



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير ادارة الموارد البشرية التطبيقية

واقع التخطيط للموارد البشرية وتأثيره على الأداء الوظيفي في القطاع

الصحي الفلسطيني العام

**The reality of human resource planning and its impact
on job performance in the Palestinian public health
sector**

اعداد الطالبة

صابرين شتيفانا ماجد فارس صبحه

اشراف

الدكتور محمود حسن حجازي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية في جامعة القدس المفتوحة - دولة فلسطين.

ايار 2023م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (الأطروحة) وعنوانها: " واقع التخطيط للموارد البشرية وتأثيره على

الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني العام"

وأجيزت بتاريخ...2023/6/12.....

التوقيع

لجنة المناقشة

المشرف الرئيسي: الدكتور محمود حسن
حجازي

الممتحن الداخلي: الدكتور عمر أبوعيدة

الممتحن الخارجي: الدكتور سامر عرقاوي

إقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الأطروحة التي تحمل العنوان: "واقع التخطيط للموارد البشرية وتأثيره على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني العام".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة، إنما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I hereby declare that the work provided in this thesis unless otherwise referenced is my own work and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Students Name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

جامعة القدس المفتوحة

نموذج تفويض

أنا، صابرين شتيفانا ماجد فارس صبحة أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:.....

التاريخ:.....

Al-Quds Open University
"Authorization Form"

I, Sabreen Majed Sabha, authorize Al-Quds Open University to supply copies of my Thesis to Libraries or Establishments or Individuals upon request.

Signature:.....

Date:.....

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع...

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أعلى وأحن وأجمل مخلوق بالكون... أمي الغالية

إلى من حصد الأشواك ليحميني ويمهد لي طريق العلم إلى من احتوى مسيرتي

وتفاصيل حياتي صاحب القلب الكبير... أبي الغالي

إلى رياحين حياتي ومن وجدت بهم الدعم في جميع الأوقات... أخي وأخواتي

إلى مصدر قوتي واعتزازي بذاتي الذي كان خير عون لي في مسيرتي... زوجي

ورفيق دربي

إلى من كانوا لي خير داعم عائلتي الثانية وعزوتي... عائلة زوجي

إلى من بعلمهم نستنير... دكاترتي وأساتذتي الأفاضل

إلى من شاركوني وقاسموني خطوات مسيرتي التعليمية... زملائي وزميلاتي

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَرَجَّاتِ﴾ [المجادلة: 11]

كن عالماً... فإن لم تستطع فكن متعلماً, فإن لم تستطع فأحب العلماء, فإن لم تستطع فلا تبغضهم.

أتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من أسهم في تقديم يد العون لي لإنجاز هذا العمل المتواضع, وإلى من زرعوا التفاؤل في دربنا والنور الذي يضيء الظلمة التي كانت تقف

أحياناً في طريقنا والداي العظماء

الذين أفنوا حياتهم كالشمعة التي تحترق لتضيء ما حولها, من القلب الى جميع أفراد عائلتي وزوجي العزيز.

كلاً بإسمه وصفته وأصدقائي وزملائي

أما الشكر الخاص فأتوجه به إلى من دعمني وكان عوناً لي في إنجاز هذا العمل

المتواضع الدكتور محمود حسن حجازي حفظه الله

فهرس المحتويات

| | |
|--------|--------------------|
| ب..... | قرار لجنة المناقشة |
| ت..... | إقرار |
| ث..... | نموذج تفويض |
| ج..... | الإهداء |
| ح..... | شكر وتقدير |
| خ..... | فهرس المحتويات |
| ر..... | فهرس الجداول |
| ز..... | فهرس الاشكال |
| س..... | الملخص |
| ش..... | Abstract |

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

| | |
|---------|------------------------------|
| 2..... | 1.1 المقدمة |
| 3..... | 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها |
| 5..... | 1.3 أهداف الدراسة |
| 6..... | 1.4 أهمية الدراسة |
| 8..... | 1.5 فرضيات الدراسة |
| 9..... | 1.6 حدود الدراسة ومحدداتها |
| 10..... | 1.7 مصطلحات الدراسة |
| 12..... | 1.8 هيكلية الدراسة |

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

| | |
|---------|---|
| 14..... | مقدمة |
| 15..... | 2.1 إدارة الموارد البشرية |
| 19..... | 2.1.1 أهمية إدارة الموارد البشرية |
| 20..... | 2.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 22..... | 2.1.3 خصائص إدارة الموارد البشرية |
| 23..... | 2.1.4 وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية |
| 26..... | 2.1.5 تحديات إدارة الموارد البشرية |
| 28..... | 2.2 تخطيط الموارد البشرية |
| 30..... | 2.2.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية |
| 32..... | 2.2.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية |
| 33..... | 2.2.3 ابعاد تخطيط الموارد البشرية |

| | |
|----|---|
| 45 | 2.3 الاداء الوظيفي |
| 46 | 2.3.1 تعريف الاداء الوظيفي |
| 48 | 2.3.2 اهمية الاداء الوظيفي |
| 50 | 2.3.3 عناصر الاداء الوظيفي ومحدداته |
| 53 | 2.3.4 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي |
| 56 | 2.3.5 تقييم الاداء الوظيفي |
| 67 | 2.4 الدراسات السابقة |
| 67 | 2.4.1 الدراسات العربية |
| 74 | 2.4.2 الدراسات الاجنبية |
| 77 | 2.4.3 تعقيب على الدراسات السابقة |

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

| | |
|----|-------------------------|
| 81 | 3.1 منهج الدراسة |
| 82 | 3.2 مجتمع الدراسة |
| 82 | 3.3 عينة الدراسة |
| 83 | 3.4 أداة الدراسة |
| 84 | 3.5 صدق المحتوى |
| 84 | 3.6 ثبات الأداة |
| 85 | 3.7 إجراءات الدراسة |
| 85 | 3.8 المعالجات الإحصائية |

الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة

| | |
|-----|---|
| 88 | تمهيد |
| 88 | 4.1 معدل الاستجابات على أداة الدراسة |
| 90 | 4.2 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة |
| 96 | 4.3 التحليل الأولي للبيانات |
| 96 | 4.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة |
| 97 | 4.4.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model) |
| 105 | 4.4.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي Structural Model) |

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

| | |
|-----|-------------------------------------|
| 119 | تمهيد |
| 119 | 5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول |
| 121 | 5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني |
| 122 | 5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث |

| | |
|-----|---|
| 124 | 5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع |
| 125 | 5.5 ملخص النتائج |
| 126 | 5.6 التوصيات |
| 128 | 5.7 الدراسات المستقبلية |
| 129 | المراجع |
| 138 | الملحق رقم (1): الاستبانة |
| 144 | الملحق رقم (2): أسماء المحكمين |
| 145 | الملحق رقم (3): التحميل المتقاطع Cross Loadings |
| 147 | الملحق رقم (4): HTMT |

فهرس الجداول

| الرقم | البند | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 3.1 | مجتمع الدراسة | 82 |
| 3.2 | معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة | 84 |
| 4.1 | خصائص أفراد العينة الديموغرافية | 89 |
| 4.2 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء تحليل العمل | 90 |
| 4.3 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التنبؤ بالاحتياجات | 91 |
| 4.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء تصميم العمل | 92 |
| 4.5 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء استراتيجية الاستقطاب والتوظيف | 93 |
| 4.6 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتمية رأس المال البشري | 94 |
| 4.7 | قيم ال Skewness وال Kortosis لمتغيرات الدراسة | 96 |
| 4.8 | معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي | 98 |
| 4.9 | نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة قبل الحذف | 100 |
| 4.10 | نتائج الموثوقية المركبة CR | 102 |
| 4.11 | نتائج متوسط التباين المفسر AVE | 103 |
| 4.12 | نتائج الصدق التمايزي | 104 |
| 4.13 | معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model | 106 |
| 4.14 | نتائج معامل التفسير R^2 | 107 |
| 4.15 | نتائج حجم الأثر f^2 | 107 |
| 4.16 | جودة التنبؤ Q^2 | 108 |
| 4.17 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية | 110 |
| 4.18 | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية | 112 |
| 4.19 | اختبار الفروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس | 114 |
| 4.20 | نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير العمر | 115 |
| 4.21 | نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي | 116 |
| 4.22 | نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة | 117 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | البند | الرقم |
|--------|---|-------|
| 9 | أنموج الدراسة | 1.1 |
| 99 | النموج القياسي ويطهر قيم التشبعات قبل الحذف | 4.1 |
| 106 | النموج الهيكلي | 4.2 |
| 109 | قيم ال P-value للفرضية الرئيسية الأولى | 4.3 |
| 110 | قيم T-value للفرضية الرئيسية | 4.4 |
| 111 | قيم P للفرضيات الفرعية | 4.5 |
| 112 | قيم T ومعاملات المسار للفرضيات الفرعية | 4.6 |

واقع التخطيط للموارد البشرية وتأثيره على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني العام

إعداد: صابرين شتيفانا ماجد فارس صبحة

إشراف الدكتور: محمود حسن حجازي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير التخطيط للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة. شملت الدراسة مجتمعًا مكونًا من 108 موظفًا يعملون في إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي العام في فلسطين. استخدمت الدراسة المسح الشامل بسبب صغر حجم العينة. وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SmartPLS4** لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة؛ فقد وجد أن درجة تخطيط الموارد البشرية في القطاع الصحي العام في الضفة الغربية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.193)، وأن الدرجة الكلية لمتغير الأداء الوظيفي في القطاع الصحي كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.161). كما وجدت الدراسة وجود تأثير إحصائي ملموس لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام في فلسطين، بينما لم يتم العثور على أي تأثير لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

توصي الدراسة بتشجيع المؤسسات الصحية العامة على تنفيذ تحليل العمل وتحليل الوظائف للموظفين الحاليين والمستقبليين، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لعملية التنبؤ بالاحتياجات وتصميم العمل في المؤسسات الصحية العامة. كما تشدد الدراسة على أهمية تطوير خطط فعالة للاستقطاب والاختيار لضمان انتقاء الموظفين المناسبين والمؤهلين لتلبية متطلبات العمل في المؤسسات الصحية العامة.

وبالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة تحديث وصياغة وصف الوظائف الحالية والمستقبلية لتوفير صورة دقيقة عن المتطلبات الوظيفية للمؤسسات الصحية، والعمل على تطوير استراتيجيات لجذب الموظفين المميزين وتقديم عروض مغرية لاستقطابهم والاحتفاظ بهم في المؤسسات الصحية العامة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، القطاع الصحي العام.

The reality of human resource planning and its impact on job performance in the Palestinian public health sector

إعداد: صابرين شتيفانا ماجد فارس صبحة

إشراف الدكتور: محمود حسن حجازي

Abstract

This study aimed to understand the impact of human resource planning on job performance in the Palestinian healthcare sector. The descriptive-analytical method was used to achieve this objective, relying on a questionnaire as a research tool. The study included a population of 108 employees working in human resource management in the public healthcare sector in Palestine. Due to the small sample size, a comprehensive survey was conducted. Structural equation modeling using the statistical analysis program SmartPLS4 was employed to test the hypotheses.

The study revealed several important findings. It found that the degree of human resource planning in the public healthcare sector in the West Bank was high with an average of (4.193), and the overall score of job performance in the healthcare sector was high with an average of (4.161). The study also found a significant statistical impact of human resource planning on the job performance of employees in the public healthcare sector in Palestine. However, no significant impact was found for recruitment and selection strategies on job performance in the public healthcare sector.

The study recommends encouraging public healthcare institutions to conduct job analysis and job evaluation for current and future employees, as well as providing the necessary support and resources for workforce forecasting and job design in public healthcare institutions. It emphasizes the importance of developing effective recruitment and selection plans to ensure the selection of suitable and qualified employees to meet the work requirements in public healthcare institutions. Furthermore, the study highlights the need to update and formulate current and future job descriptions to provide an accurate picture of job requirements in healthcare institutions. It also emphasizes the development of strategies to attract and retain exceptional employees by offering enticing incentives in public healthcare institutions.

Keywords: Human Resource Planning, Job Performance, Public Healthcare Sector.

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 فرضيات الدراسة

1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

1.8 هيكلية الدراسة

1.1 المقدمة

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الانتاج المؤثرة على جودة الاداء الوظيفي، الامر الذي جعل الاهتمام بإدارة الافراد ورفع مستوى ادارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لا سيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، فقد شهدت العقود الثلاثة الاخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (Aust, Matthews, & Muller-Camen, 2020). فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من اهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء.

لقد شكلت هذه التداعيات عناصر ضغط على ادارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية. مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين او التدريب والتطوير او التحفيز وانتهاء بتقييم الاداء (Glaister, Karacay, Demirbag, & Tatoglu, 2018).

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متطلبات القوى العاملة. يساعد على تعبئة الموارد المعينة للأنشطة الإنتاجية. ويحدد تخطيط الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة من حيث العدد والنوع، ويعد مهماً للتعامل مع التغيير المرتبط بالعوامل البيئية الخارجية مثل القوى التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية (احمد وعلي، 2019)، والغرض الآخر من تخطيط الموارد البشرية هو تعيين واختيار أكثر الموظفين ملاءمة لملء الوظائف الشاغرة.

ويساعد تخطيط الموارد البشرية / تخطيط القوى العاملة في اكتشاف فائض / نقص القوى العاملة، ومن المفيد في تطوير الموظفين من خلال حملات التدريب والتطوير المختلفة لنقل المهارات والقدرة المطلوبة في الموظفين لأداء المهمة بكفاءة وفعالية، ويركز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتقليل التكلفة الإجمالية للإنتاج (ابو جليدة، 2018)

وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود توافق بين تلك الاستراتيجيات للموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة سواء في المجالات الانتاجية او التسويقية او الاقتصادية او المالية...الخ. وبالشكل الذي يكون فيه توافق وتكامل يساعد على تحقيق اهداف المنظمة بالبقاء والاستمرارية والذي لن يتم دون وجود الاداء الذي يحقق لها ذلك (حمد، 2013).

تعتبر المؤسسات الصحية في فلسطين احدى اهم المؤسسات العاملة في الدولة، ويقع على عاتقها تقديم الخدمات الصحية للمجتمع، ويصاحب هذا الدور الحيوي تعامل وتفاعل كبير مع المجتمع وبناء على ذلك فانه من الضروري تبني انظمة ادارية تضمن الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمة اولا والتعامل مع الجمهور والمستفيدين من جهة اخرى، ومن هنا جاءت اهمية هذه الدراسة من اجل تسليط الضوء على اهمية التخطيط للموارد البشرية واثره في الاداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني، وستقوم هذه الدراسة بدراسة واقع التخطيط للموارد البشرية وتأثيره على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني العام.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

التخطيط للموارد البشرية يلعب دورا حاسما في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني، من خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة للتوظيف والاختيار وتطوير الموظفين، يمكن للمؤسسات الصحية تحقيق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة، عندما يتم تخطيط الموارد البشرية

بشكل جيد، يمكن تلبية احتياجات المرضى بشكل فعال وتوفير الرعاية الصحية اللازمة في الوقت المناسب.

تحقيق التوازن المثلى بين عدد الموظفين واحتياجات المرضى يمنح العاملين في القطاع الصحي الفلسطيني فرصة للعمل بكفاءة وفعالية، عندما يكون هناك عدد مناسب من الموظفين، يتم تقليل الضغط والإرهاق الناجمين عن العمل الزائد، مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي والتفاني في العمل، بالإضافة إلى ذلك، يلعب التخطيط للموارد البشرية دوراً هاماً في تطوير مهارات ومعرفة العاملين في القطاع الصحي، من خلال توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة، يمكن للعاملين تطوير مهاراتهم الفنية والاحترافية والتعامل مع التحديات المتنوعة التي تواجههم في العمل، هذا يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين جودة الرعاية التي يقدمونها للمرضى في القطاع الصحي.

تعتبر وزارة الصحة الفلسطينية الهيكل الوقائي الرئيسي للإنسان الفلسطيني، وتقدم وزارة الصحة الفلسطينية الخدمات والإشراف على القطاعات الأخرى عند الحاجة. يعتبر القطاع الصحي الحكومي العنصر الأول في القطاع الصحي ويوجد 87 مستشفى ما بين حكومي وخاص يعمل 53 منها في الضفة الغربية بما فيها القدس، وتملك وزارة الصحة وتدير 54.8% من أسرة المستشفيات في فلسطين، يبلغ عدد مستشفيات وزارة الصحة 28 مشفى، بسعة سريرية قدرها 3.590 سريراً.

يوجد 15 مستشفى من مستشفيات وزارة الصحة في الضفة الغربية، بسعة سريرية قدرها 1.760 سريراً، وهو ما يعادل 49% من مجمل أسرة مستشفيات وزارة الصحة، بينما يوجد 13 مستشفى من مستشفيات وزارة الصحة في قطاع غزة حيث يبلغ عدد أسرة مستشفيات وزارة الصحة في قطاع غزة 1.830 سريراً، أي 51% من مجمل أسرة مستشفيات وزارة الصحة في فلسطين، اما المستشفيات

الخاصة والغير حكومية ومستشفى وكالة الغوث والمستشفيات العسكري فيبلغ عددها 59 مستشفى (وزارة الصحة/ التقرير الصحي السنوي 2020/ حزيران 2021).

وبلغت نسبة اشغال الاسرة في مستشفيات وزارة الصحة في العام 2020 في الضفة الغربية 95.9% وبلغت عدد العمليات الجراحية في نفس العام 117.872 عملية وعدد زيارات العيادات الخارجية في المستشفيات الحكومية فقط بلغت 1120832 زيارة (وزارة الصحة/ التقرير الصحي السنوي 2020/ حزيران 2021)، وتشير هذه الاحصائيات الى الضغط الهائل الذي يتحمله القطاع الصحي في فلسطين ولا سيما الحكومي، ولا بد من وجود كادر مؤهل ومدرب ليتحمل هذا العبء، ومن هنا جاء دور ادارة الموارد البشرية فمن خلال الوظائف التي تقوم بها هذه الادارة من استقطاب وتعيين وتدريب وتقييم للعاملين سيكون لها الاثر الاكبر في نوعية الكادر المتواجد داخل هذه المؤسسات الصحية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على الاسئلة التالية:

1. ما مستوى التخطيط للموارد البشرية (تحليل العمل، التنبؤ بالاحتياجات، تصميم العمل، استراتيجية الاستقطاب والاختيار) في القطاع الصحي الفلسطيني العام في الضفة الغربية؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة الموارد البشرية (جودة الاداء، حجم الاداء، اجراءات الاداء) في القطاع الصحي الفلسطيني العام؟
3. ما تأثير التخطيط للموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

1.3 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة على التعرف الى تأثير التخطيط للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني وتسعى الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

1. التعرف الى مستوى التخطيط للموارد البشرية (تحليل العمل، التنبؤ بالاحتياجات، تصميم العمل، استراتيجية الاستقطاب والاختيار) في القطاع الصحي الفلسطيني العام في الضفة الغربية.
2. التعرف الى مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة الموارد البشرية (جودة الاداء، حجم الاداء، اجراءات الاداء) في القطاع الصحي الفلسطيني العام.
3. التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1.4 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية هذه الدراسة الى أهمية علمية وأهمية عملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها إحدى الدراسات القليلة حسب علم الباحثة التي تربط ما بين التخطيط للموارد البشرية والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني ويمكن تلخيص الأهمية العلمية بالنقاط التالية:

- إن هذا البحث يساعد على فهم العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني العام، ويعرف العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة.
- يتيح هذا البحث الفرصة لإجراء تحليلات متعمقة لبيانات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني العام، والتي يمكن استخدامها في دراسات أخرى في المجال الصحي.

- يمكن لهذا البحث أن يساعد في تعزيز فهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين في القطاع الصحي، وبالتالي يمكن استخدام هذه المعرفة لتحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل التكاليف.

الاهمية العملية

ستمكن هذه الدراسة من معرفة الفروقات في التخطيط للموارد البشرية بين مؤسسات القطاع الصحي العام والاستفادة من النتائج في تطوير وتحسين الاداء الوظيفي للعاملين فيها، ويمكن تلخيص الأهمية العملية بالنقاط التالية:

- يمكن استخدام نتائج هذا البحث لتحسين الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني العام.
- يمكن لهذا البحث أن يساعد في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية في الفلسطينية على إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- يمكن استخدام نتائج هذا البحث لتوجيه الاستثمارات المالية في قطاع الصحة، حيث يمكن للمسؤولين في القطاع الصحي استخدام النتائج لتحسين توزيع الموارد والاستثمار في المجالات التي تؤثر بشكل أكبر على الأداء الوظيفي.
- يمكن لهذا البحث أن يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني العام، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية وتعزيز قدرات الموظفين.

- يمكن استخدام هذا البحث كأداة لتطوير مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني العام، وبالتالي تحسين عمليات التقييم وتحديد الأولويات في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الصحية.

1.5 فرضيات الدراسة

قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط ادارة الموارد البشرية (تحليل العمل، التنبؤ بالاحتياجات، تصميم العمل، استراتيجية الاستقطاب والاختيار) على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

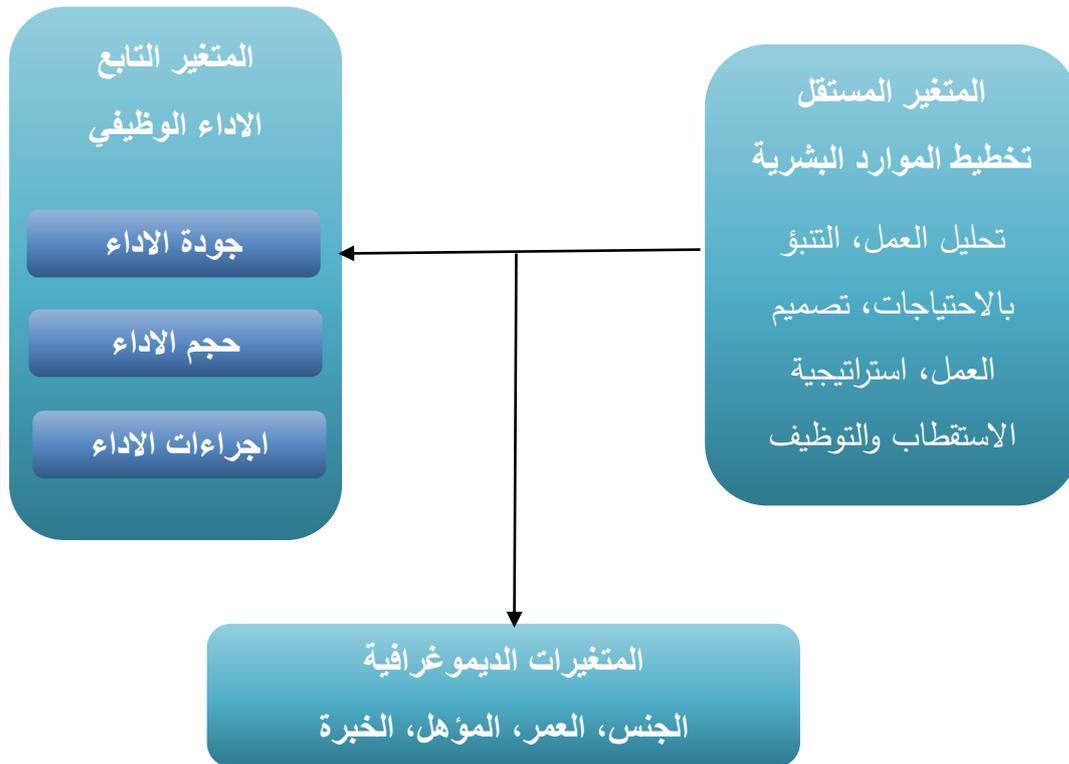
الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل العمل على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ بالاحتياجات على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم العمل على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير تخطيط الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في القطاع العام تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)



الشكل رقم (1.1): أنموذج الدراسة

1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على العاملين في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصحي في الضفة الغربية.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المستشفيات الحكومية ومديريات الصحة في الضفة الغربية.

- **الحدود زمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في العام 2023/2022م.
- **الحدود المفاهيمية:** اقتصرت هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات التالية:
(تخطيط الموارد البشرية، تحليل العمل، التنبؤ بالاحتياجات، تصميم العمل، استراتيجية الاستقطاب والاختيار، الاداء الوظيفي، جودة الاداء، حجم الاداء، اجراءات الاداء).
- **الحدود الإجرائية:** تم اعتماد الاستبانة كأداة الدراسة وضمن مقياس (ليكرت الخماسي) وسيتم تحكيمها والتأكد من درجة صدقها وثباتها ومن ثم معالجتها إحصائياً ضمن برنامج التحليل الاحصائي (SmartPLS3).

1.7 مصطلحات الدراسة

ادارة الموارد البشرية في القطاع العام: " تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها أنه عامل الجذب الأساسي لاستقطاب الموظف المناسب من خلال أصحاب العلامات التجارية ومن ثم يجب اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين ثم يعمل قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم والإشراف على تدريبهم وتطويرهم خلال مدة خدمتهم مع المنظمة يقوم موظفو الموارد البشرية بتقييم مواهب الموظفين من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك" (Chaudhary, 2020).

تخطيط الموارد البشرية: " التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة خلال فترة زمنية معينة، ورسم الاستراتيجيات لسدّ تلك الاحتياجات في الوقت المناسب من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها. وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات" (Kosheleva & Bordunos, 2018).

تحليل العمل: وهو " دراسة المهام والأعمال المهنية التي يجب القيام بها داخل المؤسسة المهنية، بحيث تدرس الواجبات والمهام المطلوبة من كل فرد، وتتطرق لمعرفة الفرد والمهنة التي تتناسب معه" (Gawade, Kumari, & Dagur, 2020).

التنبؤ بالاحتياجات: وهي عملية "تقدير ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية لتحقيق الاهداف المرسومة في المستقبل" (Bonnario, Madiistriyatno, & Zulfikar, 2021).

تصميم العمل: وهو " حديد المهام والواجبات والمسؤوليات والأساليب والمؤهلات والعلاقات المطلوبة لأداء مجموعة محددة من المهام ومن أجل توفير الموارد التكنولوجية والتنظيمية والشخصية للموظف.... هناك أربع تقنيات يتم استخدامها في تصميم الوظائف وهي الإثراء الوظيفي، وتبسيط الوظيفة، والتدوير الوظيفي وتوسيع مهام العمل" (Gawade, Kumari, & Dagur, 2020).

استراتيجية الاستقطاب والاختيار: هي "العملية التي يتم فيها جذب الموظفين من خارج او داخل المؤسسة واختبارهم ومقابلتهم واختيار الانسب منهم حسب حاجة المؤسسة وحسب التوافق مع الوصف الوظيفي لطبيعة العمل المطلوب" (Bonnario, Madiistriyatno, & Zulfikar, 2021).

الاداء الوظيفي: " الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" (Budur & Poturak, 2021).

جودة الاداء الوظيفي: " استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة" (Audenaert, Decramer, &) (George, 2021).

حجم الاداء الوظيفي: " مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل, حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم" (Audenaert et al., 2021).

اجراءات الاداء الوظيفي: " الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف" (Audenaert et al., 2021).

1.8 هيكله الدراسة

تنقسم هذه الدراسة الى خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض النتائج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

2.1 إدارة الموارد البشرية

2.2 تخطيط الموارد البشرية

2.3 الأداء الوظيفي

2.4 الدراسات السابقة

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية هي أساس المنظمات ورأس المال الحقيقي لها، وإن كفاءة هذه الموارد تحدد مدى فشل أو نجاح المنظمة (الشرياتي، 2017)، ومعيار قياس النجاح في المؤسسة يعتمد على مدى اهتمامها بالكادر البشري لما له من أهمية إستراتيجية، فالمنظمات التي تبحث عن النجاح والتميز تسخر أولوياتها بالاهتمام بالكادر البشري عن طريق إنشاء إدارة متخصصة فيها (فرحي، 2019).

إن صناعة التميز والنجاح المستمر بالابتكار وطريقة العمل المتبعة في الإدارة والقيادة هي نتيجة ما يمتلكه المورد البشري من قدرات ومميزات ومهارات وخبرات قادرة على أداء وظائفها، فالقيادات الكفوة هي من تقود منظماتها للنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة (اللبدي، 2015)، تحقيق أهداف المنظمة وجوده مخرجاتها يعتمد على الطريقة التي تستخدمها المنظمة للاستفادة من الموارد البشرية بأقصى درجة والعمل على تطويرها، حيث تعتبر الموارد البشرية ثروة أساسية في المنظمات (Macke & Genari, 2019).

إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط للعمليات (الأنشطة) ذات الصلة والمتربطة، على عكس إدارة شؤون الموظفين، والتي تنظر إلى العامل كعنصر إنتاجي تسعى المنظمة لتحقيق الإنتاجية المثلى مع الحفاظ على إنسانيتها. وهناك العديد من الفروق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، فيسعى الأول إلى تعظيم الكفاءة للمنظمة مع تلبية بعض مطالب الأفراد أيضاً، بينما يسعى الثاني إلى مواءمة الأهداف للمنظمة مع الأهداف الفردية، وكذلك الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الفردية ومتطلبات الكوادر البشرية، والنمو الفردي والتطور، والمكافأة الفردية من خلال الأجر والرواتب، والصيانة الفردية، وخلق علاقات مع الموظفين (Chaudhary, 2020).

في المقابل لا تقتصر مسؤوليات إدارة الموارد البشرية على مسؤوليات إدارة الأفراد، وهي تشمل أيضًا تخطيط المسار الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والاتصالات، والإعلام، وتوسيع مجالات الخدمة، وهي أداة تنفيذية في الإدارة العليا، في حين أن إدارة الأفراد هي استشارية الأداء. لذا فإن إدارة الموارد البشرية هي عملية تتعلق بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها والتحليل الخاص بالمنظمة للأعمال، وكذلك تعيين وترقية وتقييم أداء الموظف (Stewart & Brown, 2019).

2.1 إدارة الموارد البشرية

كان دور قسم شؤون الموظفين في الماضي يدور حول المسؤولية الإدارية ودعم قرارات الإدارة العليا فقط، فعندما بدأت الموارد البشرية (قسم شؤون الموظفين) بالظهور لأول مرة في منظمات الأعمال كان تركيزها على الموارد المالية والمادية، وكان دورها هو دعم الإدارة العليا بشكل رئيسي وتنفيذ القوانين والتشريعات وتنظيم الرواتب والاحتفاظ ببيانات الموظفين (Chams & García-Blandón, 2019).

ولكن مع تطور المفاهيم الإدارية والأساليب الحديثة في الإدارة وتطور أهداف المنظمات أصبحت الموارد البشرية عنصراً أساسياً وحرماً فيها (Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu, 2020)، ولها دور أكثر فاعلية في تنظيم العمل ودراسة أوضاع الموظفين واحتياجاتهم والعمل على تطوير أدائهم من خلال برامج متنوعة لرفع كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد (Hamadamin & Atan, 2019).

إن إدارة الإنسان مهمة صعبة للغاية بسبب طبيعة الإنسان الديناميكية، حيث لا يوجد شخصان متشابهان في القدرات العقلية والتكتيكية والمشاعر والسلوكيات، كما أنها تختلف بشكل كبير

كمجموعة وتخضع للعديد من التأثيرات المتنوعة وهنا يظهر أهمية دراسة علم السلوك التنظيمي (فرحي، 2019) و (Saini, 2018)، فالناس يتجاوزون ويشعرون ويفكرون ويتصرفون، ولذلك لا يمكن تشغيلهم كآلة أو تحويلهم في البيئة الداخلية للمنظمة، لذلك فهم بحاجة إلى إدارة متخصصة بهم تقوم بتوفير احتياجاتهم ومتطلباتهم لتخلق لهم بيئة مناسبة للعمل حتى يتم استغلالهم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة (Saini, 2018).

إن تحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى عناصر بشرية ذات كفاءة، حيث يعتبر المورد البشري أساساً للفكر والتطور والعمل، لذلك يجب استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المدربة والمؤهلة، والتخطيط لها والمحافظة عليها بتطويرها بشكل مستمر، وإقرار نظام عادل للرواتب والترقيات والعلاوات والحوافز والمكافئات يتمتع بمعايير الشفافية والوضوح (Macke & Genari, 2019).

الحاجة إلى إنشاء إدارة متخصصة لذلك، هو أمر مهم في ظل التطورات المعاصرة وذلك للعمل على إدارة شؤون الموظفين بالمنظمة بأفضل الآليات والسبل، تواجه الموارد البشرية في هذا العصر تحديات سياسية واجتماعية واقتصادية تزيد من صعوبة التعامل مع مكونات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات، لهذا يبرز لدينا الدور الأساسي والمحوري لإدارة الموارد البشرية (Olson, Slater, Hult, & Olson, 2018).

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية متنوع المعاني والتفسيرات، ويعود ذلك إلى أن هذا المصطلح مرن ويغطي مجموعة من العمليات التي تختلف باختلاف المنظمة، ولذلك كثرت تعريفات إدارة الموارد البشرية، فالزبيدي وعباس (2019) وجدا أن إدارة الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات، تعد واحدة من أكثر الوظائف أو الأقسام الأساسية في المنظمة.

وعرفتھا العالم (2018) بأنها "السیاسات والممارسات المستخدمة لإدارة العنصر البشري واستدامته، بما فی ذلك عمليات التوظيف والمكافأة والتقییم، فضلاً عن القرارات والإجراءات الإدارية التي تؤثر على طبيعة تفاعل المنظمة مع موظفيها".

اما الشرباتي (2017) فقد عرفها على "أنها إدارة تدير الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة نحو الهدف المنشود، إما هدف المؤسسة أو هدف الموظفين أو هدف المستفيدين من الخدمة، عن طريق وظائف معينة مثل وظيفة التحليل والتخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والمحافظة على العناصر المميزة وإبراز قيم المنظمة، عن طريق رسم الإستراتيجيات المرتبطة بالأهداف الرئيسية للمؤسسة".

اما Saini (2018) فعرف ادارة الموارد البشرية على انها "ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بالأشخاص في العمل وعلاقتهم داخل المؤسسة، فهي تهتم بالإنسان داخل المنظمة والهدف منها هو الجمع بين منظمة من الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة ويراعون رفاة الأفراد ومجموعات العمل وتطويرها ليصبحوا منظمة فعالة لتمكنهم من النجاح والوصول إلى أهداف المنظمة. فإدارة الموارد البشرية هي عملية إدارة الناس في منظمة ذات نهج إنساني".

وقد شمل مفهوم ادارة الموارد البشرية لطفه (2019) إطار واسع بعدة مفاهيم، ومجموعة أنشطة، وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية، وتعد أيضا إدارة استراتيجية بالمفاهيم التالية:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية مثل باقي الأنشطة التنفيذية مثل الإنتاج والتسويق، تلعب دورًا إداريًا أساسيًا في المنظمة.

- يشارك قسم إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة.

- تنظر إدارة الموارد البشرية إلى العنصر البشري (العاملين) على أنه أصل استثماري يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا كانت المنظمة تريد الحصول على عائد إيجابي طويل الأجل، كما يتضح من زيادة الإنتاجية والأداء المتفوق.
 - يجب تطوير البرامج والسياسات وفقاً لاحتياجات العامل اقتصادياً.
 - خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على التعبير عن مواهبهم وطاقاتهم في العمل.
 - تصميم وتخطيط أهداف إدارة الموارد البشرية، وسياساتها، وأنشطتها بطريقة تخلق الانسجام والاتساق فيما بينها مع ضمان التكامل مع بقية أهداف المنظمة وسياساتها وأنشطتها.
- وبين (Pamela, Umoh, & Worlu, 2017) أن إدارة الموارد البشرية هي القسم المسؤول عن تخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير الأنشطة لضمان الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة في الحاضر والمستقبل، فضلاً عن استخدامها السليم، والحفاظ عليها، وصيانة وتطوير وتقييم الأداء وتنظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الفعالية.
- من خلال الاطلاع على المفاهيم السابقة وجدت الباحثة بأن إدارة الموارد البشرية عبارة عن عمليات تقوم على جذب العاملين واستقطابهم وتدريبهم في أمكنة خاصة بهم تكون بشكل مشترك بين المنظمة والعاملين من أجل الوصول إلى تقوية مهاراتهم وتطويرهم وتبني قوى عاملة ذات كفاءة عالية وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع الشواغر الوظيفية حسب المهارات والقدرات ومساعدتهم على التخطيط لوظائفهم ووضع أهداف خاصة للمنظمة.

2.1.1 أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة لأنها تتعامل مع أهم الموارد والعناصر المعرضة لتغييرات البيئتين الخارجية والداخلية، لذلك بدأت المنظمات بالإهتمام بشكل أكبر في هذه الإدارة (Al Shobaki, et al, 2017).

إن إعتبار القوى العاملة كمورد مهم للمنظمة يمكنها من تحقيق النمو والتنمية والرضى الذاتي للأفراد العاملين فيها وبالتالي فإن نظام إدارة الموارد البشرية هو نظام يركز على تنمية الموارد البشرية من جهة والإدارة الفعالة للأفراد العاملين من جهة أخرى حتى يتمتعوا بالكرامة الإنسانية في عملهم (Saini, 2018).

المؤسسة التي تهتم بإستقرارها وسير كافة أعمالها بكفاءة عالية لتحقيق الهدف المنشود هي المؤسسة التي تولي إدارة الموارد البشرية إهتماما كبيرا وذلك لدرابتها بالأهمية الكبيرة لهذه الإدارة في إعداد الموارد البشرية وتدريبهم وتطويرهم وزيادة كفاءتهم وإستغلالهم الإستغلال الأمثل الذي يصب في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة على حد سواء (طاطة، 2017).

ومن أهمية هذه الإدارة أيضا التنسيق بين جميع الوحدات والأقسام الإدارية والعمليات المتعلقة بها وبالعاملين عن طريق وحدات إدارية ممثلة عن كل قسم وعقد إجتماعات دورية لمناقشة آليات سير العمل والمشاكل المتعلقة به وإيجاد حلول وإستراتيجيات للنهوض بالمؤسسة (طويهي، 2015).

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الفلسفات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإدارة العمليات مثل عمليات التوظيف وإنهاء الخدمة وتطوير وزيادة كفاءة العاملين، وتوفير نظام عادل للمكافآت والحوافز، وتنظيم المناخ الكلي لكيفية التعامل مع العاملين والمراجعين (Al shobaki, et al, 2017).

من وجهة نظري، فإن الموارد البشرية تعد عنصراً حاسماً في نجاح أي مؤسسة أو منظمة. فبالإضافة إلى الجوانب الأخلاقية والإنسانية التي تحتم على أي مؤسسة التعامل بحرص مع موظفيها، فإن الاهتمام بتوظيف الكوادر المؤهلة وتطويرها وتحفيزها يمكن أن يؤثر بشكل كبير على نتائج الأعمال والإنتاجية والتنافسية والنمو المستدام للمؤسسة. ولذلك، فإن الاهتمام بتخطيط وإدارة الموارد البشرية يعتبر أمراً حيوياً ولا يمكن التغاضي عنه في أي قطاع أو مؤسسة.

2.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى الإهتمام بنمو المنظمة بموارد بشرية فعالة، مما يؤدي إلى مزيد من تطور العاملين، فيحقق من رغباتهم واحتياجاتهم والحصول على أهداف المنظمة ومن هذه الأهداف (Macke & Genari, 2019):

1. الأهداف الاجتماعية

بتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع وذلك بتوفير العمل المناسب والمشجع والمريح لهم بما لا يتعارض مع القوانين والتشريعات، والذي يشجعهم على العمل بحماسة وإنتماء للمؤسسة، وتم تصميم هذه الأهداف لمساعدة المجتمع على تحقيق أهدافه من خلال الاستعانة بالأفراد وتوظيفهم بالقيام بواجبات مختلفة بناء على قدراتهم وخبراتهم بطريقة تسمح للمجتمع بالتطور والإزدهار في كل المجالات والأعمال، حيث تنظر إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالقوانين المرتبطة بالعمل والعمال والقوانين في هذا المجال، حيث تخلق بيئة عمل تسود فيها حرية تنقل العمال وتعبير آرائهم. مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة والسماح للأفراد ببذل قصارى جهدهم وطاقاتهم والتعويض عنها مع ضمان سلامة العمال وحمايتهم والحفاظ عليهم (Chaudhary, 2020).

2. أهداف تنظيمية

تعد إدارة الموارد البشرية النظام الأكبر في المنظمة حيث تعمل كنظام داخل المنظمة فهي تؤدي وظائفها بطريقة متكاملة ومترابطة مع الأنظمة الأخرى داخل المنظمة فان الأهداف التنظيمية للأفراد بحيث تقوم بوظائفها التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية.

3. الأهداف الوظيفية

عن طريق إختيار وتعيين الأفراد الأكفاء حسب الشروط والمعايير المطلوبة ومن ثم الإستفادة القصوى من طاقة الموارد البشرية بتدريبها وزيادة خبراتها المعرفية لتتماشى مع تطور المؤسسة، وتكريس الإلتزام للمؤسسة وحب العمل وتوحيد الأهداف بين الأفراد والمؤسسة وذلك بتحقيق العدل والمساواة في الأجور وإعطاء الحقوق عند التقاعد أو المرض، ويطلق عليها أيضا الأهداف الوظيفية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من ضمان تدفق الموارد البشرية للعمل بالمؤسسة والإستفادة القصوى من طاقاتهم والعمل على تشجيعهم وزيادة رغبتهم في العمل داخل المؤسسة (طاقة، 2017).

4. الأهداف الانسانية

تهدف هذه الاهداف إلى مساعدة العمال في تلبية وتحقيق الاحتياجات والأهداف والإعتراف بها على أنها الهدف والمكون الأساسي للإنتاج، مما يسهم في تحسين وزيادة مساهمة الموارد البشرية للمنظمة بطريقة أخلاقية وقانونية مع مراعاة المساواة في معاملة الأفراد والتعاون معهم وكأنهم فريق واحد من حيث توزيع المهام أو من حيث برامج الحوافز والمكافآت (الحري، 2018).

من وجهة نظري، فإن أهداف الموارد البشرية تتحدد بناء على طبيعة وأهداف المؤسسة أو القطاع الذي تنتمي إليه. ومن أبرز أهداف الموارد البشرية توفير الكوادر المؤهلة والمتميزة التي تستطيع

تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها بشكل مستمر، وتعزيز رضا وإنتاجية الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء عالٍ وتحسين أدائهم بشكل مستمر، كما تشمل الأهداف تحقيق التوافق بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين من خلال توفير بيئة عمل صحية ومريحة وفرص التدريب والتطوير المستمر، وكذلك التأكد من امتثال المؤسسة للمعايير الأخلاقية والقوانين والتشريعات المعمول بها في المجتمع. وبشكل عام، فإن تحقيق أهداف الموارد البشرية يمكن أن يسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة وتحقيق مزيد من التنافسية والنمو المستدام في السوق.

2.1.3 خصائص إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لها خصائص تتميز عن غيرها من الإدارات الأخرى ومن هذه الخصائص (الساعاتي والعواسا، 2019):

1. التركيز على التكامل والتوحيد مع وظائف المنظمة، فهذه سمة استراتيجية.
2. الالتزام تجاه الموظفين وأهداف المنظمة.
3. بدءاً من فكرة أن الموارد البشرية هي أصل من الأصول الأساسية الوحيدة للمنظمة، لأنها تمثل رأس المال البشري بالإضافة إلى رأس المال المالي.
4. تعمل الموارد البشرية بدلاً من مجموعة من الأشخاص، كعامل موحد للمنظمة لأن العاملين والإدارة يشتركان في مصلحة مشتركة في العمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة.
5. فإن إدارة الموارد البشرية تتخذ نهجاً فردياً وليس مجتمعياً عندما يتعلق الأمر بتنشيط العلاقات بين الموظفين.
6. أنشطة إدارة الموارد البشرية تحرك إدارياً بدءاً من القاعدة حتى قمة المنظمة.

7. العمل على التركيز مبادئ الاعمال بالاعتماد على البعد الاخلاقي بعين الاعتبار في العمل

الإداري.

من وجهة نظري، فإن الموارد البشرية تتميز بعدة خصائص تجعلها عنصرا حيويا في نجاح أي مؤسسة أو منظمة. ومن أبرز هذه الخصائص القدرة على التعلم والتطوير المستمر، حيث يمكن للموظفين الحصول على المعرفة والخبرات الجديدة وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم من خلال التدريب والتعليم المستمر. كما تتميز الموارد البشرية بالتنوع والاختلاف في الخبرات والمؤهلات والثقافات، مما يساعد في تحقيق توافق أفضل بين الأهداف والاحتياجات المؤسسية ومهارات وخبرات الموظفين. وتعتبر الموارد البشرية أيضا مصدرا للإبداع والابتكار، حيث يمكن للموظفين الاقتراح على أفكار وحلول جديدة تساعد في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. وبشكل عام، فإن الموارد البشرية تتميز بالقدرة على التكيف مع التحديات المختلفة وتحمل مسؤولية نجاح المؤسسة، وهذا يجعلها عنصرا حيويا في تحقيق الأهداف المؤسسية ونجاح المؤسسة في سوق العمل.

2.1.4 وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

تدور وظائف ومهام هذه الإدارة حول العنصر البشري من لحظة إستقطابه حتى إنتهاء علاقته بالمنظمة إما عن طريق التقاعد أو الإستقالة أو الفصل (Al Shobaki, et al, 2017).

يمكن حصر وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة تهتم بالتميز والتطور والتنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Davidescu et al., 2020) في خمسة وظائف أساسية وهي:

1. التعيين والإختيار.

2. التدريب والتطوير.

3. إدارة الأداء.

4. البناء.

5. التوظيف.

كما أضاف كل من (Armstrong, 2017) و (Simon & Esteves, 2016) مهام أخرى لإدارة الموارد البشرية وتمثلت في:

1. الإحتفاظ بالموظفين.

2. العمليات الإدارية.

3. إضافة القيمة.

4. إدارة التغيير.

5. المشاركة وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات.

6. تكامل التنظيم وأهداف الموظفين.

وكل هذه المهام تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين فيها وتساعد في التطور ومجاراة العالمية إذا ما تمكنت إدارة الموارد البشرية من تطبيق هذه العمليات بالشكل المناسب والصحيح (Grugulis, 2017).

وتم تصنيف وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث وظائف رئيسية إستنادا على أن لكل إدارة من إدارات المؤسسة مهام خاصة بها و تختلف عن الإدارات الأخرى في عملها، وهناك عدد كبير من المهام والآليات لكل إدارة في المؤسسة وتحتاج إلى تخصص معين قادر على إدارتها ووضع إستراتيجيات خاصه بها، وهذه الوظائف حسب (الشرباتي، 2017) هي:

1- الوظائف الاختصاصية: هي "الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الحكومية أو الخاصة، وتلعب فلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة والتكنولوجيا المعمول بها

ومهارة الموظفين وكفاءتهم دورا مهما في تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تمارسها المؤسسة"، ومن هذه الممارسات تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف ويشمل إستقطاب وإختيار وتعيين الموظفين وتثبيت الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقييم سلوكهم، وتحديد الأجور والمكافآت المناسبة، وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لعملية التطوير، ومراقبة بيئة العمل.

2- الوظائف الإدارية: هي "الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لإنجاز وإتمام أعمال الوظائف التخصصية، وتتمثل الوظائف الإدارية بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة".

3- الوظائف الإستشارية: هي "الوظائف التي تعمل على تقديم الإستشارات لجميع العاملين بالمؤسسة من موظفين وإدارات وهنا ننوه على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية منخرطة بالموظفين والإدارات حتى تكون قادرة على إعطاء المشورة الصحيحة والمناسبة لمصلحة المؤسسة وأهدافها".

من وجهة نظري، فإن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تعد حاسمة في نجاح أي مؤسسة أو منظمة. فعلى سبيل المثال، تتضمن هذه المهام التوظيف والتعيين، والتدريب والتطوير، والإدارة والتقييم وغيرها الكثير. ومن خلال توظيف موظفين مؤهلين ومتحمسين، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أدائها وكفاءتها. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للموظفين، مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة، ويساعد في الحفاظ على الموظفين الموهوبين والتميزين. كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تنظيم وتنسيق العلاقات العامة للمؤسسة مع الموظفين والجمهور الخارجي، والعمل على إدارة الصراعات وحل المشاكل التي تنشأ في بيئة العمل.

2.1.5 تحديات إدارة الموارد البشرية

تعمل منظمات الأعمال حالياً في عالم جديد يختلف اختلافاً كبيراً عن العقود السابقة في القرن الماضي، حيث يواجهون مجموعة متنوعة من التحديات والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجياتهم وأنظمتهم وثقافتهم التنظيمية المختلفة، ونتيجة لذلك، تتأثر أنشطة أقسام الموارد البشرية بشكل كبير بما يحدث في تلك المنظمات، ويتفق معظم المؤلفين في أدبيات إدارة الموارد البشرية على أن هناك العديد من التحديات الداخلية التي تواجه إدارات الموارد البشرية، مثل الانتقال من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) إلى المفهوم الحديث (إدارة الموارد البشرية)، فضلاً عن التحديات الخارجية مثل العولمة، والتكنولوجيا المتقدمة، وإعادة هيكلة المنظمات، تقليل المهارات المتغيرة للمنظمات، وإدارة الجودة الشاملة، ونذكر من هذه التحديات ما يلي (Hamadamin & Atan, 2019):

1. الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد إلى المفهوم الجديد

لا يزال النظر إلى العنصر البشري على أنه سلعة أو عامل إنتاج يخدم غرضاً معيناً في التفكير التقليدي، في حين أن النظرة الحديثة للعنصر البشري تعتبره المورد الأكثر قيمة والأهمية المتاحة للإدارة والتي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، وهذا بالفعل ما أحدثته التغييرات العالمية ومفاهيم الإدارة الجديدة، وهو تحول كبير في وعي المنظمات الحديثة بأهمية الموارد البشرية في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيير وقدرتها على تحقيق أهداف جديدة (Macke & Genari, 2019).

2. العولمة

وهذا يعني عدم وجود حواجز إقليمية أمام التجارة والأعمال والثقافة بين البلدان حول العالم، مما يسمح بحركة غير مقيدة للسلع والحركة الفكرية، فضلاً عن ظهور اتجاهات تنظيمية حديثة في

منظمات الأعمال ناشئة عن إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي، والتي تختلف في الشكل والمحتوى والوظيفة عن الأساليب التنظيمية التقليدية (Chams & García-Blandón, 2019).

3. التغيير التقني (التغيرات في التكنولوجيا)

تعد التكنولوجيا ووسائلها الحديثة من أهم التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال اليوم، حيث يجب عليها تقييم قدرتها على استخدام وتبني هذه الأدوات والتقنيات، وكذلك إدارتها واستثمارها لتحسين الأداء، وتطوير المنتجات، وتحسين الجودة (Macke & Genari, 2019).

4. تغير المهارات (اكتساب مهارات جديدة)

بانققال المجتمعات من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، تطورت ممارسات العمل، مثل استخدام الآلات الأولية وخطوط التجميع، وتغيرت المهارات الفردية المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة المطلوبة للحصول على النتائج المطلوبة، وتغيرت المهارات المطلوبة مع الزيادة في التخصص في العمليات المختلفة سواء صناعية او ادارية، بالإضافة الى تطور المجتمعات وتطور وسائل الاتصال واختلاف الاهتمامات وطرق التسويق وقنواتها، كل هذه التطورات وغيرها استدعت تطوير وتغيير مهارات العناصر البشرية المطلوبة في مكان العمل (Chams & García-Blandón, 2019).

5. الجودة الشاملة

وهي فلسفة ادارية تضم كل الأنشطة التي يتحقق عندها الاشباع الكافي لحاجات الزبون وتوقعاته ومتطلبات المجتمع، مع درجة انجازية عالية لأهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفؤة الكف بواسطة تعظيم اسهام جميع العاملين في جهود التحسين المستمر للجودة، في هذا الاتجاه، تستخدم المنظمات

الجودة النوعية كسلاح تنافسي أساسي حيث لم تعد الجودة رفاهية تطمح إليها مؤسسات الأعمال، بل أصبحت مطلباً لتحقيق أعلى مستوى من الأداء (Olson et al., 2018).

من وجهة نظري، فإن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات في العصر الحالي، ومن أبرزها الاستمرارية في تطوير وتحسين العمليات والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. فمع تغيرات سوق العمل والتكنولوجيا، يجب على إدارة الموارد البشرية الاستجابة لتلك التغيرات بشكل سريع وفعال، والتأكد من أن السياسات والعمليات الخاصة بها تواكب هذه التحولات. كما تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات في توظيف وحفظ الموظفين الموهوبين، والتعامل مع التنافس الشديد على الموارد البشرية في سوق العمل. يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على جذب الموظفين المؤهلين والمتميزين، وتوفير بيئة عمل محفزة ومرضية لهم، بالإضافة إلى الحفاظ عليهم وتطويرهم بشكل مستمر. ومن بين التحديات الأخرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية، هي تحديات في إدارة الاختلافات الثقافية واللغوية والدينية في مكان العمل، وتحديات في تواجه الأزمات المفاجئة والتحولت الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على سوق العمل.

ولذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير لمواجهة تلك التحديات، وذلك من خلال تطوير سياساتها وعملياتها بشكل مستمر، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين في هذا المجال. كما يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على التعاون والتنسيق مع باقي الإدارات في المؤسسة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2 تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) هي العملية المستمرة للتخطيط المنتظم من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لأهم أصول المؤسسة وهو المورد البشري، ويضمن تخطيط الموارد

البشرية أفضل ملاءمة بين الموظفين والوظائف مع تجنب النقصان او الزيادة في القوى العاملة" (Gawade, Kumari, & Dagur, 2020).

ولوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع كلاً حسب تخصصه في فترة زمنية معينة من ذلك لابد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى وتطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طويلة المدى كل منظمة حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة وتحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينة (Musi, Mukulu, & Oloko, 2019).

وترى الباحثة أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية حيوية لنجاح أي منظمة. فهو يساعد على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية ويضمن توفير العدد المناسب من الموظفين المهرة في المكان والوقت المناسبين. يساعد تخطيط الموارد البشرية في توجيه التوظيف والتدريب وتطوير الموظفين وتحسين أدائهم. كما يساعد في تحسين تخصيص الموارد وتحسين الإنتاجية والكفاءة والتنافسية للمنظمة. ومن الجدير بالذكر أن تخطيط الموارد البشرية يواجه بعض التحديات مثل التغييرات السريعة في السوق والتكنولوجيا والمتغيرات الديموغرافية والقوانين والتشريعات

المتغيرة، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون دائماً متطورة ومتأهبة للتعامل مع هذه التحديات.

2.2.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية

كلما اعتمد تخطيط الموارد البشرية على الاسس الصحيحة زادت اهميته في المنظمة ويتضح ذلك مما يلي (Bonnario, Madiistriyatno, & Zulfikar, 2021):

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمنظمة.

2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

6. تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.

7. الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها.

8. ترابط أنظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله.

9. تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا.

10. المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا.

11. تقليص الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.

12. التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها.

13. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة.

وترى الباحثة أن التخطيط للموارد البشرية هو عنصر حاسم في نجاح أي منظمة، ولا يمكن الاستغناء عنه في عصرنا الحالي الذي يتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة. فالتخطيط للموارد البشرية يساعد على تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين وتوفيرهم، بالإضافة إلى تطويرهم وتحسين أدائهم ومهاراتهم وإدارة علاقاتهم داخل المنظمة. ومن خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين وتوفيرهم، يمكن تعزيز فرص النمو والتطور المستقبلي للمنظمة وتحسين إنتاجيتها وتنافسيتها. كما يساعد التخطيط للموارد البشرية على تخصيص الموارد بكفاءة وتحقيق التوازن بين

احتياجات المنظمة ومتطلبات العمل وتحقيق الربحية المطلوبة. وبالتالي، فإن التخطيط للموارد البشرية يعد عنصراً حاسماً في إدارة المنظمات الناجحة، ويمكن أن يكون عامل الفارق بين النجاح والفشل في السوق المتنافسة.

2.2.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو الحصول على العدد الأمثل من الموظفين لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية في العمل، ونظراً لأن أهداف واستراتيجيات المنظمات تتغير بمرور الوقت، فإن تخطيط الموارد البشرية هو حدث منتظم ومستمر، بالإضافة إلى ذلك، ومع ازدياد حجم المنظمات وخاصة الحكومية سيتطلب من إدارات الموارد البشرية استخدام أساليب وأدوات جديدة لتوظيف العمال وتدريبهم والاحتفاظ بهم، ويمكن تلخيص أهداف التخطيط للموارد البشرية بالنقاط التالية (Ahmad, 2019):

1. استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً.
2. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب.
3. المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل.
4. مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة اقل).
5. تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
6. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

وترى الباحثة أن أهداف التخطيط للموارد البشرية هي من أهم الأهداف التي يجب أن تركز عليها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة. فهذه الأهداف تساعد على تحقيق التوافق بين احتياجات

المنظمة والقدرات والمهارات المتاحة للموظفين، كما تساعد في تطوير الموظفين وتحفيزهم وتحسين أدائهم وإدارة علاقاتهم في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف التخطيط للموارد البشرية إلى ضمان توفير العدد المناسب من الموظفين المهرة في المكان والوقت المناسبين، وتعزيز فرص النمو والتطور المستقبلي للمنظمة. كما أن التخطيط للموارد البشرية يساعد على تخصيص الموارد وتحسين الإنتاجية والكفاءة والتنافسية للمنظمة. وبصفتي خبيراً افتراضياً في التحدث عن هذا الموضوع، أعتقد أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنصب اهتمامها على تحقيق هذه الأهداف وضمان توفير العناصر البشرية المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

2.2.3 ابعاد تخطيط الموارد البشرية

اولاً: تحليل العمل

تحليل العمل هو فحص منهجي ومفصل للوظائف، إنه إجراء لتحديد واجبات الوظيفة ومتطلبات المهارة ونوع الشخص الذي يجب تعيينه من أجلها، وهو الإجراء الذي يحدد من خلاله واجبات وطبيعة الوظائف وأنواع الأشخاص الذين يجب تعيينهم لتحقيق الهدف من الوظيفة، وينتج عنه التوصيف الوظيفي الذي يتم استخدامه في التوظيف والاختيار والتعويض وتقييم الأداء والتدريب (Bonnario et al., 2021).

ويعتبر تحليل العمل دراسة كاملة للوظيفة، وتجسد كل عامل معروف ومحدد، بما في ذلك الواجبات والمسؤوليات التي ينطوي عليها أدائها، والظروف التي يتم بموجبها الأداء، وطبيعة المهمة، والصفات المطلوبة في العامل وشروط العمل وارتباط تلك الوظيفة بباقي الوظائف في المنظمة، ويتم تعريفه على أنه العملية التي يتم من خلالها دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بعمليات ومسؤوليات الوظيفة المحددة وينتج عن هذا التحليل الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة (Musi et al., 2019).

يتم من خلال تحليل العمل التحديد الهيكلي والوظيفي لمنظمة ما وفقاً للنموذج الكلاسيكي للنظرية الإدارية، ويتعامل مع المسؤوليات، وتحديد الأدوار، وتحديد النطاق والسلطة في كل مستوى من مستويات المنظمة، ويساعد في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال تعظيم القدرات الفردية (Boxall & Purcell, 2022).

أهمية تحليل العمل

يعد تحليل العمل مهماً جداً لمديري الموارد البشرية وتتجلى أهمية تحليل العمل من خلال (Mintzberg, 2019):

1. إعادة تصميم العمل

غالبًا ما تسعى المنظمة إلى إعادة تصميم العمل لجعله أكثر كفاءة أو لتحسين الجودة، وتتطلب إعادة التصميم معلومات مفصلة حول الوظيفة (الوظائف) الحالية، بالإضافة إلى ذلك، فإن إعادة التصميم يشبه تحليل وظيفة غير موجودة بعد.

2. تخطيط الموارد البشرية

بينما يقوم المخططون بتحليل احتياجات الموارد البشرية وكيفية تلبية تلك الاحتياجات، يجب أن يكون لديهم معلومات دقيقة حول مستويات المهارة المطلوبة في الوظائف المختلفة، حتى يتمكنوا من معرفة أنواع الموارد البشرية التي ستكون مطلوبة.

3. الاختيار

لتحديد أكثر المتقدمين مؤهلين لشغل مناصب مختلفة، يحتاج صانعو القرار إلى معرفة المهام التي يجب على الأفراد القيام بها، ومقارنتها بالمهارات المتوفرة بالمتقدمين للعمل وذلك من أجل الاختيار الأمثل.

4. التدريب

تعمل المنظمات التي تهتم بالموارد البشرية الى اعداد برامج تدريبية لموظفيها، ويتطلب أي برنامج تدريبي معرفة المهام التي يتم تنفيذها في الوظيفة، بحيث يرتبط التدريب بالمعرفة والمهارات اللازمة.

5. تقييم الأداء

يتطلب تقييم الأداء الدقيق معلومات حول مدى جودة أداء كل موظف من أجل مكافأة الموظفين الذين يؤدون أداءً جيداً وتحسين أدائهم إذا كان دون المستوى القياسي، يساعد تحليل الوظيفة في تحديد السلوكيات والنتائج المرتبطة بالأداء الفعال.

6. التخطيط الوظيفي

مطابقة مهارات الفرد وتطلعاته مع الفرص الوظيفية يسمح للمسؤولين عن التخطيط الوظيفي توجيه الأفراد إلى الوظائف التي سينجحون فيها ويتم من خلال ذلك الاستغلال الامثل للكوادر البشرية داخل المنظمة.

7. تقييم الوظيفة

تتضمن عملية تقييم الوظيفة تقييم القيمة النسبية لكل وظيفة في المنظمة وذلك من أجل إنشاء هياكل الأجور العادلة، وذلك لأنه إذا كان الموظفون لا يعتقدون أن هياكل الأجور عادلة، فسيصبحون غير راضين وقد يستقيلوا، أو لن يروا فائدة كبيرة في السعي للحصول على الترقيات، ولوضع تقييم للوظائف، فمن الضروري الحصول على معلومات حول الوظائف المختلفة ومقارنتها.

تحليل الوظيفة مهم أيضاً من وجهة نظر قانونية، حيث تفرض الحكومات متطلبات تتعلق بتكافؤ فرص العمل، وتساعد المواصفات الوظيفية المفصلة والدقيقة والموضوعية صانعي القرار على

الامتثال لهذه اللوائح من خلال التركيز على المهام والقدرات، وتوفر هذه الوثائق أيضًا دليلًا على الجهود المبذولة للانخراط في ممارسات التوظيف العادلة (Mintzberg, 2019).

وإلى جانب مساعدة المتخصصين في الموارد البشرية، يساعد تحليل الوظائف المشرفين والمديرين الآخرين على تنفيذ واجباتهم، ويمكن أن تساعد البيانات من تحليل الوظيفة المديرين في تحديد أنواع العمل في وحداتهم، بالإضافة إلى توفير معلومات حول عملية تدفق العمل، بحيث يمكن للمديرين تقييم ما إذا كان العمل يتم بالطريقة الأكثر كفاءة أم لا (Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019).

ثانياً: التنبؤ بالاحتياجات

التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية هو عملية تقدير متطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالجودة الصحيحة والعدد الصحيح، حيث يجب تقدير متطلبات الموارد البشرية المحتملة مع مراعاة خطط المنظمة خلال فترة زمنية معينة، ويتأثر التنبؤ بالطلب بعدد من العوامل الخارجية والداخلية مثل تحليل اتجاهات التوظيف؛ احتياجات استبدال الموظفين بسبب الوفاة والاستقالات وإنهاء التعاقد؛ إنتاجية الموظفين، نمو وتوسع التنظيم؛ ويعد التغيب ودوران العمالة من العوامل ذات الصلة للتنبؤ بالموارد البشرية (Boon et al., 2019).

تقنيات تقدير / توقع الطلب على الموارد البشرية

1. الحكم الإداري

تقنية الحكم الإداري هي تقنية شائعة جدًا للتنبؤ بالطلب، يتم تطبيق هذا النهج من قبل المنظمات الصغيرة وكذلك الكبيرة الحجم، تتضمن هذه التقنية نوعين من الأساليب، وهما "نهج من أسفل إلى أعلى" و "نهج من أعلى إلى أسفل"، بموجب "نهج التصاعدي"، يرسل مديرو الدوائر متطلبات

إداراتهم من الموارد البشرية إلى الإدارة العليا، تتوقع الإدارة العليا في النهاية متطلبات الموارد البشرية للمنظمة ككل على أساس مقترحاتهم، وفي "النهج التنازلي"، تتوقع الإدارة العليا متطلبات الموارد البشرية للمؤسسة بأكملها والإدارات المختلفة، ويتم توفير هذه المعلومات لرؤساء الأقسام المختلفة لمراجعتها والموافقة عليها، ولكن في الغالب، يجب تطبيق مزيج من كلا النهجين، أي "النهج التشاركي" للتنبؤ بالطلب، بموجب هذا النهج، يجتمع رؤساء الإدارة العليا والإدارات المختلفة في المنظمة ويقررون متطلبات الموارد البشرية المستقبلية، لذلك، يمكن التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية بالإجماع في ظل هذا النهج (Gawade et al., 2020).

2. تقنية تحليل عبء العمل

هذه التقنية مناسبة حيث يمكن قياس عبء العمل المقدر بسهولة، بموجب هذه الطريقة، يتم توقع إجمالي الإنتاج والأنشطة المقدره لفترة مستقبلية محددة، تتم ترجمة هذه المعلومات إلى عدد ساعات العمل المطلوبة للإنتاج لكل وحدة مع مراعاة قدرة القوى العاملة، ويمكن أن تساعد الخبرة السابقة للإدارة في ترجمة أحمال العمل إلى عدد ساعات العمل المطلوبة، وبالتالي، يتم توقع الطلب على الموارد البشرية على أساس إجمالي الإنتاج المقدر ومساهمة كل موظف في إنتاج كل وحدة (Musi et al., 2019).

3. نماذج الاقتصاد القياسي

تعتمد هذه النماذج على تقنيات رياضية وإحصائية لتقدير الطلب المستقبلي، بموجب هذه النماذج، يتم إنشاء علاقة بين المتغير التابع الذي سيتم توقعه (مثل القوى العاملة / الموارد البشرية) والمتغيرات المستقلة (على سبيل المثال، المبيعات، إجمالي الإنتاج، عبء العمل، إلخ)، باستخدام هذه النماذج، يمكن التنبؤ بالطلب المقدر للموارد البشرية (Bonnario et al., 2021).

4. تقنية دلفي

تعد تقنية دلفي أيضا تقنية مهمة جدا تستخدم لتقدير الطلب على الموارد البشرية، تأخذ هذه التقنية في الاعتبار متطلبات الموارد البشرية التي قدمها مجموعة من الخبراء، أي المديرين، يقوم خبراء الموارد البشرية بجمع احتياجات القوى العاملة وتلخيص الردود المختلفة وإعداد تقرير، وتستمر هذه العملية حتى يتفق جميع الخبراء على تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية (Ahmad, 2019).

أنواع البيانات المطلوبة للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

يمكن اختيار أسلوب معين أو الجمع بين عدة أساليب للتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة، ومع ذلك، بالنسبة لجميع أنواع تقنيات التنبؤ، يجب أن تكون أنواع البيانات التالية متاحة ومحدثة (Boxall & Purcell, 2022):

1. بيانات اتجاهات الوظائف المستقبلية

يتم تفسير بيانات اتجاهات الوظيفة من إطار زمني سابق لتحديد قطاعات العمل التي تحتاج الى تعزيز او الى تقليص، إذا أظهر الاتجاه أن بعض الأدوار الوظيفية الجديدة ستصبح أكثر أهمية، فقد تخصص المنظمة موارد لإعادة التدريب الوظيفي لبعض العاملين او زيادة عدد الموظفين في تلك الادارات.

2. البيانات الديموغرافية

تُظهر البيانات الديموغرافية مناطق البلد التي بها تركيزات للمهن المختلفة والذين يعملون في تلك الوظائف، على سبيل المثال، يوضح ما إذا كانت مهنة معينة مركزة في جزء واحد من الدولة ويتم مقارنة رواتب نفس الوظيفة في أجزاء مختلفة من تلك الدولة.

3. بيانات تجمع المواهب

يؤثر تجمع المواهب الحالي ومجموعة المواهب المستقبلية المتوقعة بشكل مباشر على إنتاجية المؤسسة في المستقبل، لذلك، تحتاج المنظمة إلى معرفة المواهب والمهارات الحالية المتاحة داخل المنظمة نفسها لزيادة الإنتاجية في المستقبل، ستساعدك التوقعات المستقبلية القائمة على المهارات على فهم الموظفين الذين يحتاجون إلى إعادة تأهيلهم أو صقلهم لتلبية الطلب المستقبلي.

4. مقاييس الموارد البشرية

توفر مقاييس الموارد البشرية لمدراء الموارد البشرية البيانات التي يحتاجونها لتحديد ما إذا كانت الشركة تنفق مواردها بحكمة، تساعد هذه المقاييس مدراء الموارد البشرية على فهم ما يجب أن تكون عليه النفقات المستقبلية لمطابقة طلب القوى العاملة في المستقبل، فيما يلي مقاييس الموارد البشرية الرئيسية التي يمكن تتبعها للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية (Boon et al., 2019):

- **معدل التغيب** والذي يعد مؤشراً مبكراً على دوران الموظفين، عند التنبؤ بالطلب المستقبلي على القوى العاملة، فإن معدل التغيب المرتفع يعطي نظرة ثاقبة حول عدد الموظفين الذين سيتم إنهاء خدمتهم أو عدد الموظفين الذين يجب تعيينهم لملء فجوة الإنتاجية التي تحدث بسبب التغيب.
- **معدل الدوران** يساعد قادة الموارد البشرية على تقدير عدد البدائل التي ستكون مطلوبة في السنوات القادمة، يشمل دوران الموظفين الاستقالة الطوعية من قبل الموظفين وعدد حالات الإنهاء خلال السنة التقييمية السابقة، تعطي هذه البيانات صورة عامة عن الوضع الحالي للموظفين وتتطلب تحليلاً أعمق.

ثالثاً: تصميم العمل

يعد تصميم العمل هو الخطوة التالية لتحليل العمل، حيث يوفر تحليل العمل معلومات حول المهارات والكفاءات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة، على العكس من ذلك، يسعى تصميم العمل جاهداً إلى تنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك الفردية، تصميم العمل هو مصطلح جديد نسبياً في إدارة الموارد البشرية (Gawade et al., 2020).

فلقد أدرك مديرو الموارد البشرية أن تصميم العمل له تأثير كبير على الإنتاجية ورضا العاملين، غالباً ما تؤدي الأعمال المصممة بشكل سيء إلى الملل وزيادة معدل دوران الموظفين وعدم الرضا عن العمل وانخفاض الإنتاجية وزيادة التكلفة الإجمالية للمؤسسة، وبالتالي، فإن تصميم العمل هو محاولة لإنشاء تطابق بين متطلبات العمل وخصائص الموارد البشرية المتاحة (Musi et al., 2019).

تصميم العمل هو عملية تنظيم العمل في المهام المطلوبة لأداء عمل معين، وينطوي على جهود واعية لتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل لتحقيق أهداف معينة، ويجب أن يكون لمدير الموارد البشرية اهتمام كبير بتصميم وتحديد الأعمال الفردية داخل المنظمة، حيث يجب تصميم الأعمال بطريقة تحفز الموظفين على تنفيذها بأفضل طريقة ممكنة، فلقد أدى التخصص والمكنة المفرطان إلى جعل العديد من الأعمال متكررة ومملة، ويميل الموظفون الذين يؤديون مثل هذه الأعمال إلى التعب بسهولة، لذلك من المهم تصميم الأعمال بشكل صحيح لزيادة تحفيز الموظفين وأدائهم (Olson et al., 2018).

ومن المحتمل أن تؤثر تصميمات العمل التي تزيد من رضا الموظفين وراحتهم ومرونتهم على الحافز والإنتاجية بشكل إيجابي، حيث يحدد تصميم العمل محتوى العمل، أي المهام والوظائف وأساليب

العمل والمهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال والعلاقة المتبادلة بين الأعمال والمكافآت التي سيحصل عليها الموظفون عند الانتهاء من العمل (Pamela et al., 2017).

تصميم العمل الفعال هو عملية معقدة يجب النظر إليها من عدة وجهات نظر، تعد الأهداف التنظيمية وتطلعات الموظفين ومعايير الأداء وبيئة العمل من العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها في تصميم العمل، المكونات الرئيسية لتصميم العمل هي محتوى العمل أو نطاقه وعمق العمل، ويتضمن محتوى العمل مختلف المهام أو الأنشطة التي يجب أن يقوم بها صاحب العمل، والمسؤوليات المرتبطة بالعمل والعلاقات مع الأعمال الأخرى في الهيكل التنظيمي، عمق العمل هو الاستقلالية أو السلطة التي يتمتع بها صاحب العمل في تخطيط وتنظيم العمل (فرحي، 2019).

العمل المحدد جيدا سيجعل العمل ممتعا ومرضيا للموظف، والنتيجة هي زيادة الأداء والإنتاجية، إذا فشل العمل في أن يبدو مقنعا أو مثيرا للاهتمام ويؤدي إلى عدم رضا الموظف، فهذا يعني أنه يجب إعادة تصميم العمل بناء على التعليقات الواردة من الموظفين، وبشكل عام، يمكن تصنيف العوامل المختلفة التي تؤثر على تصميم العمل إلى (Musi et al., 2019):

1. العوامل التنظيمية

ان العوامل التنظيمية التي تؤثر على تصميم العمل هي طبيعة العمل أو خصائصه، وتدفق العمل، والممارسات التنظيمية وبيئة العمل (Gawade et al., 2020):

- طبيعة العمل - هناك عناصر مختلفة للعمل وتصميم العمل مطلوب لتصنيف المهام المختلفة إلى عمل أو مجموعة متماسكة من الأعمال، قد تكون المهام المختلفة هي التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وما إلى ذلك، ويجب أخذ كل ذلك في الاعتبار أثناء تصميم العمل.

- بيئة العمل - تهدف بيئة العمل إلى تصميم الأعمال بطريقة تؤخذ في الاعتبار القدرات البدنية والسمات الفردية للموظفين لضمان الكفاءة والإنتاجية.
- سير العمل- غالبا ما يحدد نوع المنتج والخدمة تسلسل تدفق العمل، والمطلوب هو التوازن بين عمليات المنتج أو الخدمة المختلفة ويضمن تصميم العمل ذلك.
- الثقافة - تحدد الثقافة التنظيمية الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام في أماكن العمل، الممارسات هي الأساليب أو المعايير الموضوعية لتنفيذ مهمة معينة، غالبا ما تؤثر هذه الممارسات على تصميم العمل خاصة عندما لا تتوافق الممارسات مع مصالح الموظفين.

2. العوامل البيئية

تؤثر العوامل البيئية على تصميم العمل إلى حد كبير، تشمل هذه العوامل كلا من العوامل الداخلية والخارجية، وهي تشمل عوامل مثل مهارات الموظفين وقدراتهم، وتوافرهم، وآفاقهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (Chams & García-Blandón, 2019):

- توافر الموظفين وقدراتهم - تلعب مهارات الموظفين وقدراتهم ووقت التوفر دورا مهما أثناء تصميم الأعمال، تؤخذ في الاعتبار العوامل المذكورة أعلاه للموظفين الذين سيؤدون العمل بالفعل، حيث سيؤدي تصميم عمل ذا متطلبات تفوق مهارات الموظفين إلى انخفاض الإنتاجية ورضا الموظفين.
- التوقعات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية - أصبحت الأعمال في الوقت الحاضر أكثر تركيزا على الموظفين بدلا من التركيز على العملية، لذلك تم تصميمها مع مراعاة الموظفين.

3. العوامل السلوكية

العوامل السلوكية أو العوامل البشرية هي تلك التي تتعلق بالحاجة البشرية والتي يجب إشباعها لضمان الإنتاجية في مكان العمل، وهي تشمل عناصر مثل الاستقلالية والتنوع وردود الفعل وما إلى ذلك (Stewart & Brown, 2019):

- الاستقلالية - يجب أن يعمل الموظفون في بيئة مفتوحة بدلا من بيئة تحتوي على الخوف، وهذا من شأنه ان يعزز الإبداع والاعتماد المتبادل ويؤدي إلى زيادة الكفاءة.
- التقييمات - يجب أن تكون التعليقات جزءا لا يتجزأ من العمل، يجب أن يتلقى كل موظف ملاحظات مناسبة حول أداء عمله.
- التنوع - غالبا ما تجعل الأعمال المتكررة العمل رتيبا مما يؤدي إلى الملل، يجب أن يحمل العمل تنوعا كافيا بحيث يظل ممتعا مع مرور الوقت، ويجب إعطاء تنوع العمل أهمية أثناء تصميم العمل.
- استخدام المهارات والقدرات - يجب تصميم الأعمال بطريقة تجعل الموظف قادرا على الاستفادة الكاملة من قدراته وأداء العمل بفعالية.

رابعا: استراتيجية الاستقطاب والتوظيف

يعرف الاستقطاب بأنه: "عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل لملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة"، كما انه يعرف بأنه: "العملية التي من خلالها يمكن جذب طالبي المتقدم للمنظمة كشل الوظائف الشاغرة" (Davidescu et al., 2020).

اهداف الاستقطاب

يهدف الاستقطاب الى تحقيق ما يلي (Adam, 2020):

1. معرفة الافراد المناسبين للعمل بوظائف معينة.
2. اعلام ما توفره المنظمات من وظائف شاغرة للمحيطين بالمنظمة المتواجدين خارجها، وإظهار مميزاتها والخصائص التي تعطيها طابع التميز عن غيرها من المنظمات.
3. كسب اراء الافراد من خارج المنظمة سواء عملوا في هذه المنظمة او لم يعملوا للاستفادة من خبراتهم في المستقبل.
4. اعلام الافراد بتوفر شواغر للعمل وجذب عدد اكبر منهم لتقييمهم واختيار الأنسب للعمل بالوظائف المحددة مع ضرورة الموازنة ما بين التكلفة والعائد.

نشاطات الاستقطاب

النشاطات التي تركز عليها عملية الاستقطاب (Onik, Miraz, & Kim, 2018):

- جذب المرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة لذا فان عملية البحث والجذب يفترض ان تبدأ بعد اطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الافراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم.
- تحديد سوق العمل يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب اذ ان سوء اختيار سوق العمل وخاصة في الصناعات او الخدمات التي تتميز بعرض عالي للموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية إضافة الى تكاليف ووقت قد يؤدي الى ضياع فرصة الاستقطاب وتعرقل نشاطات المنظمة الإنتاجية والتسويقية.

2.3 الاداء الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة (العمر والاثري، 2016).

وعليه يحظى موضوع الاداء الوظيفي بأهمية كبيرة لدى المنظمات من حيث مسؤوليتها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وعليه فإن الاداء الوظيفي هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين مستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة، الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم (أبو جليلة، 2018). ويتناول هذا المبحث الاداء الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية والعناصر والعوامل المؤثرة وطرق التقييم والمحددات.

يعد الاداء الوظيفي من أهم الموضوعات في حياة كل من الأفراد والمؤسسات، وذلك لأن الاداء الوظيفي يتم تقييمه باستخدام تقنيات كمية تعكس أولاً على أخلاقيات العمل والمثابرة ومستوى المهارة والالتزام وذلك بكسب خبرات جديدة من خلال التعليم، بالإضافة إلى ذلك، ركزت اتجاهات الإدارة الحديثة تركيزاً قوياً على هذا الموضوع بشأن موضوع تقييم الاداء الوظيفي، والذي كان موضوعاً مهماً للعديد من الدراسات العلمية التي تناولت العديد من جوانبها، لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري (دري، 2017).

بالإضافة إلى ذلك، بدأت غالبية الهيئات الإدارية المعاصرة في النظر إلى تقييم الاداء الوظيفي على أنه عملية ضرورية وحتمية، فإن أهمية الاداء الوظيفي تتمثل في العديد من الجوانب منها الترقية والنقل، وتقييم المديرين والمشرفين، والتغييرات في الرواتب والأجور، وتحديد الاحتياجات التدريبية، كل هذه الأشياء تتم بقصد اختيار أفضل المرشحين للترقية، وتجنب المحسوبة، وتنمية المنافسة بين الأفراد، وتعزيز المنافسة بين الإدارات لتسهيل تخطيط القوى العاملة، وقياس إنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة، وتعزيز إنتاجية الإدارات، فتقييم الاداء الوظيفي هو وسيلة لتحقيق غاية وليس غاية في حد ذاته، وذلك لأن الهدف هو زيادة إنتاجية الموظف، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كما أنه يمنح الموظفين فرصة للتفوق واكتساب فرص للترقية، مما يساعدهم على تلبية احتياجاتهم من احترام وتقدير الآخرين وتأكيد الذات (بوزرقاطة، 2018).

وترى الباحثة ان الأداء الوظيفي يعتبر أمرا حاسما في المؤسسات الصحية في القطاع العام، حيث يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات الصحية التي يتلقاها المرضى وعلى مستوى الثقة والرضا لدى المرضى وأسرههم. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الأداء الوظيفي على كفاءة وإنتاجية المؤسسات الصحية وعلى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة لها. لذلك، فإن تحسين الأداء الوظيفي يعتبر أمرا حاسما في القطاع الصحي العام، ويتطلب ذلك توظيف استراتيجيات وأدوات تحفز على تطوير مهارات وكفاءات الموظفين وتشجيعهم على الإنجاز والإبداع. علاوة على ذلك، يتطلب تحسين الأداء الوظيفي تعزيز الروح الفريقية بين الموظفين وتوفير بيئة عمل صحية ومشجعة للإبداع والتميز، مما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسات الصحية في القطاع العام.

2.3.1 تعريف الاداء الوظيفي

يعد الأداء المحور الأهم الذي تركز المنظمات جهودها نحوه باعتباره الوسيلة التي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق أهدافها، فهو يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ونظرا لأهمية الأداء

فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين وعليه فقد تعددت تعريفاتهم اختلاف لتوجهاتهم البحثية وفيما يلي نستعرض أبرز تلك التعريفات:

فقد عرفه (النشمي والغشمي، 2020) بأنه: "النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ضوء مجموعة الفعاليات والأنشطة والمهام والإجراءات بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"، وعرفه (العنبي، 2020) على انه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة".

كما قام (خليفة وسلام، 2019) بتعريفه على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء".

وتحدثت دراسة (عبد الخير، 2020) أن الاداء الوظيفي يتم تحديد النتيجة النهائية لجهود الشخص من خلال قدرته وفهمه وموقفه. وعليه، فإن الأداء هو نتيجة التفاعل بين كل جهد، والذي يشمل الطاقة العقلية والبدنية التي يبذلها الشخص، والقدرات التي تمثلها الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وإدراك المهام فيما يتعلق بالاتجاه الذي يعتقد أنهم يجب أن يسيروا (يتحركوا). ويجب أن يركز طاقاته في هذا الاتجاه إذا كان يريد التغلب عليها.

عرفه علي (2022): بأنه "قدرة الموظف المدرب المؤهل الكفاء للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة خير قيام، وبأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملاءم وجيد للعمل".

عرفه توفيق وياغي (1999) كما ورد في دراسة سعيد (2019) بأنه "مجموعة الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل تكلفة وجهد جسماني وعقلي وبسرعة واتقان في زمن أقل".

عرفه (Paais, & Pattiruhu, 2020) بأنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وحسن تنفيذه لعمله والخبرة المطلوبة في العمل إضافة للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة وقبول المهام الجديدة والابداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

ولذا ترى الباحثة أن الأداء يجمع بين الجهود التي يبذلها العامل وذلك في سبيل القيام بالمهام الموكلة إليه بموجب وصف العمل الخاص به لغاية تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في البقاء والاستمرارية وغيرها من الأهداف التي تخدم مصلحة كلا الطرفين.

2.3.2 أهمية الاداء الوظيفي

يعتبر الاداء الوظيفي من أهم العناصر في المنظمات الخاصة أو الحكومية وذلك على مستويين على مستوى المنظمة، كذلك على مستوى الموظف وفيما يلي توضيح لذلك (Kayar, & Bulur, 2017):

أولاً: أهميته على مستوى العامل في المنظمة

يعد الأداء انعكاس لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفاعلية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها وإن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجاباً كما يلي (Farisi & Fani, 2019):

1. يمثل الأداء مقياس لتحديد قدرة الفرد وتوقع مستقبله، وبناء عليه تبني القرارات الإدارية التي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا.

2. عادة ما ترتبط الحوافز والمكافئات والأجور التي يتقاضاها الموظف في المؤسسات بأدائه الوظيفي.

3. يرتبط الأداء بإحدى الاحتياجات الأساسية، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ومن خلال ما سبق يتضح أن اهتمام الفرد بأدائه الوظيفي يتعكس عليه بالدرجة الأولى ايجابياً حيث يؤدي تحسينه وتطويره إلى تحقيق مكاسب معنوية تتمثل في التقدير والاحترام ومكاسب مادية في الحصول على المكافئات والأجور والترقية في العمل.

ثانياً: أهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة

يمثل الاداء الوظيفي أحد أهم العوامل والمحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها، لذلك غالباً ما يمثل الأداء معياراً لتقييم أداء المؤسسة بشكل عام وتحديد درجة فاعليتها وكفاءتها، كما يرتبط الأداء الوظيفي بدورة حياة المؤسسة في مختلف مراحلها إذ إن قدرتها على البقاء وتطورها يعتمد على الأداء الوظيفي (Rizky & Ardian, 2019).

وترى الباحثة أنه من غير الممكن رغم كافة الجهود حصر أهمية الأداء سواء على مستوى الفرد أو المنظمة بجملة من البنود فالأداء عنصر حيوي مرتبط بالعنصر البشري فهي الذي يعمل ويبتكر ويبدع وينفذ، لذا يمكن التوجه نحو اعتبار الأداء مؤشراً واضحاً للتفاعل بين سلوك الإنتاج ومخرجات المنظمة فنجاح المنظمة يمكن أن يقاس عبر أداء عاملها الذي ينعكس على جودة

منتجاتها وتطورها وسرعتها في الاستجابة لاحتياجات المستهلكين بانتقال المنظمة كاملة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها، فهو يشير إلى التفاعل بين سلوك الإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن بيئة تنافسية في سوق العمل.

2.3.3 عناصر الاداء الوظيفي ومحدداته

حدد الباحثون في علم الإدارة جملة من العناصر التي تتكامل سويا لتمثل وسيلة لتحديد الاداء الوظيفي كميًا ونوعيًا ومنها ما يمكن السيطرة عليه والتأثير ومنها ما لا يمكن ولذا ستعرض الباحثة هذه العناصر وفقا لوجهتي نظر فدراسة سعيد (2019) وجد الباحث أن هذه العناصر هي أربعة:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتمثل ذلك في مدى امتلاك الفرد للمهارات المعنية والمعرفة

الفنية الخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة ومجالاتها المرتبطة بها وكيفية أداءها.

2. نوعية العمل: ويتمثل في مدى دقة العالم وتنظيمه ومدى اتقانه لعلميه وبراعته الفنية، وقدرته

على تسيير وتنظيم العمل، والتحرر من الأخطاء.

3. كمية العمل: وتتمثل فيما قدرة العامل على انجاز وتأدية مسؤولياته المهنية من حيث كمية

الإنتاج، مع الاخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

4. المثابرة والثوق: وتتمثل في مدى تقاني العامل وجدديته في تأدية وظيفته وقدرته على حمل

المسؤولية إنجاز الأعمال في مواعيدها، والمواظبة وتقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته

للمتابعة والاشراف والتوجيه.

أما دراسة (Asbari, Hidayat, & Purwanto, 2021) فقد حدد عناصر الأداء بثلاثة عناصر هي:

1. الوظيفة: عبر ما تقدمه من فرص وما يلزمها من متطلبات وتحديات وتغذية راجعة.
2. الموظف: وما لديه من مهارات ومواهب شخصية واهتمامات ودوافع.
3. الموقف: وتتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد إلى جانب الهيكل التنظيمي.

تتمثل محددات الاداء الوظيفي كما أجمعت عليها الدراسات والبحوث كالتالي:

1. **جودة العمل المنجز:** ويشير إلى درجة الدقة والالتقان مدى مطابقة العمل للمواصفات والمعايير المحددة مسبقا ويندرج ضمن هذا الإطار مخرجات الأداء (خدمة أو سلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من لأخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية، فضلا عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الأداء المقدم، وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة (Diamantidis & Chatzoglou, 2018).

2. **الالتزام:** ويقصد به الاستثمار المتبادل بين الفرد والمنظمة استمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد اتجاه المنظمة، كما ويشرح الالتزام

الوظيفي طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، ويعمل الالتزام الوظيفي على تحسين لقدرة لتنافسية للمنظمات يؤثر بالإيجاب على الفاعلية التنظيمية. إن فالتشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافى أوجه السلوك السلبي، ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين اتجاه المنظمة (يونس وأحمد، 2017):

- القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع اهدافها ويمها ورغبة في المشاركة بتحقيق أهدافها.

- احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها إجراءاتها.

- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر.

- الاسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، واداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والاسهام في تنفيذها، المشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

3. كمية العمل المنجز: ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في

الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن الأداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز، ويتضمن ذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل،

والطريقة التي تؤدي بها أنشطته المعينة أو مزيج ن هذه وتلك وستحدد كمية مخرجات لأداء الجهد مستواه المقدم من الفرد، ومن الأمور المهمة في هذا المجال ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة العاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد ن خبرات تدريب تسهيلات أثناء العمل بحيث لا يتعدى قدرات إمكانات الفرد في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء من ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل، وتجسد كمية العمل المنجز أحد أهم مخرجات عنصر الكفاءة في الاداء الوظيفي التي تعتمد على الرغبة في العمل القدرة عليه فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد (أبو جليدة، 2018).

ومن خلال ما سبق يتضح أن يتضح أن الاداء الوظيفي يتحدد بذلك بمدى قدرة الموظف على تقديم مخرجات سواء خدمية أو سلعية، ذات جودة عالية تتوافق مع المعايير والامتيازات المطلوبة، وأيضا مع كمية المخرجات المنجزة بحيث يراعي الموظف الدقة والجودة والسرعة في العمل، بالإضافة إلى مدى التزامه

2.3.4 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلبا أو ايجابا على مستوى أداء العامل، وموقعه من الوظيفة ومن الإدارة وجماعة العمل وهي كالتالي (Paais & Pattiruhu, 2020):

1. الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم المقومات العملية الإنتاجية في المؤسسة ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع

الانسان أو تحفزه لأداء أفضل، وتزداد أهمية الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في أداء العمل، وذلك عن طريق الظروف لاجتماعية المادية المحيطة بالعمل، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته وتنقسم الحوافز إلى حوافز مادية تمثل في زيادة في الاجر، وحوافز معنوية تتمثل في الترقية الاعتراف بأهمية العامل والثناء عليه.

ويعتبر التحفيز الإداري من بين الممارسات الإدارية المهمة التي لا غنى عنها في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة وفاعلية العمل التنظيمي، وذلك باعتماد سياسات إدارية تجعل من نظام التحفيز وسيلة فاعلة تدفع الجهود التنظيمية بحيوية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويُمكن ذلك بربط جدوى نظام التحفيز بالأداء الوظيفي المرجو منه (Adnan Bataineh, 2019)، حيث يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (Okeke & Ikechukwu, 2019).

2. الإشراف: وهي عملية اجتماعية طبيعية حقيقية في حياة كل كائن اجتماعي المؤسسة كائن اجتماعي بامتياز، وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق أداء الفعال، والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز وتنظيم لعمل وبث روح العمل لجماعية التعاون، والإشراف سلاح ذو حدين يمكن أن يرفع من مستوى الأداء والعكس.

3. ظروف العمل المادية: وهي التي تحيط الفرد أثناء قيامه بعمله التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية التي يستطيع التحكم بها كالحرارة البرودة الضوضاء الدخان

التهوية، وظروف العمل المادية يرتبط بها معدل دوران العمل، ومعدل غياب العاملين سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل جماعة العمل التي تؤثر بالسلب أو الايجاب على أداء العامل.

4. **الخدمة الاجتماعية:** تستهدف تحقيق التكيف التفاعل لمتبادل بين الأفراد بيئتهم الاجتماعية تتواصل في تحقيق هذا ن خلال مجموعة ن البرامج الأنشطة المنظمة وذلك بالاهتمام بظروف العمل الاجتماعية المادية ن سكن علاج ترقية، وغيرها ن الخدمات.

ويضيف مجموعة أخرى من المحددات التي تؤثر على الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد وهي كالتالي
(Song, Wang, Chen, Benitez, & Hu, 2019):

1. **المؤهل الدراسي:** هو المؤهل العلمي الحاصل عليه الموظف وكلما كان تعليمة عاليا في التخصص كلما نال مكان أفضل في العمل ويترتب عليه سلطة وصلاحيات تفوق الموظف الغير مؤهل بعدم حصوله على المستوى العلمي الجيد فاختلف التعليم يؤدي الي اختلاف درجات السلم الوظيفي والصلاحيات التي تمنح للموظف للقيام بالعمل المسند اليه.

2. **الخبرات:** وهي الخبرة التي يحصل عليها الموظف من العمل وتعاونه مع زملاءه في انجاز العمل والدورات التي يلتحق بها ليطور نفسه للإنتاجية علي المستوى المطلوب لينال رضا مدراءه وليقدم افضل ما لديه في مجال العمل وكلما كان ذلك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهامه كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب، للخبرات علاقة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتماماته بالجانب المهني والتخصصي في الأداء وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض الموظف بالأهمية علي ضعف شهادته العلمية

كون الخبرة والمعرفة التي اكتسبها من العمل تعوضه عن ذلك لكن لا يغني عن الشهادة العلمية للحصول علي ارقى المناصب.

3. التدريب: يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأراءهم باستخدام طرق تدريبية وارشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى الإنتاج الوظيفي وذلك لا يتم إلا عن طريق الموارد البشرية الكفاء وحث الموظفين للتدريب وخصوصا التي تسند اليهم مستقبلا مناصب ادارية لتولي زمام الامور علي اكمل وجه دون الحاجة الي المساعدة من قبل الادارة العليا حيث يكونون اصحاب قرارات ادارية صائبة باتخاذ القرار.

2.3.5 تقييم الاداء الوظيفي

يمثل تقييم الاداء الوظيفي تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين تطوير أدائه، وعندما يطبق قياس تقييم لأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى إدائه الحالي فقط إنما يكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي المتوقع، كما يستخدم تقييم الاداء كأداة لتحسين كفاءة في وحدة العمل من خلال ما تقدمه من مؤشرات حول ما هو متوقع ن الاداء الوظيفي وتقديم التغذية الراجعة لهم (سعيد، 2019)، وتعرف علمية تقييم الأداء "بالعلمية المستمرة لتي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة فاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية" (Arif, Syaifani, Siswadi, & Jufrizen, 2019).

أهداف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث تستهدف هذا العملية أهدافاً على مستوى المؤسسة وعلى مستوى العاملين (Buil, Martínez, & Matute, 2019):

أولاً أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:

1. الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم

المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.

2. توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها.

3. إعداد سياسة جيدة للرقابة، من خلال توفير بيانات منظمة على الاداء الوظيفي، ونقاط

القوة والضعف فيه.

4. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

5. تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

6. توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

7. المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

8. الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف

المنظمة الاحتفاظ بها.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين بالمؤسسة:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية.
- قياس مستوى الاداء الوظيفي مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية.

وترى الباحثة أن تقييم الأداء عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي سواء على المستوى الشخصي للموظف حيث يتم إعطائه تغذية راجعة يستطيع من خلالها العامل العرف على نقاط القوة والضعف لديه وبالتالي يعززها ويعالج نقاط الضعف أو على مستوى المؤسسة حيث تهدف هذه العملية إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

اساليب تقييم الاداء

في ظل سعي الباحثة الحثيث والمتواصل طوال فترة اعداد الدراسة الى جمع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة توصلت الى أن طرق تقييم الأداء متعددة ومتنوعة وقد اختلف الباحثون في تصنيفها الا أنها ارتأت تقسيمها وفقا لأساليب تقليدية وغير تقليدية / حديثة هو التصنيف الأكثر

تداولاً والأسهل للقارئ (Farisi & Fani, 2019):

1. الأساليب التقليدية في التقييم

أولاً: التدرج البياني/ الصفات

يطلق بعض الباحثين مثل (Narkunienė & Ulbinaitė, 2018) مفهوم طريقة التقييم بالتدرج البياني طريقة التقييم من خلال بحث الصفات، أما دراسة (Halawi & Haydar, 2018) فأطلق عليها طريقة التدرج البياني و تتشابه كافة المسميات رغم اختلافها على تجميع الصفات المشتركة ذات العلاقة بالعمل والاداء ويتم منح كل صفة درجة بحيث يتم في النهاية تجميع هذه النقاط ليصبح المجموع مساوي لمستوى معين وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وتتم بواسطة المدي المباشر يعاب عليها أنها تتأثر بالآراء الشخصية لشخص الذي يقوم بالتقييم، لذا للتجنب المشاكل الذي تواجه مثل هذا الشكل من التقييم يمكن اللجوء لتشكيل لجنة لتقييم مع احتفاظ الإدارة بإضافة نقاط أو التقليل منها.

ثانياً: طريقة الترتيب

تضم طريقة الترتيب ضمنها أربعة اصناف من الترتيب هي (Sanyal & Hisam, 2018):

- **الترتيب البسيط:** يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل وفقاً لأدائهم ومقارنتهم بمن يشغلون وظيفة مشابهة في المنظمة بحيث يؤديون ذات المهام والواجبات، حيث يبدأ بالموظف الأفضل فالأقل فالأقل لأن يصل إلى الأسوأ بذلك تكون القائمة مرتبة تنازلياً، ويتم استخدام مثل هذا التقييم لأغراض العلاوات والزيادات حيث يسهل استخدامها ويصعب في المنظمات ذات الأعداد الكبيرة، كما يعد هذا الأسلوب بمثابة عامل التحفيز للعاملين.

- **الترتيب التبادلي:** يتم التقييم وفقا لهذه الطريقة بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة، حيث يتم التمييز بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً.
- **المقارنة المزدوجة/ الثنائية:** حيث يتم التقييم وفقا لعدد المرات التي يحصل فيها الموظف على أفضل أداء داخل المجموعة التي يحددها المدير بأنها الأفضل أداءً بحيث يتم مقارنة كل اثنين من الموظفين سويا لحين الوصول إلى الأفضل أداءً، ويصعب تطبيقها في الشركات كبيرة الحجم، كما أن كثيرا ما تتشابه النتائج مما يجعلها تستغرق وقت طويل فلا تصلح لأغراض التدريب والترقية فهي لا تحدد مشاكل العاملين بدقة.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** حيث يتم توزيع الموظفين بالاعتماد على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل و يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما ابتعدنا عن الوسط بحيث تمثل الأطراف أداء جيا إلى جيد جدا، ونسبة أقل عند الأطراف وتمثل أداء ممتاز على اليمين ومقبولا وضعيف على اليسار، وأهم ما يميز هذه الطريقة هي عدم التساهل وعدم التشدد في قياس الاداء نتيجة استبعاد التحيز الشخصي وتصلح في المنظمات التي يزيد فيها عدد العاملين في المستوى الواحد.

ثالثا: طريقة تقويم المهارات

عبر قياس مدى توافر مهارات الأداء لدى العاملين والشاغليين للوظيفية التي يتم تقييمها وتتم بداية تحديد المهارات والعناصر التي تحتويها كل مهارة والحد الأدنى الذي يحتاجه العامل (Na-Nan, Chaiprasit, & Pukkeeree, 2018).

رابعاً: طريقة القوائم

يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية محددة مسبقاً من قبل مستويات إدارية عليا، حيث تقتصر مهمة المقيم على اختيار العبارة التي تشبه أداء العامل ويكون هذا المقيم في الغالب هو المشرف المباشر حيث يتم تحليل هذه الإجابات التي تحمل أوزاناً لتحديد الدرجات حسب وزن كل عبارة تقييمية في القائمة، ويعود التقييم النهائي للمقيم المباشر لمناقشته مع العاملين بحيث لا يتدخل بشكل مباشر في العملية، تمتاز ببعدها عن التحيز، ويعاب عليها تكلفتها إلى جانب عدم خلوها من التحيز بشكل تام حيث يمكن أن يقدر المقيم المباشر وزن كل عبارة تقييمية وأهميتها (Murphy, 2020).

خامساً: طريقة التعبير بحرية التقييمية/ طريقة الوقائع المهمة

حيث يقوم المشرف خلال هذا الأسلوب بتسجيل ملاحظاته الشخصية والوقائع والأحداث المهمة وترتيبها في مجموعات، ويحتاج مثل هذا الأسلوب من التقييم من المشرف تخصيص الوقت الكافي والتفكير بالإجراء الذي سيتبعه، إلا أنه يعاب عليه اعتماده بشكل مباشر على الجهد الشخصي للمشرف وقدرته على الكتابة فضعف قدرته تنعكس على تقييمه كما يمكن الحصول على مثل هذا التقييم من خلال مراجعة سجلات العاملين في الشركة (Narkunienė & Ulbinaitė, 2018).

سادساً: طريقة الوقائع الحرجة

حيث تركز هذه الطريقة على جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في الأداء والتي قد تتسبب في نجاح أو فشل العمل، يتولى المقيم تسجيل هذه الوقائع ويحدد وزن لكل حادثة وفقاً لأهميتها، لا يطلع على تلك القيم المشرف على التقييم وتقوم الإدارة بتحديد كفاءة العامل، وذلك على أساس عدد الأحداث المميز والتي فشل فيها، تمتاز بتقديمها تغذية

عكسية عن العامل، إلا انه تمثل أسلوب ضغط عليه حيث يشعر بأنه تحت المراقبة المستمرة (Halawi & Haydar, 2018).

2. الأساليب الحديثة في التقييم

أولاً: الطريقة المبنية على نتائج الأعمال/ الإدارة بالأهداف

حيث يتم التركيز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، حيث يتم عقد لقاءات بين المقيم/المشرف وبين العاملين وتحديد الأهداف المراد تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقها، حيث يقوم بمساعدة العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد وتذليل العقبات وتتم عملية التقييم في نهاية المدة المتفق عليها، حيث تمتاز بتفعيل الاتصال بين المدراء والعاملين وزيادة الدافعية لدى العاملين، إلا أنه يعاب عليها تركيزها على العامل والجهد الفردي له (Sanyal & Hisam, 2018).

ثانياً: الطرق المبنية على مقاييس

ويشمل هذا الأسلوب ثلاثة مقاييس هي (Na-Nan et al., 2018):

- **طريقة الاختيار الإجباري:** حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات تصف مستوى الاداء الوظيفي، بحيث تحتوي على جملتين وصفيتين بشكل ثنائيات ايجابية وسلبية، ويجبر المشرف على اختيار جملة واحدة تنطبق على أداء العامل، بحيث يتم إعطاء وزن نسبي لكل جملة وتحديد النتيجة النهائية من خلال تجميع الأوزان، وتمتاز بالبعد عن التشدد والتساهل والتحيز، ويعاب عليها تحتاج إلى وقت وجهد وكذلك جهل المشرف بأوزان العبارات مما يجعله يتجاهل النواحي التطويرية للعامل.

• **التدرج على أساس المستوى السلوكي:** ضمن الأساليب التقليدية يتم استخدام أسلوب التدرج البياني والوقائع الحرجة ويجمع هذا الأسلوب في التقييم بينهما حيث يتم تصميم خاص لكل صفة أو سلوك على أن يكون من واقع العمل الفعلي ولا يعتمد على صفات عامة محددة مسبقا حيث يتم تقييم الفرد وفقا لمدى امتلاك العامل للصفات التي ترتبط بمتطلبات العمل الأساسية، حيث يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف الأمر الذي يسهل على المشرق ربط التقييمات بسلوك الفرد مباشرة أثناء العمل بعملية التقييم، تمتاز بتقليل الصراعات تحديد نقاط القوة والضغط في الاداء الوظيفي وتقليل الأخطاء، ويعاب عليها لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة وحاجتها للوقت والجهد وافتقادها للثبات.

• **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء وتمتاز بأن المشرف على التقييم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبها على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها العالم لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد من الأبعاد السلوكية يحتوي على مواقف متعددة، تمتاز بالتركيز على السلوك الفعلي وليس بالسلوك المتوقع، يعاب عليها حاجتها لمشرف يقظ دائم المتابعة فكثيرا ما يؤدي إلى نتائج غير عادلة.

ثالثا: طريقة مراكز التقييم

يتم التركيز من خلال هذه الطريقة على قياس مهارات وصفات محددة هي (التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية)، و ورغم صعوبة تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات إلا أن هذه الطريقة تسعى لتقييم المدراء في مختلف المستويات الإدارية والمرشحين لشغل مناصب إدارية عليا، حيث يوكل لهم

محاكاة بعض المهام والواجبات وحل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الضغوط وصراعات العمل، ثم يقوم المقيمون بتحليل سلوك كل فرد وتقييم مهاراته وقدراته التي تم عرضها في محاكات الواقع، تمتاز بأنها توفير مقياس موضوعي للمهام الإدارية الامر الذي يساهم في إعداد برامج تنمية فردية وقبولها نتيجة صلاحية نتائجها، يعاب عليها ارتفاع تكلفتها مما يجعلها حكرًا على مستويات إدارية معينة.

في حين أن (Murphy, 2020) قد صنف مقاييس تقييم الأداء كما يلي:

- **مقاييس السمات:** وتركز هذه المقاييس بصورة رئيسية على قدر ذاته تتجاهل لمواقف والسلوكيات النتائج بالتالي فإذا ما تبنى المقيم مقاييس السمات فإنه يعتمد إلى تقييم الصفات التي تتسم بالاستقرار النسبي لدى الفرد، ويمكن أن يشمل ذلك على القدرات معرفية التي لا يمكن للفرد أن يتدرب عليها بسهولة، أو الشخصية والتي غالبًا ما تتسم باستقرار نسبي مع مرور لوقت.

- **مقاييس السلوك:** تركز هذه المقاييس بصورة رئيسية على ما يفعله الموظفون في عملهم، دون الاهتمام بسمات الموظف، أو العوائد الناتجة عن سلوكه، وتعد هذه المقاييس ملائمة للاستخدام.

2.4 العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية والاداء الوظيفي للعاملين في القطاع

الصحي الفلسطيني العام

يلعب التخطيط للموارد البشرية دورًا حاسمًا في تحسين أداء المؤسسات وكفاءتها، ولاسيما في قطاع الرعاية الصحية. في سياق القطاع الصحي العام الفلسطيني، يمكن أن يؤثر التخطيط الفعال

للموارد البشرية بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين في هذا القطاع. تهدف هذه المقالة إلى استكشاف أثر التخطيط للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الرعاية الصحية العام الفلسطيني وتقديم نصائح واستشارات تخصصية في هذا المجال.

فهم العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأداء الوظيفي: يتضمن التخطيط للموارد البشرية تحديد احتياجات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية بشكل منهجي وتنفيذ استراتيجيات لتلبية تلك الاحتياجات. من خلال مطابقة مهارات وكفاءات العاملين في الرعاية الصحية مع متطلبات المؤسسة، يعزز التخطيط الفعال للموارد البشرية الأداء الوظيفي العام.

عند تنفيذ التخطيط الفعال للموارد البشرية، يتم ضمان توافق أفضل بين احتياجات المؤسسة الصحية وقدرات العاملين الحاليين. تعمل عمليات الانتقاء والتوظيف الدقيقة وفقاً لمتطلبات العمل على تعزيز الأداء الوظيفي. يكون لدى الموظفين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للمهام التي يقومون بها القدرة على تحقيق النتائج المرجوة وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

دور التدريب والتطوير: تعتبر التدريب والتطوير المستمر للموظفين جزءاً أساسياً من التخطيط للموارد البشرية. من خلال توفير فرص التدريب المستمر، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرات وأداء العاملين. البرامج التدريبية المصممة خصيصاً لاحتياجات العاملين في الرعاية الصحية تعزز الثقة والكفاءة والتحفيز، مما ينعكس إيجاباً على أداء الوظائف.

علاوة على ذلك، يساهم التخطيط الفعال للموارد البشرية في تطوير وتنمية الموظفين، وتحسين مستوى مهاراتهم وأدائهم. من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، يمكن تعزيز قدرات الموظفين وتحسين معرفتهم في مجالات عملهم. وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة والكفاءة والتحفيز لديهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الوظائف.

فوائد لقطاع الرعاية الصحية الفلسطيني العام: يترتب على تنفيذ التخطيط الفعال للموارد البشرية في قطاع الرعاية الصحية العام الفلسطيني العديد من الفوائد. أولاً، يضمن توافر العدد المناسب من العاملين المهرة والمؤهلين للوظائف المطلوبة. من خلال تقييم احتياجات القوى العاملة بدقة ومطابقتها مع استراتيجيات التوظيف، يمكن للمؤسسات الصحية تحسين استخدام الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً، يتيح التخطيط الجيد للموارد البشرية التعرف على الثغرات المهارية المحتملة وتطوير برامج التدريب المناسبة. تساعد هذه الخطوة الاحترازية في مواجهة التحديات المتغيرة في قطاع الرعاية الصحية، وتعزيز كفاءة العاملين في هذا المجال، وضمان جاهزيتهم لتقديم خدمات الرعاية الصحية عالية الجودة.

علاوة على ذلك، يسهم التخطيط الفعال للموارد البشرية في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات الصحية بشكل عام. من خلال تعزيز بيئة العمل الداعمة وتشجيع العمل الجماعي وتوفير فرص النمو، يتم تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق رضا العاملين.

وترى الباحثة ان التخطيط الجيد للموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات الصحية. ينعكس هذا إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة وتحقيق أهداف المؤسسات في تلبية احتياجات المجتمع وتحسين حالته الصحية. من أجل تحقيق هذه الفوائد، يجب على المؤسسات الصحية الفلسطينية أن تعتمد استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية الفعالة وتوليها أهمية قصوى في عملها.

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 الدراسات العربية

1. دراسة (العزري، 2023) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء

الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان"

هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة (جامعة الشرقية) في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وسوف تسهم الدراسة في هذا المجال من خلال توفير الأساس النظري والأدلة العملية التي تبين كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة أيضًا إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج، من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. وكانت أهم التوصيات: التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية، وأيضًا قياس أثر هذا التدريب على الأداء الوظيفي من خلال المعايير المحددة، وكذلك لابد من مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لدى الموظفين في الجامعة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والتركيز على وضع سياسة تربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية والترقيات، ويقترح الباحث إجراء دراسات أخرى حول أثر استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

2. دراسة (بابكر، 2023) بعنوان "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ببنك

فيصل الإسلامي السوداني "2016-2021 م".

تهدف هذه الورقة لدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني. تمثلت مشكلة الدراسة في أن الأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني يعاني من تدني في المستويات رغم اهتمام إدارة البنك بإدارة الموارد البشرية وإنفاق ميزانيات كبيرة لهذا الغرض. نبعت أهمية الدراسة من أهمية دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي واختبرت عدد من الفرضيات أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالبنك. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي بالبنك توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن ضعف الأداء الوظيفي بالبنك يعزى لضعف التطبيق الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية. تخطيط الموارد البشرية بالبنك لا يتم وفق الرؤى العلمية الحديثة. على ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني المعايير المستخدمة عالميا في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بصورة مثلى لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي بالبنك.

3. دراسة (الهاشم والشعار، 2023) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في

الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية

الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها المباشر وغير المباشر في الأداء الوظيفي في ضوء مقاومة التغيير كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل على (200) من شاغلي المناصب القيادية والإشرافية في الشركات الصناعية التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أو لديها شهادة جودة بيئية، وعددها (66) شركة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي مباشر لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي. بالإضافة لما سبق، فإن (التدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء) تؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير. كما تتوسط مقاومة التغيير أثر (التدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء) في الأداء الوظيفي، بينما لا تتوسط مقاومة التغيير أثر (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، والتوظيف الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر) في الأداء الوظيفي. وأبرز ما أوصت به هذه الدراسة ضرورة نشر الوعي لدى المنظمات والأفراد حول الاستدامة البيئية.

4. دراسة (الجناعي وعلي، 2021) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من

خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء"

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك دور وسيط للتمكين الإداري في أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في المستشفيات الأهلية موضوع الدراسة، وبغية التوصل

الى ذلك صممت استبانة مكونة من (57) فقرة، وقد تم توزيع (375) استمارة واسترجع منها (256)، وبعد فحص الاستثمارات كانت الصالحة للتحليل منها (241) استمارة، ومن اهم نتائج الدراسة أن التمكين الإداري يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي بالتالي فإن عملية التمكين تعزز الأداء والوظيفي في المستشفيات موضوع الدراسة بالإضافة الى أن التمكين الإداري يتوسط أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بشكل جزئي، بالتالي فهو يساعد في دعم التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة باتخاذ إجراءات تدعم وتزيد من التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية من أجل تحسين الأداء الوظيفي.

5. دراسة (تغلابت، 2019) بعنوان " دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء

العاملين في المؤسسة الخدمية"

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الخدمي بالجزائر. وتم التوصل بعد تحليل إجابات 470 فردا عاملا في القطاع على المستوى الوطني، إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (معادلته: أداء العاملين=4.254-0.082 المكافاة+0.102 القيادة و طبيعة الاشراف+1) بقدرة تفسيرية قيمتها 5,4 %، ووجود تأثير غير مباشر لهذه الأبعاد على أداء العاملين بوساطة المتغير الوسيط "مواقف العاملين" (معادلته: أداء العاملين =4.21+0.036 بيئة العمل+0.015 القيادة و طبيعة الاشراف+0.001 المكافاة+2).% بقدرة تفسيرية قيمتها 1 %، ما يعني أن القدرة التفسيرية الإجمالية للنموذجين تقدر ب 6,4 %، كما تجدر الإشارة إلى وجود تأثير لمواقف العاملين على أداء العاملين بقدرة تفسيرية عالية وهي 49,40 بينما لا يوجد تأثير بالنسبة للمتغيرين الوسيطين الآخرين (معارف، مهارات وقدرات العاملين، وسلوكهم) عليه.

6. دراسة (أبو جليدة، 2018) بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء

العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. وزعت الاستبانات على عينة عشوائية قوامها 346 فرداً. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: تسعى شركات الاتصالات الليبية للحصول على أفضل ما هو متاح في سوق العمل الليبي من الكوادر البشرية من خلال استراتيجية التوظيف والتوظيف. كما تظهر اهتمامها الكبير باستراتيجية التدريب والتطوير بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المستمر في مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بأداء التقييم الدوري لأداء الموظفين للتعرف على النقاط الإيجابية وبناءً على النتائج السابقة تقترح الدراسة عدة توصيات مثل: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات والعمل على تطويرها والحفاظ على استمرارية عملها. مراعاة أحدث التطورات التكنولوجية والتقنيات في العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد استراتيجيات التدريب. بالإضافة إلى الحاجة إلى نظام حوافز متكامل ومتساوٍ، فهو يشمل الحوافز المادية والمعنوية. الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أداء الموظف، شركات الاتصالات الليبية.

7. دراسة (قاضي، 2018) بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين

في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، من خلال الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية التعويضات، إستراتيجية علاقات العمل، إستراتيجية تقييم الأداء). وقد تم توزيع 65 استمارة استبيان تم اعتماد 51

منها تخص الإطارات والإطارات السامية وتم استبعاد أعوان التنفيذ والتحكم نظراً لعشوائية إجاباتهم. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية على أداء العاملين، لكن بدرجات متفاوتة حيث كانت إستراتيجية التعويضات هي الأكثر تأثيراً، لكن تم إهمال مؤثرات أخرى ذات أهمية تتعلق بالفرد (العوامل الداخلية والخارجية).

8. دراسة (زيد وعمرون، 2018) بعنوان " القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي

للعاملين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة "

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عمال الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة حيث بلغ عددهم (34) عاملاً، وبغية التوصل الى ذلك صممت استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول يحتوي على معلومات أولية تتعلق بمجتمع الدراسة، والثاني يتكون من 22 عبارة وزعت على ثلاث محاور وهي: الحفز الالهامي، والتأثير المثالي "الكاريزمي"، والاعتبار الفردي للقائد التحويلي، وتم توزيع الاستبانات على المجتمع كامل (باستخدام اسلوب الحصر الشامل).

ومن اهم نتائج الدراسة أن هناك أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بمعنى اخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيه يملكون مهارات وقدرات إبداعية بالإضافة الى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه، واوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جمباً الى جمب مع احتياجات القيادة التحويلية في الرابطات الرياضية.

9. دراسة (يوسفي ونعيجات، 2018) بعنوان " أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين:

دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الأنماط القيادة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة المتساهلة) على أداء العاملين في مصنع للأجر بولاية الاغواط، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصنع والذي قدر عددهم ب(220) عامل حسب مصلحة الموارد البشرية للمصنع أما حجم العينة المأخوذة فكانت (142) عامل في المصنع، وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل بياناتها، اذ أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ذو معنوية لنمط القيادة المتساهلة والأداء، وكذلك عدم وجود أثر ذو معنوية لنمط القيادة التحويلية والأداء في حين هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين، واوصت الدراسة بضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح الدور الريادي للقيادة في المؤسسة وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة وأنماطها لتحقيق أهداف المؤسسة، الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي الى ارتفاع مستوى أداء العاملين.

10. دراسة (الجناعي وصالح، 2018) بعنوان " التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري

في ابعاد الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الجمهورية اليمنية "

هدفت الدراسة الى الكشف عن التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية ودور ذلك في تعزيز وتحسين أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عشرة مستشفيات كأكبر المستشفيات من حيث عدد الأسرة وفق بيانات اتحاد المستشفيات الأهلية، وتم تحديد المجتمع المتاح ب(2195) موظف وموظفة، بينما اعتذرت

واستبعدت ثلاث مستشفيات، وبغية التوصل الى ذلك صممت استبانة مكونة من محورين، الأول التمكين الاداري، ومحور الأداء الوظيفي، واستخدمت العينة العشوائية النسبية.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج، منها وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي وأبعاده، وكذلك أثر إيجابي لأبعاد التمكين في الأداء الوظيفي، وأن التفويض لا يمثل البعد المؤثر بين أبعاد التمكين في الأداء الوظيفي، واوصت الدراسة بالاهتمام بجوانب التمكين الإداري التي توفر للموظف مساحة من الحرية مثل التفويض والمشاركة من أجل الانتقال الى مراحل متقدمة من التمكين الإداري، وضرورة اعتماد محاور تقيس مدى إمكانية تمكين العاملين ضمن معايير التقويم الدوري للأداء في المستشفيات الأهلية.

2.5.2 الدراسات الاجنبية

1. دراسة (Ellinger & Svendsen, 2021) بعنوان " تأثير تخطيط الموارد البشرية على

الأداء التنظيمي ؛ حالة شركات التصنيع في النمسا"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في النمسا. تم تحديد مجتمع الدراسة في هذا البحث على أنه جميع شركات التصنيع المسجلة في النمسا. وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 50 شركة تصنيع في النمسا. وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من الشركات المشاركة في الدراسة. تم استخدام تحليل الانحدار لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط للموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات التصنيع في النمسا. وبناء على النتائج، توصي الدراسة بأن يقوم قادة الشركات التصنيعية في النمسا بإدراج التخطيط للموارد البشرية كجزء من استراتيجياتهم لتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

2. دراسة (Mwangi & Wanyama, 2021) بعنوان " تأثير تخطيط الموارد البشرية على

الأداء التنظيمي لشركة Deloitte Kenya

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركة ديلويت كينيا. وقد تم جمع البيانات من 59 موظفاً في شركة ديلويت في كينيا باستخدام الاستبيان. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. وجاءت النتيجة الرئيسية للدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركة ديلويت كينيا. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على شركات القطاع الخاص في كينيا التركيز على تخطيط الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي والتنافسية.

3. دراسة (Chioke & Mbamalu, 2020) بعنوان " تخطيط الموارد البشرية والأداء

التنظيمي: نهج فلسفي

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط للموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال النهج الفلسفي. تم تحديد المجتمع المستهدف من هذه الدراسة كشركات القطاع الخاص في نيجيريا. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 400 موظف في عدة شركات خاصة. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على المشاركين في الدراسة. وأظهرت النتائج أن التخطيط للموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي في الشركات. كما أوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات الاستثمار في التخطيط الفعال للموارد البشرية وتحسين استخدام الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي.

4. دراسة (Ahmad, 2019) بعنوان " تخطيط الموارد البشرية: الأداء الفعال "

تتناول هذه الدراسة الهدف من تخطيط الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء المؤسسات. تم استخدام منهجية الدراسة الوصفية والتحليلية وتم جمع البيانات من خلال استبيان أجري على عينة من 120 موظفًا في قطاع الخدمات المصرفية في باكستان. توصلت الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسات، وأن الجوانب الهامة لتخطيط الموارد البشرية تشمل تحليل الوظائف والاحتياجات اللازمة لتحسين الأداء. كما توصي الدراسة بأهمية تطبيق تخطيط الموارد البشرية بشكل منتظم ومستمر لتحقيق أفضل النتائج.

5. دراسة (Musi et al., 2019) بعنوان " تأثير تخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات "

المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية في كينيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء في معاهد البحوث الزراعية في كينيا. وقد استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم جمع البيانات من 100 موظف وإداري في ثلاث معاهد بحثية في كينيا باستخدام استبيانات. وكانت نتيجة الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي في معاهد البحوث الزراعية في كينيا. كما توصي الدراسة بضرورة أن يكون للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دور حاسم في تحسين أداء المؤسسات البحثية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأن يتم توجيه المزيد من الاهتمام والموارد لتطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات البحثية في كينيا.

6 دراسة (Pamela et al., 2017) بعنوان " تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي في

شركات النفط والغاز في ميناء هاركورت"

تتحدث هذه الدراسة عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات النفط والغاز في بورت هاركورت بنيجيريا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع البيانات من الدراسات السابقة وتحليلها. وتم تحديد المجتمع الذي يتمحور حول شركات النفط والغاز في بورت هاركورت، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 200 موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات النفط والغاز في بورت هاركورت. وأوصت الدراسة بأن يتم التركيز على تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الشركات.

2.5.3 تعقيب على الدراسات السابقة

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر التخطيط للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني العام. وقد تمت مراجعة الدراسات السابقة التي تركزت جميعها على دور التخطيط للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في مجالات مختلفة. وتعدّ هذه الدراسات ذات أهمية كبيرة لفهم العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأداء التنظيمي في المجالات المختلفة.

وفي الدراسات العربية، تم تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مجالات متنوعة. وقد تركزت دراسة الجناعي وآخرون (2021) على تأثير الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في المستشفيات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء. وتحلّل دراسة

تغلبت (2019) تأثير إدارة الموارد البشرية على العاملين في المؤسسات الخدمية. وتتناول دراسة أبو جليدة (2018) أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وتركز دراسة قاضي (2018) على أثر الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. وتركز دراسة زيد وآخرون (2018) على القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة.

ومن خلال الدراسات السابقة، يتضح أن تنظيم الموارد البشرية يلعب دورًا هامًا في تعزيز أداء العاملين وتحسين أداء المؤسسات وتطويرها. ويوصي الباحثون بتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاهتمام بثقافة التنظيم والقيادة التحويلية لتعزيز أداء العاملين.

أما في الدراسات الأجنبية، فقد تم التركيز على تأثير التخطيط للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الصناعات التحويلية في النمسا في دراسة Ellinger & Svendsen (2021) وتركزت دراسة (2021) Mwangi & Wanyama على تأثير التخطيط للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة ديلاويت كينيا. واستخدمت دراسة Chioke & Mbamalu (2020) النظرية الفلسفية لتحليل أثر التخطيط للموارد البشرية على الأداء التنظيمي. وتركزت دراسة Musi et al. (2019) على تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المعاهد الزراعية في كينيا. وتحدثت دراسة Pamela et al. (2017) عن تأثير التخطيط للموارد البشرية على أداء المؤسسات في قطاع النفط والغاز في بورت هاركورت، نيجيريا.

وبناءً على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يظهر أهمية التخطيط للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات. كما أن هذه الدراسة تتميز ببحثها في القطاع الصحي الفلسطيني، وهو مجال بحثي يفتقر إلى دراسات سابقة من هذا النوع والأسلوب.

استفادة الباحثة من الدراسات السابقة من خلال:

1. فهم العلاقة: تم استخدام الدراسات السابقة لفهم العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية والأداء الوظيفي. من خلال مراجعة الأبحاث السابقة، يمكن تحليل النتائج واستخلاص الأنماط والاتجاهات المشتركة، مما يمنح فهماً أعمق للعلاقة بين هذين العنصرين.
2. تطوير النظرية: تم استخدام الدراسات السابقة للمساهمة في تطوير النظرية المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي. من خلال تحليل ومراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد الثغرات في الأدبيات الحالية وتوجيه الأبحاث المستقبلية لتعزيز الفهم وتطوير النظرية.
3. توجيه السياسات والممارسات: تم استخدام الدراسات السابقة لتوجيه صياغة السياسات وتطوير الممارسات المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية. من خلال استنتاجات الدراسات السابقة، يمكن توجيه القرارات المؤسسية لتعزيز التخطيط الفعال للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
4. تطبيق المنهجيات والأدوات: تم استخدام الدراسات السابقة لتطبيق المنهجيات والأدوات التي تم استخدامها في الأبحاث السابقة. من خلال دراسة المنهجيات والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، يمكن اختيار الأدوات المناسبة وتطبيقها في البحوث المستقبلية لقياس التأثيرات وتقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 منهج الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 أداة الدراسة

3.5 صدق المحتوى

3.6 ثبات الأداة

3.7 إجراءات الدراسة

3.8 المعالجات الإحصائية

تمهيد

تناولت الدراسة في هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.

3.1 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من أجل التعرف على التخطيط للموارد البشرية وأثره في الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني، فقد ارتأت الباحثة استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراة، ومناهج البحث العلمي بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات التي يسوقها الباحث لإنهاء الجدل الذي يتضمنه متن البحث، واستخدام منهج معين في البحث يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في سبيل الوصول إلى جميع المعلومات والبيانات التي تتعلق بظاهرة البحث (Pandey & Pandey, 2021)، وذلك على النحو التالي:

1. **المنهج الوصفي:** وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية: كالكتب والمجلات

والدراسات السابقة والأبحاث، وذلك لصياغة الإطار النظري للدراسة، ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل وافٍ.

2. **المنهج التحليلي:** وذلك عن طريق تصميم استبانة تشمل متغيرات الدراسة، كأداة لجمع

البيانات، ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها، على النحو التالي:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها.

- إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة، باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر وأقل قيمة ودرجة التطبيق.
- اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS 4.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي العام في الضفة الغربية والبالغ عددهم (108) موظفا وموظفة إدارة موارد بشرية يعملون في القطاع الصحي العام تابع لوزارة الصحة الفلسطينية والجدول رقم (3.1) يوضح المجتمع بشكل اوضح:

جدول رقم (3.1): مجتمع الدراسة

| الرقم | المحافظة | عدد الموظفين |
|-------|------------------|--------------|
| 1 | طولكرم | 4 |
| 2 | نابلس | 7 |
| 3 | سلفيت | 4 |
| | قلقيلية | 8 |
| | جنين | 9 |
| | طوباس | 7 |
| | رام الله والبيرة | 11 |
| | بيت لحم | 16 |
| | الخليل | 38 |
| | القدس | 4 |
| | المجموع | 108 |

تم توزيع (108) استبانة وتم استرجاع (66) استبانة حيث بلغ معدل الاسترداد (61.1%).

3.3 عينة الدراسة

تم استخدام المسح الشامل، وذلك بسبب صغر حجم المجتمع وتحديدته بشكل دقيق (Bougie & Sekaran, 2019) وقد بلغت (108) فرداً.

3.4 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة (ملحق رقم 1)، وتمّ تصميمها على النحو التالي:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: يهدف إلى جمع معلومات عامة عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

القسم الثاني: يهدف إلى جمع البيانات عن تخطيط الموارد البشرية (تحليل العمل، التنبؤ بالاحتياجات، تصميم العمل، استراتيجية الاستقطاب والاختيار).

القسم الثالث: يهدف إلى معرفة جمع بيانات عن الاداء الوظيفي (جودة الاداء، حجم الاداء، اجراءات الاداء).

لقد تمّ استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة، الذي يعتبر من المقاييس الأكثر شيوعاً، حيث يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) و أخيراً (1: غير موافق بشدة).

3.5 صدق المحتوى

تمّ عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين، في تخصص إدارة الأعمال والإدارة العامة (ملحق رقم 2) وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تمّ الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

3.6 ثبات الأداة

لقد تمّ استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في الجدول رقم (3.2) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول 3.2: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

| المتغير | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|--------------------------------|-------------|--------------------|
| تحليل العمل | 8 | 0.967 |
| التنبؤ بالاحتياجات | 8 | 0.927 |
| تصميم العمل | 6 | 0.939 |
| استراتيجية الاستقطاب والاختيار | 6 | 0.935 |
| تخطيط الموارد البشرية | 28 | 0.962 |
| جودة الأداء | 5 | 0.900 |
| حجم الأداء | 5 | 0.924 |
| إجراءات الاداء | 5 | 0.900 |
| الأداء الوظيفي | 15 | 0.939 |

المصدر: إعداد الباحثة من برنامج SmartPLS4

يتضح من الجدول رقم 3.2 أن ثبات مجالات الاستبانة تراوح بين (0.900-0.967) في حين بلغ الثبات الكلي لمتغير تخطيط الموارد البشرية (0.962) ولمتغير الأداء الوظيفي (0.939)

ما يجعلها مناسبة لأغراض البحث العلمي، كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (Harris, Holyfield, Jones, Ellis, & Neal, 2019)، ما يعني أن ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

3.7 إجراءات الدراسة

لقد تمّ إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
2. تحديد أفراد عينة الدراسة.
3. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تمّ توزيع (108) استبانة وتمّ استرجاع (66) استبانة حيث بلغ معدل الاسترداد (61.1%).
4. تمّ تفرغ البيانات في برنامج Smart PLS4.
5. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.8 المعالجات الإحصائية

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart PLS 4 ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة، وإثبات صحته أو نفي الفرضيات ما يلي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال:

- الاتساق الداخلي - التثبعات Factor Loading
- ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)
- متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)

2. الصدق التمايزي Discriminant validity (Fornell and Larcker (1981)

• Cross loadings

• Fornier & Larcker

• HTMT

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

• معامل التفسير coefficient of determination (R^2)

• حجم التأثير (f^2) Effect size

• جودة التنبؤ²

• جودة المطابقة (GoF)

• اختبار الفرضيات (معامل المسار)

الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة

- 4.1 المقدمة
- 4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة
- 4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
- 4.4 التحليل الإحصائي

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الحالية، وعرض النتائج وتفسيرها، واختبار الفرضيات والتحقق من نفيها أو إثبات صحتها، ويتكون الفصل من عدة محاور، ومن خلالها يعرض المحور الأول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي من خلال (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية)، والمحور الثاني يتحقق من (نموذج القياس) الصدق البنائي لأداة الدراسة (الإستبانة)، ويتناول المحور الثالث تقييم النموذج الهيكلي من خلال تحليل بيانات الدراسة الحالية، باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4، "وتعدّ من أفضل الطرق الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وتعطي الباحثة إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج، للبيانات التي يتمّ جمعها من خلال مجموعة مؤشرات، يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة" (Sarstedt & Cheah, 2019)، وبناءً عليه تمّ استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، لتقييم (النموذج الهيكلي) من أجل اختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من أجل قياسه.

4.1 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبانة في التوجه الشخصي لعينة الدراسة، المكونة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي العام في المحافظات الشمالية في فلسطين، بحيث تمّ توزيع الاستبانة على المجتمع بشكل كامل والمكون من 108 فرداً، وبعد انتهاء عملية الجمع تمّ الحصول على 66 استبانة بواقع 961.1% من عينة البحث الأصلية، وهذه النسبة تعدّ كافية جداً وممثلة لمجتمع البحث (Bougie & Sekaran, 2019)، (الجدول رقم 4.1) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (4.1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

| النسبة | التكرار | خصائص أفراد عينة الدراسة |
|----------------------|---------|--------------------------|
| الجنس | | |
| 45.5% | 30 | ذكر |
| 54.5% | 36 | أنثى |
| العمر | | |
| 10.6% | 7 | أقل من 30 عام |
| 45.5% | 30 | من 30 الى 40 عام |
| 43.9% | 29 | 40 عام فأكثر |
| المؤهل العلمي | | |
| 56.1% | 37 | بكالوريوس فأقل |
| 24.2% | 16 | ماجستير |
| 19.7% | 13 | دكتوراه |
| سنوات الخبرة | | |
| 18.2% | 12 | أقل من 5 سنوات |
| 21.2% | 14 | ما بين 5-10 سنة |
| 60.6% | 40 | 10 سنوات فأكثر |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (4.1) السابق، أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (30، 45.5%) وأن الإناث بلغت (36، 54.5%)، وأن عدد أفراد العينة الحاصلين على شهادة بكالوريوس فأقل (37، 56.1%) وعلى شهادة ماجستير (16، 24.2%) وعلى شهادة دكتوراه (13، 19.7%).

وتراوحت اعمار افراد عينة الدراسة (7، 10.6%) اقل من 30 عاما و(30، 45.5%) ما بين (30-40) عاما و(29، 43.9%) أكبر من 40 عاما، وكان من لهم خبرة تراوحت ما بين (5-10) سنوات (14، 21.2%) ومن كانت لهم خبرة أكثر من 10 سنوات (40، 60.6%) ومن كانت لهم من خبرة أقل من خمس سنوات (12، 18.2%).

توضح هذه النتائج خصائص العينة التي تم جمعها في الدراسة. ويمكن التفسير بأن العينة تتكون بشكل أكبر من الإناث وذلك يعكس أن الدراسة قد تم تنفيذها في مجال يشغل فيه الإناث عدداً كبيراً من الوظائف. كما يمكن التفسير بأن أغلبية العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس فأقل، وهذا يمكن تفسيره بأن معظم العاملين في هذا المجال لديهم مؤهلات عليا. وبالنسبة للعمر، فإن أغلبية العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 عامًا ومن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات هم الأكثر عددًا في العينة، وهذا يشير إلى أن الدراسة قد استهدفت عينة متمرسه وذات خبرة في المجال المدروس.

4.2 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

وسيتم استخدام المعايير التالية في تقييم درجة تطبيق الأبعاد، حسب متوسطها الحسابي وذلك وفقاً للجدول التالي:

| منخفضة | متوسطة | كبيرة |
|--------|-----------|--------------|
| 1-2.33 | 2.34-3.67 | أكبر من 3.67 |

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير تخطيط الموارد البشرية

في هذا الجزء قامت الدراسة بتحليل فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمتغير تخطيط الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

البعد الأول / تحليل العمل

جدول رقم (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد تحليل العمل

| # | البعد الأول/ تحليل العمل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 1 | تقوم المؤسسة بعملية تحليل العمل داخليا دون الاستعانة بشركات استشارية. | 4.24 | 1.096 | 84.85% | 4 |
| 2 | يتمتع القائمون على وظيفة تحليل العمل بالمؤهلات المناسبة لذلك. | 4.14 | 1.108 | 82.73% | 7 |
| 3 | يتم تحديد الوظائف التي سيشملها تحليل العمل بدقة. | 4.24 | 1.039 | 84.85% | 3 |
| 4 | طرق جمع المعلومات واضحة ومحددة مسبقا. | 4.26 | 1.100 | 85.15% | 2 |
| 5 | يتم التنسيق مع المدراء ورؤساء الاقسام في عملية جمع المعلومات. | 4.36 | 0.987 | 87.27% | 1 |
| 6 | يساهم العاملون في المؤسسة في توفير المعلومات اللازمة للتحليل. | 4.21 | 0.886 | 84.24% | 5 |
| 7 | يتم دراسة تأثير توصيف الوظائف على سلوك العاملين في المؤسسة. | 4.17 | 0.921 | 83.33% | 6 |
| 8 | تعمل المؤسسة على بناء التوصيف الوظيفي بشكل يتناسب مع الاجر المتوقع. | 4.11 | 0.930 | 82.12% | 8 |
| | المستوى الكلي | 4.22 | 0.911 | | |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لبعده تحليل العمل حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.22)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.11-4.36) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يتم التنسيق مع المدراء ورؤساء الاقسام في عملية جمع المعلومات" بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.987)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة " تعمل المؤسسة على بناء التوصيف الوظيفي بشكل يتناسب مع الاجر المتوقع" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.930).

البعده الثاني/ التنبؤ بالاحتياجات

جدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده التنبؤ بالاحتياجات

| # | البعده الثاني/ التنبؤ بالاحتياجات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية |
|---|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 1 | تستعين المؤسسة بالبيانات المتوفرة لها عند تقدير متطلباتها من الموارد البشرية. | 4.30 | 1.067 | 86.06% | 4 |
| 2 | يتم تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية وفق متطلبات التوجه المستقبلي للمؤسسة | 4.42 | 0.860 | 88.48% | 1 |
| 3 | تعمل المؤسسة على حصر الموارد البشرية المتاحة لها من حيث العدد والنوع ومقارنتها بمتطلباتها الاستراتيجية. | 4.41 | 0.859 | 88.18% | 2 |
| 4 | تعمل المؤسسة على تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية بالاعتماد على مقاييس كمية وعلمية مثل معدل التغيب ومعدل الدوران. | 4.27 | 0.851 | 85.45% | 6 |
| 5 | تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية على اساس طويل الامد. | 4.35 | 0.903 | 86.97% | 3 |
| 6 | ترتبط عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة. | 4.29 | 0.799 | 85.76% | 5 |
| 7 | تعتمد الإدارة النهج التشاركي في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية | 4.21 | 1.031 | 84.24% | 7 |
| 8 | تعتمد الإدارة أسلوب تحليل عبء العمل للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية. | 3.95 | 1.073 | 79.09% | 8 |
| | المستوى الكلي | 4.28 | 0.762 | | |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لبعده التنبؤ بالاحتياجات حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.28)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.95-4.42) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يتم تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية

وفق متطلبات التوجه المستقبلي للمؤسسة" بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.860)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة " تعتمد الإدارة أسلوب تحليل عبء العمل للتعقب بالطلب على الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.073).

البعد الثالث/ تصميم العمل

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد تصميم العمل

| # | البعد الثالث/ تصميم العمل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 1 | يتم إعادة توصيف الوظائف الحالية وانشاء وصف جديد للوظائف المستقبلية بناءً على المعلومات التي تم جمعها. | 4.12 | 0.886 | 82.42% | 6 |
| 2 | يتم اخذ مهام التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم في عين الاعتبار عند تصميم العمل. | 4.17 | 0.887 | 83.33% | 5 |
| 3 | يتم تصميم الأعمال بطريقة تؤخذ في الاعتبار القدرات البدنية والسمات الفردية للموظفين. | 4.30 | 0.877 | 86.06% | 1 |
| 4 | يتم تصميم العمل وفقاً للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. | 4.27 | 0.869 | 85.45% | 2 |
| 5 | يتم تصميم العمل بحيث تتوافق متطلبات العمل مع الكفاءات في سوق العمل بشكل واقعي. | 4.24 | 0.860 | 84.85% | 3 |
| 6 | يتم تصميم العمل بطريقة تضمن تحفيز العاملين لتقديم أفضل أداء لهم. | 4.23 | 0.873 | 84.55% | 4 |
| | المستوى الكلي | 4.22 | 0.767 | | |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد تصميم العمل حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.22)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.12-4.30) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يتم تصميم الأعمال بطريقة تؤخذ في الاعتبار القدرات البدنية والسمات الفردية للموظفين" بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.877)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة " يتم إعادة توصيف الوظائف الحالية وانشاء وصف جديد للوظائف المستقبلية بناءً على المعلومات التي تم جمعها" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.866).

البعد الرابع/ استراتيجية الاستقطاب والتوظيف

جدول رقم (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعـد استراتيجية

الاستقطاب والتوظيف

| # | البعـد الرابع/ استراتيجية الاستقطاب والتوظيف | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 1 | يتمتع القائمون على عملية الاستقطاب بالخبرة والكفاءة. | 4.29 | 0.907 | 85.76% | 1 |
| 2 | تسعى المؤسسة لاستقطاب العاملين وفق معايير الكفاءة والفعالية. | 3.97 | 1.163 | 79.39% | 5 |
| 3 | تتبنى المؤسسي الأدوات اللازمة للكشف عن كفاءة المرشحين. | 4.00 | 1.081 | 80.00% | 4 |
| 4 | تقدم المؤسسة عروضاً من أجل استقطاب العاملين المميزين. | 3.91 | 1.237 | 78.18% | 6 |
| 5 | تعتمد الإدارة على الخبرة بالدرجة الأولى في حالة الموافقة على تعيين موظف جديد. | 4.11 | 1.178 | 82.12% | 2 |
| 6 | هناك وضوح وشفافية في عملية الاستقطاب والتوظيف. | 4.09 | 1.019 | 81.82% | 3 |
| | المستوى الكلي | 4.06 | 0.957 | | |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لبعـد استراتيجية الاستقطاب والتوظيف حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.06)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.91-4.29) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتمتع القائمون على عملية الاستقطاب بالخبرة والكفاءة" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.907)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة " تقدم المؤسسة عروضاً من أجل استقطاب العاملين المميزين" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.237).

تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي

جدول رقم (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للأداء الوظيفي

| # | الأداء الوظيفي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | ترتيب الأهمية |
|--|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| جودة الأداء | | | | | |
| 1 | يتم التأكد من مطابقة مخرجات الأداء مع المواصفات المحددة من قبل الإدارة. | 4.27 | 0.814 | 85.45% | 1 |
| 2 | يتم قياس الأداء الفعلي ومطابقته مع المخطط للتأكد من خلوه من الأخطاء. | 4.15 | 0.789 | 83.03% | 4 |
| 3 | تشجع الإدارة الأساليب الإبداعية في أداء العمل. | 4.06 | 0.909 | 81.21% | 5 |
| 4 | تحرص المؤسسة على التأكد من رضى المراجعين وتلبية توقعاتهم. | 4.18 | 0.910 | 83.64% | 3 |
| 5 | يحرص العاملون في المؤسسة على بذل الجهد المناسب حسب ما تتطلبه طبيعة العمل. | 4.23 | 0.800 | 84.55% | 2 |
| المستوى الكلي لبعد جودة الأداء | | 4.17 | 0.714 | | |
| حجم الأداء | | | | | |
| 6 | يتحمل العاملون الأعباء الإضافية عندما تتطلب المهمة ذلك. | 4.26 | 0.810 | 85.15% | 3 |
| 7 | تفوض الإدارة العليا صلاحياتها للمستويات الإدارية الأدنى للتعويض للأعمال المهمة. | 4.14 | 0.762 | 82.73% | 4 |
| 8 | يلتزم العاملون بإنهاء أعمالهم حسب الجدول الزمني المحدد للمهام. | 4.12 | 0.775 | 82.42% | 5 |
| 9 | يتجنب العاملون التذمر والشكوى اثناء القيام بالعمل. | 4.30 | 0.859 | 86.06% | 2 |
| 10 | لدى الموظفين الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة | 4.33 | 0.791 | 86.67% | 1 |
| المستوى الكلي لبعد حجم الأداء | | 4.23 | 0.700 | | |
| اجراءات الأداء | | | | | |
| 11 | يعرف العاملون تفاصيل أعمالهم بشكل جيد. | 4.12 | 0.832 | 82.42% | 3 |
| 12 | يتوفر لدى العاملون المهارات الكافية لتجنب مشكلات العمل. | 4.18 | 0.802 | 83.64% | 2 |
| 13 | تهتم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية. | 4.09 | 0.907 | 81.82% | 4 |
| 14 | يتوفر لدى العاملون المعرفة العلمية الكافي للقيام بأعمالهم. | 4.18 | 0.783 | 83.64% | 1 |
| 15 | تمنح المؤسسة الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة | 3.80 | 0.827 | 76.06% | 5 |
| المستوى الكلي لبعد اجراءات الأداء | | 4.07 | 0.702 | | |
| المستوى الكلي لمتغير الأداء الوظيفي | | 4.16 | 0.605 | | |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق، أن الدرجة الكلية لمتغير الأداء الوظيفي حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.16)، وكان بُعد حجم الأداء فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23) والانحراف المعياري (0.700) وتراوح قيم

المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد حجم الأداء ما بين (4.12-4.33) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "لدى الموظفين الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.791)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يلتزم العاملون بإنهاء أعمالهم حسب الجدول الزمني المحدد للمهام" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.775).

أما بعد جودة الاداء في المرتبة الثانية، بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17) والانحراف المعياري (0.714) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد جودة الأداء ما بين (4.06-4.27) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم التأكد من مطابقة مخرجات الأداء مع المواصفات المحددة من قبل الإدارة" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.814)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تشجع الادارة الأساليب الإبداعية في أداء العمل" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.906).

أما بُعد اجراءات الأداء، فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) والانحراف المعياري (0.702) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد اجراءات الأداء ما بين (3.80-4.18) فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " يتوفر لدى العاملون المعرفة العلمية الكافي للقيام بأعمالهم" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.783)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة " تمنح المؤسسة الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.827).

4.3 التحليل الأولي للبيانات

الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي سوف تستخدمها الدراسة في اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم احتساب قيمة الالتواء والتفرطح *Skewness and Kurtosis* للبيانات وللذان يدلان على التوزيع الاعتدالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات، حيث أن قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (-2 و +2) وهو المعيار المسموح به من قبل الأخصائيين، والجدول رقم (4.7) التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (4.7): قيم ال *Skewness* وال *Kurtosis* لمتغيرات الدراسة

| الأداء الوظيفي | تخطيط الموارد البشرية | |
|----------------|-----------------------|-----------------|
| 1.506 | -1.324 | Skewness |
| 1.253 | -1.273 | Kurtosis |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

4.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4 إلى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) *Measurement Model*: وهو ذلك الجزء

من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الأسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) *Structural Model*: وهو النموذج الداخلي

الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث أنه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من

العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج

فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج **Smart-PLS4** فإن تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولاً من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي **Measurement Model**، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي **Structural Model** وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

4.4.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي **Measurement Model**)

يقسم تحليل النموذج القياسي **Measurement Model** إلى قسمين رئيسيين هما:

1- الصدق التقاربي **Convergent validity**

2- الصدق التمايزي **Discriminant validity**

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج **(Smart-PLS4)** في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلٍ من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس **Convergent validity**

يشير الصدق التقاربي **Convergent Validity** إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات **Factor**

Composite Reliability Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة

(C)، (CR)، متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted

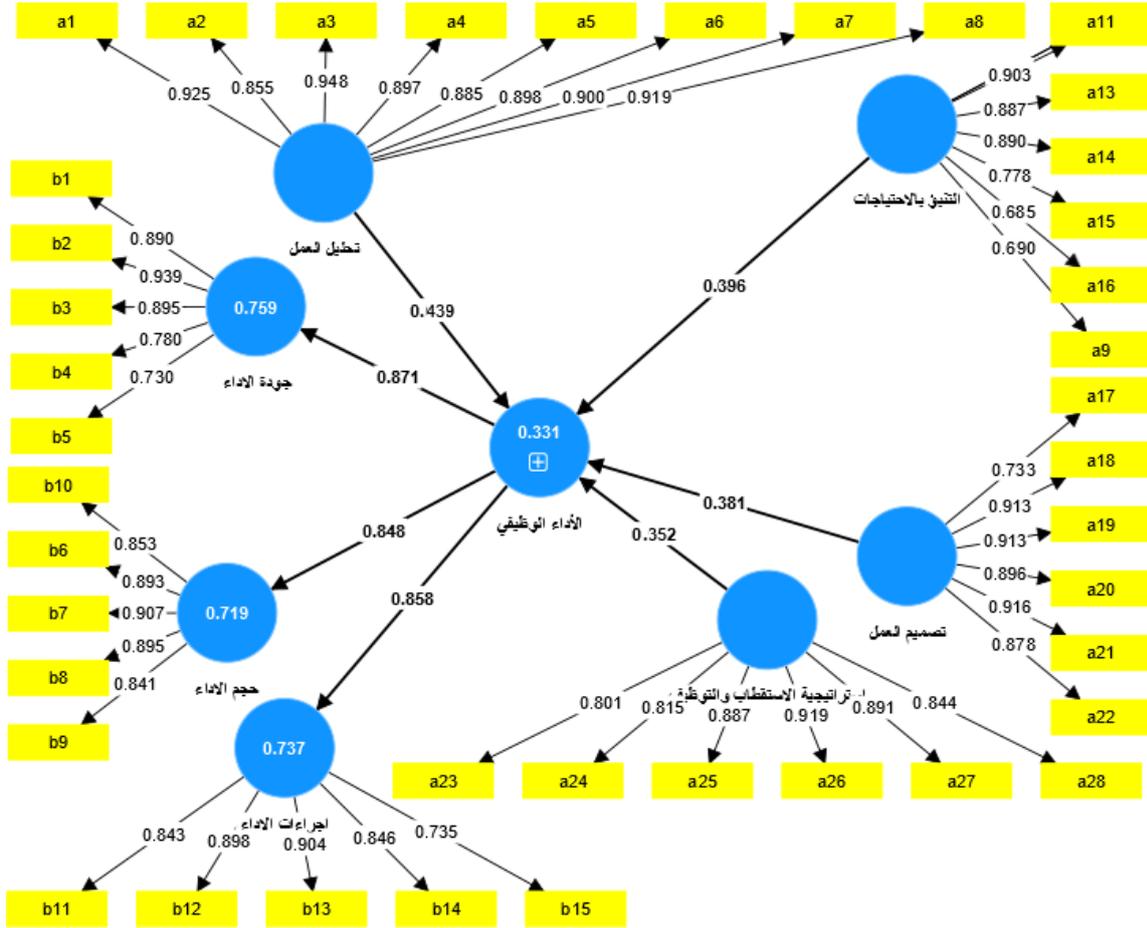
وفي الجدول توضيح للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

الجدول 4.8: معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

| القيم المعتمدة | المعايير | |
|--|---|----------------|
| يجب أن تكون قيمة التثبعات Factor loading لكل الأسئلة أكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019) | الاتساق الداخلي Factor loading | |
| يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019) | الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) | الصدق التقاربي |
| يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019) | متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) | |
| يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Hair Jr et al., 2016) و (Sarstedt & Cheah, 2019) | The cross loading matrix | الصدق التمايزي |
| يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Fornell and Larcker, 1982) | Fornell & Larcker | |
| يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات. (Sarstedt & Cheah, 2019) | HTMT | |

يظهر الشكل رقم 4.1 نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما أظهرها برنامج

.Smart-PLS4



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

شكل رقم (4.1) النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف

• الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتمّ تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع

الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتمّ تقييم صدق النموذج من خلال قياس

تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم 4.9 والشكل

رقم 4.1 إلى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول 4.9: نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة قبل الحذف

| التشبع | الفقرة | الرمز | المتغير |
|--------|--|-------|-----------------------|
| 0.925 | تقوم المؤسسة بعملية تحليل العمل داخليا دون الاستعانة بشركات استشارية. | a1 | تحليل العمل |
| 0.855 | يتمتع القائمون على وظيفة تحليل العمل بالمؤهلات المناسبة لذلك. | a2 | |
| 0.948 | يتم تحديد الوظائف التي سيشملها تحليل العمل بدقة. | a3 | |
| 0.898 | طرق جمع المعلومات واضحة ومحددة مسبقا. | a4 | |
| 0.885 | يتم التنسيق مع المدراء ورؤساء الاقسام في عملية جمع المعلومات. | a5 | |
| 0.898 | يساهم العاملون في المؤسسة في توفير المعلومات اللازمة للتحليل. | a6 | |
| 0.900 | يتم دراسة تأثير توصيف الوظائف على سلوك العاملين في المؤسسة. | a7 | |
| 0.919 | تعمل المؤسسة على بناء التوصيف الوظيفي بشكل يتناسب مع الاجر المتوقع. | a8 | |
| 0.690 | تستعين المؤسسة بالبيانات المتوفرة لها عند تقدير متطلباتها من الموارد البشرية. | a9 | تخطيط الموارد البشرية |
| 0.883 | يتم تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية وفق متطلبات التوجه المستقبلي للمؤسسة | a10 | |
| 0.861 | تعمل المؤسسة على حصر الموارد البشرية المتاحة لها من حيث العدد والنوع ومقارنتها بمتطلباتها الاستراتيجية. | a11 | |
| 0.903 | تعمل المؤسسة على تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية بالاعتماد على مقاييس كمية وعلمية مثل معدل التغيب ومعدل الدوران. | a12 | |
| 0.887 | تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية على اساس طويل الامد. | a13 | |
| 0.890 | ترتبط عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالخطوة الاستراتيجية للمؤسسة. | a14 | |
| 0.778 | تعتمد الإدارة النهج التشاركي في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية | a15 | |
| 0.685 | تعتمد الإدارة أسلوب تحليل عبء العمل للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية. | a16 | |
| 0.733 | يتم اعادة توصيف الوظائف الحالية وانشاء وصف جديد للوظائف المستقبلية بناءً على المعلومات التي تم جمعها. | a17 | تصميم العمل |
| 0.913 | يتم اخذ مهام التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم في عين الاعتبار عند تصميم العمل. | a18 | |
| 0.913 | يتم تصميم الأعمال بطريقة تؤخذ في الاعتبار القدرات البدنية والسمات الفردية للموظفين. | a19 | |
| 0.896 | يتم تصميم العمل وفقا للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. | a20 | |
| 0.916 | يتم تصميم العمل بحيث تتوافق متطلبات العمل مع الكفاءات في سوق العمل بشكل واقعي. | a21 | |
| 0.878 | يتم تصميم العمل بطريقة تضمن تحفيز العاملين لتقديم أفضل أداء لهم. | a22 | |

| | | | | |
|-------|--|-----|-------------------------------------|-------------------|
| 0.801 | يتمتع القائمون على عملية الاستقطاب بالخبرة والكفاءة. | a23 | استراتيجية الاستقطاب والتوظيف | |
| 0.815 | تسعى المؤسسة لاستقطاب العاملين وفق معايير الكفاءة والفعالية. | a24 | | |
| 0.887 | تتبنى المؤسسي الأدوات اللازمة للكشف عن كفاءة المرشحين. | a25 | | |
| 0.920 | تقدم المؤسسة عروضاً من أجل استقطاب العاملين المميزين. | a26 | | |
| 0.891 | تعتمد الإدارة على الخبرة بالدرجة الأولى في حالة الموافقة على تعيين موظف جديد. | a27 | | |
| 0.844 | هناك وضوح وشفافية في عملية الاستقطاب والتوظيف. | a28 | | |
| 0.890 | يتم التأكد من مطابقة مخرجات الأداء مع المواصفات المحددة من قبل الإدارة. | b1 | جودة الأداء | |
| 0.939 | يتم قياس الأداء الفعلي ومطابقته مع المخطط للتأكد من خلوه من الأخطاء. | b2 | | |
| 0.895 | تشجع الإدارة الأساليب الإبداعية في أداء العمل. | b3 | | |
| 0.780 | تحرص المؤسسة على التأكد من رضى المراجعين وتلبية توقعاتهم. | b4 | | |
| 0.730 | يحرص العاملون في المؤسسة على بذل الجهد المناسب حسب ما تتطلبه طبيعة العمل. | b5 | | |
| 0.893 | يتحمل العاملون الأعباء الإضافية عندما تتطلب المهمة ذلك. | b6 | حجم الأداء | الأداء الوظيفي |
| 0.907 | تفوض الإدارة العليا صلاحياتها للمستويات الإدارية الأدنى للتفرغ للأعمال المهمة. | b7 | | |
| 0.895 | يلتزم العاملون بإنهاء أعمالهم حسب الجدول الزمني المحدد للمهام. | b8 | | |
| 0.841 | يتجنب العاملون التذمر والشكوى أثناء القيام بالعمل. | b9 | | |
| 0.853 | لدى الموظفين الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة. | b10 | | |
| 0.842 | يعرف العاملون تفاصيل أعمالهم بشكل جيد. | b11 | اجراءات الأداء | |
| 0.898 | يتوفر لدى العاملون المهارات الكافية لتجنب مشكلات العمل. | b12 | | |
| 0.903 | تهتم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية. | b13 | | |
| 0.847 | يتوفر لدى العاملون المعرفة العلمية الكافية للقيام بأعمالهم. | b14 | | |
| 0.735 | تمنح المؤسسة الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة. | b15 | | |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

من خلال الجدول رقم 4.10 والشكل رقم 4.1، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 43 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشعبات تبين أنه لا يستوجب حذف فقرة من الفقرات فقد كانت قيم التشعبات لها أكبر من 0.50 ولم يتم حذف أي من مؤشراتنا فتبقى على ما هي.

• ثبات المقياس الموثوقية المركبة. **Composite Reliability**

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Sarstedt & Cheah, 2019). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) في الجدول رقم 4.10 التالي:

الجدول 4.10: نتائج الموثوقية المركبة CR

| المنغير | الموثوقية المركبة CR |
|-------------------------------|----------------------|
| تحليل العمل | 0.973 |
| التنبؤ بالاحتياجات | 0.945 |
| تصميم العمل | 0.952 |
| استراتيجية الاستقطاب والتوظيف | 0.945 |
| جودة الأداء | 0.928 |
| حجم الأداء | 0.944 |
| اجراءات الأداء | 0.927 |
| تخطيط الموارد البشرية | 0.933 |
| الأداء الوظيفي | 0.946 |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم 4.10 ويمكن القول أن مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعدّ عالياً وذلك بحسب (Sarstedt & Cheah, 2019).

• متوسط التباين المفسر (**Average Variance Extracted (AVE)**)

يعرف هذا المقياس: بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة)، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE

التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط ما يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول رقم 4.11 التالي:

الجدول 4.11: نتائج متوسط التباين المفسر AVE

| المتغير | متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted |
|-------------------------------|---|
| تحليل العمل | 0.817 |
| التنبؤ بالاحتياجات | 0.683 |
| تصميم العمل | 0.770 |
| استراتيجية الاستقطاب والتوظيف | 0.741 |
| جودة الأداء | 0.723 |
| حجم الأداء | 0.771 |
| اجراءات الأداء | 0.718 |
| تخطيط الموارد البشرية | 0.738 |
| الأداء الوظيفي | 0.542 |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم 4.11 فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض أو بمعنى آخر، أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

أولاً: فحص التحميل المتقاطع

لكي يتم التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الملحق رقم (3) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة.

ثانياً: معيار (Fornell and Larcker (1981)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة بقيت المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم 4.12 يوضح أنه لا يوجد تداخل، وبالتالي فإن معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

الجدول رقم 4.12: نتائج الصدق التمايزي

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | | | | 0.792 | جودة الأداء |
| | | | 0.869 | 0.579 | حجم الأداء |
| | | 0.891 | 0.826 | 0.727 | اجراءات الأداء |
| | 0.733 | 0.665 | 0.654 | 0.712 | تخطيط الموارد البشرية |
| 0.829 | 0.683 | 0.852 | 0.747 | 0.697 | الأداء الوظيفي |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

ثالثاً: HTMT

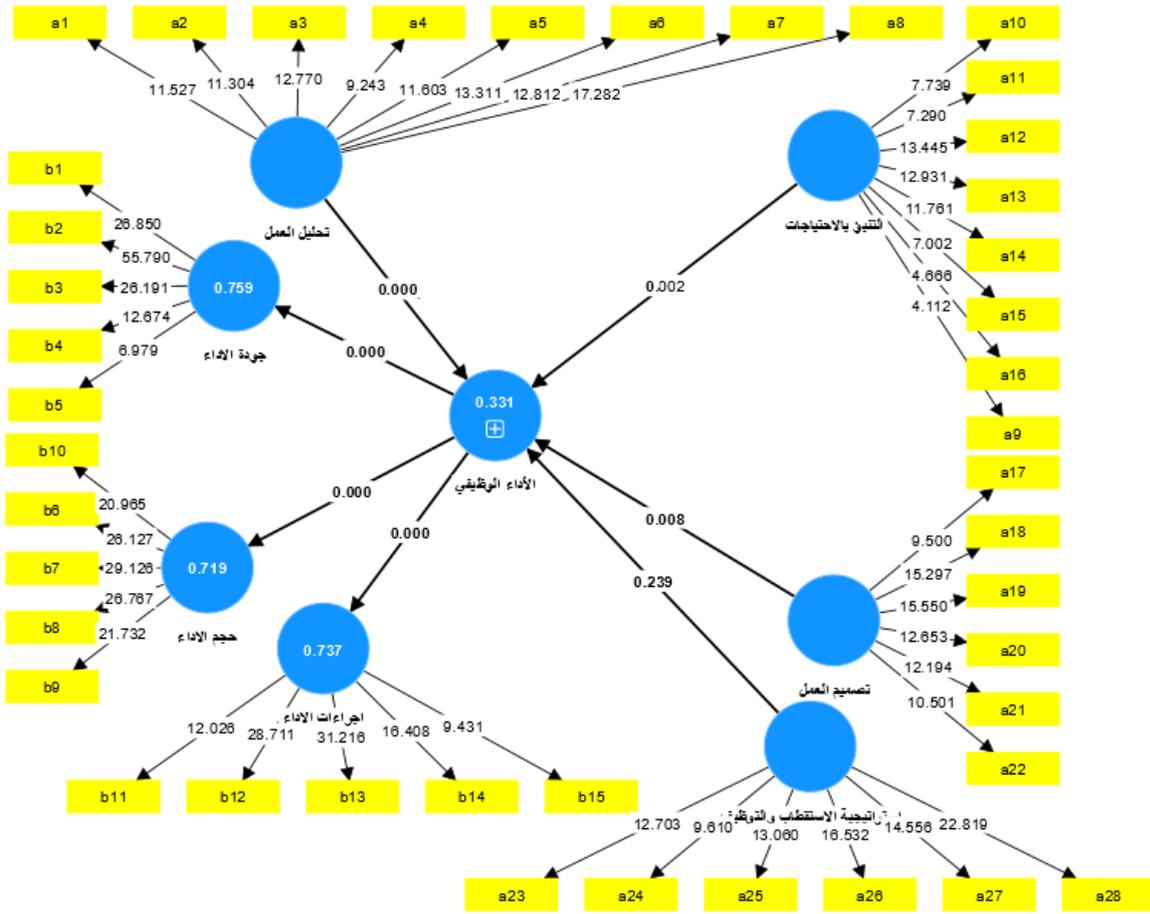
معيار HTMT هو المعيار الأكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلاله تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين فإذا كانت قيمة HTMT اقل من (0.90) يمكن الاستنتاج أن الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات ويوضح الملحق رقم (4) أن قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90) وعليه فقد تحقق هذا المعيار.

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلية (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

4.4.2 تحليل النموذج الهيكلية (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلية. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلية

الشكل رقم 4.2 يوضح نتائج النموذج الهيكلية بحسب نتائج برنامج Smart-PLS4



الشكل رقم 4.2: النموذج الهيكلي

الجدول رقم 4.13 التالي يبين القيم الموصى بها علمياً لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول 4.13: معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

| المعايير | الوصف |
|--|---|
| معامل التفسير R^2 | <p>بحسب (Strijker, Bosworth, & Bouter, 2020) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $R^2 > 0.02$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq R^2 < 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 \leq R^2 < 0.25$ كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$ |
| حجم الأثر f^2 | <p>بحسب Hair, Ringle, and Sarstedt (2013); (Liamputtong, 2019) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد حجم أثر في حال كانت $f^2 > 0.02$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq f^2 < 0.15$ متوسطة في حال كانت $0.15 \leq f^2 < 0.35$ كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$ |
| فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping | <p>يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملاءمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Liamputtong, 2019) |

أ. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 4.1 سابقاً، والجدول رقم 4.14 التالي يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

الجدول 4.14: نتائج معامل التفسير R^2

| المتغير | R^2 | R^2 Adjusted |
|----------------|-------|----------------|
| الأداء الوظيفي | 0.331 | 0.297 |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

ب. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم 4.15 نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل أن حجم الأثر للمتغيرات المستقلة كبير على المتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم (4.15) التالي:

الجدول 4.15: نتائج حجم الأثر f^2

| المتغير | جودة الأداء | حجم الأداء | إجراءات الأداء |
|-----------------------|-------------|------------|----------------|
| تخطيط الموارد البشرية | 0.563 | 0.447 | 0.321 |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

ت. جودة التنبؤ²

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.16) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4.16): جودة التنبؤ Q^2 .

| MAE | RMSE | Q ² predict | |
|-------|-------|------------------------|----------------|
| 0.426 | 0.596 | 0.653 | حجم الأداء |
| 0.479 | 0.654 | 0.584 | جودة الأداء |
| 0.475 | 0.656 | 0.580 | إجراءات الاداء |
| 0.406 | 0.591 | 0.659 | الأداء الوظيفي |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

ث. جودة المطابقة (GoF): Goodnes of Fit

اقترح الباحثون السابقون معياراً عالمياً لمؤشر حسن الملاءمة (المطابقة GoF) (Nattino, Pennell, & Lemeshow, 2020)، يستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من صحة نموذج PLS وتأكيدده، وتوضح المعادلة الحسابية التالية قيمة GoF للمتغير التابع.

$$GOF = \sqrt{R^2 \times (AVE)}$$

$$GoF = \sqrt{0.331 * 0.542}$$

$$GoF = \sqrt{0.17940}$$

$$GoF=0.423$$

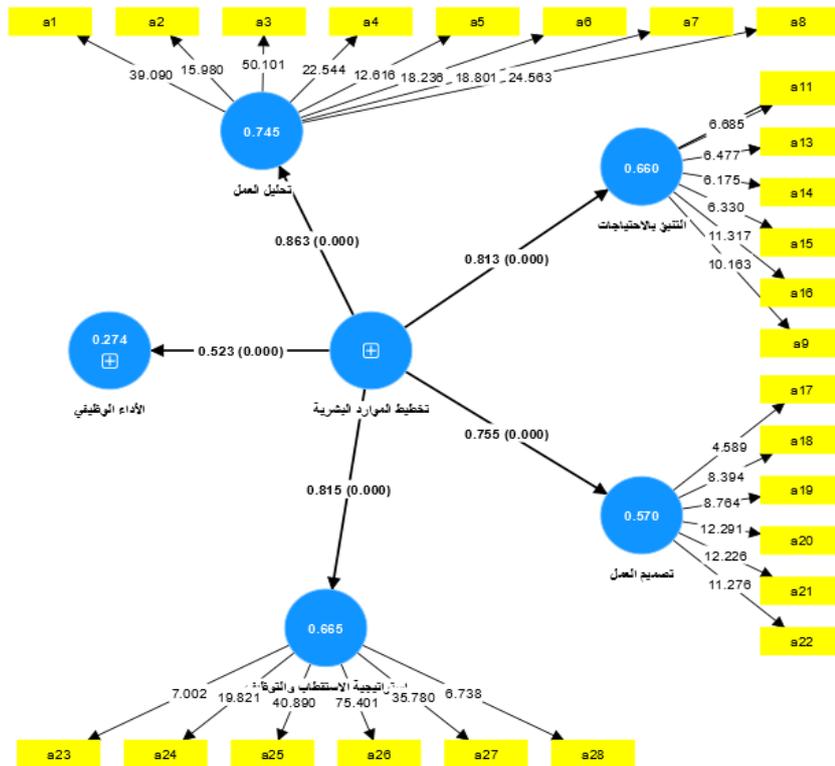
قيمة معيار GoF تساوي 0423 وهي أكبر من 0.36 حسب معيار (Nattino et al., 2020)، مما يدل على جودة مطابقة كبيرة لنموذج الدراسة.

استنادًا إلى القيم الموضحة أعلاه، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية، مما يشير إلى أن صلاحية النموذج العالمي مناسبة، في الختام، دعمت نتائج التحليل هذه الفرضيات البحثية مع معاملات مسار مقبولة وقيم t كبيرة.

ج. اختبار الفرضيات

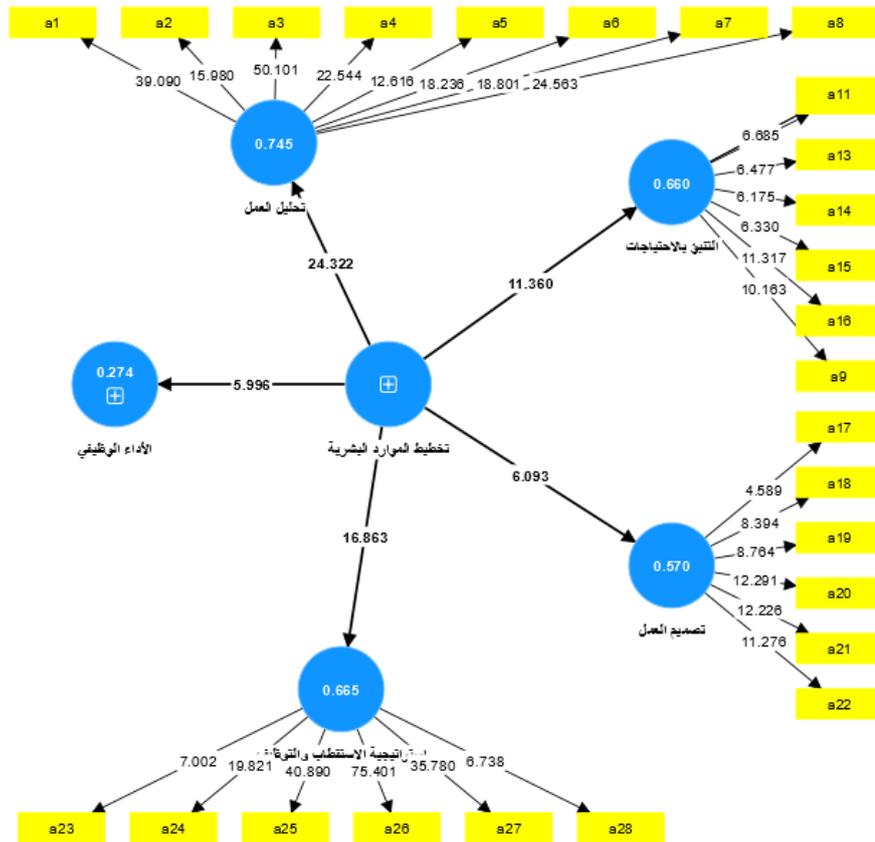
بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة، واختبار الفرضية الرئيسية تم اختبار قيم P -value ومعامل المسار كما هو موضح في

الشكل رقم 4.3 التالي:



الشكل رقم (4.3) قيم ال P -value للفرضية الرئيسية الأولى

كما تم اختبار قيم ال T-value للفرضية الرئيسية الأولى كما هو موضح في الشكل رقم (4.4) التالي:



الشكل رقم (4.4): قيم T-value للفرضية الرئيسية

وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم 4.17 التالي:

الجدول 4.17: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| النتيجة | قيمة P | قيمة T | الانحراف المعياري | متوسط العينة | معامل المسار | الفرضية |
|---------|--------------|--------|-------------------|--------------|--------------|--|
| معنوية | $0.001 \geq$ | 5.996 | 0.087 | 0.546 | 0.523 | تخطيط الموارد البشرية ← الأداء الوظيفي |

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4 * معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(0.05 \geq \alpha)$

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

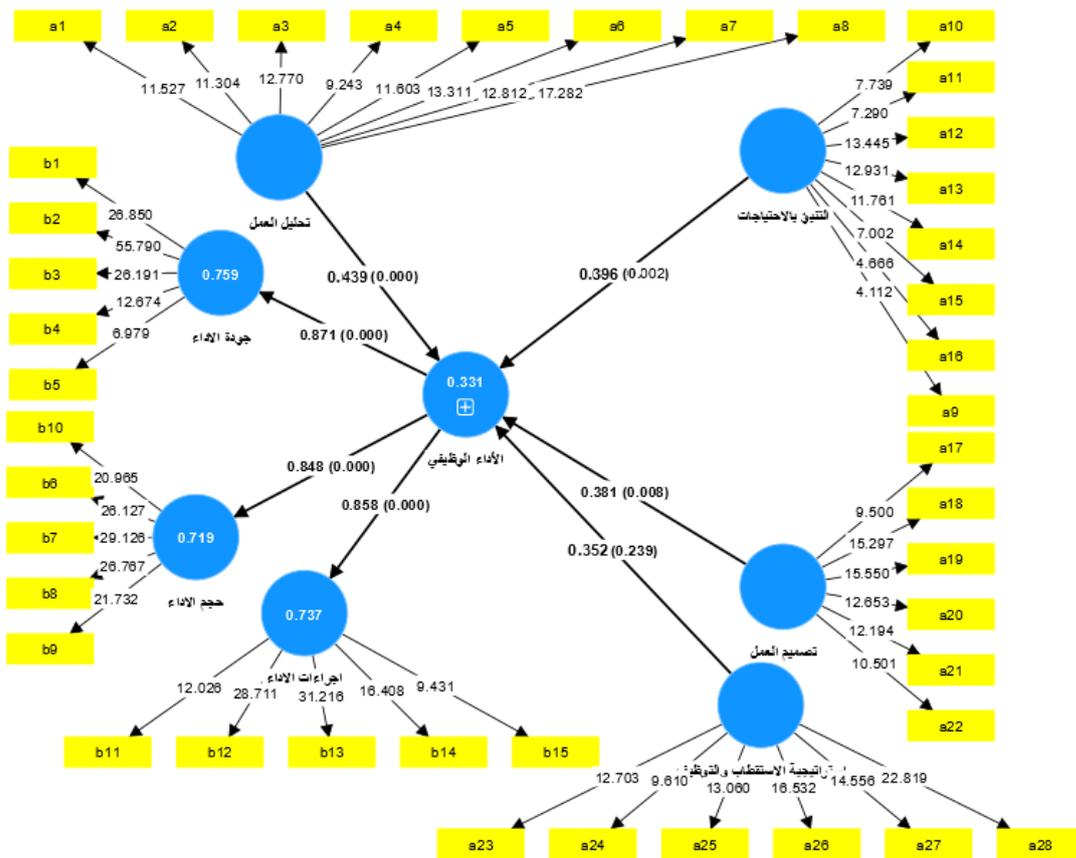
لتخطيط ادارة الموارد البشرية (تحليل العمل، التنبؤ بالاحتياجات، تصميم العمل، استراتيجية

الاستقطاب والاختيار) على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

يتبين من الجدول رقم 4.17 والشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) أن معامل المسار بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي (0.523) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 5.996 \geq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط ادارة الموارد البشرية (تحليل العمل، التنبؤ بالاحتياجات، تصميم العمل، استراتيجية الاستقطاب والاختيار) على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

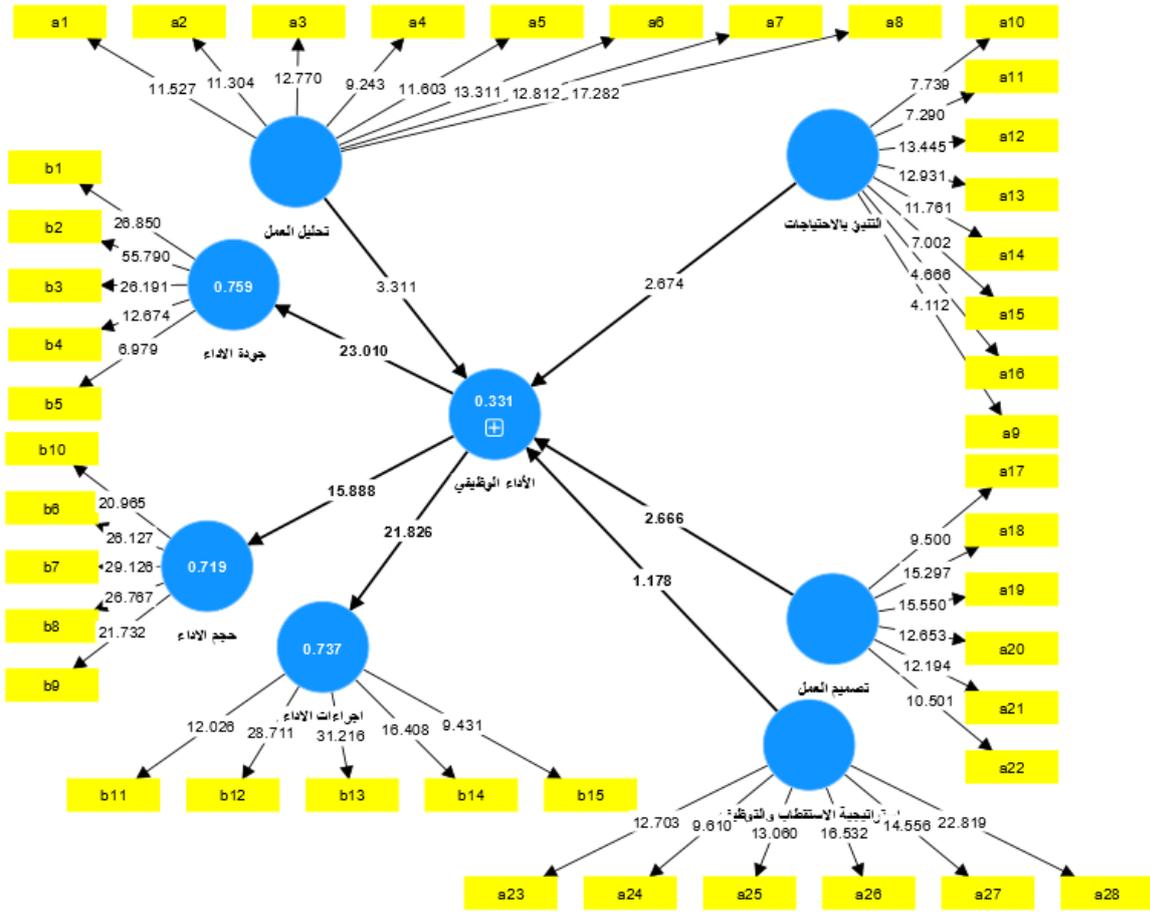
ومن أجل التحقق من الفرضيات الفرعية قامت الدراسة بإجراء اختبار المسار وقيم المعنوية

لها كما هو موضح في الشكل رقم (4.5) التالي:



الشكل رقم (4.5): قيم P للفرضيات الفرعية

وأيضاً تمّ اختبار قيم T للفرضيات الفرعية كما هو موضح في الشكل رقم (4.6) التالي:



الشكل رقم (4.6) قيم T ومعاملات المسار للفرضيات الفرعية

الجدول 4.18: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| النتيجة | قيمة P | قيمة T | الانحراف المعياري | متوسط العينة | معامل المسار | الفرضية |
|------------|--------------|--------|-------------------|--------------|--------------|---|
| معنوية | $0.001 \geq$ | 3.311 | 0.121 | 0.431 | 0.439 | تحليل العمل ← الأداء الوظيفي |
| معنوية | 0.002 | 2.674 | 0.134 | 0.394 | 0.396 | التنبؤ بالاحتياجات ← الأداء الوظيفي |
| معنوية | 0.008 | 2.666 | 0.143 | 0.404 | 0.381 | تصميم العمل ← الأداء الوظيفي |
| غير معنوية | 0.239 | 1.178 | 0.093 | 0.351 | 0.352 | استراتيجيات الاستقطاب والتوظيف ← الأداء الوظيفي |

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل العمل على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

يتبين من الجدول رقم (4.18) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين تحليل العمل والأداء الوظيفي (0.439) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 3.311 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل العمل على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ بالاحتياجات على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

يتبين من الجدول رقم (4.18) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين التنبؤ بالاحتياجات والأداء الوظيفي (0.396) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.002 \geq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 2.674 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ بالاحتياجات على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم العمل على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

يتبين من الجدول رقم (4.18) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين تصميم العمل والأداء الوظيفي (0.381) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.008 \geq 0.05$ ،

وأن قيمة $t = 2.666 \geq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم العمل على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

يتبين من الجدول رقم (4.18) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين استراتيجيات الاستقطاب والتوظيف (0.352) غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.239 \leq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 1.178 \geq 1.96$. وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير تخطيط الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في القطاع العام تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

اولاً: الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم اجراء اختبار (Independent Sample T-Test) على النحو التالي:

جدول رقم (4.19): اختبار الفروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

| المتغير | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | T المحسوبة | قيمة "P" | الدلالة الاحصائية |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|------------|----------|-------------------|
| تخطيط الموارد البشرية | ذكر | 4.202 | 0.784 | 64 | 0.092 | 0.833 | غير دالة |
| | انثى | 4.186 | 0.613 | | | | |
| الأداء الوظيفي | ذكر | 4.215 | 0.440 | 64 | 0.657 | 0.104 | غير دالة |
| | انثى | 4.116 | 0.718 | | | | |

المصدر: اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS28

يتبين من الجدول رقم (4.19) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تأثير تخطيط الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في القطاع العام تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: العمر

من اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.20) التالي:

جدول رقم (4.20) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

لمتغير العمر

| مستوى الدلالة | ف المحسوبة | متوسط الانحراف | مجموع مربعات الانحرافات | درجات الحرية | مصدر التباين | |
|---------------|------------|----------------|-------------------------|--------------|----------------|-----------------------|
| 0.205 | 1.624 | 0.761 | 1.522 | 2 | بين المجموعات | تخطيط الموارد البشرية |
| | | 0.469 | 29.528 | 63 | داخل المجموعات | |
| | | | 31.050 | 65 | المجموع | |
| 0.199 | 1.656 | 0.596 | 1.192 | 2 | بين المجموعات | الأداء الوظيفي |
| | | 0.360 | 22.675 | 63 | داخل المجموعات | |
| | | | 23.867 | 65 | المجموع | |

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تأثير تخطيط الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في القطاع العام تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: المؤهل العلمي

من اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.21) التالي:

جدول رقم (4.21) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | ف المحسوبة | متوسط الانحراف | مجموع مربعات الانحرافات | درجات الحرية | مصدر التباين | |
|---------------|------------|----------------|-------------------------|--------------|----------------|-----------------------|
| 0.616 | 0.488 | 0.237 | 0.473 | 2 | بين المجموعات | تخطيط الموارد البشرية |
| | | 0.485 | 30.576 | 63 | داخل المجموعات | |
| | | | 31.050 | 65 | المجموع | |
| 0.766 | 0.267 | 0.100 | 0.201 | 2 | بين المجموعات | الأداء الوظيفي |
| | | 0.376 | 23.666 | 63 | داخل المجموعات | |
| | | | 23.867 | 65 | المجموع | |

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير تخطيط الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في القطاع العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: المؤهل العلمي

من اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.22) التالي:

جدول رقم (4.22) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

لمتغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة | ف المحسوبة | متوسط الانحراف | مجموع مربعات الانحرافات | درجات الحرية | مصدر التباين | |
|---------------|------------|----------------|-------------------------|--------------|----------------|-----------------------|
| 0.758 | 0.278 | 0.136 | 0.271 | 2 | بين المجموعات | تخطيط الموارد البشرية |
| | | 0.489 | 30.778 | 63 | داخل المجموعات | |
| | | | 31.050 | 65 | المجموع | |
| 0.710 | 0.345 | 0.129 | 0.259 | 2 | بين المجموعات | الأداء الوظيفي |
| | | 0.375 | 23.609 | 63 | داخل المجموعات | |
| | | | 23.867 | 65 | المجموع | |

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير تخطيط الموارد البشرية

على الاداء الوظيفي في القطاع العام تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.5 ملخص النتائج

5.6 التوصيات

5.7 الدراسات المستقبلية

تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، كما سيتم طرح بعض التوصيات على ضوء تلك النتائج.

5.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى التخطيط للموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني العام في الضفة الغربية؟

توضح نتائج التحليل الاحصائي ان الدرجة الكلية لتخطيط الموارد البشرية في القطاع الصحي العام في الضفة الغربية كان مرتفعاً، وأن الدرجة الكلية لبعدها تحليل العمل حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، وهذا يعني أن هناك جهوداً جيدة لإدارة وتخطيط الموارد البشرية في القطاع الصحي العام. يمكن أن يرجع ذلك إلى اهتمام المسؤولين والمدراء بتحسين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، وتوظيف الموظفين المهرة والمؤهلين. ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود خلل في بناء التوصيف الوظيفي بشكل يتناسب مع الأجر المتوقع، وهذا يعني أن هناك عدم توافق بين الأجر المتوقع والوصف الوظيفي للموظفين في القطاع الصحي. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو عدم معرفة الأماكن الأكثر حاجة إلى الموظفين والكفاءات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات، أو عدم وجود آليات تحديد وتوصيف الوظائف بشكل دقيق ومتناسب مع الأجر المتوقع. ومن الممكن أن يؤدي هذا الخلل إلى صعوبة في جذب والحفاظ على الموظفين المهرة والمؤهلين في القطاع الصحي.

أن الدرجة الكلية لبعدها التنبؤ بالاحتياجات في القطاع الصحي كانت مرتفعة حيث يتم تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية وفق متطلبات التوجه المستقبلي للمؤسسة ولكن يلاحظ ان الإدارة لا تستخدم أسلوب تحليل عبء العمل للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية بشكل كبير. تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة قد اتبعت عملية تحليل جيدة لتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية وفقاً لتوجه

المؤسسة في المستقبل. ومع ذلك، فإن النتائج تشير إلى أن الإدارة لم تستخدم بشكل كبير أسلوب تحليل عبء العمل في تنبؤ الطلب على الموارد البشرية. وبالتالي، فإن الإدارة يمكن أن تواجه صعوبة في تحديد العدد الصحيح للموظفين اللازمين لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي على الخدمات الصحية، مما يؤثر على كفاءة وفعالية القطاع الصحي. ويمكن أن يكون السبب وراء عدم استخدام أسلوب تحليل عبء العمل هو نقص البيانات اللازمة لإجراء هذا التحليل أو عدم وجود المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق هذه الطريقة.

كما تبين ان الدرجة الكلية لبعء تصميم العمل في القطاع الصحي كانت مرتفعة، تشير هذه النتيجة إلى أن تصميم العمل في القطاع الصحي كان مرتفعاً بشكل عام، ويعني ذلك أن الوظائف تم تصميمها بطريقة تتناسب مع القدرات البدنية والسمات الفردية للموظفين. ومع ذلك، تشير النتيجة إلى وجود نقطة ضعف محتملة في تصميم الوظائف في القطاع الصحي وهي عدم إعادة توصيف الوظائف الحالية وإنشاء وصف جديد للوظائف المستقبلية بناءً على المعلومات التي تم جمعها.

أحد الأسباب الرئيسية لهذا النقص في تصميم الوظائف في القطاع الصحي يمكن أن يكون عدم وجود الدعم الكافي من إدارة المؤسسة لتحليل الوظائف وتوصيفها بشكل جيد. كما يمكن أن يكون السبب الآخر هو عدم تخصيص الموارد اللازمة لتحليل وصياغة وصف الوظائف الجديدة في المستقبل. كما يمكن أن يكون السبب الثالث هو عدم توفر المعلومات الكافية لتحديد احتياجات المؤسسة في المستقبل وبالتالي يتم تجاهل هذا الجانب في تصميم الوظائف

كما يتبين ان الدرجة الكلية لبعء استراتيجية الاستقطاب والتوظيف في القطاع الصحي كانت مرتفعة، تشير هذه النتيجة إلى أن عملية استراتيجية الاستقطاب والتوظيف في القطاع الصحي تتم بشكل جيد وأن القائمين على هذا الجانب يتمتعون بالخبرة والكفاءة اللازمة لتنفيذها. ومع ذلك، تشير النتيجة إلى

أن المؤسسات الصحية لا تقدم عروضًا كافية لاستقطاب العاملين المميزين، مما يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في جذب الموظفين المؤهلين والموهوبين. يمكن أن يكون سبب ذلك هو عدم وضوح توصيف الوظيفة والمسؤوليات المرتبطة بها وكذلك عدم توفير مزايا وحوافز تنافسية وجذابة للموظفين المحتملين. علاوة على ذلك، قد يكون سوء سمعة المؤسسة أو قضايا مثل الظروف العمالية السيئة والرواتب المنخفضة هي بعض العوامل التي تؤثر على القدرة على جذب العاملين المميزين إلى المؤسسة. لذلك، يمكن تحسين هذا الجانب عن طريق تحسين صورة المؤسسة وزيادة التركيز على توفير مزايا وحوافز تنافسية وتوفير بيئة عمل جاذبة للموظفين المحتملين.

5.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة الموارد البشرية (جودة الأداء، حجم الأداء، اجراءات الاداء) في القطاع الصحي الفلسطيني العام؟

توضح النتيجة أن الدرجة الكلية لمتغير الأداء الوظيفي في القطاع الصحي كانت مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحقق نتائج إيجابية في الأداء الوظيفي. فيما يتعلق بحجم الأداء، تبين أن الموظفين يملكون الرغبة في العمل بجهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن هناك دافع قوي ورغبة في تقديم أداء ممتاز من قبل الموظفين. ولكن، وجود التقصير في التزام العاملين بإنهاء أعمالهم حسب الجدول الزمني المحدد للمهام، يمكن أن يشير إلى عدم وجود تحفيز كافٍ من قبل الإدارة أو إلى عدم تحديد جدول زمني مناسب لإنجاز المهام.

أما بالنسبة لجودة الأداء، فإن وجوده في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة يعني أن المؤسسة تولي اهتمامًا بالجودة وتقييم الأداء، ويتم التأكد من مطابقة مخرجات الأداء مع المواصفات المحددة من قبل الإدارة. ومع ذلك، يشير التقصير من قبل الإدارة في تشجيع الأساليب الإبداعية في أداء العمل، إلى

أن المؤسسة قد تحتاج إلى تحسين العمليات التي تشجع على الإبداع والتفكير الإبداعي لتحسين جودة الأداء.

وفيما يتعلق بإجراءات الأداء، تبين أن العاملين يمتلكون المعرفة العلمية الكافية للقيام بأعمالهم، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تطوير موظفيها وتزويدهم بالمعرفة اللازمة. ومع ذلك، فإن عدم منح صلاحيات اللازمة للموظفين يعني أن المؤسسة تعاني من نقص في الإدارة والتنظيم، حيث أن الموظفين لا يستطيعون القيام بأعمالهم بكفاءة بسبب عدم حصولهم على الصلاحيات اللازمة. وهذا يؤدي إلى تأخر في إنجاز المهام وعدم الالتزام بالجدول الزمني المحدد للعمل، مما يؤثر على الأداء الوظيفي للمؤسسة بشكل عام. لذلك، ينبغي على المؤسسة العمل على تحسين عمليات الإدارة والتنظيم وتقديم الصلاحيات اللازمة للموظفين، حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة بالجودة المطلوبة.

5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما تأثير التخطيط للموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني؟

يوجد تأثير لتخطيط ادارة الموارد البشرية (تحليل العمل، التنبؤ بالاحتياجات، تصميم العمل، استراتيجية الاستقطاب والاختيار) على الاداء الوظيفي في القطاع الصحي العام وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة Pamela et al., (2017) ودراسة تغلابت (2019) ودراسة بوزرقاظة (2018). وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام تقنيات تخطيط إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي العام. فتحليل العمل والتنبؤ بالاحتياجات يسمح للمؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموظفين وتخطيط العمليات والمهام بشكل فعال وهذا ما يتوافق مع دراسات تغلابت (2019) وأبوجليدة (2018) وقاضي (2018)، بينما يساعد تصميم العمل على

تحسين توزيع المهام بين الموظفين وتعزيز الإنتاجية والكفاءة. كما يسمح استراتيجية الاستقطاب والاختيار بجذب الموظفين المؤهلين والموهوبين والمتحمسين للعمل في المؤسسة وهو ما أوضحه (Mwangi & Wanyama (2021). بالتالي، يمكن اعتبار تطبيق تخطيط إدارة الموارد البشرية كاستراتيجية مهمة لتعزيز الأداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

كما تشير نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية أن التحليل الوظيفي وتحليل العمل يؤثران على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي العام والذي يتوافق مع دراسة (Ellinger & Svendsen (2021) ودراسة (Mwangi & Wanyama (2021). وعليه يمكن القول أن عملية التحليل الوظيفي تعتبر أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تمكن المؤسسة من تحديد ماهية الوظيفة والمهارات والخبرات المطلوبة لها، وهذا يساعد في توجيه العاملين وتحديد ما يتوقع منهم في العمل، ويسهل لهم فهم متطلبات العمل وزيادة فعاليتهم وكفاءتهم في أداء المهام الموكلة لهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التنبؤ بالاحتياجات وتصميم العمل يمكن أن يساعد المؤسسة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وهذا ما توافق مع دراسة تغلابت (2019) وأبوجليدة (2018) وقاضي (2018)، حيث يسمح التنبؤ بالاحتياجات بتحديد العدد المطلوب من الموظفين والمهارات اللازمة للوظائف المستقبلية، ويساعد تصميم العمل في تحديد البيئة الملائمة للعاملين وتنظيم المهام والوظائف بشكل يساعد على زيادة الإنتاجية والفعالية في العمل.

أما بالنسبة للاستراتيجية الاستقطاب والاختيار، فإنها لم تظهر أي تأثير على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي العام واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة مثل دراسة تغلابت (2019) وأبوجليدة (2018) وقاضي (2018) ودراسة (Mwangi & Wanyama (2021) وهذا قد يرجع إلى عدم توفر المؤسسة للمصادر اللازمة والخطط الفعالة للاستقطاب والاختيار، أو عدم

وجود ربط فعال بين عملية الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي، ومن الممكن أن يكون السبب وراء عدم وجود تأثير هو عدم توفر المؤسسة للمصادر اللازمة والخطط الفعالة للاستقطاب والاختيار، حيث أن الاستقطاب والاختيار يتطلبان تخصيص موارد كافية وتصميم خطط استراتيجية لضمان استقطاب العناصر المناسبة للوظائف الشاغرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون عدم وجود تأثير بسبب عدم وجود ربط فعال بين عملية الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي. وهذا يعني أن العملية قد تكون محدودة في نطاقها الزمني والمكاني، ولا تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفعلية للمؤسسة والمتطلبات الوظيفية للوظائف المتاحة. بشكل عام، يمكن أن يشير عدم وجود تأثير للاستراتيجية الاستقطاب والاختيار على الأداء الوظيفي إلى ضرورة إعادة النظر في العمليات والخطط المعتمدة في هذا المجال، وتصميم خطط أفضل وتحسين العمليات القائمة حالياً لتحسين جودة الاستقطاب والاختيار والتأثير على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
يتبين من التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق في استجابات الباحثين في تأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع العام تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة). تعني هذه النتيجة أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الديموغرافية الأساسية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) على العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي في القطاع العام. وبمعنى آخر، فإن تأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي يبدو أنه يختلف بشكل طفيف جداً بين الموظفين المختلفين بناءً على الخصائص الديموغرافية.

قد يكون هذا النتيجة بسبب عدة أسباب. على سبيل المثال، قد يكون تحليل العمل وتحديد احتياجات الموارد البشرية اللازمة وتصميم العمل مهام واجبات متطابقة لجميع الموظفين، مما يؤدي إلى عدم وجود فروق واضحة في الأداء الوظيفي بينهم. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون المؤسسة تمتلك إجراءات وممارسات موحدة وموضوعية لتقييم الأداء الوظيفي تجعلها غير تأثر بالمتغيرات الديموغرافية الأساسية. أو يمكن أن يكون العاملون مدربون على نفس المستوى وتتوفر لديهم نفس المستوى من الخبرة والمؤهلات، مما يجعل العاملين يعملون بنفس الأداء بغض النظر عن الخصائص الديموغرافية

5.5 ملخص النتائج

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. درجة تخطيط الموارد البشرية في القطاع الصحي العام في الضفة الغربية كانت مرتفعة، لكن يوجد خلل في بناء التوصيف الوظيفي بشكل يتناسب مع الأجر المتوقع.
2. درجة تنبؤ الاحتياجات في القطاع الصحي كانت مرتفعة، لكن الإدارة لا تستخدم أسلوب تحليل عبء العمل للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية بشكل كبير.
3. درجة تصميم العمل في القطاع الصحي كانت مرتفعة، ولكن لا يتم إعادة توصيف الوظائف الحالية وإنشاء وصف جديد للوظائف المستقبلية بناءً على المعلومات التي تم جمعها.
4. درجة استراتيجية الاستقطاب والتوظيف في القطاع الصحي كانت مرتفعة، ولكن المؤسسات الصحية لا تقدم عروضاً كافية من أجل استقطاب العاملين المميزين.
5. الدرجة الكلية لمتغير الأداء الوظيفي في القطاع الصحي كانت مرتفعة.

6. بُد حجم الأداء جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، ويشير إلى وجود رغبة من الموظفين في بذل مجهود كبير، ولكن هناك تقصير في التزامهم بالجدول الزمني المحدد.

7. بُد جودة الأداء جاء في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، ويشير إلى أنه يتم التأكد من مطابقة مخرجات الأداء مع المواصفات المحددة، ولكن هناك تقصير في تشجيع الأساليب الإبداعية في أداء العمل.

8. بُد إجراءات الأداء جاء في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، ويشير إلى أن العاملين يمتلكون المعرفة العلمية الكافية للقيام بأعمالهم، ولكن المؤسسة لا تمنح الصلاحيات اللازمة لهم للقيام بأعمالهم بكفاءة.

9. يوجد تأثير إيجابي لتحليل العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

10. يوجد تأثير إيجابي لتنبؤ الاحتياجات وتصميم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

11. لا يوجد تأثير لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي العام.

5.6 التوصيات

بعد مناقشة النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تشجيع المؤسسات الصحية العامة على تنفيذ تحليل العمل وتحليل الوظائف للموظفين الحاليين والمستقبليين.

2. نوصي بتوفير الدعم والموارد اللازمة لعملية التنبؤ بالاحتياجات وتصميم العمل للمؤسسات الصحية العامة .
3. الحث على تطوير الخطط الفعالة للاستقطاب والاختيار لضمان اختيار الموظفين المناسبين والمؤهلين لتلبية متطلبات العمل في المؤسسات الصحية العامة.
4. الحث على توفير التدريب والتوجيه اللازم للموظفين الحاليين والجدد بناء على نتائج عملية تحليل العمل وتحليل الوظائف لتحسين أدائهم وكفاءتهم
5. تطوير العلاقة بين عملية الاستقطاب والاختيار والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الصحية العامة لتحسين جودة الاختيار وتحسين الأداء الوظيفي
6. تشجيع تحديث وصياغة وصف الوظائف الحالية والمستقبلية لتوفير صورة دقيقة عن المتطلبات الوظيفية للمؤسسات الصحية، والعمل على تطوير استراتيجيات لجذب الموظفين المميزين وتقديم عروض مغرية لاستقطابهم والاحتفاظ بهم في المؤسسات الصحية.
7. نوصي بتقييم عبء العمل للموظفين وتوفير الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات الصحية، والعمل على تطوير استراتيجيات تحليل عبء العمل واستخدامها في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية في المؤسسات الصحية.
8. تشجيع تطوير وتدريب العاملين في مجال تخطيط الموارد البشرية وتحليل الاحتياجات الوظيفية لضمان تحقيق الأداء الأمثل في المؤسسات الصحية،، والاستفادة من التحليلات الاحصائية وتطبيقها في تحسين عمليات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية.
9. العمل على توفير برامج تدريب وتطوير مستمر للعاملين في المؤسسات الصحية لتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم الوظيفية والاحترافية. وتحسين الاتصال والتواصل بين الإدارة

والموظفين لتحسين مستوى الثقة والتفاعل في المؤسسة، وهذا يمكن أن يساعد على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل عام.

10. تشجيع الإدارة للأساليب الإبداعية في أداء العمل لتعزيز الجودة وتحقيق الأهداف المحددة، ومنح الموظفين الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم بكفاءة، مما يساعد على تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

5.7 الدراسات المستقبلية

يمكن اقتراح العديد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بتأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع العام، بما في ذلك:

1. دراسة أكثر تفصيلاً لتأثير التحليل الوظيفي وتحليل العمل على الأداء الوظيفي في القطاع

الصحي العام، مع التركيز على العوامل التي قد تؤثر على هذا التأثير.

2. دراسة تأثير تصميم العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأخرى غير

القطاع الصحي، مثل القطاعات الحكومية الأخرى والمؤسسات التعليمية.

3. دراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء

الوظيفي، وكيف يمكن تحسين هذا التأثير من خلال تضمين عوامل مختلفة في عملية

التخطيط.

4. دراسة تأثير التكنولوجيا والابتكارات على تخطيط الموارد البشرية وكيف يمكن استخدامها

بشكل فعال لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

5. دراسة تأثير تطبيق أساليب التحليل الذكي والتعلم الآلي في تخطيط الموارد البشرية على

الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

المراجع

المراجع العربية

ابن دعجم، هشام اسعد والهزايمة، احمد صالح، (2020)، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (2)، 59-70، المركز القومي للبحوث غزة.

أبو جليلة، سعيد، (2018). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

احمد، عبدالباسط المدني وعلي، عبدالرازق الامين، (2019) تأثير تخطيط الموارد البشرية على الاداء الوظيفي، رسالة غير منشورة، جامعة سبها، ليبيا.

بوزرقاطة، امال، (2018). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة :موظفي مديرية جامعة محمد خضير/بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خضير/بسكرة، الجزائر.

تغلايت، عبدالغني، (2019)، دراسة تحليلية لآثر ادارة الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة الخدمية، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر - باتنة- ليبيا.

الجناعي، نوري عبد الودود، صالح، عمرو محمد، (2018). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في ابعاد الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 24 (1)، 1-31، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الجناعي، نوري عبد الودود، صالح، عمرو محمد، (2018). التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في ابعاد الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 24 (1)، 1-31، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الجناعي، نوري عبدالودود، علي، عمرو محمد صالح، (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال

التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، 17 (1)، 147-159، الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي.

الجناعي، نوري عبدالودود، علي، عمرو محمد صالح، (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال

التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال، 17 (1)، 147-159، الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي.

الحريري، (2018)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، المملكة الأردنية الهاشمية.

حمد، سكينه المهمل محمد، (2013) دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في اداء العاملين، رسالة دكتوراه، جامعة

السودال للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

حياصات، وليد خالد، (2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية

على البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء)، جامعة دنفلا، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.

خليفي، سمية، سلام، عبد الرزاق، (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية

العملية للاتصالات بولاية المدية. مجلة دراسات وابحاث، 11 (4)، 424-437، جامعة الجلفة.

دري، حمزة، (2017). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمديرية أمالك الدولة لولاية المسيلة،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بولاية مسلية.

الزبيدي، غني دحام، و عباس محمد حسين ناظم.، (2019)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

إستدامة رأس المال المعرفي"، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 25،

العدد 113، 22-44.

زيد، زاوي، عمرون، مفتاح، (2018). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية:

دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة. مجلة الابداع الرياضي، 9 (2)، 211-226،

جامعة محمد بوضياف المسيلة0 معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

سعيد،حنان محمد محمد،(2019)، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين : دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم -السودان

الشرياتي، سماح ماهر، (2017)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي"، دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

طاطة، ترخي، (2017)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر .

طه، معاذ حسين وداعة الله، (2019)، أثر المناخ التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة 2019-2017م /جامعة النيلين/كلية الدراسات العليا/السودان.

طويهري، فاطمة، (2015)، "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت"، رسالة ماجستير، كلية العلوم والإقتصاد التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

العالم، ايمان فؤاد، (2018)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

عبد الخير، اسيا يعقوب الهادي،(2020):التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي 2019/2014م: دراسة حالة المملكة العربية السعودية جامعة الملك خالد/مجلة رماح للبحوث والدراسات/السعودية.

العنبي، سعد بن مرزوق، (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير . المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (59)، 141-128، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.

علي، مرام احمد. (2022)، أثر التمكين الاداري على جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 15(6)، 81-98.

العمر، جاسم، الاثري، احمد، (2016). تطوير القوي العاملة وتطوير أداء المنظمات دراسة تحليلية عن واقع التدريب في المؤسسات الحكومية الكويتية، المجلة العلمية لكلية التربية/جامعة اسبوط، ع1: 589-624.

فرحي عبدالعزيز.، (2019)، "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها"، دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر .

قاضي، عبدالحكيم، (2018)، اثر الاستراتيجية للموارد البشرية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر .

اللبيدي نزار عون.، (2015)، "إدارة الموارد البشرية وتتميتها"، دار دجلة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2015.

ملحم، ماجد، (2021)، العلاقة التكاملية بين النظرية والمنهج في اطار البحث العلمي الاجتماعي، مجلة جامعة دمشق للاداب والعلوم الانسانية، 37(3)، 193-214.

النشمي، مراد محمد، الغشمي، منى صالح، (2020). أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، 26 (1)، 81-108، جامعة العلوم والتكنولوجيا .

يوسف، أحمد الأمين، نعيجات، عبد الحميد، (2018). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين: دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (5)، 15-37، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

يونس، مجدي، أحمد، أميرة، (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية لدول الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7-10.

المراجع الأجنبية:

- Adam, A.-K. (2020). Modern challenges of human resource management practice in job placement and recruitment within organisations in the African continent. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 69-75 .
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112 .
- Ahmad, S. (2019). Human Resource Planning: Effective Performance. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(4), 1120-1124 .
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding UII-ICABE*, 263-276 .
- Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74-85 .
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85, 101909 .
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705 .
- Bonnario, M., Madiistriyatno, H., & Zulfikar, A. (2021). Human Resource Training and Planning for Work Productivity of Employees Ministry of Coordinating Ministry of Human Development and Culture. *Eduvest-Journal Of Universal Studies*, 1(9), 961-969 .
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537 .
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*: Bloomsbury Publishing.
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Employee performance and customer loyalty: Mediation effect of customer satisfaction. *Middle East Journal of Management*, 8(5), 453-474 .
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75 .
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122 .
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641 .
- Chioke, S. C., & Mbamalu, K. U. (2020). HUMAN RESOURCE PLANNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A PHILOSOPHICAL APPROACH. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 3 .(3)
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15) .6086 ,(
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management* .
- Ellinger, D. D., & Svendsen, S. (2021). The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance; A Case of Manufacturing Firms in Austria. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5 .(2)
- Farisi, S., & Fani, W. M. (2019). *Influence of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance*. Paper presented at the International Conference on Global Education.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50 .

- Gawade, P., Kumari, L., & Dagur, P. (2020). An Analysis of the Impact of Human Resource Planning and Development as a Mean for Accelerating and Improving the Organisational Performance. *JournalINX*, 41-46 .
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance— The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166 .
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12 .
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- Halawi, A., & Haydar, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International Humanities Studies*, 5.(2)
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782 .
- Harris, D. E., Holyfield, L., Jones, L., Ellis, R., & Neal, J. (2019). Research methods. In *Spiritually and Developmentally Mature Leadership* (pp. 57-65): Springer.
- Kosheleva, S., & Bordunos, A. (2018). HRM systems effects as a basis for strategic HR planning. *Human Resource Planning for the 21st Century*, 83-102 .
- Liamputtong, P. (2019). *Handbook of research methods in health social sciences*: Springer.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815 .
- Mintzberg, H. (2019). Managerial work: Analysis from observation. In *Managerial Work* (pp. 99-112): Routledge.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31 .

- Musi, Y. W., Mukulu, E., & Oloko, M. (2019). How Strategic Human Resource Planning Influence Performance of Agricultural Research Institutes in Kenya. *J. Mgmt. & Sustainability*, 9, 48 .
- Mwangi, M. W., & Wanyama, J. (2021). Effect of Human Resource Planning on Organizational Performance of Deloitte Kenya. *Human Resource and Leadership*, 1(1), 32-38 .
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International journal of quality & reliability management* .
- Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 125-138 .
- Nattino, G., Pennell, M. L., & Lemeshow, S. (2020). Assessing the goodness of fit of logistic regression models in large samples: A modification of the Hosmer-Lemeshow test. *Biometrics*, 76(2), 549-560 .
- Okeke, M., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation management and employee performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 384-398 .
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management* .73-62 ,69 ,
- Onik, M. M. H., Miraz, M. H., & Kim, C.-S. (2018). *A recruitment and human resource management technique using blockchain technology for industry 4.0*. Paper presented at the Smart Cities Symposium 2018.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020) .Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588 .
- Pamela, A. C. J., Umoh, G., & Worlu, G. (2017). Human resource planning and organizational performance in oil and gas firms in Port Harcourt. *Human Resource Planning*, 3 .(9)

- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance employee performance for increase work motivation on Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Journal Homepage: <http://ijmr.net.in>*, 7(08), 19-34 .
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22 .
- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. In: Springer.
- Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J., & Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, 56(8), 103160 .
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*: John Wiley & Sons.
- Strijker, D., Bosworth, G., & Bouter, G. (2020). Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods. *Journal of Rural Studies*, 78, 262-270 .

الملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع التخطيط للموارد البشرية وتأثيره على الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني العام"، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الموارد البشرية التطبيقية من كلية الدراسات العليا التابعة لجامعة القدس المفتوحة، ولذلك نرجو التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية من وجهة نظركم بوضع علامة (x) أمام كل فقرة.

علما بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة، حيث ستوصلنا نتائج هذه الدراسة إلى توصيات مهمة تساهم في رفع كفاءة العمل الإداري.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: صابرين شتيفانا ماجد فارس صبيحة

إشراف: الدكتور محمود حسن حجازي

المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية)

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة:

| | | | | | |
|----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| الجنس: | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | انثى |
| العمر: | <input type="checkbox"/> | اقل من 30 عام | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | من 30 الى 40 عاما |
| | <input type="checkbox"/> | 40 عاما فأكبر | | | |
| المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس او اقل | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ماجستير |
| | <input type="checkbox"/> | دكتوراه | | | |
| سنوات الخبرة: | <input type="checkbox"/> | اقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | من 5-10 سنوات |
| | <input type="checkbox"/> | 10 سنوات فأكثر | | | |

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة من الفقرات التالية:

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

| الرقم | تخطيط الموارد البشرية | درجة الموافقة | | | | |
|--|---|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| المجال الأول: تحليل العمل: معلومات حول المهارات الكفاءات المطلوبة لأداء العمل. | | | | | | |
| 1 | تقوم المؤسسة بعملية تحليل العمل داخليا دون الاستعانة بشركات استشارية. | | | | | |
| 2 | يتمتع القائمون على وظيفة تحليل العمل بالمؤهلات المناسبة لذلك. | | | | | |
| 3 | يتم تحديد الوظائف التي سيشملها تحليل العمل بدقة. | | | | | |
| 4 | طرق جمع المعلومات واضحة ومحددة مسبقا. | | | | | |
| 5 | يتم التنسيق مع المدراء ورؤساء الاقسام في عملية جمع المعلومات. | | | | | |
| 6 | يساهم العاملون في المؤسسة في توفير المعلومات اللازمة للتحليل. | | | | | |
| 7 | يتم دراسة تأثير توصيف الوظائف على سلوك العاملين في المؤسسة. | | | | | |
| 8 | تعمل المؤسسة على بناء التوصيف الوظيفي بشكل يتناسب مع الاجر المتوقع. | | | | | |
| المجال الثاني: التنبؤ بالاحتياجات: عملية تقدير متطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالجودة الصحيحة والعدد الصحيح. | | | | | | |
| 9 | تستعين المؤسسة بالبيانات المتوفرة لها عند تقدير متطلباتها | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| | | | | | من الموارد البشرية. |
| | | | | | 10 يتم تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية وفق متطلبات التوجه المستقبلي للمؤسسة |
| | | | | | 11 تعمل المؤسسة على حصر الموارد البشرية المتاحة لها من حيث العدد والنوع ومقارنتها بمتطلباتها الاستراتيجية. |
| | | | | | 12 تعمل المؤسسة على تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية بالاعتماد على مقاييس كمية وعلمية مثل معدل التغيب ومعدل الدوران. |
| | | | | | 13 تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية على اساس طويل الامل. |
| | | | | | 14 ترتبط عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة. |
| | | | | | 15 تعتمد الإدارة النهج التشاركي في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية |
| | | | | | 16 تعتمد الإدارة أسلوب تحليل عبء العمل للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية. |
| المجال الثالث: تصميم العمل: تنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالعمل لتحقيق الأهداف. | | | | | |
| | | | | | 17 يتم اعادة توصيف الوظائف الحالية وانشاء وصف جديد للوظائف المستقبلية بناءً على المعلومات التي تم جمعها. |
| | | | | | 18 يتم اخذ مهام التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم في عين الاعتبار عند تصميم العمل. |
| | | | | | 19 يتم تصميم الأعمال بطريقة تؤخذ في الاعتبار القدرات البدنية والسمات الفردية للموظفين. |
| | | | | | 20 يتم تصميم العمل وفقا للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. |
| | | | | | 21 يتم تصميم العمل بحيث تتوافق متطلبات العمل مع الكفاءات في سوق العمل بشكل واقعي. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 22 | يتم تصميم العمل بطريقة تضمن تحفيز العاملين لتقديم أفضل أداء لهم. |
| المجال الرابع: استراتيجية الاستقطاب والتوظيف: عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل لملا الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. | | | | | | |
| | | | | | 23 | يتمتع القائمون على عملية الاستقطاب بالخبرة والكفاءة. |
| | | | | | 24 | تسعى المؤسسة لاستقطاب العاملين وفق معايير الكفاءة والفعالية. |
| | | | | | 25 | تتبنى المؤسسة الأدوات اللازمة للكشف عن كفاءة المرشحين. |
| | | | | | 26 | تقدم المؤسسة عروضاً من أجل استقطاب العاملين المميزين. |
| | | | | | 27 | تعتمد الإدارة على الخبرة بالدرجة الأولى في حالة الموافقة على تعيين موظف جديد. |
| | | | | | 28 | هناك وضوح وشفافية في عملية الاستقطاب والتوظيف. |

المحور الثاني: الاداء الوظيفي

| درجة الموافقة | | | | | الاداء الوظيفي | الرقم |
|---------------------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|---|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| المجال الاول: جودة الاداء | | | | | | |
| | | | | | 29 | يتم التأكد من مطابقة مخرجات الأداء مع المواصفات المحددة من قبل الإدارة. |
| | | | | | 30 | يتم قياس الأداء الفعلي ومطابقته مع المخطط للتأكد من خلوه من الأخطاء. |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | 31 تشجع الادارة الأساليب الإبداعية في أداء العمل. |
| | | | | | 32 تحرص المؤسسة على التأكد من رضى المراجعين وتلبية توقعاتهم. |
| | | | | | 33 يحرص العاملون في المؤسسة على بذل الجهد المناسب حسب ما تتطلبه طبيعة العمل. |
| المجال الثاني: حجم الاداء | | | | | |
| | | | | | 34 يتحمل العاملون الأعباء الإضافية عندما تتطلب المهمة ذلك. |
| | | | | | 35 تفوض الإدارة العليا صلاحياتها للمستويات الإدارية الأدنى للتفرغ لأعمال المهمة. |
| | | | | | 36 يلتزم العاملون بإنهاء أعمالهم حسب الجدول الزمني المحدد للمهام. |
| | | | | | 37 يتجنب العاملون التذمر والشكوى اثناء القيام بالعمل. |
| | | | | | 38 لدى الموظفين الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة |
| المجال الثالث: اجراءات الاداء | | | | | |
| | | | | | 39 يعرف العاملون تفاصيل أعمالهم بشكل جيد. |
| | | | | | 40 يتوفر لدى العاملون المهارات الكافية لتجنب مشكلات العمل. |
| | | | | | 41 تهتم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية. |
| | | | | | 42 يتوفر لدى العاملون المعرفة العلمية الكافي للقيام بأعمالهم. |
| | | | | | 43 تمنح المؤسسة الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة |

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (2): أسماء المحكمين

| الجامعة | إسم المحكم | الرقم |
|---------------------------|-----------------|-------|
| جامعة فلسطين التقنية | د. سهير الشوملي | 1 |
| الجامعة العربية الامريكية | د. مجيد منصور | 2 |
| جامعة فلسطين التقنية | د. مجد أبوعمشة | 3 |
| جامعة القدس المفتوحة | د. أمجد القاضي | 4 |
| جامعة فلسطين التقنية | د. بهاء رزية | 5 |
| جامعة الاستقلال | د. خيرية يحيى | 6 |
| الجامعة العربية الامريكية | د. رائد عريقات | 7 |

الملحق رقم (3): التحميل المتقاطع Cross Loadings

| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الرمز | المتغير |
|---|---|---|-------|-------|-------|-------|-------------------------------------|-----------------------------|
| | | | | | | 0.721 | تحليل العمل | تخطيط الموارد البشرية |
| | | | | | | 0.734 | | |
| | | | | | | 0.697 | | |
| | | | | | | 0.781 | | |
| | | | | | | 0.913 | | |
| | | | | | | 0.822 | | |
| | | | | | | 0.784 | | |
| | | | | | | 0.699 | | |
| | | | | | 0.667 | | التنبؤ بالاحتياجات | |
| | | | | | 0.913 | | | |
| | | | | | 0.715 | | | |
| | | | | | 0.771 | | | |
| | | | | | 0.784 | | | |
| | | | | | 0.764 | | | |
| | | | | | 0.777 | | | |
| | | | | | 0.803 | | | |
| | | | | 0.777 | | | تصميم العمل | |
| | | | | 0.716 | | | | |
| | | | | 0.713 | | | | |
| | | | | 0.768 | | | | |
| | | | | 0.752 | | | | |
| | | | | 0.733 | | | | |
| | | | 0.685 | | | | استراتيجية الاستقطاب والتوظيف | |
| | | | 0.699 | | | | | |
| | | | 0.705 | | | | | |
| | | | 0711 | | | | | |
| | | | 0.807 | | | | | |
| | | | 0.819 | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|--|--|--|--|----------------|-------------------|--|
| | | 0.753 | | | | | جودة الاداء | الأداء الوظيفي | |
| | | 0.951 | | | | | | | |
| | | 0.843 | | | | | | | |
| | | 0.741 | | | | | | | |
| | | 0.841 | | | | | | | |
| | 0.715 | | | | | | حجم الاداء | | |
| | 0.719 | | | | | | | | |
| | 0.748 | | | | | | | | |
| | 0.718 | | | | | | | | |
| | 0.713 | | | | | | | | |
| 0.777 | | | | | | | إجراءات الاداء | | |
| 0.703 | | | | | | | | | |
| 0.700 | | | | | | | | | |
| 0.809 | | | | | | | | | |
| 0.806 | | | | | | | | | |

الملحق رقم (4): HTMT

| | Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) |
|--|------------------------------------|
| الأداء الوظيفي <-> تخطيط الموارد البشرية | 0.789 |