

المحور	الإحصاءات	وجود استراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	0.729
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	200

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 198" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.138

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود استراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي والنتائج مبينة في جدول رقم (28). والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.729 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.138 ، **مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ **بين وجود استراتيجيا ت منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسساتي** . مما يدلل على ان المنظمات غير الحكومية في غزة تعنى و تهتم بوجود استراتيجيات مهنية ومنهجية مما يترتب عليه تحسن في ادائها، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الفرا) ودراسة (القاروط) ودراسة (صيام) ودراسة (صوشة) ودراسة (الحياصات) ودراسة (Dutch) ودراسة (Bae) التي بينت وجود علاقة بين وجود استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الاداء المؤسسي، في حين اختلفت مع دراسة (Burak) ودراسة (عبد الواحد و الحداد) ودراسة (شبير)

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسسي

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسسي

المحور	الإحصاءات	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	0.749
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	200

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 198" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.138

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسسي والنتائج مبينة في جدول رقم (29). والذي يبين قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.749 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.135 ، **مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسسي.** وهذا يعني أن المنظمات غير الحكومية في غزة والتي تمتلك خطة استراتيجية في الأساس تعمل بشطل مستمر على تطوير تلك الاستراتيجية ومراجعة مكوناتها، كالأهداف والرؤية والرسالة، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الفرا) ودراسة (القاروط) ودراسة (صيام) ودراسة (الاشقر) ودراسة (صوشة) ودراسة (الحياصات) ودراسة ودراسة (Dutch) ودراسة (Bae) التي بينت وجود علاقة بين وجود استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية أو التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وتطوير الاداء المؤسسي، في حين اختلفت مع دراسة (Burak) ودراسة (عبد الواحد والحداد) ودراسة (شبير) ودراسة (سنقرط).

3. **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين المستوى المهني للجهة المسئولة عن متابعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي.**

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين المستوى المهني للجهة المسئولة عن متابعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي وبين أدائها المنظماتي

المحور	الإحصاءات	المستوى المهني للجهة المسئولة عن متابعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	0.683
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	200

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 198" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.138

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المستوى المهني للجهة المسئولة عن متابعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي والنتائج مبينة في جدول رقم (30). والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.683 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.135 ، **مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ **بين المستوى المهني للجهة المسئولة عن متابعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي** . وهذا يدلل أيضاً أن مستوى القائمين على إعداد الاستراتيجيات في المنظمات غير الحكومية هو مستوى متقدم، يعود في الاساس الى المستوى العلمي والمهني المتقدم للقائمين على تلك المنظمات والذين هم في الاساس يساهمون في اعداد وصياغة الاسترلتيجيات بشكل عام، وهذا جاء متوافق مع النتائج في الجدول رقم (4) حيث توضح النتيجة أن أكثر من 23% هم من حملة الشهادات العليا، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (المشهراوي) ودراسة (غوشة) ودراسة (الاشقر) ودراسة (كاظم وعلي) ودراسة (عبد اللطيف) ودراسة (الفوزان) ودراسة (Zhu) ودراسة (De-Grip) في حين اختلفت مع دراسة (ابو دولة وصالحية) ودراسة (ابو صفية) ودراسة (Mendenhall)

4. **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ **بين التوجه الاستثماري في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي.**

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين التوجه الاستثماري في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي

المحور	الإحصاءات	وجود استراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	0.637
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	200

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 198" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.138

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التوجه الاستثماري في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي والنتائج مبينة في جدول رقم (31).

و الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.637 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.135، **مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ **بين التوجه الاستثماري في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المنظماتي. وقد جاءت هذه النتيجة منخضة نسبيا مقارنة بالمحاور الاخرى، مما يدلل على ان الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية في غزة يتقيد بالعديد من المحددات اهمها، القدرة على الحصول على التمويل، اضافة الى ان مفهوم الاستثمار البشري ايضا مرتبط بطبيعة وحجم المنظمة، و قد عززت بعض النتائج في المحور هذه النتيجة من خلال الوزن النسبي المنخفض لاجابات العينة فيما يخص مساهمة المنظمة في مصاريف التعليم والتدريب،** وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الفوزان) ودراسة (عبد اللطيف) ودراسة (صوشة) ودراسة (كاظم وعلى) ودراسة (Huselid) ودراسة (Becker,Gerhart) ودراسة (Burak) ويرى الباحث انه ومن خلال مراجعة معظم الدراسات السابقة لا سيما الدراسات الاجنبية فانها اتفقت في هذه النقطة والمتمثلة التوجه نحو الاستثمار بالعنصر البشري ودوره في تطوير الاداء.

5. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ **في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، نوع المؤسس ة، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الراتب الشهري)**

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

5.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للجنس.

جدول رقم (32)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المحور الأول	ذكر	114	3.977	0.529	-0.923	0.357
	أنثى	86	4.052	0.613		
المحور الثاني	ذكر	114	3.966	0.592	1.511	0.132
	أنثى	86	3.826	0.720		
المحور الثالث	ذكر	114	3.787	0.618	0.684	0.495
	أنثى	86	3.720	0.766		
المحور الرابع	ذكر	114	3.559	0.740	1.812	0.072
	أنثى	86	3.365	0.762		
المحور الخامس	ذكر	114	4.012	0.641	1.557	0.121
	أنثى	86	3.860	0.736		
جميع المحاور	ذكر	114	3.865	0.546	1.048	0.296
	أنثى	86	3.779	0.608		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "198" ومستوى دلالة 0.05 تساوي1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة، مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) أكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة t المحسوبة المطلقة لكل محور من المحاور اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من تلك المحاور يعزى للجنس.

وبصفة عامة يتبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.048 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.296 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للجنس.

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (المشهراوي) ودراسة (غوشة)، وبخلاف دراسة (شبير) ودراسة (بن نمشه) التى بينت وجود فروق في هذا المتغير. يدلل ذلك من وجهة نظر الباحث على ان المنظمات غير الحكومية في غزة تعطي فرص عمل متساوية تقريبا للجنسين، ويرى ان ذلك يعود في الأساس إلى انتشار مفاهيم الجندرة واشتراطات الممولين في تساوي الفرص التدريبية والتنموية للجنسين مما يعزز عدم وجود هذا الفارق.

5.2 **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى لنوع المؤسسة.**

جدول رقم (33)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى لنوع المؤسسة

المحور	نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	محلية	172	3.993	0.550	-0.985	0.326
	دولية	28	4.107	0.664		
تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	محلية	172	3.895	0.634	-0.582	0.561
	دولية	28	3.972	0.765		
التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	محلية	172	3.734	0.690	-1.194	0.234
	دولية	28	3.901	0.645		
الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	محلية	172	3.435	0.746	-1.908	0.058
	دولية	28	3.726	0.764		
مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	محلية	172	3.933	0.694	-0.712	0.478
	دولية	28	4.033	0.640		
جميع المحاور	محلية	172	3.807	0.562	-1.291	0.198
	دولية	28	3.957	0.639		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "198" ومستوى دلالة 0.05 تساوي1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى لنوع المؤسسة والنتائج مبينة في جدول رقم (33).

حيث يبين الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة t المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من تلك المحاور (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة، مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) يعزى لنوع المؤسسة.

وبصفة عامة يتبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.291 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.296 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى لنوع المؤسسة. يدلل ذلك من وجهه نظر الباحث على ان المنظمات غير الحكومية في غزة باختلاف انواعها ومجالات عملها واحجامها تعطى اهمية واضحة لتنمية الموارد البشرية من خلال الاستراتيجيات الموضوعة لهذا الهدف، يرى الباحث أن تلك النتائج تعزز ما تم مناقشته في المبحث الثالث حول الاستثمار في الموارد البشرية وأهم المعيقات، حيث أن اشتراطات الممولين رغم سلبياتها في الكثير من الأحيان إلا أن هناك إيجابيات أيضاً ساهمت في تطوير وتنمية الموارد البشرية في معظم المنظمات غير الحكومية بدون استثناء من خلال برامج بناء القدرات التي استفادت منه معظم المنظمات، و قد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الاشقر) ودراسة (صوشه) ودراسة (عبد اللطيف) ودراسة (الحياصات) ودراسة (Nouri) ودراسة (Wyper, Harrison) وبخلاف دراسة (الفوزان) ودراسة (ابو دوله و صالحية) ودراسة(ابو صفية) التى رأت ان هناك فروق في هذا المتغير.

5.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للعمر.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للعمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	1.765	3	0.588	1.856	0.138
		داخل المجموعات	62.137	196	0.317		
		المجموع	63.903	199			
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	2.539	3	0.846	2.019	0.113
		داخل المجموعات	82.146	196	0.419		
		المجموع	84.685	199			
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	0.543	3	0.181	0.382	0.766
		داخل المجموعات	92.686	196	0.473		
		المجموع	93.229	199			
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	0.390	3	0.130	0.226	0.878
		داخل المجموعات	112.646	196	0.575		
		المجموع	113.036	199			
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	بين المجموعات	0.220	3	0.073	0.154	0.927
		داخل المجموعات	93.421	196	0.477		
		المجموع	93.641	199			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.764	3	0.255	0.770	0.512
		داخل المجموعات	64.784	196	0.331		
		المجموع	65.548	199			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 196" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.65

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للعمر والنتائج مبينة في جدول رقم (34). تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من تلك المحاور (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة، مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) يعزى للعمر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.770 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.512 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للعمر. يعزو الباحث ذلك إلى تقارب الفئة العمرية، حيث تتراوح النسبة الاكبر للمبحوثين في الفئتين العمريتينالفئة (26– 35 سنة) و الفئة 36– 45سنة)، ايضا هذا يدلل على أن العاملين في المنظمات غير الحكومية قد تلقوا فرص تنمية وتدريب بشكل منصف وعادل، وهذا يعود حسب الباحث للطفرة التي شهدتها تلك المنظمات لا سيما في مجال بناء القدرات للعاملين والتي تمثل أهم مكونات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع العديد من الدراسات التى تناولت دراسة المنظمات غير الحكومية مثل دراسة (المشهراوي) ودراسة (الفرا) و ودراسة (huselid) ودراسة (John)، في حين اختلفت مع بعض الدراسات لا سيما العربية منها ويعزو الباحث ذلك لاختلاف البيئة من جهة، واختلاف مجتمع الدراسة من جهة أخرى، كون معظم تلك الدراسات تناولت أما القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال وهذا يعود حسب الباحث لضعف قطاع المنظمات غير الحومية في تلك البلاد.

5.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للخبرة.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	1.726	3	0.575	1.814	0.146
		داخل المجموعات	62.176	196	0.317		
		المجموع	63.903	199			
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	1.697	3	0.566	1.336	0.264
		داخل المجموعات	82.988	196	0.423		
		المجموع	84.685	199			

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	1.942	3	0.647	1.390	0.247
		داخل المجموعات	91.287	196	0.466		
		المجموع	93.229	199			
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	2.217	3	0.739	1.307	0.273
		داخل المجموعات	110.819	196	0.565		
		المجموع	113.036	199			
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	بين المجموعات	2.452	3	0.817	1.757	0.157
		داخل المجموعات	91.189	196	0.465		
		المجموع	93.641	199			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.843	3	0.614	1.890	0.133
		داخل المجموعات	63.706	196	0.325		
		المجموع	65.548	199			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 196" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.65

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للخبرة والنتائج مبينة في جدول رقم (35). والذي تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من تلك المحاور (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة، مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) يعزى للخبرة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.0980 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.133 وهي اكبر من 0.05 مما يدل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للخبرة.

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الفرا) ودراسة (الحداد) ودراسة (صيام) ودراسة (غوشة) ودراسة (سنقرط) ودراسة (القاروط) ودراسة (الفوزان) ودراسة (De-Grip) ودراسة (Zhu) ودراسة (Dutch) والتي بينت عدم وجود فروق في هذا المتغير، في حين اختلفت مع دراسة (المشهراوي) ودراسة (المير) ودراسة (شتات) والتي بينت وجود فروق في هذا المتغير، ربما لكون هذه الدراسة قد بحثت في القطاع الاهلي بشكل عام ولم تتناول منظمة بعينها كدراسة حالة، ويمكن ايضا ان تكون الدراسات الاخرى تناولت قطاعات مختلفة.

5.5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمسمى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	0.428	2	0.214	0.664	0.516
		داخل المجموعات	63.475	197	0.322		
		المجموع	63.903	199			
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	1.281	2	0.641	1.513	0.223
		داخل المجموعات	83.404	197	0.423		
		المجموع	84.685	199			
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	0.194	2	0.097	0.205	0.815
		داخل المجموعات	93.035	197	0.472		
		المجموع	93.229	199			
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	1.421	2	0.711	1.254	0.288
		داخل	111.615	197	0.567		

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
		المجموعات					
		المجموع	113.036	199			
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	**بين المجموعات**	1.291	2	0.646	1.377	0.255
		داخل المجموعات	92.350	197	0.469		
		المجموع	93.641	199			
	جميع المحاور	**بين المجموعات**	0.133	2	0.067	0.200	0.819
		داخل المجموعات	65.415	197	0.332		
		المجموع	65.548	199			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 197" ومستوى دلالة 0.05 تساوي3.04

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمسمى الوظيفي . والنتائج مبينة في جدول رقم (36). والذي تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من تلك المحاور (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة، مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) يعزى للمسمى الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.200 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.04 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.819 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمسمى الوظيفي. وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة(الحداد) ودراسة (الفرا) ودراسة (صيام) ودراسة (غوشة)

ودراسة (القاروط) ودراسة (سنقرط) ودراسة (الفوزان) ودراسة (De-Grip) ودراسة (Zhu) ودراسة (Dutch) والتي بينت عدم وجود فروق في هذا المتغير، في حين اختلفت مع دراسة (المشهراوي).

5.6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	0.461	4	0.115	0.355	0.841
		داخل المجموعات	63.441	195	0.325		
		المجموع	63.903	199			
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	0.995	4	0.249	0.580	0.678
		داخل المجموعات	83.690	195	0.429		
		المجموع	84.685	199			
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	1.337	4	0.334	0.709	0.587
		داخل المجموعات	91.892	195	0.471		
		المجموع	93.229	199			
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	بين المجموعات	1.040	4	0.260	0.452	0.771
		داخل المجموعات	111.996	195	0.574		
		المجموع	113.036	199			
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في	بين	0.642	4	0.160	0.336	0.853

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	تطوير أداء المؤسسة	**المجموعات**					
		داخل المجموعات	92.999	195	0.477		
		المجموع	93.641	199			
	جميع المحاور	**بين المجموعات**	0.434	4	0.109	0.325	0.861
		داخل المجموعات	65.114	195	0.334		
		المجموع	65.548	199			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 195" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.42

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمؤهل العلمي .والنتائج مبينة في جدول رقم (37) . والذي تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.42مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من تلك المحاور (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة ، مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) يعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.325 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.42 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.861 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للمؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك للتقارب العلمي و الاكاديمي للمبحوثين حيث ان اكثر من 170 من عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس و الماجستير، في حين ان 3 يحملون شهادة الدكتوراه. وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الاشقر) ودراسة (صوشه) ودراسة (الحياصات) ودراسة

(الزهري) ودراسة (Nouri) ودراسة (Wyper, Harrison) وبخلاف دراسة (الفوزان) ودراسة (ابو دوله و صالحية) ودراسة(ابو صفية) التى رأت ان هناك فروق في هذا المتغير.

5.7 لا **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ **في استجابة المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للراتب الشهري.**

جدول رقم (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للراتب الشهري

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	**بين المجموعات**	0.607	3	0.202	0.626	0.599
		داخل المجموعات	63.296	196	0.323		
		المجموع	63.903	199			
الثاني	تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	**بين المجموعات**	0.465	3	0.155	0.361	0.782
		داخل المجموعات	84.220	196	0.430		
		المجموع	84.685	199			
الثالث	التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	**بين المجموعات**	2.199	3	0.733	1.578	0.196
		داخل المجموعات	91.029	196	0.464		
		المجموع	93.229	199			
الرابع	الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة	**بين المجموعات**	3.920	3	1.307	2.347	0.074
		داخل المجموعات	109.115	196	0.557		
		المجموع	113.036	199			
الخامس	مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	**بين المجموعات**	0.985	3	0.328	0.695	0.556

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
		داخل المجموعات	92.656	196	0.473		
		المجموع	93.641	199			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.078	3	0.359	1.092	0.353
		داخل المجموعات	64.470	196	0.329		
		المجموع	65.548	199			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 196" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.65

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للراتب الشهري والنتائج مبينة في جدول رقم (38).

تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل من تلك المحاور (توفر استراتيجيات مهنية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التغيير في الأفراد المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسة، مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة) يعزى للراتب الشهري.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.092 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.353 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المنظماتي في المنظمات غير الحكومية بغزة تعزى للراتب الشهري.

ويعزو الباحث ذلك كون الفئة الاكبر من المبحوثين تقع ضمن فئة مشتركة و هي الفئة التي يتراوح راتبها ما بين ($800-$1400) والفئة الاخرى التى تتقاضى اقل من ($800)،

الفصل السادس
مناقشة النتائج والتوصيات

1. مناقشة نتائج الدراسة
2. نتائج الدراسة
3. التوصيات
4. دراسات مقترحة

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث والتي هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، وبعد عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج التالية:

1. توفر إستراتيجيات مهنية ومنهجية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، حيث بينت الدراسة أن أكثر من 84% من المنظمات عينة الدراسة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة، وإن تلك الإستراتيجيات تراعي إدماج استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، والتي تمتلك بدورها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الخاصة، ويعلل الباحث ارتفاع تلك النسبة من المنظمات التي تمتلك استراتيجيتها الخاصة إلى حالة المنافسة الشديدة على التمويل بين تلك المنظمات، والذي أصبح يشترط ويتطلب وجود تلك الإستراتيجيات، والتي تساهم في بناء رؤية أوضح لعائد التمويل من وجهة نظر الممول والمنظمات.

   أيضاً بينت الدراسة في هذا الجانب أن حاجات المشاريع من الموارد البشرية، يلعب دوراً أساسياً في بناء وتصميم تلك الإستراتيجيات، لذا فإن المنظمات الكبيرة والتي تمتلك مشاريع مستمرة، نجد أن لديها إستراتيجيات واضحة في مجال تنمية مواردها البشرية لتكون قادرة على ملائمة متطلبات العمل في المشاريع. لا سيما وأن معظم تلك المنظمات قائمة في الأساس على المشاريع وليس البرامج، بمعنى أن أساس استمرارها في العمل هو الحصول على المشاريع.

   أيضاً يوجد لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية مفاهيم متقدمة حول التخطيط الإستراتيجي وآلياته، حيث تدلل الدراسة على أن هناك عدة مستويات إدارية تساهم في بناء وصياغة الإستراتيجية، وأن العاملين بشكل عام يساهمون أيضاً في صياغة إستراتيجيات المنظمة، وهذا يدل على أن المنظمات استطاعت أن تطور من قدرات موظفيها في مهارات التخطيط الإستراتيجي خلال السنوات الماضية.

2. تعمل المنظمات غير الحكومية على تطوير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية لديها بشكل مستمر، حيث بينت الدراسة 78% من المنظمات قد طورت من استراتيجياتها خلال السنوات الماضية، وأنها تحافظ على هذا التطور من خلال المتابعة والتقييم المستمرين لتلك الإستراتيجيات. وهذا يدلل على مدى الاستفادة التي حققتها المنظمات غير الحكومية

من برامج بناء القدرات التي استهدفت تلك المنظمات خلال الفترة ما بعد قيام السلطة الوطنية وحتى الآن.

وما يعزز هذا الاستنتاج النتائج الأخرى والتي بينت أن العاملين في المنظمات غير الحكومية يساهمون بشكل فاعل في تقديم اقتراحات تطويرية تساهم في بناء أهداف وأنشطة تلك الإستراتيجيات.

أيضاً بينت الدراسة أن التمويل الخارجي بشكل أساسي في تطوير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية. ويرى الباحث أن تلك المساهمة الفاعلة تعود في الأساس لسببين،

الأول: أن الجهات المانحة ومنذ تأسيس السلطة الوطنية تعمل على تطوير قدرات المجتمع المحلي ليصبح فاعل ولديه القدرة على تطبيق رسالة تلك الجهات المتمثلة بتطبيق مبادئ بالشفافية والنزاهة والرقابة على الجهات الحكومية.

لذلك كان من الضروري مساعدة تلك المنظمات في بناء إستراتيجيتها القادرة على تنفيذ ذلك.

والسبب الثاني أن معظم الجهات المانحة للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية أصبحت تشترط للحصول على التمويل وجود خطط إستراتيجية مكتوبة، ومدعمة بإجراءات إدارية ومالية مهنية لدى المنظمات تساهم في تعزيز مبادئ الرقابة والمساءلة.

3. يتمتع القائمون على إعداد إستراتيجات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية بمستوى مهني متقدم، حيث أن 75% من تلك المنظمات لديها كوادر إدارية مؤهلة لصياغة الإستراتيجيات، ويعود ذلك في الأساس إلى المستوى العلمي والمهني المتقدم للقائمين على تلك المنظمات والذين هم في الأساس يساهمون في إعداد وصياغة الإستراتيجيات. وما يعزز ذلك أن 23% من عينة الدراسة هم من حملة الشهادات العليا ولديهم من الخبرة ما يزيد عن 10 سنوات في العمل.

أيضاً بينت الدراسة أن معظم المنظمات غير الحكومية قد استعانت بخبراء أجانب في تأهيل وتطوير طواقمها العاملة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

من ناحية أخرى توصلت الدراسة إلى أنه ورغم المستوى المهني المتقدم للعاملين في مجال إعداد إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات، إلا أن تلك المنظمات بأغلبيتا لا يوجد لديها إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وإنما تناط مهام إدارة الموارد البشرية في أغلب الأحيان بالمدير المالي والإداري للمنظمة، أو منسقي المشاريع الذين يتابعون فرق العمل بشكل مباشر وميداني، ويرى الباحث أن عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية يعود في الأساس إلى التكلفة المادية لوجود تلك الإدارات، وما ينتج عنها من عبء مالي في غالب الأحيان لا تستطيع المنظمات توفير تمويل له، لذلك فإن المنظمات تحاول

توزيع عبء العمل المتعلق بتلك الإدارات على جهات إدارية أخرى قائمة ويتوفر لها التمويل.

4. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى جيد من الاستثمار في الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في غزة، إلا أن هذا المستوى يعتبر منخفض مقارنة بالمحاور الأخرى للدراسة، ويعزو الباحث هذا الانخفاض إلى كون هذا المحور يتطلب استثمار مالي، وهذا بدوره يتطلب توفير تمويل من الجهات المانحة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات لا تقوم بتخصيص موازنات خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والتي تساهم في إضافة قيمة لتلك المنظمات، ويعود ذلك حسب رأي الباحث إلى سهولة الحصول على تلك الموارد دون تحمل تكاليف نتيجة الوضع الإقتصادي الصعب وقلة فرص العمل لتلك الموارد.

أيضاً بينت الدراسة إلى وجود قصور في تطوير أنظمة تقييم الأداء في المنظمات وبالتالي برامج تحفيز ومكافأة العاملين. حيث بينت الدراسة أن هناك ضعف في تلك الجوانب من وجهة نظر العينة، ويرى الباحث أن عدم الاهتمام من قبل المنظمات في برامج تقييم الأداء، يعود في الأساس إلى ارتباط مفاهيم تقييم الأداء لدى تلك المنظمات والعاملين بالمكافأة والترقية، حيث تدرك المنظمات أن نتائج أي تقييم للأداء يتطلب مكافأة وترقية المجتهد وبالتالي يتطلب مصادر وعبء مالي جديد، لهذا تقلل المنظمات من أهمية هذا الجانب لعدم قدرتها على تحمل إلتزامات مالية سنوية، ومن ناحية أخرى ربما يعود ذلك لكون تلك المؤسسات قائمة في الأساس على نظام المشاريع وبالتالي تنتهي علاقة الموظف مع المنظمة بانتهاء العقد والمشروع، وبالتالي لا داعي للتقييم وخلق إلتزام بالاحتفاظ بالموظف.

إضافة لذلك بينت الدراسة ضعف واضح يتعلق بوجود برنامج تأمين صحي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، يدلل ذلك على تهرب المنظمات من إلتزاماتها المادية والصحية اتجاه العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى حالة من عدم الرضا لدى العاملين، لاسيما وأن الفئة الأكبر من العاملين هم المتزوجين والذين يملكون العائلات والتي هي بحاجة لرعاية صحية مستمرة، ويرجع الباحث ذلك أيضاً إلى مسألة التكلفة المالية للتأمين والتي في الغالب لا تتحملها الجهات المانحة، وليس بمقدر المنظمات أيضاً تحملها.

5. ساهم وجود إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية في المنظمات في تطوير أدائها، حيث بينت الدراسة أن وجود تلك الإستراتيجيات قد ساهم في تحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة، زيادة رضا الفئات المستهدفة، تحقيق أهداف المؤسسة، خفض تكاليف الأنشطة، فتح قنوات جديدة للتمويل، هذا يدلل على أن المنظمات غير الحكومية في غزة قد استطاعت ومن خلال العمل على صياغة استراتيجيات تنمية مواردها البشرية وتطوير تلك الإستراتيجيات

من تحقيق العديد من النتائج والتي ساهمت في مجملها إلى الحفاظ على البقاء والاستمرار، وزيادة الميزة التنافسية في ظل التحديات العديدة التي تواجه تلك المنظمات منها الداخلية، ومنها الخارجية والمتمثلة بالاحتلال وممارساته، الحصار وتبعاته، الانقسام وتأثيراته على هامش عمل تلك المنظمات، قلة التمويل والاشتراطات السياسية المصاحبة لهذا التمويل. إلا أنه ورغم ذلك استطاعت تلك المنظمات من الاستمرار في العمل وتطوير قدراتها وأدائها ويعود ذلك في الأساس حسب رأي الباحث إلى العنصر البشري الذي شكل ركيزة أساسية لهذه الإنجازات.

6. توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزي للمتغيرات الشخصية مثل الجنس، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي. حيث يعزو الباحث تلك النتيجة إلى الطبيعة المتشابهة للمنظمات المستهدفة، والمستويات الإدارية المتقاربة لعينة الدراسة.

2. التوصيات

بعد التعرف على أهم نتائج الدراسة، ومناقشتها وتحليلها وربطها بعضها ببعض، فإن الباحث قد خلص إلى التوصيات التالية:

يوصي الباحث الجهات الحكومية المختصة

1. عند منح التراخيص للمنظمات غير الحكومية بضرورة إدراج شرط إعداد خطة إستراتيجية للمنظمة، ضمن اللوائح والقوانين التي تنظم عملها، وأن يتم تقييم تلك المنظمات من قبل الجهات الرقابية على أساس ما حققته من خططها الإستراتيجية والتي من ضمنها خطة تنمية الموارد البشرية، ويبرر الباحث تلك التوصية إلى وجود تلك الخطط سيرسم رؤية إستراتيجية واضحة لعمل تلك المنظمات من جهة يساهم في تكامل عملها، ومن جهة أخرى سيساهم في تطوير القدرات التفاوضية لتلك المنظمات مع الممولين حيث تصميم المشاريع بحيث يصبح العمل وفق الرؤية الشاملة للمنظمات، وليس الرؤية الضيقة المبنية على الحصول على التمويل كهدف وليس كوسيلة لتحقيق الهدف.
2. بزيادة الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية من خلال تخصيص دعم حكومي لتلك المنظمات في المجالات التي لا تستطيع تلك المنظمات الحصول فيه على تمويل، وهذا التمويل سيساهم في بناء علاقة تكاملية بين الطرفين في مجال تنفيذ الأنشطة، مما سيعود بالنفع على المواطنين

يوصي الباحث المنظمات غير الحكومية:

1. بضرورة خلق ثقافة تنظيمية تبرز دور الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ودورها في خلق ميزة تنافسية للمنظمات في ظل العولمة والمنافسة الشديدة على التمويل.
2. بضرورة تصميم هياكلها التنظيمية التي تحتوي على وحدة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأن يناط بتلك الوحدة الدور الإستراتيجي لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مما سيساهم في تحقيق الشراكة بين إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
3. بضرورة بناء علاقة شراكة حقيقية مع الممولين بهدف دعم رؤية واستراتيجيات تلك المنظمات وإدراجها ضمن اهتمامات الممول، لاسيما في الجوانب التطويرية الذاتية لتلك المنظمات.
4. بإدخال المفاهيم الجديدة في إدارة الأداء في المنظمات بهدف تطوير أدائها مثل إدارة الجودة، إعادة الهندسة، مثل خلال تخصيص جوائز سنوية لأفضل المنظمات التي تحقق أفضل أداء ويمكن أن يساهم في ذلك الحكومة والممولين.
5. بضرورة اعتماد أنظمة تقييم للأداء مهنية قائمة على أساس المكافأة والتطور تساهم في تحقيق الرضا لدى الموظفين من خلال مبدأ الثواب والعقاب.
6. بضرورة وجود برنامج تأمين صحي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث أن معظم تلك المنظمات لا يوجد لديها تأمين صحي بحجة عدم وجود مصادر مالية، علماً أن التأمين الصحي للعاملين هو حق تفرضه القوانين الفلسطينية على المشغلين، ويرى الباحث أنه يمكن التنسيق مع الجهات الحكومية المختصة للمساهمة في تحمل جزء من المصاريف، أو إلزام المنظمات باقتطاع قيمة التأمين الصحي من رواتب الموظفين ليصبح التأمين الصحي إلزامي لجميع العاملين.
7. بضرورة اعتماد سلم رواتب في المنظمات غير الحكومية يتم على أساس الوصف الوظيفي والمهام الموكلة للموظفين مما سيساهم في زيادة الشعور بالرضا لدى العاملين.
8. بضرورة زيادة فرص التعليم والتدريب للعاملين في المنظمات من خلال توفير نظام يدعم ويساند هذا التوجه مادياً ومعنوياً من خلال توفير المنح التعليمية أو القروض الميسرة من المنظمات من جهة والتسهيل للراغبين في ذلك من قبل المؤسسة.
9. بضرورة التنسيق المشترك بين المنظمات غير الحكومية لبناء استراتيجية تعلم على بناء الاحتياجات التنموية للموارد البشرية بغية توحيد الجهد وعدم التضارب عند بناء برامج بناء القدرات بهدف الاستفادة القصوى من التمويل في هذا المجال.

3. دراسات مقترحة

يرى الباحث أنه ومن خلال التوصيات السابقة والتي تهدف بالأساس إلى تطوير قدرات المنظمات من خلال وجود استراتيجيات للموارد البشرية، يمكن العمل على العديد من الدراسات التي يمكن أن تساهم في إثراء هذا الموضوع أهمها:

1. دراسات مقارنة بين تنمية الموارد البشرية في القطاع الأهلي، وتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
2. دراسات تناقش دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في خفض تكاليف الأنشطة في المنظمات غير الحكومية .
3. دراسات تناقش الاستثمار في رأس المال البشري و الفكري داخل المنظمات غير الحكومية.
4. دراسات تناقش واقع إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة في القطاع الحكومي او التجاري أو قطاع العمل الاهلي .
5. دراسات تعمل على تحليل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات الممولين التطويرية.
6. دراسات حول أثر وجود استراتيجيات الموارد البشرية على المتغيرات التالية، الرضا الوظيفي للعاملين ، معدل دورات العمل، رضا الجمهور، القدرة على الاستمرار. فتح قنوات تمويلية جديدة.

المراجع

1. المراجع العربية

1.1 الكتب

- أبو بكر، مصطفى محمود، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- السلمي، علي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، القاهرة، دار الغريب للنشر 2001.
- السويدي، جمال سند، "تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة"، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، 2004.
- العارف، نادية، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2001.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران، "إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير – رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- القحطاني، محمد دليم، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل"، الرياض، مطابع الحسيني الحديثة، 2005.
- القطامين، أحمد، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.
- الكبيسي، عامر خضير، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، القاهرة، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- المرسي، جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، القاهرة، الدار الجامعية، 2003.
- المدهون، محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، غزة، إبداع للطباعة والنشر، 2005.
- النمر، مسعود بن محمد، وآخرون، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الرابعة، 2006.
- الهيثي، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية"، الكويت، دار وائل للنشر، 2005.
- بدوو، ماري، نيوستروم، جون، "تحويل التدريب – استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى خير التطبيق"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1997.
- برنوطي، سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2004.
- بلوط، حسن إبراهيم "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، بيروت، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية.

- توفيق، عبد الرحمن، "إستراتيجيات الاستثمار البشري في المنظمات العربية"، القاهرة، إصدارات مركز الخبرات المهنية–بمبك، 1996.
- حرحوش، عادل، "رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، القاهرة، إصدارات المنظمة العربية للتنمية، 2003.
- حسن، راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002–2003.
- جواد، شوقي ناجي، "الإدارة الاستراتيجية"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2000.
- ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، الرياض، دار المريخ، 2009.
- زويلف، عادل محمد خليل، "إدارة الأفراد"، عمان، دار صنعاء للنشر والتوزيع، 2003.
- ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، 1998م.
- شاندا، أشوك، شلبا، توبرا، "إستراتيجية الموارد البشرية" القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- فيلب، جاك، ستون، رون "الاستثمار البشري – أدوات وخطوات قياس العائد"، القاهرة، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- عباس، سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي"، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2003.
- عبد الوهاب، علي محمد، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2000.
- عدوان، ناصر، "اقتصاد المؤسسة"، الجزائر العاصمة، دار المحمدية العامة، 1998.
- عقيلي، عمر وحنفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، عمان دار وائل للنشر، 2005.
- علاقي، مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد"، جدة، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000.
- مخيمر وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، القاهرة، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.
- ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية "، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998.

1.2 الدوريات العلمية

- أبو حلاوة، عبد الكريم، "الآثار الثقافية للعولمة"، مجلة عالم الفكر، المجلد 29، العدد الثالث، الكويت، 1999.
- أبو دولة، جمال داود، صالحية، لؤي محمد، "تقييم المستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (25) عدد (1)، 2005.
- الإئتلاف الأهلي لمدونة السلوك، "مدونة سلوك المنظمات الأهلية الفلسطينية"، رام الله، 2008.
- البحيصي، عصام، "تقييم النظم المالية في المنظمات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة ميدانية استطلاعية"، أوراق عمل مؤتمر واقع المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات، غزة، 2009.
- التوصيات الختامية، مؤتمر واقع المنظمات الأهلية: "آفاق وتحديات"، جمعية شركاء للإغاثة والتنمية، غزة، 2009، تاريخ الإتاحة (2009/10/5) متاح في: www.rnps.ps/sub/recommendation.htm
- الحداد، عماد، عبد الواحد، مؤمن، "واقع جودة الآداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة"، أوراق عمل مؤتمر المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات" غزة، 2009.
- الحياصات، خالد محمد، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (4)، الأردن، 2006.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، "قانون رقم (1) لسنة 2000 بشأن الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية"، مجلة الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون، غزة، 2000.
- العدلوني، أكرم، "قياس وتقويم الأداء".
- الفران ماجد، "التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، أوراق عمل مؤتمر واقع المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات، غزة، 2009.
- المشهراوي، أحمد، "التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي"، دراسة مقدمة لمؤتمر واقع المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات، غزة، 2009.
- المطيري، بدر ناصر، "مستقبل الوقف في الوطن العربي"، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير، إبراهيم البيومي غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، 2003. متاح في www.awqaf.org.

- المير، إيهاب خميس، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور في وزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، متوفر في www.nauss.edu.sa/ar/digitallibrary
- النشاشيبي، رنا، حجازي، يحيى، "الدور الوطني والاجتماعي لمؤسسات العمل الأهلي في فلسطين"، المركز الفلسطيني للإرشاد، رام الله، 2006.
- الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، ديوان المظالم، "واقع الجمعيات الخيرية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية خلال العام 2008"، سلسلة تقارير خاصة رقم (66)، غزة–رام الله، 2008.
- بن نمشة، سعيد بن عبيد، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، متوفر في www.nauss.edu.sa/ar/digitallibrary
- حسين، عليا محمد، "المجتمع المدني في الطرق"، جريدة الصباح، ملحق مجتمع مدني، العدد 1843، العراق، سنة 2009، تاريخ الإتاحة (2009/12/14)
متاحة في: www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar 8 pages = 29
- حنفي، ساري، طبر، لندا، "المانحون والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية"، مؤسسة الدراسات المقدسية والمؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن)، رام الله، 2006.
- جامعة بيرزيت، مركز دراسات التنمية، "تقرير التنمية البشرية:2004"، رام الله، 2004، تاريخ الإتاحة (2009/9/15).
متاح في: www.home.birzeit.edu/cds/arabic/phdr/2004
- سرحان، رولار، "حدود تدخل مؤسسات العمل الأهلي في العملية الانتاجية والانتخابات التشريعية الفلسطينية 2006"، وكالة وفا، سنة 2006، تاريخ الإتاحة (2006/12/25)
متاحة في: www.wafa.pan.net
- سمك، نجوى، عابدين، صدقي، "دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة: التجربة المصرية واليابانية"، مركز الدراسات الآسيوية، القاهرة، 2002.
متاح في: www.meddadcenter.com/readings/itemdetails.aspx?1d=4
- سونفكو، وائيلو، نجم، خليل، الفرا، ماجد، "استراتيجية تطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية"، مركز تطوير المنظمات الأهلية، رام الله–غزة، 2006.

- شتات، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، دراسة ميدانية على البنوك القطرية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- صوشة، رياض، "تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008 متاح في www.hrdiscussion.com/hr3132html
- عبد المنعم، أسامة، "رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية: دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية"، الأردن، 2008، متاح في:
www.financial manager.wordpress.com/2009/11/3/9bc-7
- عبد الهادي، عزات، "رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية" ورقة مفاهيم، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، 2004.
- عيسى، محمود حسين، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة" تاريخ الإتاحة: 2007/6/29م، متاح في:www.aluka.net/articales/85/992.aspx
- كاظم، عبد الله، علي، حسين، "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2)، العراق، 2009.
- لوك، جون، "في الحكم المدني"، نقلاً عن، عبد اللطيف، كمال، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 55، الكويت، 1996. متاحة في:
www.kjes.knniv.edu.ku/ajh/arabic./defult.asp
- محيسن، تيسير، "دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في الوقت الراهن" رؤية تحليلية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "حال المجتمع المدني في فلسطين" – مركز دراسات المجتمع المدنين غزة، 2009.
- مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، "دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، القدس، 2007.
- منصوري، كمال، "المنظمات غير الحكومية ودورها في عولمة النشاط الخيري والتطوعي"، المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية، متاح في:
www.ibh.me/reports/mansori.htm

1.3 الرسائل العلمية

- أبو معمر، عطية محمود، "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع الكفاءة وفعالية المنظمات الصناعية في غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2002.
- الأشقر، إبراهيم يوسف، "واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.
- الشنطي، محمود إبراهيم، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- القاروط، رائد برهان الدين، "أثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في حقوق الانسان والديمقراطية في الضفة الغربية والقدس"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004.
- سنقرط، نادين، "تقييم فعالية المنظمات غير الهادفة للربح ومظاهر اتخاذ القرار فيها: منطقة رام الله"، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، رام الله، 2005.
- شبير، رحاب، "واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- غوشة، أمجد أمين، "تقييم البرامج في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، رام الله، 2005.
- صيام، محمد، "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- قيطة، عبير، "أثر تمويل الوكالة الأمريكية للتنمية في تنمية المجتمع الفلسطيني، من وجهة نظر المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستيرن الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- عبد اللطيف، ناهد، "أثر التدريب وفاعليته على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم، 2006.

المراجع الأجنبية

1. *Books*

1. Aswathappa, K, "Human Resource and Personal Management" The Mc Graw Hill, 5th Edition, New Delhi, 2005.
2. Chiavenato, Idalberto, "Advance challenges in Human Resource Management in the new Millennium", public personnel management, Vol. 30. No.1, 2001.
3. Garvin, D, A, "Building a learning organization", Harvard Business Review, July – August 1993.
4. Harvey, M, Novicevic, M, "Global Human Resource Management: Its Role in Global Network" Research and practice in Human Resource Management, Vol. 11.No.2, 2003.
5. Huselid, Mark, A, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Management: The strategic perspective", New York, Harper Collins, 1997.
6. Ivancevich, Jone, M, " Human Resource Management" International Edition, Mc Graw Hill, Singapore, 2003.
7. Lipice, Jacek, " Human Resource Management prospective are the turn off the century", Public Personnel Management, Vol. 30, No.2,2001.
8. Pattanayak, Biswajeet, "Human Resource Management" Prentice Hall of India, New Dilhi, 2006.
9. Stewart, Jim and Goldarick, M, "Human Resource Development, Perspectives, Strategies, and practice" London, Pitman Publishing, 1996.
10. Tompkins, J, "Strategic Human Resource Management in Government Unresolved issues", Public Personnel Management, Vol. 31, No.1, 2002.

2. *Periodicals*

1. Alerd, B.B, & Snow, C.C. & Mils, R. E, "Characteristics of Managerial careers in 21st Centuries", The Academy of Management Executive, Vol. 10, No.4, 1996.
2. Bae, Johangseok, Lawler, John, J. "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy", Academy of Management Journal, Vol. 39, 1996.
3. Becker, B and Barry, Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance progress and prospects" Academy of Management Journal, Vol. 39, 1996.
4. Burke, W,W, "What Human Resource practitioners need to know for the twenty first century", Human Resource Management, Vol. 36, No.1, 1997.

5. Caiden, Naomi, Caiden, Geral, "Strategic for Meeting the challenges of Diversity Management in the civil service". United Nation Expert Group meeting, United Nation Head Quarter, New York, 2001.
6. De Grip, Andreis, "Evaluating human capital obsolescence", E-OECD, Seminar on human capital and labour market performance", Brussels, web site: www.oedc.org/dataoced.2004.
7. Demarest, M, "Understanding knaul edge Management" Long Range Planning. Vol. 30, No.3, 1997.
8. Heslin, Peter, Andrew, "The effect of Prior Judgments and Implicit person there on performance appraisals (PHD, University of Toranto-Canada) sited on: 8-12-2004, www.lib.umi.com/disseartations/preview-allNa84768.
9. Huselid, Mark, Jackson, Susane, "Technical and strategic HR14 Effectiveness as Determinants of Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 1, 1997.
10. Nouri, M, and Michel, S, C, "Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management and Intellectual Capital", Arab Journal of administrative Sciences, University of Kuwait, Vol. 14, No.3, 2007.
11. Ulrich, D, W, Young, A.K. and Lake, D. G, " Human Resource Competencies: An Empirical assessment", Human Resource Management, Vol. 34, No.4, 1995.
12. Wheeler, Michael, "Global diversity: A culture change perspective", diversity factor, Vol. 7, No.2, 1999.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء منظمات عينة الدراسة

م	اسم المنظمة	العنوان	نوع المنظمة	عدد الاستبانات
.1	Sos	رفح	دولية	2
.2	اتحاد لجان المرأة	غزة	محلية	2
.3	الإغاثة الطبية	غزة	محلية	2
.4	الإغاثة الكاثوليكية	غزة	محلية	3
.5	البرلمان الصغير	رفح	محلية	2
.6	الجمعية الإسلامية – الفرع الرئيسي	دير البلح	محلية	2
.7	الجمعية الفلسطينية للحق و القانون	رفح	محلية	2
.8	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين	غزة	محلية	2
.9	المجمع الإسلامي	غزة	محلية	2
.10	المركز العربي الزراعي	غزة	محلية	2
.11	المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان	غزة	محلية	2
.12	المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات	غزة	محلية	3
.13	الملتقى التنموي الفلسطيني	غزة	محلية	2
.14	النشاط النسائي/ الشاطئ	غزة	محلية	2
.15	النشاط النسائي/ جباليا	الشمال	محلية	2
.16	النشاط النسائي/ البريج	الوسطى	محلية	2
.17	النشاط النسائي بيت حانون	الشمال	محلية	2
.18	برنامج غزة للصحة النفسية	غزة	محلية	2
.19	تطوير البيت الفلسطيني	الوسطى	محلية	2
.20	تمكين المرأة والعائلة / جباليا	الشمال	محلية	2
.21	تمكين المرأة والعائلة / النصيرات	الوسطى	محلية	2
.22	جمعية اتحاد الكنائس	غزة	محلية	2
.23	جمعية أصدقاء المريض الخيرية	غزة	محلية	2
.24	جمعية أطباء العالم	غزة	دولية	2
.25	جمعية أطباء بلا حدود	غزة	دولية	2
.26	جمعية آفاق الجديدة	الوسطى	محلية	2
.27	جمعية الاتحاد النسائي الفلسطيني	غزة	محلية	2
.28	جمعية الأقصى الإسلامية	خانيونس	محلية	2
.29	جمعية الحق في الحياة	الشمال	محلية	2

م	اسم المنظمة	العنوان	نوع المنظمة	عدد الاستبانات
.30	جمعية الحياة و الأمل	جباليا	محلية	2
.31	جمعية الخدمة العامة	غزة	محلية	2
.32	جمعية الخريجات الجامعيات	غزة	محلية	2
.33	جمعية الشابات المسلمات	غزة	محلية	2
.34	جمعية الشبان المسيحية	غزة	محلية	3
.35	جمعية العطاء	الشمال	محلية	2
.36	جمعية الكرمل	الوسطى	محلية	2
.37	جمعية المجد النسائية	الوسطى	محلية	2
.38	جمعية المرأة العاملة	غزة	محلية	2
.39	جمعية المساعدات الشعبية النرويجية	غزة	دولية	2
.40	جمعية المستشفى الأهلي	غزة	محلية	2
.41	جمعية المغازي لتأهيل المعاقين	الوسطى	محلية	2
.42	جمعية المغازي للتأهيل	الوسطى	محلية	2
.43	جمعية النجدة الاجتماعية	غزة	محلية	2
.44	جمعية مجلس اللاجئين النرويجي	غزة	دولية	2
.45	جمعية الهدى الخيرية	خانيونس	محلية	2
.46	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	غزة	محلية	2
.47	جمعية اميرة	خانيونس	محلية	2
.48	جمعية بانوراما	غزة	محلية	2
.49	جمعية بلسم لتأهيل المعاقين	غزة	محلية	2
.50	جمعية بيتنا	الشمال	محلية	2
.51	جمعية بيلارا	غزة	محلية	2
.52	جمعية تامر	غزة	محلية	2
.53	جمعية تطوير المرأة الفلسطينية	الوسطى	محلية	2
.54	جمعية تطوير بيت لاهيا	بيت لاهيا	محلية	2
.55	جمعية جباليا للتأهيل	جباليا	محلية	2
.56	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	الوسطى	محلية	2
.57	جمعية زاخر	غزة	محلية	2
.58	جمعية صوت المجتمع	غزة	محلية	2
.59	جمعية عطاء غزة	غزة	محلية	2
.60	مؤسسة مفتاح	غزة	محلية	2
.61	جمعية غسان كنفاني	الشمال	محلية	2
.62	جمعية كويكرز	غزة	دولية	2

م	اسم المنظمة	العنوان	نوع المنظمة	عدد الاستبانات
.63	جمعية مؤسسة انقاذ الطفل	غزة	محلية	2
.64	جمعية نور المعرفة	الوسطى	محلية	2
.65	جمعية وطن	خانيونس	محلية	2
.66	شبكة المنظمات الأهلية	غزة	محلية	2
.67	صندوق دعم المرأة unifem	غزة	دولية	2
.68	لجان العمل الزراعي	غزة	محلية	2
.69	لجان العمل الصحي	غزة	محلية	2
.70	مؤسسة آكتد	غزة	دولية	2
.71	مؤسسة الفكر الحر	خانيونس	محلية	2
.72	مؤسسة انقاذ الطفل –فلسطين	غزة	محلية	2
.73	مؤسسة أنيرا	غزة	دولية	2
.74	مؤسسة فلسطين للصم و البكم	غزة	محلية	2
.75	مؤسسة كريك	غزة	دولية	2
.76	مؤسسة كير	غزة	دولية	2
.77	مؤسسة معاً	غزة	محلية	2
.78	مؤسسة ميرسي كور	غزة	دولية	2
.79	مركز أدارة الأزمات	غزة	محلية	2
.80	مركز الضمير	غزة	محلية	2
.81	مركز العلم و النور	النصيرات	محلية	2
.82	مركز المغازي الثقافي	الوسطى	محلية	2
.83	مركز الميزان	الشمال	محلية	2
.84	مركز دراسات التنمية	غزة	محلية	2
.85	مؤسسة نزاهة	غزة	محلية	2
.86	معهد الأمل للأيتام	غزة	محلية	2
.87	معهد كنعان التربوي	غزة	محلية	2
.88	منتدى البريج الثقافي	البريج	محلية	2
.89	منتدى تواصل	النصيرات	محلية	2
.90	منتدى شارك الشبابي	غزة	محلية	2
.91	جمعية رعاية الطالب	الوسطى	محلية	2
.92	جمعية الصلاح الاسلامية	الوسطى	محلية	2
.93	جمعية الوفاء الخيرية	غزة	محلية	2
.94	جمعية الشابات المسلمات	غزة	محلية	2
.95	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	غزة	محلية	2

م	اسم المنظمة	العنوان	نوع المنظمة	عدد الاستبانات
.96	جمعية مبرة الرحمة	غزة	محلية	2
.97	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين بقطاع غزة	غزة	محلية	2
.98	جمعية قطر الخيرية – فرع أجنبيه	غزة	دولية	2
.99	جمعية دار الكتاب والسنه	خانيونس	محلية	2
.100	جمعية دار القرأن الكريم والسنة الخيرية	غزة	محلية	2
.101	جمعية مركز خزاعه للزراعة المستمرة	خانيونس	محلية	2
.102	جمعية مؤسسة عبد المحسن قطان فرع أجنبي	غزة	دولية	2
.103	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن والعلوم الشرعية	غزة	محلية	2
.104	جمعية فلسطين المستقبل	غزة	محلية	2
.105	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	غزة	محلية	2
.106	جمعية التنوير " فرع أجنبية "	الوسطى	دولية	2
.107	جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي	غزة	محلية	2
.108	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	غزة	محلية	2
.109	جمعية حاملات الطيب الخيرية الإرثوذكسية	غزة	محلية	2
.110	جمعية مستشفى مار يوحنا للعيون " سان جون"	غزة	دولية	2
.111	الإغاثة الإسلامية	غزة	محلية	3
.112	مركز شئون المرأة	غزة	محلية	3
.113	طاقم شئون المرأة	غزة	محلية	2
.114	المؤسسة الفلسطينية للإقراض	غزة	محلية	2
.115	الفلسطينية للإقراض و التنمية (فاتن)	غزة	محلية	2
.116	جمعية سيدات الأعمال أصالة	غزة	محلية	2
.117	CHF	غزة	دولية	2

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور/ حفظة الله

الموضوع : طلب تحكيم استبانه

يقوم الطالب عبد المنعم رمضان الطهراوي والملتحق في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بتنفيذ الجزء العملي من الدراسة والمتمثلة بتصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير والتي جاءت تحت عنوان:

(دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة).

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة والتعليق عليها، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي.

شاكر لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبد المنعم رمضان الطهراوي

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات
- الاستبانة

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

م.	الاسم	المسمى الوظيفي
1.	د. ماجد الفرا	استاذ – الجامعة الإسلامية – غزة
2.	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد – الجامعة الإسلامية – غزة
3.	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك – الجامعة الإسلامية – غزة
4.	د. خليل حجاج	أستاذ مشارك – قسم إدارة الأعمال – جامعة الأزهر – غزة
5.	د. مروان الأغا	أستاذ – قسم إدارة الأعمال – جامعة الأزهر – غزة
6.	د. جلال شباب	أستاذ مساعد – جامعة القدس المفتوحة–غزة
7.	أ. سعيد المقادمة	مدير عام المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات –غزة
8.	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد – الجامعة الإسلامية – غزة

ملحق رقم (4)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى دراسة (دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة) ،كمتطلب للحصول على شهادة الماجستير في أدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية في غزة ، وفي هذا السياق ومن أجل إنجاز هذه الدراسة هناك حاجة إلى بيانات متعلقة بالموضوع، وللحصول على هذه البيانات تم تصميم هذه الاستبانه لتطبيقها على مؤسساتكم الموقرة وتحديدا على فئة محددة وهي مدراء المؤسسات ونوابهم ومدراء الوحدات أو منسقى المشاريع كمصدر أساسي للحصول على هذه البيانات والمعلومات، ونحن كلنا ثقة من أن تعاملكم بدقة وموضوعية مع الأسئلة المختلفة المكونة للاستبانة ستساعد في الوصول إلى نتائج مهمة تفيد في إنجاز وإنجاح الدراسة، آخذين بعين الاعتبار أن هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبد المنعم رمضان الطهراوي

أولاً: معلومات شخصية

1. **اسم المؤسسة:**
2. **الجنس:** ☐ذكر ☐أنثى
3. **العمر:** ☐25 فأقل ☐26-35 ☐36-45 ☐46 فأكثر
4. **المؤهل العلمي:** ☐دكتوراه ☐ماجستير ☐دبلوم عالي ☐بكالوريوس ☐دبلوم فما دون
5. **الحالة الاجتماعية:** ☐متزوج ☐أعزب ☐غير ذلك
6. **المسمى الوظيفي:** ☐مدير عام/مدير تنفيذي ☐مدير/منسق وحدة ☐منسق مشروع
7. **سنوات الخبرة:** ☐5 سنوات فأقل ☐6-10سنوات ☐11-15سنة ☐16 سنة فأكثر
8. **الراتب الشهري:** ☐أقل من 800$ ☐801-1400$ ☐1401-2000$ ☐أكثر من2000$

ثانياً: معلومات حول المؤسسة

9. **نوع المؤسسة:** ☐محلية ☐دولية
10. **عمر المؤسسة:** ☐5 سنوات ☐6-10 سنوات ☐11-15 سنة ☐16 فأكثر
11. **عدد الموظفين الدائمين:** ☐أقل من 10 ☐11-15 موظف ☐16-20 موظف ☐21 فأكثر

م.	ثالثا: جودة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.12	يوجد لدى المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة					
.13	تقوم الإدارة بتقييم الممارسات الحالية لتحديد نقاط القوة و الضعف					
.14	تقوم الإدارة بتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات					
.15	تراعي إستراتيجية المؤسسة التغيرات المستمرة في اهتمامات الممولين					
.16	يتوفر لدى المؤسسة منظومة من الإجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة					
.17	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية					
.18	تراعي إستراتيجية المؤسسة الميزة التنافسية للموارد البشرية					
.19	تراعي إستراتيجية المؤسسة المهارات المعرفية والتكنولوجية للموارد البشرية					
.20	تركز إستراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية في تحقيق النتائج					
.21	تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجيات المؤسسة					
.22	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة					
.23	توجد رؤية واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية					
.24	توجد رسالة واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية					
.25	توجد أهداف إستراتيجية واضحة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية					
.26	تراعي إستراتيجية تنمية الموارد البشرية حاجة المشاريع من الموارد البشرية					

	رابعا : تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.27	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لضمان تنمية مستدامة للعاملين					
.28	الأهداف التطويرية للموارد البشرية قابلة للقياس والتحقق					
.29	تراعي الإدارة احتياجات العاملين التطويرية عند بناء الإستراتيجية					
.30	يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية					
.31	يساهم العاملين بتقديم الاقتراحات لتطوير إستراتيجية المؤسسة					
.32	يساهم التمويل الخارجي بشكل أساسي في تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية					
.33	تعمل المؤسسة على تخصيص بند أساسي في المشاريع لتطوير العاملين					
.34	يتم تطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر					
.35	يتم مراجعة وتقييم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بشكل يساهم في تطويرها					

	خامسا :المستوى المهني للقائمين على إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.36	يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية					
.37	تراعي المؤسسة المستوى والخبرة المهنية للعاملين في إدارة الموارد البشرية					
.38	يوجد لدى العاملين خبرات متقدمة في إعداد الاستراتيجيات					
.39	يوجد لدى معدي الاستراتيجيات وعي كامل برؤية وأهداف المؤسسة					
.40	يتلقى العاملين في إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية مستمرة لتطوير خبراتهم					
.41	تقوم المؤسسة ببناء إستراتيجيتها ذاتياً					
.42	يتوفر لدى معدي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤهلات علمية ومهنية متخصصة					
.43	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية في إعداد إستراتيجيتها لتنمية مواردها البشرية					
.44	تساهم الخبرات الخارجية في تدريب القائمين على بناء إستراتيجية المؤسسة					

	سادساً: الاستثمار في الموارد البشرية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.45	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة					
.46	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً					
.47	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها خارجياً					
.48	تساعد المؤسسة موظفيها مالياً في تطوير مستواهم التعليمي و الأكاديمي					
.49	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات واضحة للاستثمار في مواردها البشرية					
.50	يتوفر لدى المؤسسة برامج لتحفيز ومكافأة العاملين يساهم في تطوير مستواهم المهني					
.51	تعتمد المؤسسة نظام للحوافز واضح يساهم بتطوير المستوى المهني للموارد البشرية					
.52	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا لتطوير العاملين لديها					
.53	يتوفر لدى مؤسسة برنامج تأمين صحي للعاملين					
.54	يتوفر لدى المؤسسة نظام رواتب مجزي يساهم بالاحتفاظ بالموارد البشرية					
.55	يتوفر لدى المؤسسة نظام تقييم أداء قائم على أساس المكافأة والتطوير الوظيفي					
.56	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير أنظمة تقييم الأداء					

	سابعاً :مساهمة الاستراتيجيات في تطوير أداء المؤسسة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.57	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة					
.58	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تطوير سياسات العمل في المؤسسة					
.59	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة المؤسسة للحصول على التمويل					
.60	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة					
.61	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة					
.62	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة معرفة الجمهور بخدمات المؤسسة					
.63	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة رضا الفئات المستهدفة للخدمات المقدمة					
.64	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في زيادة أنشطة المؤسسة					
.65	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في خفض تكاليف الأنشطة					
.66	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في تحسين نوعية وجودة الخدمة					
.67	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة					
.68	ساهم جود إستراتيجية للموارد البشرية في فتح قنوات جديدة للتمويل الخارجي والداخلي					

شاكرين لكم حسن تعاونكم