

تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية "دراسة حالة شمال الضفة الغربية"

The impact of human resources on employee effectiveness in Palestinian public institutions "Case Study of the North West Bank"

سهير إبراهيم الشوملي¹

¹ جامعة فلسطين التقنية خضوري، طولكرم (فلسطين)، s.shumali@ptuk.edu.ps

تاريخ النشر: 2021/06/01

تاريخ القبول: 2020/03/16

تاريخ الاستلام: 2021/02/12

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية والتعرف على تأثير (استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، حيث بلغ عددهم (4352) موظف وموظفة و حجم عينة الدراسة (354). توصلت الدراسة الى انه يوجد تأثير ل (استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وقد اوصت الدراسة على حث المؤسسات العامة الفلسطينية على الاعتماد على المعايير الموضوعية في عملية الاستقطاب والتعيين، وحث المؤسسات العامة الفلسطينية على توفير الحوافز المادية ومنها التعويضات والمكافآت التي لها دور فعال وحافز للأداء المتميز والمبدع.

كلمات مفتاحية: موارد بشرية، استقطاب، تحفيز، فاعلية.

تصنيف JEL: O33, L71, G21, E45.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of human resources on the effectiveness of employees in Palestinian public institutions in north of the west bank and to identify the effect of (attracting human resources, motivating human resources, training and developing human resources) on the effectiveness of employees in Palestinian public institutions in north of the west bank. The researcher used the approach Relational descriptive The study population consisted of all employees in the Palestinian public institutions in north of the west bank, as their number reached (4352) employees and the size of the study sample was (354).

The study found that there is an impact of (attracting human resources, motivating human resources, training and developing human resources) on the effectiveness of employees in Palestinian public institutions in north of the west bank. The study recommended urging Palestinian public institutions to rely on objective criteria in the recruitment and appointment process. And urging the Palestinian public institutions to provide material incentives, including compensation and bonuses, which have an effective role and incentive for distinguished and creative performance.

Key word: Human recourses, Effectiveness, Attracting, Motivating.

Jel Classification Codes: E45, G21, L71, O33.

1. مقدمة

تسعى المؤسسات على اختلاف قطاعاتها إلى الإبقاء على حالة الاستمرارية لنشاطاتها وعملها في نطاق يضمن لها تحقيق أعلى ربح ممكن، ويضمن لها النمو والتطور ولذلك تسعى هذه المؤسسات إلى الاهتمام بتطوير الأفكار التي تتعلق بتحسين أداء العاملين ضمن الخطط التنموية لقسم إدارة الموارد البشرية، وذلك في سعي هذه المؤسسات لمواكبة التطورات الحاصلة من خلال تبني أنظمة معلوماتية بإمكانها رفع كفاءة القرارات التي يتم اتخاذها داخل بيئات هذه المؤسسات والتي تتعلق بالموارد البشري من حيث توفر المعلومات والتطبيقات الحاسوبية التي تسهل عملية إدارته وتقلل الجهد المبذول والوقت والتكلفة ورفع الجودة المبذولة تجاه هذا المورد (خالد وعبد الغني، 2015، ص2).

وتحاول العديد من المنظمات المعاصرة إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية داخلها من خلال تحفيزها لبذل أقصى جهد وأداء ممكن، لذا تعتمد العديد من المنظمات إلى استخدام مجموعة من الوسائل

والأدوات المادية والمعنوية، أو الامكانيات المتاحة لديها في حث الموارد البشرية العاملة فيها على رفع أداءها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي الارتقاء بأدائها لأفضل المستويات (البيضة, 2016, ص3)

ولكون الإدارات المختلفة تسعى إلى إحداث التغييرات اللازمة لتكيف مع التطورات الحديثة التي فرضتها تحديات العولمة والثورات الاقتصادية والتكنولوجية المتتالية, سعت هذه الإدارات إلى تغيير سياساتها واعتقاداتها وإعادة التفكير في كافة الأنشطة التي تقوم بها وهذا ما دفع هذه الإدارات لتبني المفاهيم الإدارية الجديدة, وللوصول إلى هذا التقدم لا بد من تبني أفكار وأساليب تساعد على تسهيل عملية الوصول إلى هذه النتائج (أبو عوض, 2015, ص2).

وتعتبر الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أهم النظم الإدارية في المؤسسات والتي يترتب عليها فائدة للفرد والمنظمة, والتي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية, وبذلك حازت على مكانتها ضمن الأنشطة الإدارية كأحد أهم الأنشطة والعمليات المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمات (الشروقي, 2018, ص أ)، وقد كان أحد أسباب إدراك الإدارات لأهمية العنصر البشري التطور العلمي والتكنولوجي الهائل, بالإضافة إلى التحول الكبير الحاصل في اقتصاديات المعرفة (عدوان, 2016, ص293).

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية عملية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بالمنظمات, والتي تنطوي عليها توفير هذا الكادر وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته وممارسة العملية الرقابية عليه لتحقيق الأهداف المنشودة, ويرجع ذلك إلى كون منظمات العمال اليوم تعاني من العديد من التحديات الصعبة التي فرضت نفسها على بيئات العامل الخارجية والداخلية والتي فرضت على منظمات الأعمال ضرورة تحديد هذه التحديات من خلال معرفة نقاط القوة والضعف لديها لتمارس أعمالها بشكل صحيح (الحيصات, 2006, ص558).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالنظر إلى التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف قطاع عملها وتزايد الأهمية المترتبة على توظيف الكادر البشري, وضعف البرامج والمهارات والممارسات التي تختص بأداء الأفراد في هذه المنظمات,

وظهور الحاجة إلى ضرورة توفير أنظمة تعمل على تطوير مهارات الكادر البشري واستغلالها على أكمل وجه في تحقيق الأهداف العامة والخاصة بالمنظمات, فإن هذا الأمر قد أسهم في خلق حاجة لوجود دراسات تطبيقية يمكنها توفير نتائج لهذه المنظمات عن مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في اختيار الكفاءات وتطوير مهاراتهم, ومن هذا المنطلق سعى الباحث إلى عمل هذه الدراسة, ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الأساسية بالسؤال التالي:

ما تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية؟

إلى جانب سؤال الدراسة الأساسي سعى الباحث إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والتي تمثلت بالآتي:

1. ما تأثير استقطاب الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية؟

2. ما تأثير تحفيز الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية؟

3. ما تأثير تدريب وتطوير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية؟

4. ما تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية وهي كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية وأداء العاملين.
2. إعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.
3. زيادة الاهتمام العلمي في تشغيل الموارد البشرية, وذلك على اعتباره العنصر الأهم في تنمية وتطوير المنظمات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

بسبب التطورات العالمية وأحداث العولمة، يتوجب على المنظمات أن تكون أكثر قدرة على المنافسة، وذلك بتقديم أفضل أداء للمحافظة على الاستمرارية، من خلال أحسن أداء يمكن للموارد البشرية أن تقدمه، حيث أصبحت المؤسسات العامة الفلسطينية تهتم وبشكل كبير في إدارة الموارد البشرية وفي تحقيق الأداء الفعال للموظفين من أجل المحافظة على مكانتها وعلى مستوى الخدمة التي تقدمها أو تطوير مستوياتها ومكانتها وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي، التعرف إلى تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، إضافة للتعرف إلى تأثير استقطاب الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، والتعرف إلى تأثير تحفيز الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، والتعرف إلى تأثير تدريب وتطوير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لفحص الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ في تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

ويتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:

1. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ في تأثير استقطاب الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

2. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير تحفيز استقطاب الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

3. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير تدريب وتطوير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).
منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من أجل التعرف إلى تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، حيث بلغ عددهم (4352) موظف وموظفة، وفق إحصائية وزارة المالية الفلسطينية للعام (2020)، وبلغ حجم عينة الدراسة (354) موظف وموظفة من العاملين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية حسب (Sakaran, 2003).

2. الإطار النظري:

يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليدل على النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والحفاظة عليها، وقد عرفت بالوظائف التي تتطلبها عملية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتدريبها

والحفاظ عليها. وأشاروا أيضا بأنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير (القطب وفوطه، 2013، ص 165).

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية. تهدف إدارة الموارد البشرية الى توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة، تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة، تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء، وتطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها (حسن، 2010، ص 15).

ويرى الباحث أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هي تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

3. وظائف إدارة الموارد البشرية:

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل، وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضاً الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (القاضي، 2012، ص 9)، وتنقسم اهم وظائف الموارد البشرية الى الاختيار والتعيين، التعويضات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء.

4. مفهوم فاعلية الموظفين:

تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لأن مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً (كرو، 2016، ص34).

كما أن الفاعلية تشير إلى درجة تحقيق الأهداف، كما يرى الباحث أنه بالرغم من أن الكفاءة والفاعلية مرتبطان مع بعضهما إلا أن الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، أما الفاعلية فتعني الوصول إلى الهدف المطلوب، وأن الكفاية والكفاءة فيرى أن الكفاية تعكس الكم أكثر من الكيف (الحيصات، 2006، ص564).

ويتم قياس أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة لكل من البرامج والاستراتيجيات الموضوعية، بالإضافة إلى تحديد الانحرافات، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، وعملية قياس أداء المؤسسة الفعلية وإجراء المقارنة بين النتائج والتي تتطلب تحديد المعايير التي يجب على أساسها قياس أداء المؤسسة. ويرى الباحث أن فعالية الموظفين يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز.

5. تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية. وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها، وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها (الحيصات، 2006، ص558).

دراسة الغريباوي و الدليمي، (2021) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط".

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات) كمتغير مستقل في الأداء السياقي بأبعاده (المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) كمتغير معتمد حيث تكونت عينة الدراسة من (285) موظفاً من اصل (1100) موظفاً في جامعة واسط، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى اهم النتائج وإبرزها وهي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء السياقي مما يدل على الدور الجوهري والفاعل لممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء السياقي.

دراسة نويوة وجوادي، (2020) بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء العمال في بعض مصالح البلدية - دراسة ميدانية في بلدية عين الحجل ولاية المسيلة "

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و المحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر و متغيراته المتلاحقة و مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات استمرارها مرهون بهذا العنصر، و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب و استقطاب عاملين أكفاء بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم عن طريق التكوين .فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير و تنمية معارف العاملين و مهاراتهم و قدراتهم التغيير في سلوكياتهم و اتجاهاتهم و بالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة و فاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل و ضمان بقائها و استمرارها، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على

تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة استثمار و تنمية الموارد البشرية .وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة و تطوير أساليبهم في العمل .و في الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة .

دراسة حمزة ورايح، (2019) بعنوان "استخدام عناصر الإدارة الالكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية".

هدف هذا البحث الى دراسة مدى مساهمة عناصر الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بالجزائر، حيث وفي ظل محيط رياضي واقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة، وجدت المؤسسات الرياضية نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، وتطورا ضمن آفاق عصر الإدارة الحديثة التي تشكل مزيج من الوسائل المادية التي يديرها و يحركها العنصر البشري و أيضا الأساليب العلمية و المنهجية للإدارة ولعل النمو الكبير والسريع للتكنولوجيا الحديثة من اهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية من خلال تجنيد مواردها وتحديثها، وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية يتأثر هو الآخر بصورة أو بأخرى بهذه العوامل، ونظراً لأن المستجدات والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات من العناصر الأساسية التي يتأثر بها التنظيم الإداري بما ينعكس على مستوى الأداء.وفي دراستنا هذه تم استخدام المنهج الوصفي على عينة قدرها 37 موظفا من مديرية الشباب والرياضة لولائي المسيلة و برج بوعرييج، و استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد اشارت اهم نتائج الدراسة الى ان الادارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ، ومن اهم المقترحات ضرورة الاستثمار اكثر في احدث التكنولوجيا والخاصة بتسيير الموارد البشرية لارتقاء المؤسسة والموارد البشري في أن واحد.

دراسة سراج، (2019) بعنوان "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية SANIAK Groupe BCR دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف".

هدف هذا البحث الى تحليل مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة لاقصادية من خلال النقاط التالية: - مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة؛ - مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة؛ - مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

دراسة شعيب، (2018) بعنوان "ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان مغنية و سعيدة".

تعالج هذه الدراسة اشكالية التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وأهمية إدارة هذا المورد وضرورة التخطيط الجيد له. بالاعتماد على المنهج الوصفي كما تم تسليط الضوء على المكتبة الجامعية ودورها في دعم التعليم العالي والبحث العلمي، مع الإشارة إلى الوضع الأكاديمي للعاملين بالمكتبات الجامعية، من خلال دراسة ميدانية على عينة مكونة من 99 موظف بالمكتبات الجامعية على مستوى جامعتي تلمسان و سعيدة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك استراتيجية متوسطة تعطي للمكتبات الجامعية دور ريادي في إدارة المورد البشري وأن جودة المورد البشري من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. أن الإدارة لا تعتمد على الحوافز كأداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات في المكتبات الجامعية. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف كل من الجامعة، منصب العمل و سنوات الخبرة للموظفين.

7. التحليل الاحصائي

ويوضح جدول رقم (1) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية-اختبارات لامعلمية) لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا حيث يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مقاييس الدراسة اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (1) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

اختبار التوزيع الطبيعي	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
تأثير الموارد البشرية	1.041	0.22
فاعلية الموظفين	1.318	0.06

8. نتائج تحليل أسئلة الدراسة

ترتيب المجالات والدرجة الكلية وتأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية:

جدول (2) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لدرجة تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الترتيب
2	*0.00	19.349	76.93	0.53896	3.8463	استقطاب الموارد البشرية	1
3	*0.00	13.036	75.37	0.75363	3.7683	تحفيز الموارد البشرية	2
1	*0.00	17.837	79.33	0.63691	3.9667	تدريب وتطوير الموارد البشرية	3
	*0.00	18.712	76.93	0.56317	3.8604	الدرجة الكلية لدرجة تأثير الموارد البشرية	

يتضح من خلال الجدول (2) ما يأتي:

1. أن الدرجة الكلية لدرجة تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.86) وانحراف معياري (0.563) ومستوى دلالة (0.00)، ونسبة مئوية تقديرية بلغت (76.93%).

2. أن ترتيب المجالات تبعا لتأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية جاء بالترتيب، تدريب وتطوير الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية.

مجال درجة فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية:

من أجل تحليل مجال درجة فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجداول (3) تبين ذلك:

جدول رقم (3) الدرجة الكلية لدرجة فاعلية الموظفين

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة الكلية لدرجة فاعلية الموظفين
	*0.00	18.096	78.57	0.6114	3.9286		
				9			

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول (3) أن درجة فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.92) وانحراف معياري (0.611)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية مرتفعة بلغت (78.57%).

نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

لاختبار الفرضية، تم حساب استخدام معامل ارتباط بيرسون بين دور الموارد البشرية وبين فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين دور الموارد البشرية وبين فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

المتغيرات	استقطاب الموارد البشرية	تحفيز الموارد البشرية	تدريب وتطوير الموارد البشرية	دور الموارد البشرية ككل	فاعلية الموظفين

أبعاد المتغير المستقل	استقطاب الموارد البشرية	1			
والدرجة الكلية	تحفيز الموارد البشرية	0.637**	1		
	تدريب وتطوير الموارد البشرية	0.578**	0.704**	1	
	دور الموارد البشرية ككل	0.821**	0.915**	0.876**	1
المتغير التابع	فاعلية الموظفين	0.581**	0.735**	0.745**	0.794**
					1

*يكون الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (فعالية اداء الموظفين)، وهذه العلاقة ايجابية اي انها كلما ازداد احد ابعاد ادارة الموارد البشرية ازدادت فعالية اداء الموظفين.

كما استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) للتنبؤ بفاعلية الموظفين من خلال تأثير الموارد البشرية في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وفيما يلي عرض لنموذج الانحدار كما يظهر في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين تأثير الموارد البشرية وبين فاعلية الموظفين.

ملخص النموذج			جدول تحليل التباين			معاملات الانحدار			المتغيرات	
Model Summary			ANOVA			Coefficients				
Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	F المحسوبة	درجات الحرية		مستوى الدلالة Sig.*	β معامل التأثير	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*	المتغير التابع فاعلية الموظفين
0.624	0.631	0.794	99.118	1	الانحدار	0.00	0.862	9.956	0.00	المتغير المستقل

				353	البواقي					تأثير الموارد البشرية
				354	المجموع					

يوضح من الجدول رقم (5) تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.794$) وهذا يؤكد وجود ارتباط طردي بين تأثير الموارد البشرية وبين فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.631) أي أن تأثير الموارد البشرية قد فسر ما مقداره (63%) من التباين الحاصل في فاعلية الموظفين، أما النسبة الباقية والبالغة (73%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وأن تأثير الموارد البشرية يسبب ارتفاع في فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وفي السياق نفسه ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قد بلغ (0.624) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.862$)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تأثير الموارد البشرية يؤدي إلى ارتفاع في درجة فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية بقيمة (86%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (99.118) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.956).

نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Variance وبيّن الجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين لتأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة

الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

جدول (6) يبين نتائج تحليل التباين لتأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	درجات الحرية DF	مجموع مربعات الانحرافات SS	مصدر التباين
0.70	0.359	0.098	2	0.196	المؤهل العلمي
0.32	1.147	0.313	2	0.625	الوظيفة
0.31	1.212	0.330	3	0.991	عدد سنوات الخبرة
0.94	0.054	0.015	2	0.029	عدد الدورات التدريبية
		0.273	344	13.629	الخطأ (البواقي)
			354	928.291	الكلية

يتضح من الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على المتغيرات (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) قد بلغت على التوالي (0.70، 0.32، 0.31، 0.94) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

9. النتائج:

بعد عرض وتحليل نتائج وفرضيات الدراسة فقد توصلت للنتائج التالية:

1. يوجد تأثير لاستقطاب الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

2. يوجد تأثير لتحفيز الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
3. يوجد تأثير لتدريب وتطوير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
4. يوجد تأثير للموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
5. وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية في تأثير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
6. وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية في تأثير استقطاب الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
7. وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية في تأثير تحفيز الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، ويعني ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تحفيز الموارد البشرية ازدادت درجة فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
8. وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية في تأثير تدريب وتطوير الموارد البشرية على فاعلية الموظفين في المؤسسات العامة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
9. جميع موظفي المؤسسات العامة في شمال الضفة الغربية باختلاف (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) يؤكدون بأن المؤسسة تبحث دائماً عن مصادر متميزة في أداء وظائفها ومهامها.
10. كما تسعى المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية المتميزة لتحقيق أداء فعال لموظفيها، كما تقوم المؤسسة بابتعاث العاملين إلى مؤسسات وشركات خارجية للاستفادة من خبراتها في أداء عملها.

10. التوصيات:

بعد عرض النتائج وتفسيرها فقد توصلت للتوصيات التالية:

1. حث المؤسسات العامة الفلسطينية على الاعتماد على المعايير الموضوعية في عملية الاستقطاب والتعيين، ومن خلال الاهتمام بجمع المعلومات والبيانات عن المتقدمين للتعيين.
2. حث المؤسسات العامة الفلسطينية على توفير الحوافز المادية ومنها التعويضات والمكافآت التي لها دور فعال وحافز للأداء المتميز والمبدع.
3. على المؤسسات العامة الفلسطينية الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لوضع خطط مناسبة لتدريب العاملين الموظفين وتطويرهم وتنمية مهاراتهم الوظيفية.
4. تكثيف الدورات التدريبية للعاملين وصولاً إلى الإبداع في إنجاز الأعمال الوظيفية وبالتالي تحقيق فاعلية الموظفين.
5. على المؤسسات العامة الفلسطينية توفير بيئة محفزة لتطبيق ما اكتسبه الموظفين من خلال التدريب والتطوير الذي ينعكس ايجابياً في تحقيق فاعلية الموظفين وتحسين الأداء وصولاً إلى الإبداع.
6. حث الإدارة على تطوير أداء العاملين فيها من خلال وجود برامج تطبقها كل فترة لتحسين الأداء والتميز في الأداء الوظيفي وزيادة فاعلية الموظفين.
7. توفير مناخ محفز للموظفين كي يقدموا أفكارهم الإبداعية التي تساهم في وجود تطبيق للإبداع وزيادة فاعلية الموظفين.
8. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال ممارسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق فاعلية الموظفين ومن خلال نماذج متميزة يتم تطبيقها على أرض الواقع.
9. إيفاد موظفين إلى المؤسسات العامة في الدول المجاورة للاستفادة من خبراتهم في مجال تطوير إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق فاعلية الموظفين.

- أبو عوض, رانيا جاسر علي, (2015), واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بغزة, رسالة ماجستير غير منشورة, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, غزة, فلسطين.
- البيضة, وليد شفيق, (2016), تأثير الحوافز على أداء المورد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة القدس, فلسطين.
- حسن, عبد المحسن احمد حاجي, (2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن.
- الحیصات, خالد محمد, (2006), معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد (2), عدد (4), عمان, الأردن.
- خالد, رجم وعبد الغني, دادان, (2015), تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج المؤسسة سوناطراك -حاسي مسعود-, مجلة العلوم النسانية, م(1), ع(19), جامعة محمد خضير, بسكرة, الجزائر.
- الشروقي, خليفة علي, (2018), تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين, رسالة ماجستير غير منشورة, الأكاديمية الملكية للشرطة, البحرين.
- عدوان, عماد عبد الله, (2016), دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي, دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون, كلية فلسطين التقنية, غزة, فلسطين
- القاضي, زياد, (2012) علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات, دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن.
- القطب وفوطة, محيي الدين وسحر (2013) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية, المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسة العلوم الإنسانية", العدد الأول, عمان, الأردن.
- كرو, شفاء, (2016), دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الافتراضية السورية, دمشق, سوريا.
- وهيبة, سراج, (2019). استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية, رسالة ماجستير, جامعة فرحات عباس صطيف, الجزائر.

- الغريباني ن & .الدليمي أ. م. . (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط *Al Kut Journal of Economic and Administrative Sciences*, 12(38), 40-69. Retrieved from <https://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/281>
- حاج، شعيب، (2018)، ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان مغنية وسعيدة، اطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، الجزائر.
- حمزة، شريف ورابع، مجادي، (2019)، استخدام عناصر الإدارة الالكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، مجلة الابداع الريادي، (2)10، 411-430.
- بن نويوة، اسامة و جوادي، عبدالرازق، (2020)، دور التكوين في تحسين أداء العمال في بعض مصالح البلدية - دراسة ميدانية في بلدية عين الحجل ولاية المسيلة -، جامعة محمد بوضيف، الجزائر.
- Sakaran, Uma. (2003), *Research Methods for Business, A skill-building approach*, John Wiley & Sons, 4th addition.