

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة

The Role of Human Resource's Management in Improving the Performance of the Staff at Al-Aqsa University of Gaza

الباحثان :

محمود كامل احمد الأعور

عمر محمد خليل النجار

كلية مجتمع الأقصى-جامعة الأقصى

مقدم بتاريخ : 2022/11/9

الايمل : kamel404@outlook.sa

جوال / 00972595141397

المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور اداره الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعه الأقصى بغزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في جمع البيانات ألا وهي الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينه بلغ عددها (264)، وقد استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، وبلغت الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الاحصائي(250) استبانة، بنسبة استرداد (94.7%)، في حين تم الاعتماد على حزمه البرامج الإحصائية(SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار فرضيات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي انه هنالك دور واضح لممارسة إدارة الموارد البشرية حيث بلغ الوزن النسبي لها (88.3%) في حين بلغ الوزن النسبي لأداء العاملين بجامعة الأقصى (88.10%) بدرجة تقدير مرتفعة مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسه الموارد البشرية بجامعة الأقصى وبين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة مع وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظيفة، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، أداء التقييم، التدريب الاداري، الحوافز والمكافآت) في أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة، وقدّمت الدراسة مجموعه من التوصيات، أهمها وهي ضرورة الاهتمام والمتابعة من قبل اداره الموارد البشرية في جامعه الأقصى بغزة، بالاهتمام في بعد تقييم أداء حيث لوحظ تدني هذا البعد عن الابعاد الاخرى في اداره الموارد البشرية بالجامعة، مع ضرورة تقييم أداء العاملين حيث وجد أن الجامعة تمنح المكافأة والحوافز بناء على نتائج تقييم الأداء ما يعني ضرورة الاهتمام بإعادة التقييم بشكل أفضل وفقاً لما يبذل من جهود العاملين بجامعة الأقصى وعليه ضرورة قيام الجامعة باستقطاب مدربين من ذوي الخبرة العالية تساهم في تحسين أداء الأفراد داخلياً وخارجياً، من خلال المعاملة تجاه العاملين في الجامعة بحيث يجب أن تكون وفق سياسة عادلة تنصف جميع العاملين دون استثناء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، أداء العاملين ، جامعة الأقصى، وظائف الموارد البشرية .

Abstract

This study aimed to identify the performance evaluation system in government departments , and the study used the descriptive analytical approach ,and the aim of the study to identify the function of performance evaluation is important for the institution and human resources as it helps the institution to plan human resources and make administrative decisions about the individuals working in it while the study community of (341) director and head of department in government ministries in the southern provinces of Palestine ,A single representative sample of (151) was selected in a simple random manner, The study used spss program to study the situation ,the study came out as follows and The most important results of the study,There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) about the effectiveness of the evaluation system attributable to personal variables in favor of years of service) experience .(The relative weight of the dimensions of the system of blurred standards and the lack of subordinates (%62) and an average estimate Employees feel unfair and unfair ,and residents carry out the evaluation process randomly and come with a medium grade and relative weight (%61) And The most important recommendations of the study The results of the stud.

Keywords :*Staff Performance - Staff Training - Evaluation System - Evaluation Program*

مقدمه

لقد زاد وعي الإنسان بأن قدراته محدودة مقارنة مع احتياجاته الكثيرة، ومع تلك الزيادة تعقد الأمور المحيطة به، ونتيجة لذلك ذهب الانسان بجهوده وإدراكه إلى العمل على إقامة التنظيمات الإدارية التي تخدم تحقيق أهدافه ورغباته الجماعية والفردية، وبناء عليه فقد باتت الحاجة ملحة لتنظيمات ومؤسسات بناءة، وعليه فالمنظمة ما هي إلا تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه ضمن حدود معينه وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، هذا ويقف نجاح الشعوب على قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية، من أجل ضمان إشباع الحاجات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع، وتحقيق الاهداف المرجوة وتتميز ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنها تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط و كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون أن تكون لها صلاحية تطبيق ذلك من تلقاء نفسها، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين ذوي سلطة القرار في المؤسسة، على حساب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه ، وبناء عليه فإن دور الموارد البشرية بوظائفها الأساسية (تحليل الموارد، تخطيط الموارد، الاستقطاب، التعيين، الاختيار) (عنصر، 2006:7)

وبما أن أداء العاملين يعد من مفاهيم الإدارة المرتبطة في العصر البشري لذا اختلفت آراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد؛ أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة حين عرفها البعض الآخر على أنها هي عبارة عن مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلا(شوابكة، 2008: 81)

1.1 مشكلة الدراسة وتساولاتها

لقد أصبح البحث عن أساليب وطرق جديدة ومتطورة للتعامل مع المتغيرات التي تحيط بعمل المنظمات المعاصرة، إذ تسعى كل منظمة للوصول إلى الكفاءة والفعالية وتحافظ على بقائها واستمرارها، لهذا بد لا من مواكبة التطور ولقد كان ولازال لجامعه الأقصى دوراً كبيراً في تخريج أجيال كثيرة وخلال مهامها ودورها يسعى لتطوير مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالجامعة، والذي يعتبر ركيزة أساسية للأداء الكلي للجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة على وجه التحديد، وإن مشكلة الدراسة نابعة من صميم عمل الباحث كونه يعمل موظفاً في جامعه الأقصى بغزة حيث استشعر بوجود قصور في بعض الجوانب المرتبطة في دور الموارد البشرية، يحددها في النقاط التالية:

1. غياب فلسفة واضحة لعملية استقطاب العاملين بالجامعة ناجمة عن شعور الموظفين في تقييم أدائهم الواقعي والمعتمد نهاية كل سنة.
2. ضعف برامج التدريب سواء تعلق الامر بالوظائف الإدارية أو الأكاديمية، لا تلامس جميع العاملين بأروقة المؤسسة التنظيمية.
3. التباين الواضح في مستويات الحوافز والمكافآت لدى الافراد العاملين وعدم إنصاف عمليات الصرف.
4. عدم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء بشكل أساسي في استحقاقات الترقية في السلم الوظيفي.

ولتعزيز مشكلة الدراسة الحالية استعان الباحث بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومن هذه الدراسات دراسة كل من جاسر (2015) حيث جاءت بوزن نسبي (61%) وهي بدرجة تقدير متوسطة حيث طبقت هذه الدراسة بديوان الموظفين العام بغزة ، وكذلك دراسة الصفدي (60%) حيث جاء بدرجة تقدير متوسطة فيما طبقت الدراسة في كلية الفنون الجميلة بجامعة الأقصى، وكذلك دراسة عرفه (2017) حيث كان أداء العاملين ضعيفا حيث بلغ وزنه النسبي (26%)، حيث طبقت في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية وتناولت أداء العاملين كمتغير تابع ، وأما بالنسبة للدراسات التي تناولت علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين فهناك العديد من الدراسات ومنها دراسة (رشيد، 2018) حيث أكدت على وجود علاقة ارتباطية، حيث طبقت في المملكة العربية السعودية وتناولت إدارة الموارد البشرية والأداء وتطبيقاتها العملية وكذلك دراسة (عدوان، 2017) حيث بينت بوجود أثر دال معنوي مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وبين تحسين أداء العاملين بمستشفى بيت حانون وأخيراً دراسة (غنيمات، 2015) حيث أكدت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية، بين إدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين بمصر والأردن " دراسة مقارنة بين أداء العاملين بالفندقين.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث بعد استعراض مشكله الدراسة صياغة السؤال الرئيس التالي:

- ما دور إداره الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بجامعه الأقصى بغزة؟

ومن خلال السؤال الرئيس انبثقت الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

- 1) ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة الأقصى بغزة؟
- 2) ما مستوى أداء العاملين في جامعة الأقصى بغزة؟
- 3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، وبين أداء العاملين في جامعه الأقصى؟
- 4) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعه الأقصى؟
- 5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات العينة المبحوثة حول درجة ممارسة إداره الموارد البشرية تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟
- 6) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات العينة المبحوثة حول مستوى أداء والعاملين في جامعه الأقصى تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ، مكان العمل)؟

1.2 أهداف الدراسة

تمثلت الدراسة بهدفها الرئيسي :

دور إداره الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بجامعة الاقصى بغزة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على درجة ممارسه إدارة الموارد البشرية في جامعه الأقصى بغزة.
- 2) تحديد مستوى أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.
- 3) الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.
- 4) التعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة حول ممارسة إدارة الموارد البشرية بجامعة الأقصى تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ، مكان العمل، سنوات الخدمة).
- 5) التعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بجامعة الأقصى تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ، مكان العمل، سنوات الخدمة).
- 6) تقديم التوصيات والمقترحات الكفيلة بتحسين أداء العاملين بجامعة الاقصى في ضوء الممارسات السليمة لا إدارة الموارد البشرية.

1.3 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال انقسامها إلى الأهمية النظرية والأهمية العملية، كما يشير إليها الباحث في الاتي:

1.3.1 الأهمية النظرية:

وتمثلت الأهمية النظرية للدراسة الحالية في أهم النقاط الآتية:

- 1) توضح مدى اهتمام المنظمات بصورة عامة وجامعه الأقصى بشكل خاص وذلك من خلال تبين الدور الكبير لإدارة الموارد البشرية.
- 2) تعد مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منها في المكتبات ومصادر الحصول على البيانات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومطالعتها.
- 3) الموارد البشرية والعاملين فيها هم الرأسمال الحقيقي لأي منظمة مع إثارة الدافعية لدى لاستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.

1.3.2 الأهمية العملية:

وتمثلت الأهمية العملية للدراسة الحالية في أهم النقاط الآتية:

- 1) تساهم إدارة الموارد البشرية في العمل الحثيث على كيفية تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الأقصى.
- 2) إسهام إدارة الموارد البشرية في فاعليه استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتحفيز في الجامعات بشكل عام ومرجعا علميا نافعا لكل مهتم ودارس لحقل علم الإدارة والعلوم الإنسانية.
- 3) السعي لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث يسهم ذلك الإجراء في نجاح جامعة الأقصى على الصعيد المحلي والدولي.
- 4) تعد مرجعاً للدراسين والمهتمين في ذات السياق مع بيان ممارسات الموارد البشرية ومدى تحسين مستويات أداء العاملين في الجامعات بشكل عام.
- 5) نجاح إدارة الموارد البشرية سوف ينعكس بصورة إيجابية على نجاح أداء والعاملين في جامعه الأقصى.

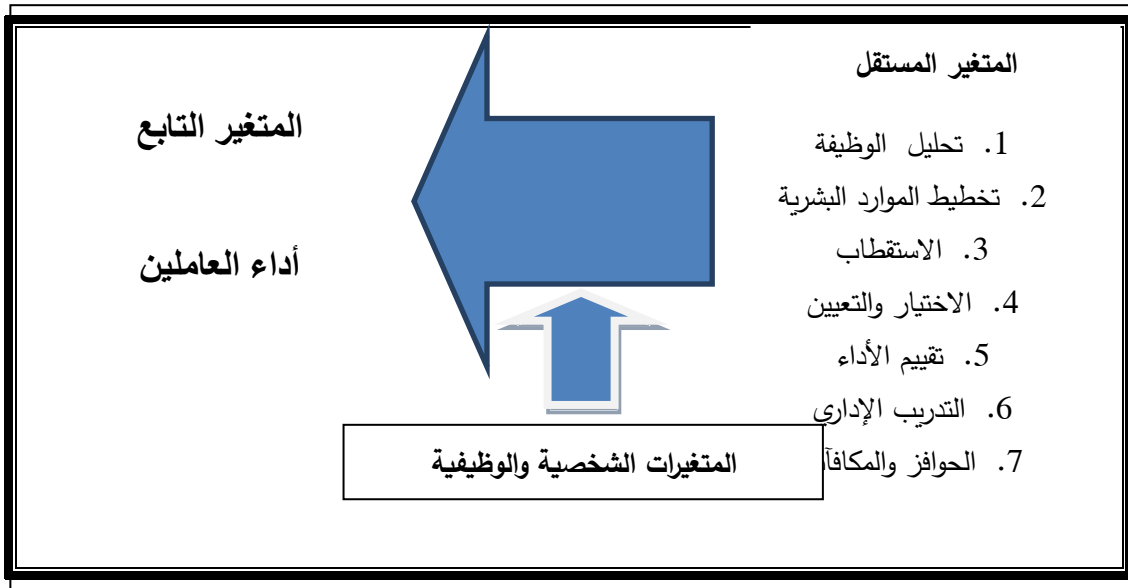
1.4 متغيرات وأنموذج الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية المتغيرات التالية:

- 1) المتغير المستقل: وتمثلت في إدارة الموارد البشرية وشملت وظائفها التالية (تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، تقييم الأداء، التدريب الإداري، الحوافز والمكافآت)

المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين

(2) المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتمثلت في الآتي: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).



شكل (1.1): يوضح علاقة المتغيرات مع بعضها البعض، وهي من صياغة الباحث حيث فرضيات

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على ما يلي:

1. **المتغير المستقل:** استنادا إلى دراسات كلا من دراسة (عكاشة، 2021) ودراسة (شقورة، 2020) ودراسة (إبراهيم، 2020) ودراسة (الفراء، 2016)،
2. **المتغير التابع:** استنادا إلى دراسات كلا من دراسة (العمرات، 2020) ودراسة (النشومي، 2020) ودراسة (هلسه، 2020) ودراسة (2016 momen)، ودراسة (فروانه، 2016) ودراسة (النديم، 2015)، ودراسة (موسى، 2014).

1.5 فرضيات الدراسة:

استطاع الباحث صياغة الفرضيات الرئيسية التالية: -

(1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسه إدارة الموارد البشرية، وتحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحليل الوظيفة، وتحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخطيط الموارد البشرية، وتحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاستقطاب، وتحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاختيار والتعيين، وتحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقييم الأداء، وأداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب الإداري، وتحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز والمكافآت، وتحسين أداء العاملين في جامعه الأقصى بغزة.

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لا دارة الموارد البشرية (تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب الإداري، الحوافز والمكافآت)، في تحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمتوسط استجابات العينة المبحوثة حول درجة ممارسه إدارة الموارد البشرية تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات العينة المبحوثة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، سنوات الخدمة).

1.6 حدود الدراسة:

وقد تناولت الدراسة الحالية الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** وتناولت الدراسة الحالية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعه الأقصى بغزة
- **الحد البشري:** اشتملت الدراسة على العاملين في الوظائف (العمداء والمدراء ورؤساء الأقسام، الموظفين الإداريين)
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة الحالية على فروع جامعه الاقصى بغزة (الحرازين – خانيونس البحر)
- **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة لعام 2021-2022م

1.7 مبررات اختيار الموضوع:

- يورد الباحث العديد من المبررات التي استدعت طَرْقَ هذا الموضوع، وأهمها:
1. حاجة الجامعات الفلسطينية بغزة إلى مثل هذه الدراسة في التعرف على دور الموارد البشرية
 2. التعرف على أداء العاملين بجامعة الأقصى والعمل على تحسينه و تطويره.

1.8 الصعوبات التي واجهت الباحث

واجه الباحث خلال قيامه بالدراسة الحالية العديد من التحديات والصعوبات، ومنها:

1. الظروف المعيشية الصعبة المتمثلة في انقطاع التيار الكهربائي المستمر، وما له من آثار سلبية على إنجاز الدراسة.
2. انتشار فيروس كوفيد 19 مما أعاق حركة التنقل بين المناطق وما ترتب عليه من صعوبات في الوصول للمعلومات المطلوبة والتي تفيد الدراسة.

1.9 مصطلحات الدراسة:

1. ادارہ الموارد البشرية:

لقد عرفها حسونة على أنها هي عبارة عن فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء (حسونه، 2011:6)

وأما كافي (2013) فقد عرفها بأنها هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاستعمال المثمر للأشخاص، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، وإرضاء احتياجات الموظف (كافي، 2013:15)

ولقد عرفها الباحث إجرائياً بأنها " عملية إدارية متكاملة الأدوار تبدأ بالتحليل وتشمل جرد لجميع العناصر البشرية المتوفرة في أي مؤسسة كانت أخذة بالحسبان قدراتهم وقابلياتهم ومهاراتهم لغرض توظيفها في المكان والوقت المناسب وذلك للتعرف على أداء العاملين بمؤسسات التعليم عامة والموظفين العاملين بجامعة الأقصى على وجه الخصوص".

أداء العاملين

هي عبارة عن مخرجات أو كمية الإنتاج أو تلك الانجازات والمساهمات للعامل أو للفرد الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس واضح لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل: 2015 (15)، (Shields al.et,

في حين عرفها خير بأنها عبارة عن كيفية أداء المهام وكيفية إنجازها كما يجب أن تنجز، أو هي الطريقة التي تنجز بها الأعمال (خير، 2005: 01)

أما الباحث فيعرفه إجرائياً بأنه تلك العمليات التي تتعلق بإدارة العناصر البشرية في المنظمة من حيث تصميم وظائفهم وانتهاء برعايتهم بما يؤدي إلى استقرارهم الوظيفي.

الاطار النظري : المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

بعد أن كان الاهتمام منصباً على الثورة الصناعية، وما أولته من أهمية للموارد كالألات ووسائل الإنتاج والمواد الأولية، غير أن هذا لم يكن كافياً بل امتد الأمر إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وبذلك أصبح الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل من الأمور المطلوبة، بل أصبحت بعض الإدارات تقوم بتلقيق الإدارة الإنسانية لكل من يتطلب عمله إشرافاً على مجموعه من العمال وعلى هذا الأساس فإن الأولوية يجب أن تعطى للعنصر البشري باعتباره محددًا أساسيًا للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الانسان وما يملكه من قدرات وما يتمتع به من دوافع العمل فهو العنصر الأساسي في تحديد الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى ماهي في الحقيقة إلا عوامل مساعدة للإنتاج وهذا ما يجعل الموارد البشرية تتطلب وضع مخططات تنموية ذات أهداف محددة تتوقف درجة نجاحها على عمق التغيرات التي تحدث في أساليب التنظيم والتسيير وخاصة في هياكل إدارة العمومية والمؤسسات المحلية.

2 تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية حسب ما أوردها أدبيات التراث الإداري، ويستعرضها الباحث على النحو التالي:

ولقد عرفها المرسي على أنها عملية إدارية تهدف إلى تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع وتهدف لإيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع وتهدف هذه العملية إلى تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم (المرسي، 2006:39)

وأما سمير فقد عرفها على أنها هيكل موجود على مستوى التنظيمات أو المؤسسات، وقد اختلفت المفاهيم التي قدمت للتنظيم أو المنظمة اختلاف الجانب الذي تركز عليه، فالمنظمة تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه ضمن حدود معينه وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة(سمير،2012:21)

2.1.3 أهداف اداره الموارد البشرية

- من خلال إطلاع الباحث على أدبيات علم الإدارة التي تناولت إدارة الموارد البشرية، فلقد أشار إليها الشاويش(2014)، (18) وهي تحتوي على العديد من الأهداف التي سعت إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها يلخصها الباحث في الآتي:
1. المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظّفين، ممّا ينعكس إيجاباً على الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
 2. الاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.
 3. الاهتمام بتدريب الموظّفين، وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتمّ بالأجور، والرواتب؛ لضمان زيادة الإنتاجية.
 4. توفير التكاليف المرتفعة على المنظمة، والتي قد يتسبّب فيها الموظّفون في حال تمّ إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترقيات، أو العلاوات.

2.1.4 أهمية الموارد البشرية:

ويمكن للباحث تلخيص أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية: (جوهر، 2011:13)

1. التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة.
2. يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة وتنمية قدراتها.
3. توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة اداره الموارد البشرية مثل: الاستقطاب والاختيار والتدريب ورسم السياسات المناسبة لتلك الأنشطة.
4. تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها

وظائف الموارد البشرية:

يناط بإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة، وعليه فقد حرص الباحث على تناول العديد منها والتي تمثل ركيزة أساسيه في عملها، يستعرضها الباحث على النحو التالي:

1. تحليل الوظيفة

إن أغلب ساعات اليوم الواحد يقضيها الفرد إما في رحاب البيت مع أولاده أو في داخل المؤسسة المهنية التي ينتمي إليها والبقية الباقية من هذه الساعات وهي قليلة قد يقضيها الفرد في الترويح، ولأن أغلب الناس يقضون معظم أوقاتهم في العمل فهو إذن يؤثر ويتأثر بنمط حياتهم وقدراتهم العقلية وسماتهم المزاجية ولكي يحقق العمل أهدافه وتستمر فعاليته، فإنه ينبغي أن يتم توجيه الشغل الوظائف المناسبة لسماتهم المزاجية والملائمة لقدراتهم العقلية، ولا يمكن أن يتم توجيه لهذه الوظائف إلا إذا تم دراسة العمل وجمع البيانات والمعلومات المتصلة به، تحليل الوظيفة للموارد البشرية والمفاهيم المتداخلة معه إن ثمة مفاهيم مرتبطة بمفهوم تحليل الوظيفة للموارد البشرية يمكن أن تضمنها فيما يلي:(عبد الهادي، 1999: 51)

تخطيط الموارد البشرية

ثالثاً: الاستقطاب في الموارد البشرية

1- مفهوم الاستقطاب

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسات من بحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتدريبها وكذا جذبها واستقطابها، حيث تعد الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وأصلاً من أهم أصولها التي تمتلكها، والتي بدونها لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها. (التل، 2007م: 13)

2- أهمية الاستقطاب

لقد أشار كلا من البرادعي (2005: 23) و حسونة، (2008: 42) بأن عملية الاستقطاب هي العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين وهنا تكمن أهميتها، فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة والأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها دور كبير في تحقيق أهداف الاستقطاب بالمؤسسة وهي أن يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية وبهذا فإنه يتيح لنا اختيار الملائمين للوظيفة فقط، الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف.

رابعاً الاختيار والتعيين:

إن وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية تلي مباشرة وظيفة الاستقطاب ففي حين تهدف الوظيفة الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من، فغن وظيفة اختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم(بلقاسم، 2009م: 14)

. التدريب الإداري

لقد أشار سيد(2017 : 76) و ميًا وآخرون،(2009: 154) بأن عملية التدريب الإداري من أكثر نشاطات إدارة الموارد البشرية أهمية نظراً لأنها تنعكس على الأداء الفردي للأفراد الموظفين في الجامعة،

6.تقييم الأداء

لقد أورد كلا من ببلوط (2002: 198) وبلقاسم (2009: 12) بأنه عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنه الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة

الحوافز والمكافآت :

تعد المنظمة هي المنظمة التي يمكنها استغلال مهارات ومؤهلات موظفيها بكفاءة, لذلك عمل العلماء بجد للتوصل إلى وصف شامل لكيفية تعزيز الكفاءة المهنية للموظفين وكيف تختار الإدارة النشطين، وكذلك كيفية ربط أهداف المؤسسات بالأهداف الشخصية للأفراد التي ستتحسن أدائها، ومن المعقول القول بأن المنظمات وضعت نظام حوافز نشط قادر على التأثير على أداء الموظفين بطريقة تدفعهم إلى العمل بجديه أكبر والحفاظ على أهداف المؤسسة، من الملاحظ أن تحفيز الموظفين قد يساعدهم على التغلب على الكثير من عقباتهم في العمل ومن ناحيه أخرى لكي يحفز المسؤول، يجب عليه أن يحاول خلق الثقة وبيئة من الهدوء والامن والاحترام بطريقة صادقة وفعلي ويجب على المرء أن يعرف أن التقدير أو عمل الناس والثناء على إنجازاتهم لا تؤثر على نجاح المرء نفسه، لذلك يجب على المرء أن يفعل ذلك مباشرة لمن يستحقه أو أمام مجموعة من الناس من خلال الاشادة بإنجازهم (2008:99Locke)

أهمية أداء العاملين

تتجلى أهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، و من ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة هذا، و تستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات كما ذكرها (الهيئي، 2016، 187):
(أ) على مستوى المؤسسة: و تتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطورهم.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات و مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

2.2.3 أنواع أداء العاملين:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و آماله، فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر. ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكامله بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفه هذه المعلومات والاجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة ولقد ذهب عقيلي إلى تحديد أنواع الأداء وهي عناصر ملموسة وغير ملموسة كما ذكرها عقيلي (1999: 170)

نشأة جامعه الأقصى بغزة

سعى الباحث في هذا المبحث إلى استعراض واقع جامعة الأقصى كونها مثلت مجال التطبيق للدراسة الحالية، وكونها كبرى الجامعات الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين.

إن جامعه الأقصى مؤسسه حكومية مستقلة علمياً وأكاديمياً، يشرف عليها مجلس أمناء مستقل يقرر سياساتها ويتحمل مسؤولياتها. ووفقاً لقانون التعليم العالي رقم (6) لعام 2018م والأنظمة الصادرة بمقتضاه عن وزارة التربية والتعليم العالي تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمه المجتمع الفلسطيني وتطويره في إطار فلسفه تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والاسلامية، هذا وقد بدأت جامعه الأقصى سنه (1955م) كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام (1991م) تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وتخرج منها كثير من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس، كما كان لها دور بارز في تخريج عدد من حملة درجتي الماجستير والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعه عين شمس، ومع بداية العام الجامعي (2000-2001م) تم تحويل الكلية إلى جامعه الأقصى التي يديرها مجلس استشاري مكون من (11) عضواً هذا و تضم الجامعة حالياً عشر كليات، هي: كلية العلوم التطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الإعلام، كلية الفنون، كلية الإدارة والتمويل، كلية التربية البدنية والرياضة، كلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الطبية، وكلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة، مع العلم بأن جامعه الأقصى هي الجامعة الوحيدة في قطاع غزة التي تمنح درجة البكالوريوس في تخصصات الإعلام والفنون والتربية البدنية والرياضة. (دليل جامعه الأقصى: 2021: 1)

2.3.4.2 أهداف جامعه الأقصى بغزة (دليل جامعه الأقصى، 2020: 10)

يناط بإدارة الموارد البشرية في جامعه الأقصى بغزة العديد من الوظائف والاعمال التالية:

1. تطوير كوادر الدائرة المالية.
2. تنمية وتطوير الكادر في الدائرة الهندسية.
3. تطوير العاملين في دائرة الشؤون الإدارية.
4. العمل على تنمية وتطوير دائرة شؤون الموظفين.
5. تلبية الاحتياجات لدى دائرة المشتريات واللوازم.
6. العمل على تحديد الاخطاء لدى وحدة الرقابة المالية الداخلية.

2.3.5 الموارد البشرية في جامعة الأقصى بغزة :-

كان لزاماً على الباحث بأن يورد أعداد العاملين (إداريين – أكاديميين) بجامعة الأقصى بغزة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2.1): يوضح أعداد الموظفين

الفرع	موظفي جامعه الاقصى		المجموع الكلي
	إداري	أكاديمي	
غزة	172	220	392
خانونس	162	285	447
المجموع الكلي	334	505	839

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات من دائرة شؤون الموظفين بجامعة الأقصى بغزة سنة 2021م

الدراسات السابقة (الجهود الأدبية السابقة)

الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

1. دراسه (شقورة، 2020) بعنوان "تطوير اداره الموارد البشرية في مديريات التربيه والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبيه على ضوء نماذج التميز العالميه: دراسه استشرافيه
التعرف على تطوير واقع الموارد البشرية في المحافظات الجنوبية بفلسطين فيما أكدت نتائج الدراسة لإدارة تطوير الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية في ضوء نماذج التميز العالمية ما نسبته (96.8%) أي بدرجة تقدير مرتفعة وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق التكامل بين المعاهد والمراكز التدريبية الخاصة بالموارد البشرية واوصت ايضاً بضرورة الاستعانة بالمختصين وخاصة المصادر الخارجية سواء الكفاءات من الجامعات والمؤسسات والتي تهدف لتصميم خطة استراتيجيه تعمل على تنفيذها
2. دراسه (العمرات، 2020): الالتزام التنظيمي وأثره في جودة الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعه الطفيلة التقنية
وقد هدفت الدراسة الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي وأثره على جودة الأداء التدريسي فيما اكدت نتائج الدراسة بأن الالتزام التنظيمي واثره في جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في جامعه الطفيلة جاء بمتوسط حسابي (3.7) أي بدرجة التزام عالي فيما أوصت الدراسة بتجويد الأداء التدريسي الخاص بأعضاء هيئة التدريس فيما أوصت الدراسة بتعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي والاهتمام بالأداء

3. دراسه (رشيد، 2018) بعنوان: أثر استراتيجيه إدارة الموارد البشرية: على أداء العاملين: دراسة تطبيقيه في الكليات الأهلية بالعراق

حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على مفاهيم الدراسة وأثر استراتيجية الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء العاملين مع التعرف على دور التدريب والتطوير في الكليات الأهلية فيما اكدت نتائج الدراسة بان أثر لاستراتيجية اداره الموارد البشرية على العاملين بالأقسام حيث جاء بنسبة (65%) وبدرجة تقدير متوسطة وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالاستقطاب والتدريب والتعويض واستراتيجيات الموارد البشرية وقد أوصت الدراسة بوضع خطة استراتيجيه للموارد البشرية بهدف الارتقاء بالمتغير المستقل لتحسين الأداء.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. بناء على الإطار النظري للدراسة حول موضوع البحث الذي يضم المتغيرين الرئيسيين وهما إدارة الموارد البشرية وأداء الأفراد.
2. تحديد منهجية الدراسة المستخدمة وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة التي أجريت له.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد مجالاتها وصياغة فقراتها بشكل جيد.
4. تحديد الاساليب الإحصائية الأكثر ملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية.
5. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية بشكل موضوعي وتدعيمها بالدراسات السابقة.

الفجوة البحثية:

تناولت بعض الدراسات السابقة درجة ممارسه إدارة الموارد البشرية (وظائف الموارد البشرية، الحوافز والمكافآت، والتخطيط والاستقطاب والتعيين والاختيار والتقييم الادائي) وقد انفردت بعض الدراسات السابقة في دور الموارد البشرية بشكل مخصص لبعض وظائفها كالتحفيز والتخطيط وكذلك ركزت على عمليه الاستقطاب ومنها ركز على الاختيار والتعيين.

ندرة ربط أي دراسة سابقة مع أداء العاملين بجامعات فلسطينية محليه ولان الدراسة الحالية ركزت على العاملين في جامعه الأقصى بمدينة غزة على وجه الخصوص وركزت على أداء العاملين فيها وبه تمثلت تلك الفجوة البحثية ربط الدراسات السابقة مع المتغير المستقل اداره الموارد البشرية وخاصة بنودها السبعة وكذلك تناولت العاملين في جامعه الأقصى وكيفيه تحقيق عملية تحسين لتلك الجهود المبذولة منهم

الطريقة والإجراءات (التحليل الاحصائي)

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والاجابة عن تساؤلاتها، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، ويصف التعبير الكيفي للظاهرة ويصف خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً، ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند وصف الظاهرة فقط، بل يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهر والتنبؤ بقيامها. (علام، 2000: 13)

4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يُعرّف مجتمع الدراسة أنه: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. وطبقت الدراسة على جميع موظفي جامعه الأقصى إداري وأكاديمي. وتعد عينه الدراسة جزءاً من مجتمع الدراسة، ولقد بلغ مجتمع الدراسة الكلي (839) موظفاً (إداري وأكاديمي) وبعد احتساب النسبة الفعلية كما هو وارد بلغت النسبة المحسوبة (264) مفردة حيث قام الباحث باسترداد (250) استبانة بنسبة استرداد بلغت (94.7%)، وقد استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة طبقاً لإجراء الاختبارات المعلمية المخصصة لها.

أداة الاستبانة:

تناولت الاستبانة على متغيرين مستقل ويتمثل في 7 أبعاد والتابع ويتضمن (16) فقره وتشمل أبعاد المتغير المستقل .

4.5 صدق وثبات الاستبانة:

- صدق وثبات أداء العاملين:

يقصد بصدق وثبات الاستبانة التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك على النحو التالي:

- صدق الاستبانة Validity:

يُقصدُ بالصدق أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي وضع الاختبار لقياسه، أي يقيس فعلاً ما يقصد أن يقيسه. وأجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

- الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعه من المحكمين، بلغ عددهم (7) محكمين متخصصين في مجال علم الإدارة، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد، وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة. وتم الاعتماد على قانون احساب العينة العشوائية البسيطة وفق الآتي:

- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. (Drost, 106: 2000). وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينه الدراسة الاستطلاعية والبالغ حجمها (15) مفردة،

صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: تحليل الوظيفة

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: تحليل الوظيفة

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمه المعنويه sig
1	تمتلك الجامعة دليل تنظيمي يشمل على مكانه ووظائفها	**0.842	0.01
2	تحرص الجامعة على تحديد وصف الوظائف فيها	**0.763	0.01
3	توازن الجامعة بين واجبات ومسؤوليات الوظائف فيها	**0.832	0.01
4	توكل الجامعة عمليه تحليل الوظيفة لفريق عمل مختص	**0.809	0.01
5	يوجد بالجامعة العديد من الوظائف غير متوفرة بالهيكل التنظيمي	**0.961	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

صلاحيه جميع العناصر الخاصة ببعده تحليل الوظيفة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.763: 0.961) وقد جاءت جميعها معنويه عند مستوي 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد تحليل الوظيفة، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمه المعنويه sig
1	تحرص الجامعة على تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية	**0.753	0.01
2	تقوم الجامعة بتوصيف وظائفها الإدارية والأكاديمية	**0.612	0.01
3	تحديد الجامعة لسجلات خاصة لبيان الوصف الوظيفي	**0.739	0.01
4	تتلقى الجامعة تقارير دوريه تبين أداء الموظفين	**0.799	0.01
5	تعمل الجامعة على تحليل وصف وتوصيف الوظائف	**0.836	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

صلاحيه جميع العناصر الخاصة ببعده تخطيط الموارد البشرية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.612: 0.836) وقد جاءت جميعها معنويه عند مستوي 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد تخطيط الموارد البشرية، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الاستقطاب

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث الاستقطاب

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمته المعنوية sig
1	لدى الجامعة القدرة على استقطاب العاملين الاكثر كفاءة	**0.845	0.01
2	تنوع الجامعة أساليب الاستقطاب لديها (داخلياً وخارجياً)	**0.801	0.01
3	تميل الجامعة الى الاستقطاب الخارجي احيانا	**0.739	0.01
4	توازن الجامعة بشكل جيد بين استقطاب العاملين من الداخل والخارج	**0.722	0.01
5	تحرص الجامعة على ملائمة مؤهلات العاملين الجدد مع الوظائف اللازمة.	**0.854	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

صلاحيه جميع العناصر الخاصة ببعده الاستقطاب حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.722:0.854) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد الاستقطاب، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه

- صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الاختيار والتعيين

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الاختيار والتعيين

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمته المعنوية sig
1	تمارس الجامعة سياسة مشتركة في عمليه اختيار العاملين	**0.725	0.01
2	تفاضل الجامعة بشكل جيد بين التعيين لشغل الوظائف فيها	**0.645	0.01
3	تجرى الجامعة اختبارات كتابة لموظفيها الجدد	**0.638	0.01
4	تحرص الجامعة على عقد مقابلات شخصية مع الموظفين المرشحين	**0.751	0.01
5	تمنح الجامعة قرارات تعيين الموظفين فيها بالسرعة المطلوبة	**0.736	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

صلاحيه جميع العناصر الخاصة ببعده الاختيار والتعيين حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.638:0.751) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد الاختيار والتعيين، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: تقييم الأداء

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: تقييم الأداء

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمه المعنوية sig
1	تمتلك الجامعة نماذج تقييم أداء وفق معايير واضحة ومحددة	**0.661	0.01
2	تخفي الجامعة عن موظفيها نتائج تقييم أدائهم السنوي	**0.723	0.01
3	تمنح الجامعة حريه التظلم للعاملين فيها بناء على نتائج التقييم السلبية	**0.741	0.01
4	تحرص الجامعة بتقديم نتائج تقييم أداء الموظفين فتكون النتائج سلبية وغير مرضية	**0.753	0.01
5	تمنح الجامعة المكافأة والحوافز بناء على نتائج تقييم الأداء	**0.685	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

صلاحيه جميع العناصر الخاصة ببعء تقييم الأداء حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.661: 0.753) وقد جاءت جميعها معنويه عند مستوى 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد تقييم الأداء، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه

- صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس: التدريب الإداري

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس التدريب الإداري

م.	التدريب الإداري	معامل الارتباط	قيمه المعنوية sig
1	تمتلك الجامعة خطة واضحة المعالم لتدريب العاملين فيها	**0.855	0.01
2	تحرص الجامعة على تدريب موظفيها باستمرار	**0.742	0.01
3	تقوم الجامعة بمراجعه نتائج تقييم أداء البرامج التدريبية فيها	**0.824	0.01
4	تحرص الجامعة على استقطاب مدربين ذوي خبرة عالية	**0.800	0.01
5	تستفيد الجامعة من العاملين المتميزين لتدريب زملائهم بالجامعة	**0.632	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

صلاحيه جميع العناصر الخاصة ببعء التدريب الإداري حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.632: 0.855) وقد جاءت جميعها معنويه عند مستوى 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد التدريب الإداري، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه

- صدق الاتساق الداخلي للبعد السابع: الحوافز والمكافآت

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد السابع الحوافز والمكافآت

م.	المحاور	معامل الارتباط	قيمه المعنوية sig
1	تمتلك الجامعة خطة متكاملة للحوافز والمكافآت فيها	**0.685	0.01
2	تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت بناء على معايير أداء واضحة	**0.771	0.01
3	توازن الجامعة بين الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين فيها	**0.532	0.01
4	تمنح الجامعة حوافز مادية بخف المعايير التي حددتها مسبقاً	**0.74	0.01
5	تسعى الجامعة من منح الحوافز إلى زيادة الرضا لدى العاملين فيها	**0.842	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

صلاحيه جميع العناصر الخاصة ببعده الحوافز والمكافآت حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.532: 0.842) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد الحوافز والمكافآت، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع: (أداء العاملين)

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي أداء العاملين

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمه المعنوية sig
1	أقوم بإنجاز مهامي على أكمل وجه	**0.888	0.01
2	توفر لي الجامعة كل متطلبات نجاحي بالعمل	**0.842	0.01
3	لدي توصيف واضح لطبيعة مهامي وواجباتي بالجامعة	**0.800	0.01
4	الوظيفة الحالية لا تتناسب مع قدراتي وخبراتي ومؤهلاتي العملية	**0.742	0.01
5	توفر لي الجامعة الأدوات والمعدات اللازمة بالعمل	**0.842	0.01
6	اشعر بأن مناخ بيئة عمل الوظيفة ليس بالجودة المطلوبة	**0.742	0.01
7	توفر لدي الجامعة كافة متطلبات تطوري المهني بالجامعة	**0.632	0.01
8	أهتم كثيراً بالتدريب الداخلي الذي توفره الجامعة لي	**0.895	0.01
9	أحصل على راتب أقل من الجهد المبذول من خلال عملي بالجامعة	**0.741	0.01
10	أوازن بين مهاراتي وبين أدائي في العمل.	**0.863	0.01
11	توفر لي الجامعة نظم اتصال حديثة من شأنها تحسين أدائي بالعمل	**0.742	0.01
12	أشعر برضا تام عن سلوك ادارة الجامعة اتجاهي	**0.766	0.01

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية sig
13	تمت ترقيتي بالعمل بناء على مبدأ الجدارة والمهنية	**0.836	0.01
14	أشارك زملائي بالأنشطة الغير رسميه داخل وخارج الجامعة	**0.865	0.01
15	تشجعتي الجامعة على تعزيز علاقتي الاجتماعية بالآخرين	**0.754	0.01
16	أشعر بتقدير ذاتي من خلال ممارسه وظيفتي بالجامعة	**0.878	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

صلاحيه جميع العناصر الخاصة لأداء العاملين حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.632): (0.9895) وقد جاءت جميعها معنويه عند مستوي 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس لأداء العاملين، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه

الصدق البنائي: Construct Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الاداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة داله إحصائياً عند مستوى معنويه أقل من (0.05)، وبذلك يعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد

المحاور	معامل الارتباط	قيمة المعنوية sig
بعد تحليل الوظيفة	**0.875	0.01
بعد تخطيط الموارد البشرية	**0.742	0.01
بعد الاستقطاب	**0.632	0.01
بعد تقييم الأداء	**0.759	0.01
بعد التدريب الإداري	**0.763	0.01
بعد الحوافز والمكافآت	**0.869	0.01
بعد الاختيار والتعيين	0.814	0.01
أداء العاملين	**0.836	0.01

** داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * داله عند 0.05

يبين جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد أداء العاملين، والمعدل الكلي للاستبانة، دال عند مستوى أقل من (0.05)؛ لذلك تعد المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن الاتساق في نتائج الاختبار عند تطبيقه من وقت لآخر، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تمت إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. (أبو ناهيه، 1994: 351)، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة، أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما: التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

جدول يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

المجالات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية بالمعدل
بعد التحليل الوظيفي	0.756	0.756
بعد تخطيط الموارد البشرية	0.963	0.963
بعد الاستقطاب	0.814	0.814
بعد الاختيار والتعيين	0.80	0.80
بعد تقييم الأداء	0.746	0.746
بعد التدريب الإداري	0.846	0.846
بعد الحوافز والمكافآت	0.863	0.863
أداء العاملين	0.729	0.729
الدرجات الكلية للاستبانة	0.982	0.982

ويستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس سما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً؛ مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعله لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

النتائج والتوصيات

تمهيد:

توصل الباحث من خلال التحليل الإحصائي إلى مجموعه من النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبناءً عليه قام الباحث بوضع التوصيات المناسبة، التي من شأنها تحسين وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، وذلك من خلال خطة عمل توضح آليه تنفيذ تلك التوصيات، والجهة المعنية بالتنفيذ وتحديد الإطار الزمني لتنفيذها.

6.1 النتائج:

- النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

1. أوضحت النتائج بأن بعد تحليل الوظيفة قد جاء بوزن نسبي (81%) وبدرجة تقدير مرتفعة.
2. أوضحت النتائج بأن بعد تخطيط الموارد البشرية قد جاء بوزن نسبي (85%) وبدرجة تقدير مرتفعة .
3. أوضحت النتائج لبعدها الاستقطاب حيث جاء بوزن نسبي (84%) وبدرجة تقدير مرتفعة.
4. أوضحت النتائج لبعدها الاختيار والتعيين حيث جاءت بوزن نسبي (84%) وبدرجة تقدير مرتفعة.
5. أوضحت النتائج لبعدها تقييم الأداء حيث جاء بوزن نسبي (83%) وبدرجة تقدير مرتفعة.
6. أوضحت النتائج لبعدها التدريب الإداري حيث جاء بوزن نسبي (90%) وبدرجة تقدير مرتفعة.
7. أوضحت النتائج لبعدها الحوافز والمكافآت حيث جاء بوزن نسبي (97%) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً.

- النتائج المتعلقة بأداء العاملين

1. أوضحت النتائج المتعلقة بأداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة حيث جاء بوزن نسبي (88.3%) وبدرجة تقدير متوسطة.
2. أوضحت النتائج أن توفير المتطلبات الكاملة لنجاح العمل قد جاءت بوزن نسبي (75%) وبدرجة تقدير متوسطة.
3. أوضحت النتائج أن التوصيف الواضح لطبيعة الاعمال قد جاء بوزن نسبي (77%) وبدرجة تقدير متوسطة.

- نتائج علاقة أثر إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين

أوضحت النتائج المتعلقة بعلاقة أثر إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين حيث جاء بوزن نسبي (88%) وبدرجة تقدير مرتفعة مما يعني وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وعليه يوجد أثر واضحة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

- نتائج المتغيرات الشخصية

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى متغير النوع الاجتماعي وتعزى للذكور دون الإناث لدى محور إدارة الموارد البشرية ، ولوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى متغير النوع الاجتماعي وتعزى للإناث في محور أداء العاملين. وجاءت متغير النوع الاجتماعي بنسبة (77%).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى متغير المؤهل العلمي وتعزى لحملة درجة البكالوريوس دون غيرهم وجاء بنسبة (44%).
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى متغير المسمى الوظيفي وتعزى للموظف الإداري دون غيرهم وجاء بنسبة (78%).

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى متغير سنوات الخدمة لمن خدموا بالجامعة أكثر من 20 عاماً دون غيرهم وجاء بنسبة (40%).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى متغير مكان العمل لصالح فرع الجامعة بغزة دون الفرع الآخر وجاء بنسبة (61%).

6.2 توصيات الدراسة:

بعد أن استعرض الباحث نتائج الدراسة الحالية، يمكن له تقديم التوصيات التالية:

أولاً: التوصيات العامة:

أ. لتوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

- الاهتمام والمتابعة الحثيثة من قبل اداره الموارد البشرية بجامعة الأقصى في تجويد وتحسين من تقييم الأداء حيث لوحظ تدني بعد تقييم الأداء عن الابعاد الأخرى في إدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- العمل على تفعيل حريات التظلم حيث لوحظ عدم انصاف بعض العاملين بما يخص التظلمات حيث تحتاج إلى إعادة النظر في عمليات تقييم التظلمات لدى إدارة الموارد البشرية بجامعة الأقصى.
- العمل على تقييم الأداء للعاملين في جامعهه الأقصى حيث أن الجامعة تمنح المكافأة والحوافز بناء على نتائج تقييم الأداء وهو ما يعني التركيز في الاهتمام بإعادة التقييم وبشكل أفضل وفقاً لما يبذل من جهد لدى العاملين بجامعة الأقصى.
- المعاملة تجاه العاملين في الجامعة يجب أن تكون وفق سياسة عادلة تنصف جميع العاملين دون استثناء.
- ينبغي أن تحرص الجامعة على تحديد وصف الوظائف فيها كون أن تحديد الوصف الوظيفي يلعب دوراً كبيراً في إنجاز المهام وعدم تداخل الصلاحيات.
- يوصي الباحث بأن تتلقى الجامعة تقارير دوريه تبين أداء الموظفين وبشكل مستمر
- يميل الباحث إلى قيام الجامعة بالميل نحو التقليل من سياسه الاستقطاب الخارجي والعمل على الاستقطاب الداخلي بشكل أكبر لأن العاملين بالجامعة لديهم مؤهلات عالية تؤهلهم لذلك.
- ب. العمل على تعزيز دور إدارة الموارد البشرية والتي تهدف لتحسين أداء العاملين كما جاء بنتيجة الدراسة مسبقاً.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم:
- السنة النبوية:
- ابن القيم الجوزية. (1996). "الروح. تحقيق ودراسة، السيد الجميلي"، دار الكتاب العربي، بيروت.
- ابن منظور، محمد بن مكرم (د.ت). "لسان العرب". دار المعارف، القاهرة.
- المراجع العربية:
- ابراهيم، محمد (2009). *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- أنجرس، موريس (2004) *منهجية البحث العلمي*، دار القصة للنشر، الجزائر
- البرادعي، بسيوني محمد (2005)، *تنمية مهارات الموارد البشرية*، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- برونوطي، سعاد نائف (2004) "إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد" دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- برير، كامل (2008)، *إدارة الموارد البشرية والاتجاهات والممارسات*، دار المنهل اللبناني
- بعارة، حسين، والخطابية، ماجد (2000) ترجمه عن: بربرا ماتيروا وآخرون "الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي"، عمان، دار الشروق
- بلقاسم، سلاطينة، (2009) *أسس البحث العلمي*، الكتاب الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بلوط، حسين إبراهيم، (2002) *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*، دار الجامعة اللبنانية للنشر، ط 2.
- بني خالد، محمد، (2010)، "التكيف الأكاديمي وعلاقته بالكفاءة الذاتية العامة لدى طلبة كلية العلوم التربوية"، جامعه آل البيت، مجله جامعه النجاح للأبحاث: العلوم الإسلامية، نابلس.
- بوشمال، أحمد (2011)، *سوسيولوجيا التغيير التنظيمي*، "مدخل التحليل الاستراتيجي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعه ورقلة
- تقي، شيماء منصور (2012)، "دور الحوسبة في تحسين أداء أنشطة قسم الموارد البشرية في وزارة الدولة لشؤون مجلس الأمة في الكويت" كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مجلة الطفولة والتربية.
- التل، سعيد، (2007) *مناهج البحث العلمي*، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن جامعه الزرقاء، وحدة التطوير وضمان الجودة، الأردن.
- تويج، نبيل توفيق، (2006)، "التعليم الجامعي بين الأداء والتقويم"، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الجميلي، قصي قحطان خليفه (2004) *إدارة الموارد البشرية في الفنادق*، دار الصفاء للنشر، الاردن

- جوهر، عبد الله حسين(2011) إستراتيجيات الإدارة الحديثة التخطيط - التطوير- الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الاسكندرية، 2011
- الحجار، رائد حسين، (2004)، 'تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، كلية التربية، جامعه الاقصى، فلسطين.
- حسن، عادل (1974)، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر
- حسونه، فيصل (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن
- حسين، عبد الفتاح دياب (1995) إدارة الموارد البشرية، القاهرة.
- حسين، مريم (2002) السلوك التنظيمي دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حفي، عبد الغفار (2000)، "إدارة الأفراد بالمنظمات - مدخل وظيفي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- خاطر، أحمد مصطفى (١٩٩٠) الإدارة وتقييم مشروعات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الختيلة، هند ماجد (2000) : المهارات التدريسية الفعلية والمثالية كما تراها الطلبة في جامعة الملك سعود. مجله جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني.
- الخطيب، أحمد (2006)، "الإدارة الجامعية"، عمان، عالم الكتاب الحديث
- خليل محمد حسين الشامع، (2009م)، تحقيق : خضير كاظم محمود، نظريه المنظمة، دار الميسرة، عمان، الطبعة الرابعة.
- دويدار، عبد الفتاح محمد، (2003)، "أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- ديري، زاهد محمد، والكسوناني، سعادة راغب، (2009) إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع
- دوكالي، بالنور(2005) التعليم العالي وسوق العمل، ندوة التعليم العالي , خمسون عاماً من العطاء. الخرطوم
- الديري، زاهد محمد،(2011) "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- الرازي، محمد بن أبي بكر(1986)، مختار الصحاح ، ج6، مكتبة لبنان
- رشيد، مازن فارس،(2001) إدارة الموارد البشرية/ الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الرفاعي، أحمد حسين (2005)، مناهج البحث العلمي وتطبيقاته، الإدارية والاقتصادية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- ريجيو، رونالدي،(1999م)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمه: فارس حلمي، دار الشروق، عمان
- رانيا، جاسر(2015)، واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الجامعة الإسلامية بغزة
- زاهر عبدالرحيم (2011) مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراوية للنشر والتوزيع، عمان
- زيود، ماجد (2007) تصورات الشباب الجامعي في الأردن لدرجة اسهام البنية الجامعية في تشكيل الاتجاهات والقيم لديهم في ظل العولمة والمعلوماتية، مجله اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 2، العدد(1).

السالم، مؤيد سعيد مؤيد سعيد، و صالح، عادل حرحوش (2002) *اداره الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن..

سلطان، محمد سعيد أنور (2003)، *السلوك التنظيمي*، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية

سلمي، علي (١٩٧٥) *تطور الفكر التنظيمي*، الكويت: وكالة المطبوعات،

سمير، عباس (2012) *الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات*، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر،

سويسي، عبد الناصر، (2004)، *"الفعالية التنظيمية" تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة*، أطروحة

دكتوراه دوله في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعه الجزائر.

سيد، صالح (2017). *التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية (الفنادق*

متعددة الجنسية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. المجلد (8).

سوسي، سميرة (2002) *تعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح*، ورشة عمل التعليم العالي في فلسطين بين الواقع

والطموح. غزة.

سيد، احمد مصطفى (2008) . *اداره الموارد البشرية* : الطبعة الثالثة، القاهرة : مطابع الدار الهندسيه للنشر والتوزيع .

شاويش، مصطفى نجيب (2005) *اداره الموارد البشرية*، دار الشروق، الاردن، عمان.

أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق (2010) . *" تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية*

من وجهة نظر العاملين "، رساله ماجستير في اداره الاعمال غير منشورة، جامعه الازهر : غزة، فلسطين .

الشريف، طلال مسلط، (1992)، *العوامل المؤثرة في اداره العمل*، الاقتصاد والإدارة، مج(5)، مجله جامعه الملك عبد العزيز.

المملكة العربية السعودية

شفيق، محمد (2006)، *البحث العلمي مع تطبيقات الدراسات*، مكتب الجامعي الحديث لبنان.

شليبي، وآخرون، (2012) *"أثر إستراتيجيات التعلم النشط في تنمية الفاعلية الذاتية والتحصيل الأكاديمي" لدى طلبة كلية العلوم*

التربوية التابعة لوكالة الغوث الدولية، مجله جامعه دمشق للعلوم التربوية والنفسية،

شاويش، وهنة زينب، (2014) ، *إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية*، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

شوابكة، خالد محمد، (2008)، *العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

شواف، سعيد علي (١٩٨٩) *قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية: إطار مقترح*، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة-الرياض.

أبو شيخة، نادر (2000م) *إداره الموارد البشرية*، حصان: دار صفاء للنشر والتوزيع، غزة.

صالح، محمد فالح (2004) *" إداره الموارد البشرية - عرض وتحليل "* دار حامد للنشر والتوزيع عمان المملكة الأردنية

الهاشمية.

الصفدي، رامي نبيل(2015)، *" جودة البيئة الجامعة وعلاقتها بالإنتاج الابداعي لدى طلبة كلية الفنون الجميلة بجامعه*

الأقصى "، جامعه الازهر. عمادة الدراسات العليا، كلية التربية.

الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي، (2011)، *"التعليم الجامعي من منظور إداري"*، عمان، دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع

- طناش، سلامه، (1999م) "تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم لندوة تحديث الإدارة الجامعية، جامعه اليرموك،
- طه، فرج عبد القادر (2001)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
- عالم، صالح الدين (2003) "التقويم التربوي المؤسسي: أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس". القاهرة، دار الفكر العربي.
- العبادي، عبد الناصر، (1999م) منظمة التجارة العالمية واقتصاديات الدول النامية / دار المستقبل للنشر والتوزيع/ عمان.الأردن.
- عباس، سهيلة محمد، (2006) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط1
- عبد الهادي، جودت عزت (2009)، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عبد الهادي، جودت عزت (1999م) سعيد حسني العزة، التوجيه المهني ونظرياته، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.
- عرفة، (2017)، أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين، دراسة: تطبيقية جامعة المجمع، المملكة العربية السعودية.
- عدوان0 (2017)، دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسته تطبيقية مستشفى بيت حانون" كلية فلسطين التقنية ديرالبلح.
- عبوي، زيد منير (2006) إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان المملكة الاردنية الهاشمية.
- العزاوي، نجم عبد الله، (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- العساف (2008) مؤشرات قياس البيئة الجامعية النموذجية، العدد 20، مجله اتحاد الجامعات العربية
- عفت، عبد الرحمن، (2010) إدارة الموارد البشرية. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي (2003) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2003
- عقيلي، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع. عمان المملكة الأردنية
- علاوي، السعد، مسلم، ومنهل، محمد حسين، (2004) "تقويم مستوى جودة الأداء في جامعة البصرة"، العراق.
- عنصر، يوسف، (2006) الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- عويضة، كامل محمد (2018)، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، دار الكتب العلمية، بيروت
- عيسوي، عبد الرحمن (1997م) دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة
- عبد الرحمن ، إبراهيم (2010) دور التعليم العالي في تعزيز الهوية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية من وجهة نظر الطلبة والعاملين جامعة النجاح أنموذجاً، جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- غنيمات، إبراهيم (2019) دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة جامعة الفيوم.
- القحطاني، محمد بن دليم (2012)، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار العبيكان للنشر

- قوي، بوحنيا (2007) *اداره الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: بحاله الأستاذ الجامعي الجزائري*، جامعه الجزائر، د راسه لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والاداري.
- كشواي، باراوي (2006) *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ماتيس، روبرت، و جاكسون، جون، (2006) *إدارة الموارد البشرية*، ترجمه: محمد فتوح، ط12، السعودية.
- مرسي، جمال الدين (2006) *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1.
- ماهر، أحمد حسين (2005) *التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية*، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- المحسن، سلامه، (2006م) *"الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بدافعيه الانجاز والتوافق والتحصيل لدى عينه من طلبة جامعه اليرموك"*، رساله ماجستير غير منشورة، جامعه اليرموك، الاردن
- مصطفى خاطر، أحمد، كشك، محمد بهجت (1999م) *اداره المنظمات الاجتماعيه وتقويم مشروعات الرعاية*، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- آل مكتوم، مؤسسة محمد بن راشد (2009) *إدارة الموارد البشرية سورية - حلب* : شاع للنشر والعلوم .
- منير، نوري وآخرون (2011) *إدارة الموارد البشرية*، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.
- ميّا، علي وديب، صلاح والشامسي، سالم. (2009). *قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان)*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. م (31) ع1.
- نافذ، يعقوب (2012) *"الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بدافعيه الانجاز والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب كليات جامعه الملك خالد"*، بيشة (المملكة العربية السعودية)، مجله العلوم التربوية والنفسية.
- أبو النصر، محمد سعيد أنور (2007)، *إدارة وتنمية الموارد البشرية*، مجموعه النيل العربية، القاهرة.
- نوري منير وآخرون (2011) *إدارة الموارد البشرية*، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.
- الهيّتي، خالد عبد الكريم، (2016) *" إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"*، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- الوليد، بشار يزيد (2009) *الاداره الحديثة للموارد البشرية*، دار الرايه للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- ياسين، حمد وآخرون، (1999م)، *علم النفس الصناعي والتنظيمي - بين النظرية والتطبيق* دار الكتاب الحديث، الإسكندرية
- يعقوب، تمارا (2020) *أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي*، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- الأدلة والبروشورات:

- دليل جامعه الأقصى (2012)، دائرة العلاقات العامة، قسم القبول والتسجيل.
- دليل جامعه الأقصى (2020م)، دائرة العلاقات العامة بجامعه الأقصى.

- الروابط الإلكترونية:

عبد الحميد، رندا (2020)، " تخطيط الموارد البشرية انظر الرابط في التفاصيل -<https://mqaall.com/human-resource-planning>

planning