

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

{وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك

عظيما}

صدق الله العظيم

سورة النساء : من الآية 113

ألاهداء

الى العظماء في عليائهمرفاقي الشهداء :
نهاد أبوحجله....يامن فرج ...وشهدائنا القادة ياسر عرفات ،أبو علي
مصطفى، أحمد ياسين وشهداء شعبنا الفلسطيني وأمتنا
العربية.

الى المقاتلين في ساحات الدفاع عن شعبنا وأرضنا وكرامة أمتنا
.....

الى أسرانا في سجون الاحتلالوجرحانا على أسرة
الشفاء.....

الى منارات العلم في طريقي:

والدي ووالدتي

.

الى سندي في كل حين.... أخوتي الاعزاء:
أحمد.....ابراهيماسماعيلأمينآدم.

الى مصدر فخري أختي الغالية أثيرواخواتي الغاليات :

أمنيإيمان.....أسيل .

الى شريكة مستقبلي :

رايه.

الى الارض التي جبلت بالتضحيات:

فلسطين الحبيبة.

اليهم جميعاأهدي بحثي هذا.

الشكر والتقدير

قال تعالى " وان تأذن ربكم لآن شكرتم لأزيدنكم "

صدق الله العظيم

سورة ابراهيم :من الآية 7.

بعد أن أحمد الله وأشكره على ما مدني من فضله لا يسعني وقد انتهيت من اعداد هذا البحث الا وأن اتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير الى استاذي ومعلمي الفاضل الاستاذ الدكتور : خالد سر الختم السيد على ما بذل من جهد ، ومنحني من وقت حتى انهل من معرفته وعلمه حتى تمكنت من انجاز هذا البحث ،بفضل توجيهه وارشاده لي ،كما وأشكر أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثلة باساتذتها وادارتها والعاملين فيها لما قدموه من فرصة لي لاستكمال دراستي في جامعتهم الموقرة ، والى شعب السودان الشقيق لما قدموه لي من حفاوة استقبال واهتمام .

كما واتقدم بشكري الى جامعة النجاح الوطنية واساتذتها واخص فيها الدكتور يوسف عبد الحق والاستاذ محمد صوالحة والدكتورة سمر الشنار، وكذلك

لايسعني الا ان اتقدم بجزيل شكري وامتناني الى الاساتذة الافاضل الذين عملو
على تحكيم الاستبانة لسعة صدرهم ومنحي وقتهم في قراءة استبانة البحث
وابداء ملاحظاتهم عليها لما كان له من اثر على نجاح هذا البحث وخروجه
للنور .

ولا يفوتني ان اشكر الاخوة العاملين في الشركات الفلسطينية لمساعدتهم
ومنحي جهدهم ووقتهم في تعبئة الاستبانات ومدي بالمعلومات التي ساعدتني
على انجاز هذا العمل والشكر كذلك الى أختي الغالية أثير لما بذلته من جهد
واسناد .

والشكر موصول الى كل من ساهم في اعداد هذا البحث بالنصح والارشاد ولو
بكلمة واحدة حتى خرج الى حيز الوجود.

أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004 م الى 2007م .

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في
الشركات الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالي والمتواجدة
مقراتها في الضفة الغربية ، ومعرفة مدى مساهمة سياسات وأساليب تخطيط الموارد
البشرية وتنميتها على أداء العاملين في هذه الشركات ،بالإضافة الى التعرف على
مدى أختلاف وجهات نظر العاملين في مدى مساهمة وظيفتي تخطيط الموارد
البشرية وتنميتها على الأداء .

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الشركات الفلسطينية المساهمة
العامة والمتواجدة في الضفة الغربية والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق
المالية، والبالغ عددهم (3111) موظف موزعين على (28) شركة ، وقد تم توزيع أداة
الدراسة (الاستبانة) على ما مجموعه (390) موظف ، أي ما نسبته (12,5%) من
مجتمع الدراسة ، تم استرجاع (377) استبانة ، كانت (369) استبانة منها صالحة
للتحليل.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، وللمعالجة الإحصائية فقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها أن هناك اثر كبير لتخطيط الموارد البشرية وتنميتها على اداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة وانها ذات مساهمة كبيرة في التأثير على اداء العاملين بحيث انها تصلح للتنبؤ بتوجه أداء العاملين فيها .

كما واطهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اراء العاملين حول اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها تعزى لمتغير الجنس أو سنوات العمل في الشركة أو طبيعة عمل الشركة أو عدد الدورات والأنشطة التدريبية التي شارك فيها الموظف والقائمين على تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في حين اظهرت النتائج وجود فروقات في اجابات العاملين حول هذا الاثر تعزى لمتغير العمر والموقع في الهيكل التنظيمي واجمالي الراتب الشهري والتحصيل العلمي للموظف ولكن هذه الفروقات لم تكن دالة احصائيا في كافة المجالات وعلى جميع مستويات المتغيرات ولكنها دالة على المستوى الكلي للاستجابة .

بناء على ماسبق فقد توصل الباحث الى جملة من التوصيات العملية وأكاديمية أهمها أن تولي الشركات الفلسطينية مزيد من الاهتمام بوظيفتي تخطيط الموارد البشرية وتنميتها من خلال وضعها في اقسام منفصلة لتتمكن من تأدية هذه الوظائف على اكمل وجه بالإضافة الى انشاء مراكز تدريب تخدم الشركات لما له من تحقيق مصلحة مشتركة لهذه الشركات .

وكذلك ان تعمل الشركات الفلسطينية على اشراك العاملين في وضع الخطط وما يتعلق بهم من قرارات وان تبذل مزيد من الجهد في تنمية مواردها البشرية بما يمكنها من ملء الشواغر في الادارات العليا داخليا لما لذلك من أثر ايجابي على اقتناعهم بالاعمال الموكلة اليهم وادائهم لهذه الاعمال وان تعمل الشركات الفلسطينية على تقويم العملية التدريبية في كافة مراحلها وأثر البرنامج التدريبي على سلوك المتدربين وأدائهم .

أما فيما يتعلق بالتوصيات العلمية (الأكاديمية) فقد خرج الباحث
بمجموعة من التوصيات للباحثين المستقبليين أهمها ان يعمل الباحثين
المستقبليين على دراسة اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على اداء
العاملين في القطاع العام ودراسة أثر جوانب أخرى في ادارة الموارد البشرية
على الاداء بالاضافة الى دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على
مجالات اخرى كالجودة والاداء الكلي للشركات .

The Impact of Human Resources Planning and Development on the Performance of the employees of Palestinian Public Companies during the period 2004-2007

ABSTRACT

Objective: This study explored the impact of human resources planning and development on the performance of the Palestinian Public Companies registered in the Palestinian Financial Market and situated in the West Bank, during the period 2004-2007.

Method: The population of the study consisted of (3111) administrative staff working in 28 companies, from which a random sample of 390 officials was being selected and interviewed. The study was based on SPSS analysis.

Findings: the key findings of the study can be summarized as follows

1. Great impact of human resources planning and development on Palestinian Public Companies during the period 2004-2007, and there is a significant correlation between human resources planning and development and the performance of employees in the Palestinian Public companies.
2. There is no significant difference in the attitudes of the respondents regarding the impact of human resources planning and development on the performance of employees, that can be attributed to sex, working experience in the company, nature of the company, duration and nature of training that employees had received, and there is a significant difference in the attitudes of the respondents regarding the impact of human resources planning and development on the performance of employees that can be attributed to characteristics of age, occupation, monthly total salary, and the education of the employees. Although, there was no significant difference in some items for these characteristics, the overall attitude was significant for that characteristic.

:Recommendations

Based on the positive impact of human resources planning and development on the Palestinian public companies, particularly the leading ones , the study recommended that these companies should

- (a) Provide the functions of planning and development of human resources to specialized departments.
- (b) Establish specialized centers for training and development of human resources according to the requirements of the local market, benefiting all the companies.
- (c) Attract high-caliber staff specialized in human resources and development to promote work performance.
- (2) Involve all employees in the formulation of the company's plans and decisions regarding human resources.
- (3) Exert greater efforts in the planning of their human resources and development to fill the gaps in the high-management from the local staff.
- (4) Conduct continuous evaluation to the training programs and assess their impacts on employees' performance.

: Potential areas of study

in additions to the recommendations, the study has identified the followings as areas for future research

Study the impact of human resources planning and development on the performance of the employees in the whole Public sector (1)

Study the impact human resources policies on the performance of the employees of the Palestinian public companies (2)

Study the impact human resources planning and development on total quality control and total companies performance (3)

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آلية القرآنية
ب	ألهاء
ج	شكر وتقدير
د	مستخلص الدراسة باللغة العربية
و	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
ن	فهرس الملاحق
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وإسئلتها
4	محددات الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	المنهج والوسائل
6	اسلوب جمع البيانات
6	فرضيات الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	الدراسات السابقة

21	التعقيب على الداسات السابقة
----	-----------------------------

الصفحة	الموضوع
23	الفصل الأول الآدارة : مفهومها وأهميتها وعناصرها وتطورها
23	المبحث الأول : الإدارة مفهومها وأهميتها .
30	المبحث الثاني : عناصر الإدارة .
67	المبحث الثالث : تطور الفكر الإداري.
91	الفصل الثاني ادارة الموارد البشرية ، المفهوم وأهمية الوظائف والتطور
91	المبحث الأول : مفهوم وأهمية ادارة الموارد البشرية وتطورها.
106	المبحث الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية .
122	الفصل الثالث تخطيط الموارد البشرية وتنميتها
122	المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية.
143	المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية.
168	الفصل الرابع تقويم الأداء واجراءات الدراسة الميدانية
168	المبحث الأول : تقويم الأداء.
177	المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية.
185	الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
185	المبحث الأول : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة .
199	المبحث الثاني : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
234	الفصل السادس مناقشة النتائج والتوصيات
234	المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة
243	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات العملية والعلمية

246	المراجع
259	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع مجتمع الدراسة بين الشركات الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والمتواجدة مقراتها في الضفة الغربية.	177
2	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة	179
3	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007 لمجال تخطيط الموارد البشرية	186
4	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007 لمجال تنمية الموارد البشرية	188
5	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة واقع اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007 لمجال قياس أداء العاملين	192
6	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لدرجة واقع اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007	195
7	المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتنميتها مع أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004 م-2007م.	196
8	نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى معامل الانحدار لمساهمة تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004م-2007م	196
9	نتائج اختبار (ت) ومعامل بيتا لمعادلة الانحدار لمساهمة تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة	197
10	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007 تبعا لمتغير الجنس	199
11	المتوسطات الحسابية اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء	200

	العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004م إلى 2007م تبعاً لمتغير العمر	
12	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعاً لمتغير العمر	201
13	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر	202
14	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير العمر	203
15	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال قياس أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر	203
16	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير العمر	204
17	المتوسطات الحسابية لاثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعاً لمتغير الموقع في الهيكل التنظيمي	205
18	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعاً لمتغير الموقع في الهيكل التنظيمي	206
19	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير الموقع في الهيكل التنظيمي	207
20	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الموقع في الهيكل التنظيمي	207
21	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال قياس أداء العاملين تبعاً لمتغير الموقع في الهيكل التنظيمي	208
22	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير الموقع في الهيكل التنظيمي	209
23	المتوسطات الحسابية لاثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في الشركة	210
24	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في الشركة	211
25	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في الشركة	212
26	المتوسطات الحسابية لاثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعاً لمتغير إجمالي الراتب الشهري	213
27	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة	214

	العامة في الفترة من 2004-2007م تبعا لمتغير إجمالي الراتب الشهري	
28	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعا لمتغير إجمالي الراتب الشهري	215
29	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال قياس أداء العاملين تبعا لمتغير الموقع في الهيكل التنظيمي	216
30	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية تبعا لمتغير الموقع في الهيكل التنظيمي	216
31	المتوسطات الحسابية لاثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعا لمتغير طبيعة عمل الشركة	217
32	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في اثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007م تبعا لمتغير طبيعة عمل الشركة	218
33	المتوسطات الحسابية لاثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية	220
34	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في اثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007م تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية	221
35	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية	222
36	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تنمية الموارد البشرية تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية	223
37	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية	223
38	المتوسطات الحسابية لاثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م تبعا لمتغير المؤهل العلمي	224
39	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في اثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007م تبعا لمتغير المؤهل العلمي	225
40	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	226
41	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تنمية الموارد البشرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	227
42	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال قياس أداء العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي	227
43	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	228
44	المتوسطات الحسابية لاثـر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004- 2007م	229

	2007م تبعا لمتغير القائم بتخطيط وتنمية الموارد البشرية	
230	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في اثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004-2007 تبعا لمتغير القائم بتخطيط وتنمية الموارد البشرية	45
231	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعا لمتغير القائم بتخطيط وتنمية الموارد البشرية	46
232	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال تنمية الموارد البشرية تبعا لمتغير القائم بتخطيط وتنمية الموارد البشرية	47
232	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية تبعا لمتغير القائم بتخطيط وتنمية الموارد البشرية	48

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
1	تدرج عملية التخطيط	35
2	العملية الإدارية كنظام متكامل في المنظمة	85
3	استخدام معلومات تحليل الوظائف	109
4	وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	119
5	عملية تخطيط القوى العاملة	127
6	أساليب التعامل مع الفائض والعجز في العمالة	140
7	تحديد الإحتياجات التدريبية	151
7	معادلة خط الإنحدار لأثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين	198

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق
1	أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة
2	أداة الدراسة (الإستبانة)