

The Islamic University of Gaza
Dean Ship of Research and Graduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت
التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة
"دراسة مقارنة"

**The Effectiveness of Strategic Human Resource
Management in Reducing Organizational Silence
in Public and Private Palestinian Universities
"Comparative study"**

إعداد الباحثة

وسام يوسف أبو عنزة

إشراف

الدكتور

إسماعيل عبد الله محمد قاسم

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ اسْتِكْمَالًا لِمُتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ الْأَقْتِصَادِ وَالْعُلُومِ الْإِدَارِيَّةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

فبراير / 2021م - جمادى ثاني / 1442 هـ

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة في المحافظات الجنوبية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة غزة، جامعة فلسطين، جامعة الاسراء، جامعة الأقصى البالغ (1570) موظفاً وموظفة، وشملت عينة الدراسة على (309) مفردة. كما استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لإدخال ومعالجة البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- جاء محور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بكافة أبعادها المتمثلة ب(استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التمكين، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة في المحافظات الجنوبية بوزن نسبي (81.28%)، بدرجة موافقة (كبيرة) جاء محور تطوير الأداء بدرجة موافقة "متوسطة" من قبل العاملين في الجامعات محل الدراسة، وبوزنٍ نسبيٍّ (66.442%).
- حصل الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة في المحافظات الجنوبية على وزن نسبي (76.76%)، بدرجة موافقة (كبيرة).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، الجامعة)، وعدم وجود فروق لمتغير (عدد سنوات الخدمة).

أهم توصيات الدراسة:

- تُوصي الباحثة قياس الأثر من إقامة الدورات التدريبية بعد تلقي العاملين الدورات، وما حققته من تقدم في أداء العاملين.
- ضرورة العمل على تبني هياكل تنظيمية منفتحة تسهل عمليات التواصل والانفتاح مع القائمين على الجامعات محل الدراسة.

Abstract

The objective of this study is highlighting the role of Strategic Human Resource's management, in breaking the organizational freeze for the staff working in the Palestinian Universities in general and in the Universities in the Southern Governorates in particular.

The researcher depended on the analytical job description.

- The total population of the research was 1570 staff from 4 universities (Gaza University, Aqsa University, Palestine University, and Israa University).
- Sample size used 309
- Questionnaires distributed 380, collected 320, 83.33%
- SPSS was utilized for the analyzing the statistical data.

Main Findings:

- The coalition of the Strategic Human Resources Management which was represented by (recruitment, training & development, empowerment, compensation policy and evaluation techniques) in the Palestinian universities with focus on the Southern Universities, Relative weight (81.28%) which is considered a substantial agreement measure. Performance development was moderate (66.442%).
- Organizational Silence weight was (76.76%) with a substantial agreement degree.
- There was a statistical relationship with a statistical significance level (@ <0.05) between effectiveness of Human Resources Management and Organizational Silence for the sample studied.
- There was a statistical relationship level (@ > 0.05) between staff sample responsiveness and the Organizational Silence, this could be referenced to the sample consisting of (male, female, different ages groups, different job positions, and lack differences due to years of experience).

Main Recommendations:

- The researcher recommends measuring the impact of conduction training programs and what effect it had in improving staff performance.
- It is important to establish open organizational structures in order to ease communication and openness between the staff in the Universities under study)

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ت	ملخص الدراسة
ث	Abstract
ح	الإهداء
خ	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ش	فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة:
4	1.3 أهداف الدراسة:
6	1.4 نموذج متغيرات الدراسة:
8	1.5 فرضيات الدراسة:
9	1.6 أهمية الدراسة:
10	1.7 حدود الدراسة:
11	1.8 مصطلحات الدراسة:
13	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
15	المبحث الأول: فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
15	2.1.1 الفعالية:
15	2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
17	2.1.3 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:
18	2.1.4 مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:
22	2.1.5 أهمية فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
23	2.1.6 أهداف فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
24	2.1.7 مرتكزات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
25	2.1.8 استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من المنظمة:
25	2.1.9 مراحل تكوين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:
27	2.1.10 أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
29	2.1.11 استراتيجية التوظيف:

32	2.1.12 أهداف استراتيجية التوظيف:
33	2.1.13 التمكين الاستراتيجي:
34	2.1.14 أهمية وأسباب تمكين العاملين في المنظمات الخدمية:
37	2.1.16 التدريب والتطوير كاستراتيجية
42	2.1.17 التعويضات كاستراتيجية:
46	2.1.18 تقييم الأداء كاستراتيجية:
48	2.1.19 أهداف تقييم الأداء:
49	2.1.20 طرق تقييم الأداء:
49	2.1.21 مصادر تقييم الأداء:
51	2.1.22 عوامل نجاح استراتيجية تقييم الأداء
54	المبحث الثاني: الصمت التنظيمي.
54	2.2.1 مفهوم الصمت التنظيمي
56	2.2.2 أنواع الصمت التنظيمي: (الأبعاد)
60	2.2.3 أسباب الصمت التنظيمي:
64	2.2.5 آليات الحد من الصمت التنظيمي في المنظمات:
66	المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والصمت التنظيمي
66	2.3.1 العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية
66	2.3.2 استراتيجية التوظيف وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:
67	2.3.3 استراتيجية التمكين وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:
68	2.3.4 استراتيجية التدريب والتطوير وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:
69	2.3.5 استراتيجية التعويضات وعلاقتها بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:
69	2.3.6 استراتيجية تقييم الأداء وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:
71	المبحث الرابع: الجامعات الفلسطينية
71	2.4.1 واقع الجامعات الحكومية والخاصة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية
71	2.4.2 نبذة عن الجامعات الفلسطينية:
75	الفصل الثالث الدراسات السابقة
76	3.1 الدراسات التي تناولت استراتيجيات فعالية الموارد البشرية مع متغيرات أخرى
85	3.2 الدراسات تناولت الصمت التنظيمي مع متغيرات أخرى
91	3.3 التعليق على الدراسات السابقة:
96	الفصل الرابع منهجية الدراسة وإجراءاتها
97	4.1 منهج الدراسة.
97	4.2 مصادر جمع البيانات.

98	4.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
100	4.4 أداة الدراسة:
101	4.5 خطوات بناء الاستبانة.....
102	4.6 صدق وثبات الاستبيان.....
106	4.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
109	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
110	5.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
112	5.2 المحك المعتمد في الدراسة.....
113	5.3 نتائج تحليل فقرات الاستبانة.....
138	5.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
154	الفصل السادس النتائج والتوصيات.....
155	6.1 النتائج المتعلقة بالإطار العملي:
161	6.2 توصيات الدراسة:
164	المصادر والمراجع.....
177	الملاحق.....
178	ملحق (1): الاستبانة.....
183	ملحق (2): الدراسة الاستطلاعية.....
184	ملحق (3): قائمة بأسماء السادة المحكمين.....

فهرس الجداول

جدول (1.1): مصفوفة مُتغيّرات أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تناولتها الدراسات السابقة ...7	7
جدول (2.1): يوضح مفهوم إدارة الموارد البشرية.....16	16
جدول (2.2): يوضح مفهوم الإدارة الاستراتيجية17	17
جدول (2.3): يوضح مفهوم فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية19	19
جدول (2.4): يوضح مفهوم الصمت التنظيمي.....54	54
جدول (2.5): توضيح أبعاد الصمت التنظيمي في عدد من الدراسات السابقة.....57	57
جدول (3.1): الفجوة البحثية94	94
جدول (4.1): عدد أفراد مجتمع الدراسة الاجمالي98	98
جدول (4.2): توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاسترداد99	99
جدول (4.3): مقياس التدرج العشاري.....101	101
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات " الاستبانة " والدرجة الكلية للمجال معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات " الاستبانة " والدرجة الكلية للمجال103	103
جدول (4.6): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.....105	105
جدول (4.7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة105	105
جدول (4.8): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي107	107
جدول (5.1): توزيع أفراد عينة الدراسة110	110
جدول (5.2): يوضح المحك المعتمد في الدراسة.....112	112
جدول (5.3): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التوظيف "113	113
جدول (5.4): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التمكين "115	115
جدول (5.5): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التدريب والتطوير "118	118
جدول (5.6): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التعويضات "120	120
جدول (5.7): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية تقييم الأداء "122	122
جدول (5.8): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات "فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"125	125
جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال الحد من صمت الإذعان"129	129

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الحد من الصمت الدفاعي"	131
جدول (5.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الحد من الصمت الجماعي"	133
جدول (5.13): معامل الارتباط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية بأبعادها والحد من الصمت التنظيمي.	139
جدول (5.14): تحليل الانحدار للجامعات الأربعة (غزة، فلسطين، الاسراء، الأقصى) (المتغير التابع: الحد من الصمت التنظيمي)	144
جدول (5.15): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس	147
جدول (5.16): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	148
جدول (5.17): الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	149
جدول (5.18): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر	150
جدول (5.19): الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	151
جدول (5.20): الفروقات بالنسبة لمتغير الجامعة	152
جدول (6.1): تلخيص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	160

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

- شكل (1.1): أنموذج الدراسة.....6
- شكل (2.1): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وارتباطها باستراتيجية المنظمة26
- شكل (2.2): يوضح ممارسات وأبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.....28
- شكل (2.3) مصادر استقطاب الموارد البشرية31
- شكل (2.4): يوضح عوامل التمكين36
- شكل (2.5): تعويضات الموظفين في المنظمات43
- شكل (2.6): يوضح عوامل نجاح استراتيجية تقييم الأداء.....51

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

إن تبني استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من شأنه وضع عدة استراتيجيات فعالة منها، استراتيجية التوظيف، والتمكين، والتدريب والتطوير، والتعويضات، واستراتيجية تقييم الأداء لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة التي يمكن أن تواجه تلك الجامعات، والعمل على مشاركة العاملين في إعداد هذه الخطط الذي من شأنه يعزز العنصر البشري ليتسم بالتنوع والحيوية، والإنتاجية، والإبداع، والابتكار، وذلك من خلال العمل على الحد من الصمت التنظيمي، والعمل على التعبير عن آراء الموظفين اتجاه قضايا العمل، ومشاركتهم في الإبداع والتطوير خوفاً من ردود الفعل السلبية التي تهدد استقرارهم الوظيفي.

حيث أصبح الاهتمام يتزايد بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من ناحية استراتيجية في عالمنا المعاصر سريع التغير، وأصبح دورها أكثر تحدياً في السنوات الماضية نتيجة التحولات على صعيد القوى العاملة في منظمات الأعمال، لذلك إن تبني ممارسات جديدة على المستوى العالمي في حقل الموارد البشرية الذي من شأنه يعزز من تصميم استراتيجيات للعنصر البشري ليتسم بالتنوع والحيوية وتدعيم معايير الأداء. (الراجحي، 2019م، ص23).

ويعد الصمت التنظيمي سلوك ينتهجه بعض الموظفين من خلاله تواجه المنظمات مشكلات قد تؤرقها، وتؤثر بالسلب على فاعلية وكفاءة أدائها، وتعتبره المنظمات أحد السلوكيات التي تقوض الصحة التنظيمية لأن عدم وصول المعلومات أو سريانها داخل الهيكل التنظيمي في عدة اتجاهات أو ما يطلق عليه الصمت التنظيمي قد يكون السبب الرئيس للفشل، وبالتالي يعد معوق خطير لعملية التغيير والتطوير، وله تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية. حيث لا يقتصر على المستوى الفردي بل يتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، ويترتب عليه نقص المشاركة في إحداث التغيير، وعدم الكفاءة التنظيمية، والأداء المتدني (سلمان، 2018م، ص24) ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة في ظل التنافس

الشديد بين تلك الجامعات، وفي ظل الأوضاع الصعبة التي تعاني منها الجامعات خاصةً؛ وفي جميع القطاعات المختلفة في المحافظات الجنوبية.

1.2 مشكلة الدراسة:

إن نجاح الجامعات يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي ضوء التغيرات الحالية أصبح لزاماً على الجامعات أن تسعى نحو التطوير والتجديد أكثر من أي وقت مضى حيث إن برامج التوظيف والتمكين والتدريب والتطوير لا يمكن أن يسهم في النجاح دون زيادة وتحسين كفاءة الأداء، وعليه تقوم إدارة الجامعات بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والعمل على دراسة المنافسين، وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ليضمن لها النمو والتطور والبقاء لمواجهة المشكلات، إن الجامعات تسعى بدورها إلى تحقيق كفاءة تنظيمية عالية لرفع الأداء الوظيفي لدى العاملين عن طريق استغلال الطاقات الفردية والعقلية لموظفيها، وأظهرت الدراسة الاستطلاعية ملحق رقم (2) أن الوزن النسبي فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة بنسبة (58%)، حيث أن محور الدراسة الاستطلاعية تمحور في التركيز على الحد التنظيمي من خلال امتناع الموظفين عن الكلام، والحديث الذي يسلكه الموظفين في الجامعة من أجل حماية أنفسهم من أي تهديد متعلق بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم حول الأمور التنظيمية، وعدم الكشف عن أي معلومات، والحفاظ على سمعة الجامعة. مما عزز المضي بإجراء الدراسة لوجود بعض القصور في تقديم أفكار إبداعية.

وكذلك أظهرت الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي كدراسة (العيساوي، 2019م)، التي بينت وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (الكعبي، 2018م) التي أوضحت وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي، ودراسة (سلمان، 2018م)، التي كان من أهم نتائجها أن مستوى الصمت التنظيمي في هذه الجامعات جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.46)، ودراسة (سليم، 2012م). التي أظهرت وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التنظيمي وبين متغير سلوك صمت وتعبير العاملين، ودراسة دراسة (Altinkunt, 2014)، التي أكدت أن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين كانت متوسطة. وبالتالي يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيس على النحو التالي:

ما دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المتمثلة بـ (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين، استراتيجيات التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء)؟.

2. كيف يمكن الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية؟

3. ما طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي؟.

4. ما مقدار التغيير في الحد من الصمت التنظيمي نتيجة التغيير في أبعاد فعالية الموارد البشرية الاستراتيجية؟.

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة)؟.

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة)؟.

1.3 أهداف الدراسة:

التعرف إلى دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

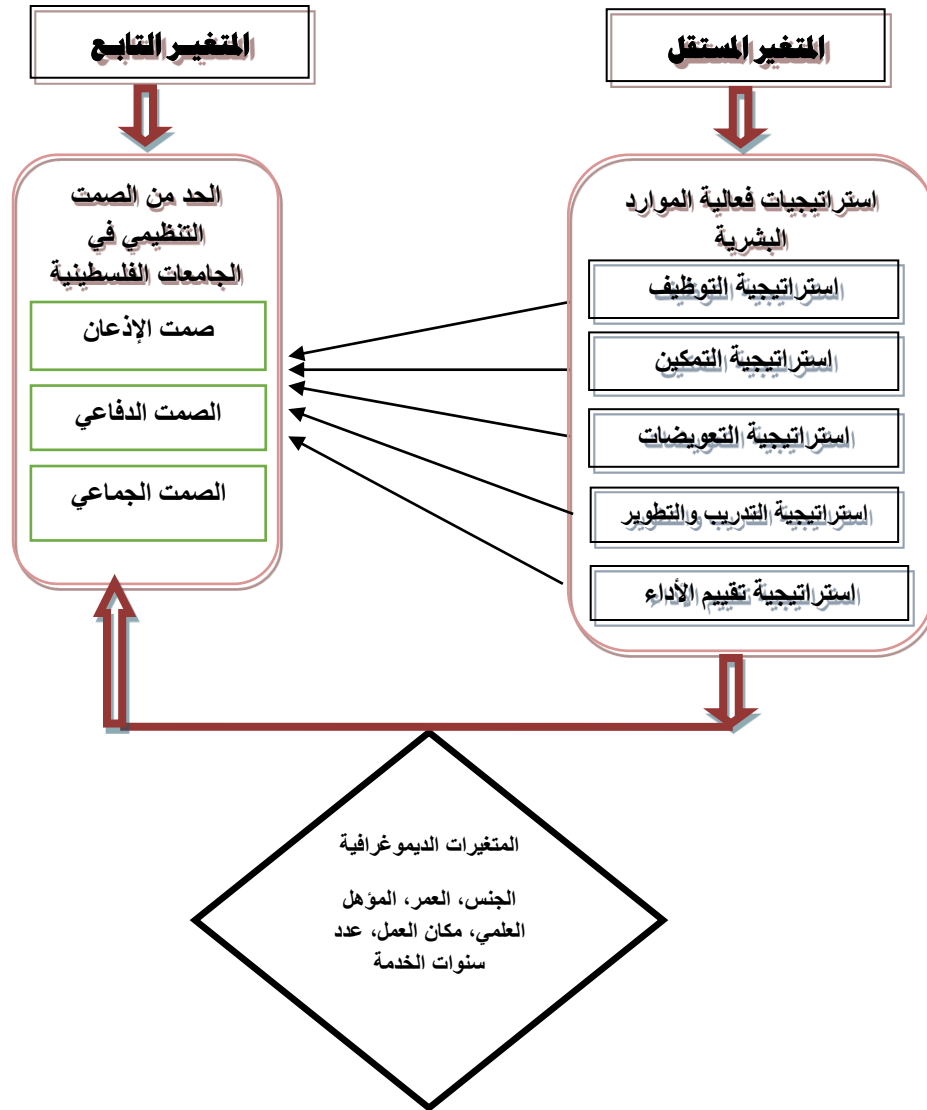
1. التعرف أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المتمثلة بـ (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء).

2. تسليط الضوء على الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

3. بيان طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي.
4. تحديد مقدار التغيير في الحد من الصمت التنظيمي نتيجة التغيير في أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
5. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة).
6. تقديم توصيات للقائمين على تلك الجامعات للنهوض باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والحد من الصمت التنظيمي.

1.4 نموذج متغيرات الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة فقد قامت الباحثة بتحديد المتغيرات التي سيتم اختبارها كما موضح في الشكل التالي:



شكل (1.1): أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة، دراسة كل من (الراجحي، 2019م)، و(القيوتي، 2019م)، دراسة (Al-Qatawneh and Mobaideen, 2017)، ودراسة (Allui and Sahni, 2016)، ودراسة (Nyandiko et al. 2015)، و(العزب، والعنزي، 2013).

والجدول التالي يوضح الأبعاد التي سوف تتناولها الباحثة لفعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجدول التالي:

جدول (1.1): مصفوفة متغيرات أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تناولتها الدراسات السابقة

م	الدراسات السابقة	استراتيجية التوظيف	استراتيجية التمكين	استراتيجية التعويضات والتطوير	استراتيجية تقييم الأداء
1.	دراسة (الراجحي، 2019)	لا	لا	لا	نعم
2.	دراسة (القريوتي، 2019)	لا	نعم	نعم	لا
3.	دراسة (العولقي، 2018)	نعم	نعم	نعم	لا
4.	دراسة (Al-Qatawneh and Mobaideen, 2017)	لا	نعم	نعم	نعم
5.	دراسة (Lakshrni & Kennedy, 2017)	لا	لا	نعم	نعم
6.	دراسة (Nyandiko et al. 2015)	نعم	نعم	نعم	نعم
7.	دراسة (شريف، وعبد، 2015)	نعم	لا	نعم	نعم
8.	دراسة (سعد، 2014)	نعم	نعم	لا	نعم
9.	دراسة (الطعان، 2013)	لا	نعم	لا	نعم
10.	دراسة (العزب، والعنزي، 2013)	نعم	نعم	نعم	لا
11.	دراسة (Sani, Abdulkader, 2012)	لا	لا	لا	نعم
12.	دراسة (جواد وفوطة، 2009)	نعم	لا	لا	نعم
	الإجمالي	6	7	7	10

المصدر: جُرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وبين مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق استراتيجية التوظيف وبين مستوى الصمت التنظيمي.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التمكين وبين مستوى الصمت التنظيمي.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التعويضات وبين مستوى الصمت التنظيمي.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التدريب والتطوير وبين مستوى الصمت التنظيمي.
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية تقييم الأداء وبين مستوى الصمت التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وبين مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجامعة، عدد سنوات الخدمة).

1.6 أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تأتي هذه الدراسة تمشياً مع سياسة تطوير فعالية الموارد البشرية في قطاع غزة والتي تؤكد على أهمية الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة، وتحسين بيئة العمل وفتح المجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، وربما يعيق هذه التوجهات وجود سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين.
2. تأتي هذه الدراسة منسجمة مع ما أوصت به العديد من البحوث والدراسات السابقة حول أهمية دراسة الصمت التنظيمي لدى العاملين، والتعرف على واقعه وأسبابه والعوامل المؤثرة فيه، من هذه الدراسات دراسة (الوهبي، 2014م).
3. قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي عامة وفي موضوع الصمت التنظيمي خاصة بما يساعدهم على اختيار موضوعاتهم البحثية.
4. قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة والمتمثلة في التعرف على الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي وأسبابه لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة، وتقديم برامج تدريبية يمكن من خلالها مواجهة هذا السلوك.
5. إثراء المكتبات في الجامعات الفلسطينية بمراجع ذات قيمة في مجال إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تسليط الضوء بشكل متواضع على الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية حيث بإذن الله سوف يتم تسليط الضوء على الجامعات الحكومية (جامعة الأقصى)، والجامعات الخاصة (فلسطين، والإسراء، وغزة).

2. تسهم الدراسة الميدانية معالجة هذا الموضوع من جوانب عديدة، وتأمل الباحثة أن تستفيد الجهات ذات العلاقة من نتائج هذه الدراسة، وخاصةً في الحد من الصمت التنظيمي؛ إضافة إلى الجهات المعنية.
3. كذلك تسهم الدراسة في معالجة بعض القصور لدى الجامعات العاملة في المحافظات الجنوبية، مما يسهم الاستفادة منها للفئات المستهدفة.
4. تسهم الدراسة من خلال نتائجها في تطوير قطاع التعليم العالي بشكل عام، والجامعات الفلسطينية محل الدراسة بشكل خاص. مما يؤثر بالإيجاب على الداعمين والراغبين في تمويل مشاريع تتعلق بقطاع التعليم العالي، والجامعات الفلسطينية.

1.7 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المحددات التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة استراتيجيات فعالية الموارد البشرية في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية، وتتمثل أبعاد الدراسة فيما يلي (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) في الحد من الصمت التنظيمي.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الحالية على جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الجامعات العامة والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية حسب إحصائية عام 2020م.

الحدود المكانية: هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية (جامعة الأقصى، فلسطين، الإسرائ، غزة)، وتم اختيار تلك هذه الجامعات كمجتمع دراسي لمقارنة بينهما.

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، وهو فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي خلال العام الجامعي (2020-2021م).

1.8 مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

وهي مجموعة من الممارسات والوظائف الإدارية التي تهدف إلى تفعيل دور الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتوظيف والحوافز والتخطيط والتقييم والتعويض لتحقيق أهداف المنظمات (القاضي، 2012م، ص13).

ويمكن تعريفها إجرائياً:

هي التي تقوم بوضع استراتيجية لكل وظيفة من الوظائف الرئيسة داخل الجامعة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء)، وذلك بالتوافق والانسجام مع استراتيجية الجامعة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضغط في البيئة الداخلية، وذلك من أجل تعزيز الموقف التنافسي لكل جامعة.

الصمت التنظيمي:

هو حالة يعجز أو يفشل فيها العامل أو الموظف في البوح بما لديه من معلومات أو أفكار أو مقترحات من شأنها الإسهام في منع تفاقم المشكلات التنظيمية على اختلافها أو من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير الوضع التنظيمي القائم. (القرني، 2015م، ص299)

ويمكن تعريفه إجرائياً:

ميل موظفين الجامعة إلى تجنب التعبير عن آرائهم اتجاه قضايا العمل، وعدم التحدث عن المشكلات التنظيمية، وعدم مشاركتهم في الابداع والتطوير خوفاً من ردود الفعل السلبية التي تهدد استقرارهم الوظيفي.

الجامعات الفلسطينية:

تعد الجامعات مركزاً مهماً ورئسياً للمعلومات والمعرفة بمختلف أنواعها، وهي قمة هرم المؤسسات التربوية والتعليمية في جميع أنحاء العالم، وفي الجامعة يتبلور فكر المتعلمين، ويوظف إنتاجهم تبعاً لتخصصاتهم المختلفة، ومن نتاج هذه المؤسسة تتأثر بقية الصروح الأخرى التعليمية وغير التعليمية، كما يعتمد نجاح أي تعليم جامعي على مدى ما يتوفر له من عناصر جيدة من أعضاء الهيئة التعليمية، لذلك تسعى معظم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مختلف الدول إلى تحقيق أهدافها، وبلوغ غاياتها، والوصول إلى المكانة العلمية المتميزة بين مختلف جامعات

العالم من خلال ما تقوم به من مهام وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز والدعائم لعل أهمها: أعضاء هيئة التدريس لديها، ومدى قدرتهم على الاضطلاع بمسئولياتهم ومهامهم بالصورة المطلوبة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

استراتيجية فعالية إدارة الموارد البشرية والصمت التنظيمي

تناول هذا الفصل مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، وكذلك مفهوم الصمت التنظيمي وأهدافه، وأسبابه، وأبعاده ومحددات وغير ذلك، والعلاقة بين استراتيجية فعالية إدارة الموارد البشرية والحد من الصمت التنظيمي، وكذلك يتم التطرق إلى الجامعات الحكومية والخاصة حول تطبيق استراتيجية فعالية إدارة الموارد البشرية.

وتم تقسيم الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الصمت التنظيمي.

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والصمت التنظيمي.

المبحث الرابع: الجامعات الفلسطينية.

المبحث الأول: فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية سيتم التعرف إلى مفهوم الفعالية، وإدارة الموارد البشرية، ومفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهم عناصرها.

2.1.1 الفعالية:

إن الفعالية في المنظمات تعد من المؤشرات المهمة التي يمكن من خلالها قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مع تكيفها التام مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال استثمار مواردها المتاحة، وعليه يوجد تباين من قبل المفكرين والباحثين حول تحديد شامل ودقيق، والفعالية هي قدرة المنظمة أو النشاط المستهدف على تحقيق الأهداف المرسومة بدقة وعناية (الزعنون، 2019م، ص46).

وتعد الفعالية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن ارتباطها في تحقيق أهدافها، وبالتالي ارتبط هذا المفهوم بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، وبذلك يعد أشمل من تحقيق أهداف المنظمات (الشماع، وحمود، 2005م، ص 327). ويمكن قياس الفعالية من خلال معدلات أداء العاملين أو الإنتاجية، ونسبة الغياب، ومعدلات دوران العمل، ونسبة الحوادث والاصابات، ونسبة الطرد من العمل (المبيضين، 2019م، ص 13). وترى الباحثة أن مفهوم الفعالية هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها بأقل تكلفة ووقت وجهد.

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتتنوعت حسب اتجاهات الكتاب والمفكرين والباحثين في إدارة الموارد البشرية، حيث كل منهم تناوله حسب خلفيته الفكرية والمهنية، والأكاديمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2.1): يوضح مفهوم إدارة الموارد البشرية

م	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1.	(المرسي، 2003م، ص 16)	هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأدنى مستويات الكفاءة والفعالية.
2.	(السعيدة، 2014م، ص 14)	هي مجموعة من السياسات والعمليات التي تلجأ المنظمات إليها في مجال الموارد البشرية لتنظيم وتطوير المنظمة في ضوء القوانين والتنظيمات المتعلقة بحقوق العاملين ومزاياهم وواجباتهم والتزاماتهم نحو أداء وظائفهم، مما ينعكس على الاستقرار الوظيفي المؤثر على أداء العاملين وولائهم وانتماؤهم.
3.	(الزعنون، 2019م، ص 48)	"هي تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، فإدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها".
4.	(حسنين، ومحمد، 2020م، ص 200).	الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها التنظيمية بأقل مستويات من الكفاءة، والفعالية.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

مما سبق يتضح من تعريفات الباحثين على الاتفاق فيما بينهم حول مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها تمارس أنشطة تتعلق باحتياجات منظمات الأعمال من موارد بشرية، والعمل على تدريب وتطوير وتحفيز هذا العنصر المهم في تحقيق أهداف تلك المنظمات للوصول إلى أفضل أداء من خلال التكيف مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.

وترى الباحثة إن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تتعلق بحصول الجامعات الفلسطينية على احتياجاتها من خلال التوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء، والعمل على تطوير

هذا المورد البشري ووضع السياسات والقوانين والأنظمة المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

2.1.3 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعددت مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في الأدب الإداري، ولقت اهتماماً في مجال إدارة الأعمال، وخاصة في الوقت الراهن ولازال يخضع لتفسيرات مختلفة بسبب التطورات البيئية المتغيرة والتعقيدات المتعلقة في منظمات الأعمال، وذلك على النحو التالي كما هو موضح في الجدول رقم (2.2)

جدول (2.2): يوضح مفهوم الإدارة الاستراتيجية

م	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1.	(السيد، وآخرون، 2018م، ص 46)	وتعد وصف صورة في المستقبل من خلال تحديد طرق تحقيق الأهداف واستثمار الموارد، كما تعتبر مجموعة القواعد المتبعة لاتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجالات نشاط المنظمة.
2.	(موسى، 2018م، ص 20)	على أنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية، ورسالة المنظمة في الأجل الطويل مستندة في ذلك على ما تملكه من ميزات تنافسية حيث تعمل المنظمة من خلالها على دراسة، ومتابعة، وتقييم الفرص، والتهديدات البيئية، وارتباطها بالقوة والضعف في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.
3.	(الطيبي، 2019م، ص 8).	تعرف الإدارة الاستراتيجية أنها مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في المدى البعيد وتتضمن تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها، والرقابة، والمتابعة.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

ومع تطور الفكر الإداري في منظمات الأعمال نحو مفهوم الاستراتيجية أخذ أبعاد شمولية تعطي صورة تكاملية لهذا المفهوم ضمن التوجهات الحديثة التي تنطق نحو الآتي كما أشار إليها (مساعدة، 2013م، ص 135).

- التخطيط والعملية التخطيطية: وهذا يرتبط بالممارسات والأنشطة المتعددة للجامعات.

- التعلم والفكر الاستراتيجية: وينطلق من قدرات العاملين الإبداعية، وكيفية التعامل مع الأحداث بطريقة ذكية لصناعة القرارات ووضع الاستراتيجيات في الجامعات.
 - التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل: وهذا يرتبط بالفهم التام لشروط المنافسة وكيفية التعامل معها، والتركيز على عوامل النجاح.
 - التركيز على الموارد: وذلك من خلال تخصيص أساليب تتعلق بالأنشطة والأعمال المختلفة حيث يرتبط ذلك بالقدرة التنفيذية للجامعات من أجل تطوير مميزات تنافسية.
- ويتضح للباحثة مما سبق اتفاق المفكرين والباحثين من حيث أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بمجموعة من القرارات الاستراتيجية من خلال الفكر الاستراتيجي التي يتمتع به المدراء من قدرات إبداعية، والعمل على تركيز عوامل النجاح من خلال الدراسة العميقة للبيئتين الداخلية والخارجية، والعمل على تعزيز نقاط القوة، وتجنب نقاط الضعف، وكذلك العمل على اقتناص الفرص، وتجنب التهديدات المحيطة بالمنظمات من خلال السيطرة المباشرة وغير المباشرة، والعمل على تحقيق التوازن بين جميع الأطراف المستفيدة.**
- وترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية تتمثل بمجموعة من القرارات الإدارية والممارسات ذات الصلة الوثيقة التي يتم من خلالها تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية التي من خلالها تستطيع خلق ميزة تنافسية مستدامة تتمكن من ذلك العمل على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها بطريقة مميزة تختلف فيها عن الآخرين.**

2.1.4 مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

تعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ولقت اهتماماً في مجال إدارة الأعمال، وخاصة في الوقت الراهن ولازال يخضع لتفسيرات مختلفة بسبب التطورات البيئية المتغيرة والتعقيدات المتعلقة في منظمات الأعمال، وتماشياً مع هذه المتغيرات المتسارعة أصبح لزاماً أن نتساءل هل إن المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية ستتحول لتصبح إطاراً ليضم مهام المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة بما يسهم في دعمها؟ حيث أن حدوث ظهور استراتيجية تخص إدارة الموارد البشرية لكي تمارس دورها في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة سعياً للحصول على مزايا تنافسية يتطلب صياغة وتطوير وتعزيز استراتيجيات للموارد البشرية لتدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة. (سعد، 2014م، ص2015)

وفي بداية التسعينات تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث كان التركيز ينصب على المدخل الاستباقي والمتكامل التي يركز على قضايا التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والموجه لتحقيق القيمة من تلك الممارسات التي تعمل على دمج ومشاركة الموارد البشرية في الإدارة العليا. (Begum, 2016)

ويميز سعد (2014م، ص 217) بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتطوي على التوجه الإداري الذي يكفل توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، والتوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال إشراك الموارد في الإدارة العليا، أما إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون كل أنشطتها انعكاس لتلك استراتيجية المنظمة حيث أن الأفراد هما العامل الأكثر أهمية في تكوين منظمة فاعلة وفي تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية المتبعة.

ومن خلال علم الباحثة واطلاعها على مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لا يمكن التمييز بين المصطلحين لأنهما يهدفان إلى نفس المضمون، وإنما قد تختلف بعض الألفاظ والترجمة من اللغة الإنجليزية للغة العربية، وعليه اختلفت جهات نظر الكتاب والمتخصصين والباحثين والمفكرين تجاه هذا المفهوم، ومن الجدول التالي تم توضيح هذا المفهوم على النحو الآتي:

جدول (2.3): يوضح مفهوم فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

م	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1.	(السالم، 2009م، ص 104)	هي جميع الممارسات الجديدة التي توضح سياسة تعامل المنظمة مع المورد البشري فيما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية في مكان تواجد له أداء واجباته وعمله داخل المنظمة.
2.	(Coda et al, 2009, p 17)	وهي إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا، وتطوير ممارسات الموارد البشرية، واتخاذ مدخل استراتيجي لاختيار الموظفين، والتعويضات، وتقييم الأداء والقيمة التي يتم إضافتها إلى الأداء المنظمي من قبل إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

م	اسم الباحث والسنة	المفهوم
.3	(Dimba & K,Obonyo, 2010, p 523)	وهي تلك القرارات والإجراءات التي تتعلق بإدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والتي ترتبط بتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية.
.4	(القاضي، 2012م، ص 13).	هي "ممارسات العمل عالية الأداء أو أفضل الممارسات وهي القرارات والإجراءات التي تهتم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية".
.5	(Dessler, 2012: 22)	هي حلقة وصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الاستراتيجية بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات المنظمة التي تدعم الابتكار والمرونة وغير ذلك، وبضيف أنها تعني بالقبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار وتعويض الأفراد.
.6	(Marescaux, et al, 2013: 5)	وهي "جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة شؤون الموظفين داخل المنظمات، وتتمثل في (التوظيف، الاختيار، التدريب، وإشراك الموظفين) وتهدف إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة.
.7	(سعد، 2014م، ص 2016)	إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشير إلى الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة في المنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع استراتيجية المنظمة بهدف تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية عن طريق المواءمة بين المنظمة وأفرادها.
.8	(السالم، 2014م، ص 104)	هي كل ما تقوم به المنظمة من ممارسات جديدة من خلالها ترسم سياسة المنظمة طويلة الأجل مع المورد البشري، وكل ما يتعلق من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع استراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها.

م	اسم الباحث والسنة	المفهوم
9.	(Kiiru, 2015, p25)	هي توجهاً إدارياً يضمن استخدام الموارد البشرية بطريقة تحقق قيمة للمنظمة وتمنحها ميزات تنافسية تعزز تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية.
10.	(فيصل، وآخرون، 2016م، ص 277)	تعد ركيزة أساسية تتوقف عليها عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية لاقتنائها الموارد البشرية المناسبة التي تهدف بشكل أساسي إلى تجنب التحديات التي تحيط بالمنظمة، وتهدف أيضاً إلى تحقيق الابداع والابتكار، وتعزيز الأداء من خلال التخطيط بشكل فاعل ووضع البرامج التدريبية والسياسات التعليمية التي تضعها إدارة الموارد البشرية.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

مما سبق يتضح من آراء الباحثين والكتاب أن فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أصبحت من الركائز الأساسية حيث أنها تحقق قيمة للمنظمة وتميزها عن غيرها، والعمل على الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال ممارسة العمل وبأداء عالي، والتي تقوم على إدارة شؤون الموظفين داخل المنظمة.

وعليه تتفق آراء الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم حيث أن البعض ربطه بالأنشطة المرتبطة بإدارة شؤون الموظفين التي تتمثل في التوظيف والاختيار والتدريب ومشاركة العاملين، وآخرون اعتبره بأن وظيفة الموارد البشرية تتمثل بالشريك الاستراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال الأنشطة المختلفة لهذه الوظائف.

ويلاحظ أيضاً تباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين وقد يعود في ذلك اعتماد بعض المنظمات على استخدام استراتيجيات معينة. بينما هناك منظمات أخرى تعتمد على استراتيجيات غيرها تعتمد فيها حسب الأنشطة التي تمارسها.

وتعتقد الباحثة أن فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي التي تقوم بوضع استراتيجية لكل وظيفة من الوظائف الرئيسة داخل الجامعة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء)، وذلك بالتوافق والانسجام مع استراتيجية الجامعة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضغط في البيئة الداخلية، وذلك من أجل تعزيز الموقف التنافسي لكل جامعة.

2.1.5 أهمية فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

اختلف الباحثين والمفكرين حول أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والاختلاف قد يعود لأهمية الاستراتيجيات فعلاً في واقع الحال، فبعض الباحثين قام بتجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية وإجمالها بعدد من النقاط، والبعض استند للحقائق المستوحاة من واقع تجريبي استندت عليه منظمات مرموقة إزاء العمل بتلك هذه الاستراتيجيات. (العنزي، والساعدي، 2007م، ص 4) حيث قام الحياصات (2006م، ص 566) بسرد أهم الخطوات التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على النحو الآتي:

- **وضع استراتيجية الموارد البشرية:** حيث تعد عملية وضع الاستراتيجية في المنظمة جزءاً رئيساً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ويتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد من خلال التدريب والتحفيز وتحسين الإنتاجية.
 - **تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال مدراء الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل منظمة، وبالتالي يتم التنفيذ حسب الاستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقاً.
 - **رقابة وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** إن القائمين على وضع استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة مراقبة الخطة الاستراتيجية والعمل على متابعة تطبيقها للتأكد من مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية والتعرف على الانحرافات عما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية، وذلك لمساءلة المسؤولين على هذه الانحرافات.
- ويشير ماهر (2009م، ص 87) هناك أهمية لإدارة الموارد البشرية تتخلص بمجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تجنيها على النحو التالي:
- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.
 - ضمان اخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

2.1.6 أهداف فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

تقوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بتأدية مهام وفعاليات متعدد ومهمة حسب الوظيفة التي تتوافق معها المنظمة، وذلك من خلال عملية توظيف وتطوير أداء الأفراد العاملين لشغل وتنفيذ عدة وظائف لذا فإن هدفها يكون بالدرجة الأولى هو عملية إيجاد وتكوين وبناء قوة عمل حقيقية قادرة على تنفيذ غاية المنظمة وطموحها وهدفها الاستراتيجي. (الكبيسي، 2012م، ص38).

وبالتالي يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل أساسي في النقاط التالية كما يشير إليها (Korsakien, et. al, 2010, p 1027):

- ضبط وتنظيم حركة الأفراد في البيئة الخارجية والداخلية من ناحية استقطابهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، وأيضا انسانية الأفراد في العمل والمحافظة على المتميزين واصحاب الأداء العالي داخل التنظيم الإداري مستقبلاً.

- العمل على استمرار المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الموازنة بين الكلفة والعائد المرتب على التعامل مع المورد البشري بما يحقق الهدف الاستراتيجي بالبقاء والاستمرار والنمو. إن أهداف منظمات الأعمال في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي على هدفين

رئيسيين هما (علاقي، 2009م، ص56):

- ❖ **الكفاءة:** وتعد الكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقات بين مدخلات عملياتها الإنتاجية ومخرجاتها وتمثل مدخلات الإنتاج للمواد الخام من آلات وتقنية ومعلومات، وموارد البشرية. أما المخرجات فتمثل المنتجات أو الخدمات، وتتحقق كفاءة الأداء فكلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يسهم إلى جانب العناصر الأخرى من المدخلات في تحقيق الكفاءة المنشودة.

- ❖ **العدالة:** تتوقف العدالة على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، وكلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والعلاوات والترقية كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين، وتسطيع المنظمة من جانبها تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التمييز أو التمييز في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر فإن الحكم من قبل العاملين على عدالة المنظمة يمكن أن يفسر من خلاله نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين.

ويرى العزاوي (2002م، ص152) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

- تحقيق أهداف الأفراد العاملين طالما كانت الأهداف معقولة وعادلة.
 - تحقيق التوظيف الأفضل للطاقت المتاحة للموارد البشرية.
 - تنمية الشعور لدى الأفراد العاملين في أهمية تحقيق أهداف المنظمة.
 - كسب الرضا للأفراد العاملين والمحافظة عليهم وإقامة معهم علاقات طيبة.
 - تحقيق تعاون متبادل فيما بين الإدارة والأفراد العاملين وبين العاملين مع بعضهم البعض.
- ترى الباحثة مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل سواء على مستوى الجامعات أو الموظفين أو المجتمع التي تعمل من خلاله، وتحاول جاهدة بتحقيق أهدافها بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية والعدالة.

2.1.7 مرتكزات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

يوضح العنزي (2008م، ص30) أهم المرتكزات الفكرية المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تتضمن ثلاث محاور أساسية على النحو الآتي:

1. فلسفة المورد البشري كأساس لصياغة الاستراتيجية:

تنتهج منظمات الأعمال سياسات داخلية لفترة طويلة من الزمن حيث أنها تركز على التكلفة الداخلية بشكل أساسي، وفي هذا المجال لا تركز على العميل الخارجي، وبالتالي دفعت المنظمات المعاصرة في التوجه نحو العميل الخارجي وعدم الاهتمام بالعاملين في الداخل بالقدر المطلوب، وتشير النظريات الحديثة إن ارضاء العميل الداخلي يؤدي تلقائياً إلى تحقيق الرضا للعملاء الخارجين مما يتوجب على المنظمات التمتع بالقدرات الفكرية والمعرفية لدى عاملها، والتي تعد مورداً استراتيجياً تستطيع من خلاله المنافسة.

2. دور المعرفة في صياغة الاستراتيجية:

يشير الواقع العملي أن الاستراتيجية هي إنتاج معرفي تتمثل في خلاصة الفكر الابداعي والابتكاري الخلاق لدى العاملين في المنظمات، وبالتالي يمتلك العاملون المعرفة الكافية التي من شأنها إنتاج فكر استراتيجي قادر على صياغة وبناء استراتيجية كاملة وشاملة للمنظمة، وعدم اختصارها على الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية فقط.

3. التحول الاستراتيجي للموارد البشرية من التبعية إلى التميز الاستراتيجي:

وتعد التبعية الاستراتيجية للموارد البشرية هي آخر ما نال فكر إدارة الموارد البشرية من تطور نتيجة ظهور الفكر الاستراتيجي؛ إلا إن انفراد إدارة الموارد البشرية باستراتيجية خاصة بها أتى بالمعرفة الحديثة التي تشكل مصدراً للتميز الاستراتيجي حيث أنها تشكل مرتكزاً لاستراتيجية المنظمة.

2.1.8 استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من المنظمة:

تقوم المنظمات الناجحة ككل متكامل لتساعد على توفير بيئة داخلية وخارجية ملائمة للعمل لتستطيع من خلالها إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الأهداف العامة لتلك المنظمات كونها أحد لاستراتيجيات الفرعية. ضمن تأثيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات ككل، حيث استخدامها لاستراتيجيات تتكيف وتتعايش معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار والنمو، ويجب ان تتكامل وتتطابق استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث:

- متطلبات رسالة واستراتيجية المنظمة.
- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي: الإدارات واحتياجاتها من الكفاءة والموارد البشرية (السعيدة، 2014م، ص16).

2.1.9 مراحل تكوين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل وفق ست مراحل رئيسة على النحو التالي كما أشار إليها (العزاوي، وجواد، 2010م، ص 144):

1. **دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:** مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد اعضاء الإدارة العليا في المنظمة، وشارك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ويقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة. حيث إن تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، وبالتالي على مدير إدارة الموارد البشرية يجب ان يكون على قدرة وقابلية وعمق بمضمون المنظمة لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأي منظمة.

2. **دراسة وتحليل البيئة:** وتنقسم البيئة إلى:

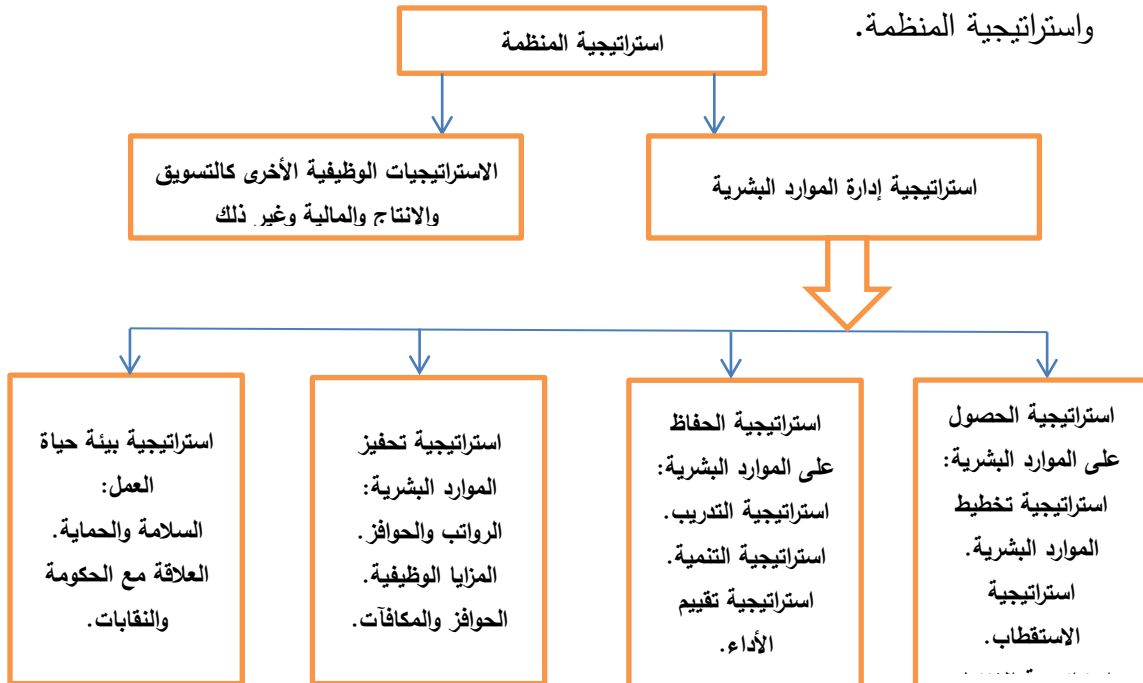
- **البيئة الداخلية للمنظمة:** ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف حول امكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات تنفيذ استراتيجية المنظمة ورسالتها.

• **البيئة الخارجية للمنظمة:** وأيضاً يتم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة من خلال تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وذلك من خلال الدراسات الميدانية المستمرة التي تتضمن جمع المعلومات واستخلاص النتائج وصياغة الاستراتيجيات.

وفي ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية والحالية يمكن تقدير إمكانية وضع استراتيجية مستقبلية أفضل من الحالية لتجنب وجود فجوة استراتيجية. حيث ينبغي العمل على تلافيتها، وتهيئة المهارات البشرية المطلوبة، وعند التأكد بعدم وجود فجوة يمكن وضع استراتيجية جديدة أو العمل على تطوير الاستراتيجية الحالية.

3. **وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية لإدارة الموارد البشرية:** استناداً للتحليل البيئي السابق يتم وضع استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية أو تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.

4. **وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات ووظائفها وممارستها المستقبلية داخل المنظمة. ومن خلال الشكل التالي يمكن إظهار مدى الارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.



شكل (2.1): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وارتباطها باستراتيجية المنظمة

المصدر: (درة، والصبغ، 2010م)

5. تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على إدارة الموارد البشرية أن تمتع بالمرونة والاستجابة للتغيرات الجديدة على الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي يتطلب تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وضع سياسات وأنظمة وتصميم برامج وقواعد خاصة بها حتى تؤدي إلى ترجمة الاستراتيجية إلى الواقع العملي التنفيذي، وأن أهم تلك الاستراتيجيات الفرعية والتي تسمى بالممارسات والسياسات والبرامج هي:

- السياسات: الاختيار، والتعيين، والحوافز، وعلاقات العمل.
- الأنظمة: تقييم الأداء والاتصالات.
- البرامج: التعليم والتدريب والتنمية وبرامج السلامة والصحة المهنية.

6. متابعة وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية: (عقيلي، 2006م، ص 94)

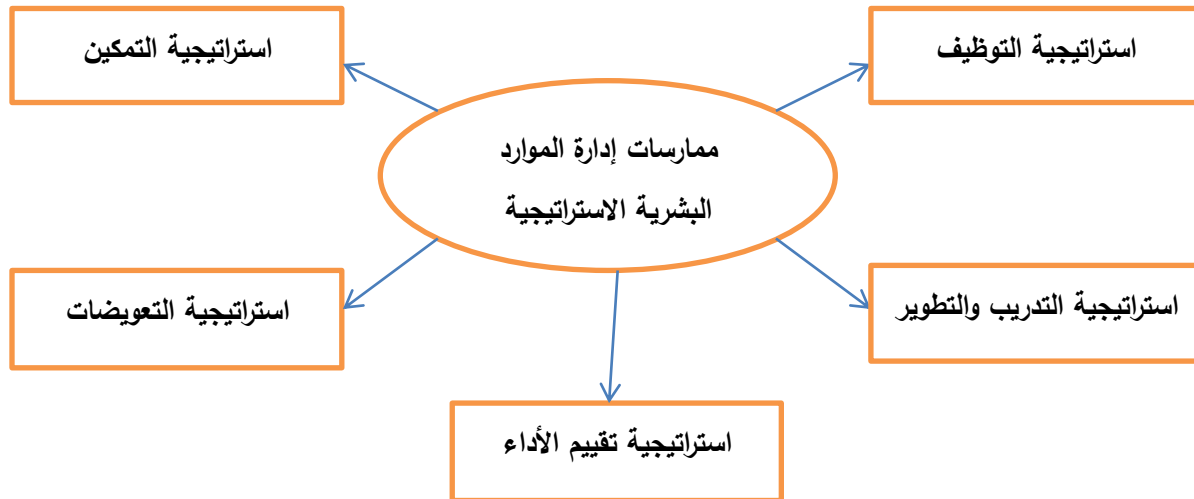
المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية متابعة وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، ونظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف التنظيمية ككل من جهة ثانية. فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها.

2.1.10 أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

تناول العديد من الباحثين والمفكرين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث منهم تناول الاستراتيجيات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تركز هذه الاستراتيجيات في المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية لتسهم في بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار في المنافسة. وعليه تناول Dessler (2015) أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- استراتيجية الاستقطاب: ونعني بها سياسة تتبعها المنظمة لجذب الموظفين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ودعوة من تتوافر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة لاستكمال مراحل التقدم لهذه الوظيفة.

- استراتيجية الاختيار والتعيين: وتتضمن هذه الاستراتيجية عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، ومن ثم إصدار قرار التعيين.
 - استراتيجية التدريب: ومضمونها الجهد المخطط والمنظم من قبل إدارة الموارد البشرية لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف، والعمل على تطوير وتنمية وتغيير سلوك العاملين بشكل ايجابي.
 - استراتيجية تقييم أداء العاملين: ونعني بها تقييم كفاءات العاملين، وتهدف إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق من صفات نفسية، وجسدية، وسلوكية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف للوصول إلى استدامة التطوير.
 - استراتيجية التعويضات والمزايا للموارد البشرية: وتعد هذه الاستراتيجية آلية لتقديم جميع المنافع التي تقدمها الإدارة للعاملين مقابل عملهم في المنظمة، وبما يخدم ويحقق أهدافها، وتنقسم التعويضات إلى: تعويضات مالية مباشرة مثل (الرواتب، والأجور الإضافية)، أو غير مباشرة مثل (التأمين الصحي، والإجازات)، أو تعويضات غير مالية تتعلق بالتعويضات المعنوية والاجتماعية كالأمان الوظيفي، وحسن المعاملة، والراحة النفسية أو تقديم الشكر وغير ذلك.
- وسنتطرق إلى عناصر فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفق ما تنص عليه أبعاد المتغير المستقل للدراسة (التوظيف، التمكين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وفق ما جاء في العديد من الدراسات، ويمكن توضيحها في الشكل التالي كما يلي:



شكل (2.2): يوضح ممارسات وأبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة من خلال الاطلاع على دراسة (الراجحي، 2019)

2.1.11 استراتيجية التوظيف:

إن مفهوم استراتيجيات التوظيف هو الحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات المطلوبة من: سمات شخصية، ومهارات، وخبرات سابقة، فضلاً على امتلاك القدرة والرغبة في التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في الإمكانيات، والمعارف، والرغبة المستمرة في التعلم (عابدين، 2015م، ص50).

ويدخل ضمن استراتيجية توظيف الموارد البشرية عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى الإدارة وإلى زملاء العمل، فضلاً عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن المهام الوظيفية التي سيقومون بها، والعمل على احاطتهم بأهداف وسياسات المنظمة (جودة، 2010م، ص123).

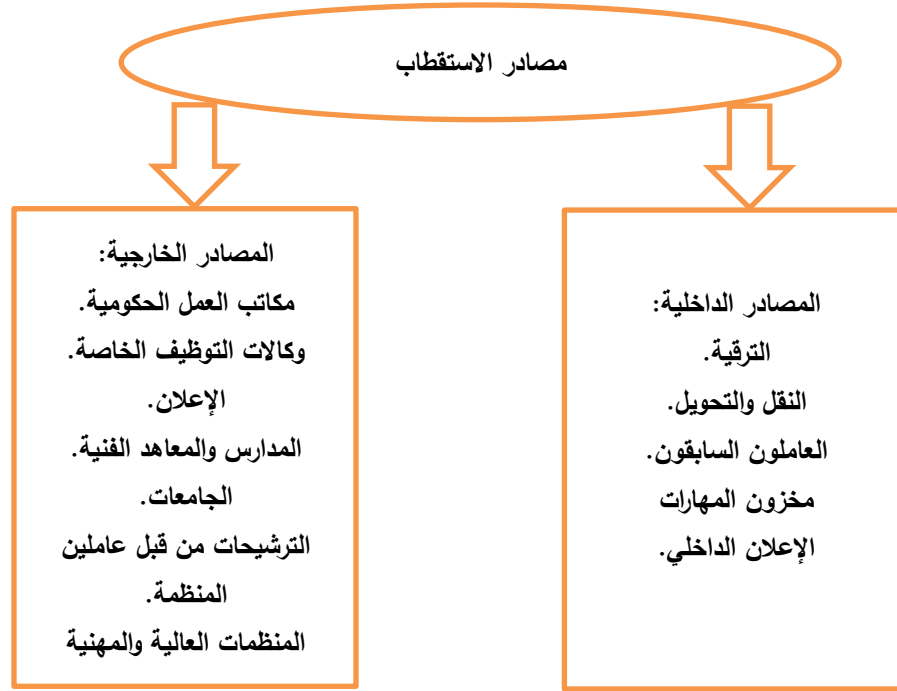
ويرى كل من (Denisi & Griffin) من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير استراتيجية نظامية جيدة للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة. فعلى سبيل المثال إذا كان العمل هو استخدام استراتيجية النمو فإن استراتيجية التوظيف يجب أن تعتمد على الاستقطاب الاجباري، واختيار أعداد كبيرة من العاملين الكفاء، ولكن في حالة كون العمل هو استراتيجية التخفيض فإن استراتيجية التوظيف ستركز بدلا من ذلك على تحديد أي العاملين سيتم ابقاءهم وإقرار احتفاظهم بوظائفهم (Denisi & Griffin, 2007, p48)

وتعد عملية التوظيف أحد أهم الوظائف التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية، وخاصة في المنظمات التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقع واضح في الهيكل التنظيمي (الهيبي، 2003م، ص 121).

ويشير Dessler (2015, p70) أن استراتيجية التوظيف تتكون من استراتيجيتين رئيسيتين، وهما:

- **استراتيجية الاستقطاب:** وهي سياسة جذب الموظفين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ودعوتهم وفق سياسة وشروط الموارد البشرية لاستكمال مراحل التقدم لهذه الوظيفة.
- **استراتيجية الاختيار والتعيين:** وهي عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة من المتقدمين لشغل هذه الوظيفة من إصدار قرار التعيين.

ويمكن توضيح استراتيجية التوظيف، وذلك من خلال عملية الاستقطاب والاختيار التي تساعد في تحقيق المصلحة المشتركة بين المنظمة والأفراد المتقدمين، والذي يعد الطريق السليم إلى اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل وظيفة معينة، والشكل رقم (2.3) يوضح عملية استقطاب الأفراد العاملين.



شكل (2.3) مصادر استقطاب الموارد البشرية

المصدر: (الجريري، 2006م، ص 50).

مما سبق يتضح للباحثة ان استراتيجية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية تسهم في الحصول على موارد بشرية تمتلك الخبرة والكفاءة والفعالية التي تمكنها من استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل مما يوفر للجامعات الفلسطينية القدرة على تحسين وزيادة أدائها، وفيما يلي شرح المصدرين الرئيسيين كما يعتقد (حمداوي، 2008م، ص 89)

المصادر الداخلية: وهي المصادر المتوفرة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها بشكل خاص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، فإذا يوجد شاغر لوظيفة معينة في المنظمة فإنه يجب الإعلان عنها في المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط شغلها، وعادة في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية: مخزون المهارات، الترقية، النقل الوظيفي، المعارف والأصدقاء أو الموظفين السابقين.

المصادر الخارجية: وهي المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة التي تحتاجها المنظمة، فهما كان لديها اكتفاء ذاتي يشغل الوظائف الشاغرة فلا بد من الحصول على

بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، والمصادر الخارجية للموارد البشرية تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتستخدم لشغل الوظائف الشاغرة لدى المنظمة إذ تقدم هذه المصادر خبرات وأفكار وآراء جديدة تختلف عن أفكار ووجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد والابتكار في عملها.

وتناول عابدين (2015م، ص53) تقسيم استراتيجيات التوظيف إلى استراتيجية التوظيف

الدائم، واستراتيجية التوظيف المؤقت على النحو التالي:

- **استراتيجية التوظيف الدائم:** تسعى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا على استخدام استراتيجيات التوظيف الدائم لتأمين حصول المنظمة على المورد البشري المناسب الذي يعد الشريان المغذي لها، وذلك وفقاً لاحتياجاتها في الوقت المناسب، وذلك مع ضمان المحافظة على تناسق وتكامل مستمر بين قوة العمل ومتطلبات الأداء، وظروف المنظمة المتغيرة، لذلك يجب تصميم استراتيجية التوظيف في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وأهدافها، وأوضاع سوق العمل، ونتائج عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد حجم الاحتياجات البشرية، والتوقيت المناسب للحصول عليها، وأيضاً من خلال نتائج عمليات تحليل وتصميم الوظائف، حيث توفر عملية التحليل المعايير الأساسية التي سيتم التوظيف استناداً لها.

- **استراتيجية التوظيف المؤقت:** وهي مجموعة من السياسات الرئيسية للإدارة التي تحدد أسس التعامل مع الموارد البشرية التي يتم تعيينهم من حيث حقوقهم، وواجباتهم، ومدخل التعامل معهم لتحقيق الإنتاجية والربحية للمنظمة ورضا الموظفين. ومن أهم مجالات سياسات الإدارة تنظيم استراتيجيات عمليات وإجراءات التوظيف، والتي منها التوظيف المؤقت، وتحديد أسس التدريب والتطوير الوظيفي.

2.1.12 أهداف استراتيجية التوظيف:

تعالج استراتيجية التوظيف قضايا مهمة في المنظمة، والتي لها تأثير كبير على كفاءة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما تم تناوله من قبل (Hallgeir Halvar, 2013, p 114-119)

1. المفاضلة بين مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية للموارد البشرية وفق إمكانيات المنظمة واحتياجاتها.
2. تحديد أفضل أساليب جذب الأفراد، وذلك من خلال هيكل أجور متميز، وساعات عمل قليلة نسبياً، وحوافز وتعويضات مميزة.

3. تصميم وتطوير برامج اختيار للمتقدمين وتحديد أفضل الأسس والخطوات للاختيار التي يمكن اعتمادها في ضوء قدرات المنظمة وطبيعة الوظائف الشاغرة.
 4. مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من سلامة التصميم وملائمته وقدرته على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.
 5. مراجعة واقتراح تطوير هيكل الرواتب والأجور والتعويضات المالية للعاملين بما يتناسب مع المستويات السائدة في السوق.
 6. مراجعة واقتراح نظم وأساليب التدريب وتنمية الموارد البشرية ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين.
 7. مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.
- وتعتقد الباحثة أن استراتيجية التوظيف في الجامعات الفلسطينية في السنوات الأخيرة تعتمد على استراتيجية التوظيف المؤقت لتخفيض التكلفة إذا ما تم مقارنته مع التوظيف الدائم، وبالتالي تقوم الجامعات على الحصول على احتياجاتهم من العاملين من خلال التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية، وعليه تمثل عملية التوظيف في المقابلة والاختيار، وتتمثل مخرجاته في قرار التوظيف من بين مجموعة من الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.**

2.1.13 التمكين الاستراتيجي:

تبلور مفهوم التمكين المعاصر في الفكر الإداري الحديث بعد مطلع التسعينات من القرن العشرين، وظهر نتيجة تطورات فكرية تراكمية بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص (الرجوب، 2014م، ص 70).

إن التمكين الاستراتيجي هو درجة من توليد الطاقة أو المشاركة من خلال العلاقات حيث يمتلك المدراء في المنظمة السلطة في مراكزهم الوظيفية الرسمية لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تؤثر بشكل مباشر على الآخرين وتوزيع موارد المنظمة. حيث يستلزم التمكين تغيير العلاقات بين الإدارة والعاملين من خلال إعادة تعريف تدفق وتزويد السلطة. فبدل أن تتدفق السلطة من مصدر واحد في أعلى التسلسل الهرمي. تولد علاقات القوة المشتركة مزيداً من السلطة لدى العاملين، ويصبح لديهم قدرة جديدة على جمع المعلومات أو العمل أو التأثير داخل المنظمة (Petter, et. al., 2015)

ويعرف التمكين بأنه "إعطاء الأفراد السلطة لاتخاذ القرارات اعتماداً على ما يشعرون أنه صواب، وان لديهم سيطرة على العمل ويتعلموا من أخطائهم يشجعوا التغيير" (Evans & Lindsay, 2008, p284).

ويرى الرجوب (2014م، ص72) من الضروري أن يشتمل مفهوم التمكين على المتغيرات والعناصر التالية:

- قوة وحرية ومعلومات وصلاحيات أكبر للموظفين.
- تحفيز الموظفين على روح المبادرة والابداع والابتكار.
- النظر للقوانين على أنها وسيلة مرنة وليست غاية في حد ذاتها، وذلك لإعطاء الموظف الحرية وتحرير طاقاته ومواهبه.
- الإحساس والإدراك بإطار العمل الكامل.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج الأعمال.
- البعد الاستراتيجي للتمكين (ربط سياسات وممارسات التمكين باستراتيجية المنظمة).
- تحقيق الكفاءة والفعالية من التمكين.

2.1.14 أهمية وأسباب تمكين العاملين في المنظمات الخدمية:

تكمن أهمية التمكين في المنظمات الخدمية بأنه يوفر لمقدم الخدمة مرونة عالية في تعاملهم مع المستفيدين على اختلاف رغباتهم واحتياجاتهم، حيث أن مقدم الخدمة هو المعني المباشر في تقدير الموقف والتعامل معه، وبالتالي يسهم التمكين بشكل كبير في صنع القرار المناسب لذلك الموقف، ويمكن توضيح أهم الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين فيما يلي (الرجوب، 2014م، ص 74):

1. تشجيع العاملين على الاستجابة المرنة والسريعة لاحتياجات متلقي الخدمة.
2. إنشغال الإدارة بالقضايا الاستراتيجية، ورغبتها في تفويض الصلاحيات بالأمور اليومية.
3. استغلال واستثمار قدرات وحماس العنصر البشري من خلال التمكين للحفاظ على التطوير المستمر في الخدمات المقدمة.
4. أهمية سرعة اتخاذ القرارات خصوصاً في تقديم الخدمات.
5. إطلاق قدرات الموظفين الابداعية والابتكارية.
6. توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء والمواطنة التنظيمية.

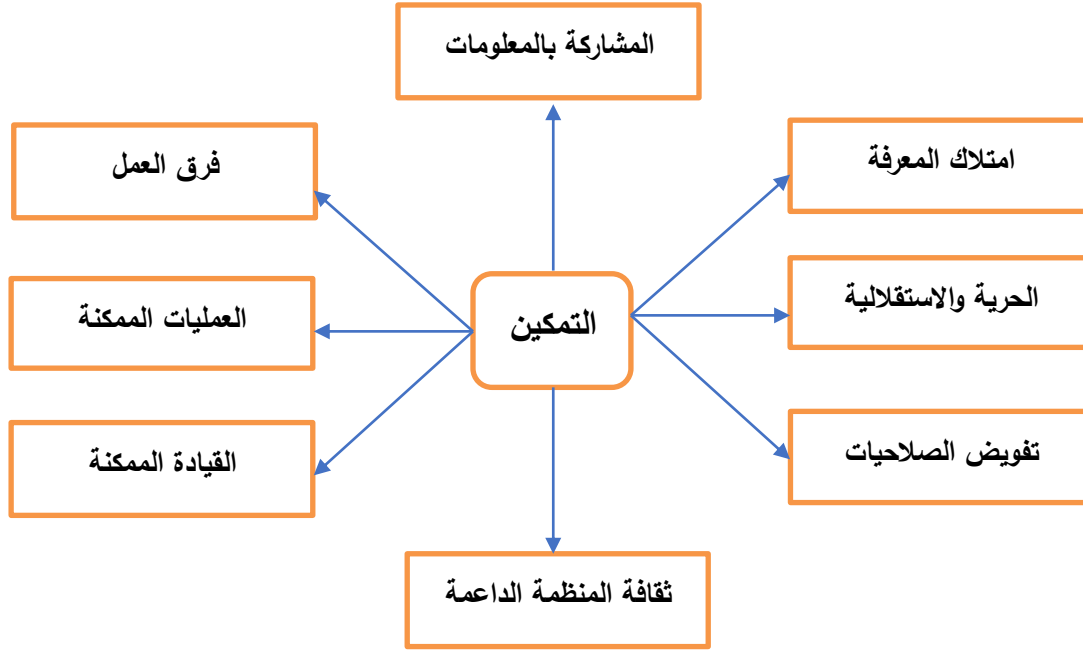
عوامل التمكين:

- تتعدد الآراء حول تحديد عوامل التمكين، إلا أن معظمها يتفق على وجود عدد من العوامل الأساسية وهي (محمود، ومحمود، 2007م، ص 200):
1. **المشاركة بالمعلومات:** ان اختيار الطريقة المباشرة في إيصال المعلومات إلى المدراء تعتبر من العناصر الأساسية للتمكين، لأن اللجوء إلى وسيلة غير مباشرة لإيصال المعلومات قد لا يوفر المعلومات الأفضل واللازمة للتمكين، وبالتالي يقلل من فرص التأثير أو قرارات التغيير.
 2. **امتلاك المعرفة:** إن المعرفة هي تعبير عن الحقائق والمعلومات على اختلاف مستوياتها، لذلك تعتبر المعرفة مورداً مهماً ومكوناً رئيسياً من مكونات التمكين، ولا سيما في المنظمات التي تسعى ان تكون متعلمة.
 3. **الحرية والاستقلالية وتفويض الصلاحيات:** تعد حرية التصرف لدى العاملين من العوامل المهمة لتمكينهم، لأنها تزيد من سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، اما الاستقلالية والتفويض فيقصد بها منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ مهام أوسع واجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعه فيما بينهم، واستحداث فرق عمل، وحرية التصرف باختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل.
 4. **ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين:** تعد الثقافة التنظيمية الممكنة من المكونات الأساسية للتمكين، كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد على أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني ان التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبارها اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.
 5. **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيء الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وان تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها. وكما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية ودعم الثقة بين المنظمة والعاملين.
 6. **العمليات الممكنة:** وهي الوسيلة التي تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات موظفيها وتحقيق أهدافها، ومن اجل ذلك تقوم المنظمة بتوظيف عملياتها الأساسية مثل: الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة

للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، وبعد التدريب من أهم مستلزمات التمكين شريطة ان يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم.

7. فرق العمل: هي الجماعة التي يكون فيها نتائج جهود الفرد في الأداء أكبر من مجموع مدخلاته إذا كانت بشكل منفصل، أي انها تحقق التآزرية.

ويرى Robbins & Judge (2009: 357) إن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل يحقق التعاون، فأن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، ويمكن توضيح عناصر التمكين من خلال الشكل التالي:



شكل (2.4): يوضح عوامل التمكين

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Robbins & Judge, 2009, 357)

2.1.15 التدريب والتطوير كاستراتيجية

يرتبط التطوير كثيراً بالتدريب. حيث أصبح التدريب والتطوير مصطلح يتم تناوله لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة من قبل بعض الكتاب والباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة ويمكن توضيح استراتيجية التدريب والتطوير وأهميتها، وفوائدها من منظور استراتيجي (عابدين، وصويص، 2018م، ص98).

مفهوم التدريب:

تناول الكثير من الكتاب والباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة تعريف مفهوم التدريب حيث يشير عبد الباقي بأن التدريب "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل (عبد الباقي، 2000م، ص 69).

يرى كشواي التدريب أنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل" (كشواي، 2006م، ص118).

مفهوم التدريب والتطوير كاستراتيجية:

أشار عقيلي إلى أن "التدريب والتنمية كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهارتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف استيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيتها والتكيف معها (عقيلي، 2005م، ص438).

والتدريب كاستراتيجية "هو عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بالتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيس لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (الشرعة، وآخرون، 2011م، ص95).

ويُعرف مفهوم التدريب كاستراتيجية "هو نتيجة ارتفاع درجة عدم التأكد البيئي، الذي يواجه المنظمات، خاصة العاملة في السوق الدولي، وأثر هذه الاستراتيجيات المتزايد على سياسات ووظيفة التدريب وممارساتها على أداء الأفراد. (Abbott, al. et 2003, p42).

وميز الكتاب والباحثين بين مفهوم التدريب والتطوير، فالتدريب، هو نقل مهارات غالباً ما تكون يدوية أو حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقانها لمستوى أداء مقبول، أما التطوير، فهو العمل على تطوير مهارة المورد البشري ليصبح أكثر استعداداً لتقبل متطلبات مهام العمل الجديدة الموكلة إليه. (العاودة، 2011: 84).

وتتبع أهمية العملية التدريبية بكونها تتعلق بأطراف ثلاثة رئيسة هي: المنظمة، والأفراد العاملين، والعلاقات الإنسانية (العاودة، 2011م، ص 88).

بالنسبة للمنظمة، يحقق التدريب الفعال لها زيادة في الإنتاجية، وتحسين ربحيتها، وتقليل تكاليف إنتاجها، ويسهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة، وفي خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تجاه المنظمة، وانفتاحها على المجتمع الخارجي.

بالنسبة للعاملين، يتمثل التدريب في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها، وتحسين قراراتهم وحل معيقاتهم في العمل.

أما بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية، فيسهم التدريب في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وتطوير إمكانية قبولهم والتكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد، وتنمية عملية الرقابة الذاتية.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي: (الشرعة، وآخرون، 2011م، ص 97).

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: وتشمل مجموعة من الفرص والتهديدات، ويتجسد ذلك بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.
- الاعتراف بأهمية المنافسة وطبيعة سوق الموارد البشرية: وذلك من خلال تنافس المنظمات على الحصول على الأفراد الأكفاء، ومحاولة استقطابهم وتنمية الولاء للمنظمة.
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: يجب أن تسهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تسعى إليه المنظمة مستقبلاً.

- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: لابد أن تترجم المنظمة رسالتها وغاياتها إلى إجراءات محددة وملموسة يمكن قياسها.
- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: ينبغي أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة، وبأن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ويشير (العنزي، 2013م، ص252)، (عبد الحي، 2011م، ص344)، أهمية وفوائد التدريب من منظور استراتيجي تكمن في التالي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويسهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
 - تنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.
 - التدريب كمنشأ ووظيفة رئيسة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.
 - التدريب هو العمود الفقري لتطوير الأمم والشعوب، وله دور فعال في تطوير المنظمات إدارياً وفنياً وإنتاجياً، ويساعد المنظمات على التجديد والابتكار.
 - يسهل استخدام التكنولوجيا عندما تبرز الحاجة إليها من زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المرجوة، ويسهم في صنع القرارات.
 - خلق الثقة بين العاملين، وبالتالي يسهم في خلق مناخ يؤدي إلى حل المشكلات، ويؤدي إلى بناء قيادات لها القدرة على بناء الاستراتيجيات والقدرة على مواجهة الأزمات.
- وبالتالي يمكن توضيح مهام وأهمية وفوائد التدريب للمؤسسات الحكومية والخاصة من التطور السريع والتأثير القوي الذي من خلاله يتم تنمية قدرات مهارات الأفراد لديهم في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات والدول، كما يعتبر وسيلة فعالة للحاق بركب التقدم التكنولوجي.

مراحل عملية التدريب والتطوير:

يعد التدريب وتطوير الموارد البشرية استراتيجية معاصرة تعمل على خدمة استراتيجيات المنظمة ككل، وفي ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة للتدريب والتطوير (التوجه القديم) إلى استراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات انجاز استراتيجية المنظمة الكلية وهذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والبعد الزمني والمادة التدريبية، وأساليب التدريب والتطوير (عقيلي، 2005م، ص441).

• **مدي التزام ودعم الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب والتطوير:** ويشمل ذلك دعم الإدارة العليا لتحديد حاجات التدريب والتطوير من خلال رسم استراتيجية المنظمة لتدريب وتطوير مواردها البشرية، وهي عبارة عن الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية، وتأخذ ثلاث أبعاد زمنية البعد الأول: الحاجة من منظار تطوير وتحسين الأداء الحالي وتمثل فجوة بين مستوى الأداء الحالي بوضعه الراهن، وبين ما هو مطلوب من هذا الأداء، وفق المعايير المحددة أما البعد الثاني فيتمثل في الحاجة من منظار تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلا أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن، والبعد الثالث: هي الفجوة من منظار حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة والمنوي تبنيها من قبل المنظمة.

• تخطيط استراتيجية التدريب والتطوير:

تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب والتطوير المراد تغطيتها، وعند وضع الخطط في مجال البرامج التدريبية، فإن هناك بعض العوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار، وتشتمل هذه العوامل على. (كشواي، 2006م، ص120)

- الأهداف من عملية التدريب، ومضمون عملية التدريب.
- من هم الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم.
- التكاليف المحتملة من عملية التدريب، والتكاليف التي سوف تنتج عن عدم التدريب.
- الفوائد المتوقعة التي يمكن أن تجنيها المنظمة من عملية التدريب وكيفية تقييمها.
- طرق التدريب المختلفة المتاحة ومدى ملاءمة هذه الطرق.

• **تنفيذ باستراتيجية التدريب والتطوير: (كشواي، 2006م، ص137)**

يتم تنفيذ برامج التدريب والتطوير عادةً في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية، داخل المنظمة، وهذا يحقق ميزة الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، وفي هذه المرحلة: يجب أن يكون للمنظمة رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب، وتحديد المجموعات المستهدفة من عملية التدريب، والأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم، أما على الجانب الآخر عندما يكون التدريب خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية، ويطلق عليه التنفيذ الخارجي.

• **تبنى واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب والتطوير كاستراتيجية: (عقيلي، 2005م، ص475).**

يقصد بالتكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج استراتيجية تلك التقنيات المساعدة التي تستخدم ضمن البرامج التدريبية كالحاسب الآلي، والباوربوينت POWER POINT، والشفافيات، وجهاز الإسقاط، والفيديو، والخرائط والرسوم التوضيحية، فهذه المساعدات تهيء الفرصة للمدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح وسرعة للمتدربين، وأيضاً تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كالإضاءة الجيدة، والحرارة المناسبة، والهدوء، ومقاعد مريحة، وكل ذلك يحتاج إلى مدير إداري للبرنامج الذي يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرنامج، ورصد المعوقات التي تظهر أثناء التنفيذ الذي بدوره ينقلها إلى إدارة الموارد البشرية.

ويؤكد (Armstrong 2017) إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتعلق على قضايا طويلة الأجل ومنها استراتيجيات التدريب على المدى الطويل، وبالتالي توفر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية آليات الدعم المناسبة ومعالجة المواقف الشخصية والتحفيز داخل المنظمات لضمان المشاركة والدعم، ويمكن أيضاً للمنظمات تحقيق تحسينات فورية في الأداء باستخدام أساليب قصيرة المدى في برامج التدريب الفعالة. حيث وجود علاقات إيجابية واضحة بين التدريب واستراتيجيات التطوير.

وترى الباحثة إن التدريب والتطوير الاستراتيجي له موقعه الاستراتيجي داخل الجامعات الفلسطينية، ويسهم بشكل مباشر في تطوير الأفراد العاملين من خلال تزويد وصقل العاملين بالمهارات التي تمكنهم من إنجاز الأهداف وغايات الأعمال التنظيمية في تلك الجامعات.

2.1.17 التعويضات كاستراتيجية:

تعد التعويضات إجمالي إيرادات الموظف التي قد تكون على شكل مكافآت مالية ومزايا للتحفيز، وذلك من أجل جذب واستقطاب الموارد البشرية والاحتفاظ بها. ويشير (Armstrong 2017) إن أنظمة التعويضات الاستراتيجية تتكون من العمليات والممارسات المترابطة التي تضمن أن إدارة المكافآت تتم بشكل فعال لصالح المنظمة والأفراد الذين يعملون فيها، وتستند هذه الاستراتيجية التي تمتد من استراتيجية العمل في المنظمة ككل، للوصول إلى ميزة تنافسية، واستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتأثر باستراتيجية المنظمة ككل، حيث تركز استراتيجية الموارد البشرية على سبيل المثال على توفير الموارد، لكن يجب أن تكون مهتمة بالمثل بالوفاء باحتياجات الموظفين بالإضافة إلى احتياجاتهم، وتتأثر جميع أجزاء الاستراتيجية بالبيئة التي تعمل بها، وتعمل استراتيجيات التعويضات والحوافز على التنسيق والتقدم لإنجاز ممارسات وعمليات الأعمال الذي بدوره يؤثر على ممارسات المكافآت وعملياتها وإجراءاتها. وبالتالي ينبغي ربط نظام التعويضات والحوافز الاستراتيجية بتحديد الأهداف، وتطوير الموظفين، وإجراءات الكفاءة، وأداء فريق العمل، مما سيؤدي إلى جعل عملية اتخاذ القرار غير مركزية في التسلسل الهرمي لتمكين أولئك الذين يؤدون المهام، وعليه فإن ذلك سيتم ترجمته إلى أنظمة مكافآت أفضل ومعنويات أفضل بين الموظفين.

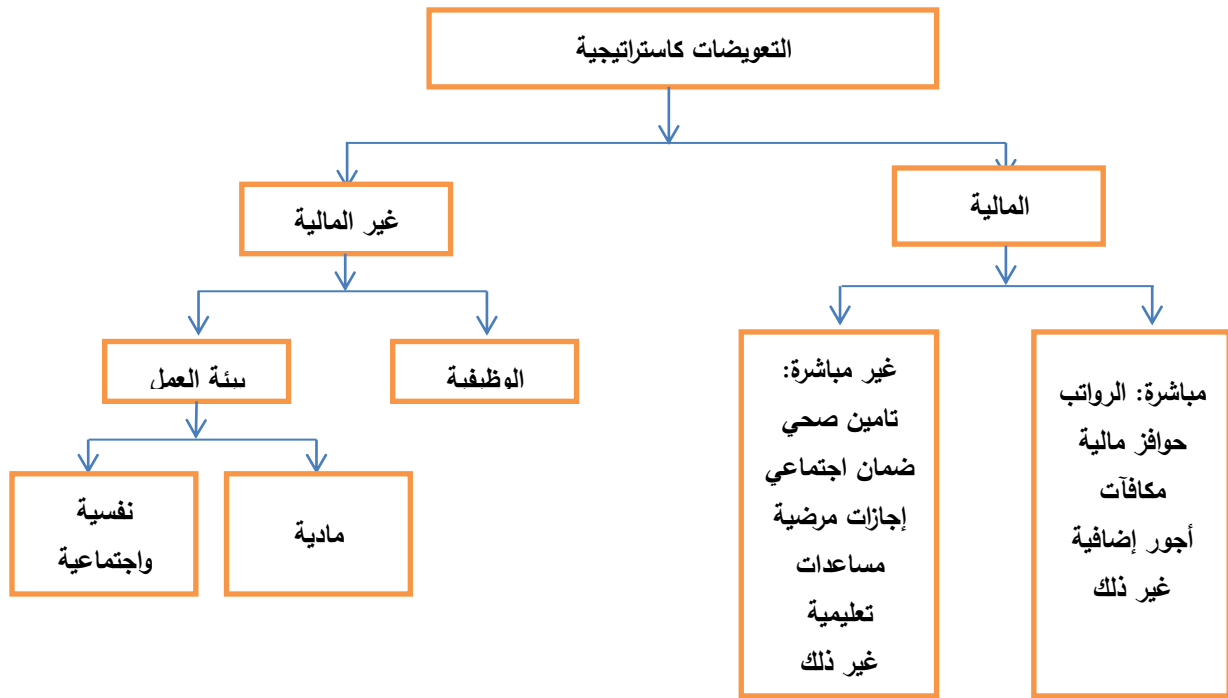
وتعرف استراتيجية التعويضات للموارد البشرية على أنها آلية تقديم جميع المنافع والمزايا التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير عملهم في المنظمة، وبما يخدم أهداف المنظمة ويحققها، وتقسم إلى: تعويضات مالية (مباشرة كالرواتب والأجور الإضافية، أو غير مباشرة كالتأمين الصحي والإجازات)، أو تعويضات غير مالية (تعويضات معنوية واجتماعية كالأمان الوظيفي وحسن المعاملة والراحة النفسية أو تقديم كتب الشكر... (Noe et al., 2008, p361) وهي كل الأساليب المستخدمة لحث الموظفين على زيادة الإنتاجية، وتكون إما حوافز مادية ملموسة مثل الأجور والعلاوات والمشاركة في الأرباح، وإما حوافز معنوية غير ملموسة مثل كتب الشكر والتقدير والمدح (الدليمي، 2018م، ص19). ويعتقد القاضي (2012م، ص14) إلى ان استراتيجيات التعويضات تتعلق بتعويض الموظف بكافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله بوظيفة معينة.

وتعد التعويضات هي المكافآت المالية التي تدفع للموظفين الذين يزداد أدائهم عن المعدلات المطلوبة (Dessler, 2008, p375).

ويرى عباس (2006م، ص226) أن الاجور والرواتب تعتبر جزءاً من التعويضات المالية المباشرة إضافة إلى التعويضات الأخرى غير المباشرة كالتأمين الصحي والإجازات، وهي تدفع للموظفين لقاء جهودهم وتمكنهم من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة وإنجاز أهداف المنظمة بالصورة المطلوبة.

وتشمل التعويضات جانب الأمور المالية وغير المادية أو ما يسمى بالحاجات المعنوية والاجتماعية التي لا تقل أهمية عن الحاجات المادية التي تتعامل معها التعويضات المالية، ومن أمثلة التعويضات المعنوية والاجتماعية: المعاملة الحسنة، الأمان الوظيفي، الراحة النفسية، وفرص النمو والتقدم (الشوابكة، 2013م، ص104)

والشكل التالي يوضح مفهوم التعويضات والحوافز كاستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة.



شكل (2.5): تعويضات الموظفين في المنظمات

المصدر: (السالم، 2009م، ص312)

وبالتالي الغرض منها الحصول على أداء عال من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة ان تطور وبشكل جيد برنامج التعويض، وبشكل عام يوجد ثلاث استراتيجيات أساسية للتعويض والحوافز هي (Gupta, 2009, p239):

أ. **استراتيجية الأجور المرتفعة:** في هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للموظفين فيها أعلى من المستوى السائد في السوق، بهدف جذب أفضل الموظفين والحفاظ عليهم، إذ ان المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تمنح الموظفين أفضل مستوى من التعويض.

ب. **استراتيجية الأجور الاعتيادية:** تعد هذه الاستراتيجية تكون أكثر الأنواع استخداماً، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الأجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.

ج. **استراتيجية الأجور المنخفضة:** تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في أدنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كاف من الموظفين للحفاظ على استمرارية العمل، ويرجع السبب في استخدام هذه الاستراتيجية في ان المنظمة تحاول زيادة أرباحها قصيرة الأمد بأعظم ما يمكن، ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الاستراتيجية في حالة العمل طويل الأمد والاحتفاظ بقوة عمل كفوة.

أنواع التعويضات:

إن استراتيجية التعويضات تمكن المنظمة من تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي وتعزز من سلوك المواطنة لدى الموارد البشرية العاملة، وقد تم تصنيف التعويضات إلى نوعين هما (Dessler, 2014, p275):

أولاً: التعويضات المباشرة: وتنقسم إلى تعويضات مالية وغير مالية (المنافع).

أ. **التعويضات المالية:** تمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للموظفين لديها (الأجور والرواتب) مقابل الجهد المبذول، وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

ب. **التعويضات غير المالية:** هي مجموعة المنافع التي تقدمها المنظمة للموظفين ومن الامثلة عليها التأمين الصحي، الإجازات والسكن، والنقل، وغير ذلك.

ثانياً: التعويضات غير المباشرة: تشمل العديد من المزايا التي يوفرها أصحاب العمل لتلبية الاحتياجات المعنوية والاجتماعية للموظفين، وتحقق الرضا لديهم كالمعاملة الحسنة والاحترام، والسلامة، والصحة المهنية في مكان العمل، وفرص النمو والتطور، وكتب الشكر.

أهداف تصميم برامج التعويضات كاستراتيجية

تلجأ أغلب منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة إلى تصميم برامج خاصة بالتعويضات لتحقيق ثلاث أهداف رئيسية، وهي: (Gatibaldi, 2006, p192)

أ. لجذب الموظفين أصحاب المهارات والقدرات إلى المنظمة.

ب. لتحفيز الموظفين للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

ج. العمل على الحفاظ والبقاء على الموظفين لتقديم خدمات أطول فترة زمنية، ولتوجيههم نحو الإبداع.

ويشير عامر (2011م، ص258) أن تحقيق العدالة في التعويضات ينجم عنه عدة فوائد وأهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها، حيث تعتبر التعويضات أهم أدوات توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمات منها:

- إشباع حاجات الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم، مما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز والانتماء والالتزام التنظيمي.
 - تحسين علاقات المنظمة مع الموظفين وزملاء العمل.
 - تسهم التعويضات الجيدة في استقطاب الكفاءات للمنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية لها.
- مبادئ التعويضات الاستراتيجية:**

حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها لاستراتيجية التعويضات لابد لنظام تعويضات مباشر، وغير مباشر، ويتصف بالتالي: (Dessler, 2014, p279)

- مبدأ العدالة (عدالة التوزيع): أن يعتمد النظام على أسس موضوعية تسري على كافة الموظفين دون تمييز.
- مبدأ المساواة: يعني هذا المبدأ توفر مساواة في الأجور والرواتب للوظائف والأعمال المتشابهة في المسؤوليات والواجبات.
- مبدأ الكفاية: ويتضمن أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الموظفين في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماتها المتعددة.
- مبدأ القبول: أن تكون التعويضات مقبولة من قبل الموظفين الذين يستلمونها.
- مبدأ التحفيز: أن يكون نظام الأجور محفزاً على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

العوامل المؤثرة في تحديد مستويات التعويضات:

يتأثر نظام التعويضات من حيث الانخفاض والارتفاع بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ومنها:

1. العوامل الداخلية: أهمها الوضع الاقتصادي والمقدرة المالية للمنظمة، فكلما كانت المنظمة تتمتع بالقدرة المالية كلما انعكس ذلك إيجابياً على مستوى أجور ورواتب الموظفين فيها (عبد الرحمن، 2010م، ص 225).

2. العوامل الخارجية وتتخلص بالآتي (الهيتمي، 2016م، ص 153-154):
أ. معدلات الأجور في المنظمات المنافسة لتحقيق مساواة الأجور التي تقدمها المنظمة بالأجور السائدة في المنظمات المماثلة أمر ضروري لجذب الموارد البشرية للمنظمة.
ب. العوامل المجتمعية/الاقتصادية مثل:

- تكاليف المعيشة ومستوى الأسعار والذي يرتبط بمؤشر الاسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة (التضخم) ليتم تحديد الرواتب والأجور بما يتلاءم مع هذه الظروف.
- التشريعات الحكومية وتحديد الحد الأدنى للأجور من قبل الدولة وسياساتها.
- النقابات العمالية ويرتبط بقوة وقدرة النقابات العمالية على المفاوضة في تحديد الأدنى من رواتب وأجور المنسبين إليها.

مما سبق يتضح للباحثة إن نظام التعويضات الاستراتيجية لا يتعلق فقط بزيادة الراتب والمكافآت، وإنما يشمل الجوائز، وإعادة التعيين، والعروض الترويجية وبرامج المكافآت الأخرى، لذا فإن نظام التعويضات الاستراتيجية ضروري لكي تحتفظ الجامعة بالموظف ذو مهارة عالية، وهي ضرورة للعمل في ظل البيئة التنافسية المحيطة بالجامعة. إن نظام التعويضات الاستراتيجية يحفز الموظف على العمل بجدية أكبر وأسرع مقارنة بالموظف الآخر الذي ليس لديه نظام مكافآت في جامعته، ونظام التعويضات الاستراتيجية يعزز من ثقافة الجامعة وخصوصاً إذا كان متوافقاً مع استراتيجيتها.

2.1.18 تقييم الأداء كاستراتيجية:

يعد تقييم الأداء من أهم الاستراتيجيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتقييم الأداء هو الأنشطة التي تسعى المنظمات جاهدة من خلالها إلى تقييم أداء العاملين لديها، والعمل على تطوير أدائهم، وتوزيع المكافآت عليهم، وذلك من خلال استخدام الأدوات المختلفة للتقييم من أجل تحديد

نقاط القوة والضعف للعاملين، والعمل على توزيع المكافآت المختلفة عليهم (Beardwell & Claydon, 2010, p464).

ويرى Seunghoo & Tae (2017) أن تقييم الأداء هو الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة جماعية أو فردية، وبالتالي يخدم غرضين أساسيين في المنظمة هما: إمداد المدراء والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتطوير وزيادة أداء العاملين مما ينعكس على أداء المنظمة.

ويعرف بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترب على ذلك التقييم إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقله أو الاستغناء عن خدماته.

ويوضح Noe. et. al. (2011, p225) أن استراتيجيات تقييم الأداء أنها استراتيجيات تحصل من خلالها المنظمة على المعلومات عن كيفية إنجاز الموظفين العمل بشكل جيد.

وتقييم الأداء هي تلك الاستراتيجية التي تعني بقياس كفاءة الأفراد العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى في المستقبل (الجرجري، 2006م، ص 60).

ويعتقد السالم (2014م، ص 238) أن عملية تقييم الأداء تتصف بمجموعة من الخصائص

أهمها:

1. أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.
2. عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى التركيز على الأخطاء، بقدر أنها تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
3. عملية لقياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
4. عملية شاملة وعامة.
5. عملية مستمرة.

2.1.19 أهداف تقييم الأداء:

يحدد عامر (2011م، ص222)، بأن منظمات الأعمال تهدف من تقييم أداء العاملين إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أهداف استراتيجية: ارتباط أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- أهداف إدارية: وتشمل توفير معلومات تفيد المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية تتعلق بالعاملين.
- أهداف تنموية: ويتم من خلالها تزويد العاملين بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أغراضهم وتنميتها.

ويشير الهيئي (2010م، ص201) أن عملية تقييم الأداء تحقق مجموعة من الأهداف وفق عدة مستويات من أبرزها لتلك الأهداف مما يلي:

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:
 - ❖ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
 - ❖ رفع مستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
 - ❖ مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:
 - حيث أن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على اداءه لا تعتبر عملية سهلة، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي للأداء.
3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:
 - يتولد لدى العاملين جراء عملية التقييم الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من ان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويعملوا على تطوير مستويات أدائهم لكي يستطيعوا الوصول إلى معدلات مرتفعة، والحصول على المكافآت وتجنب العقوبات والتقييم السيء.

وترى الباحثة إن أهداف تقييم أداء العاملين من أجل رفع مستوى الأداء لدى الموظفين في الجامعات، والعمل على استثمار قدراتهم، وتعزيز قدراتهم الإبداعية، والحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.

2.1.20 طرق تقييم الأداء:

لتحقيق الهدف من طرق تقييم الأداء يجب أن يتسم النظام بالمرونة لأن تغيير الأهداف والاستراتيجيات يؤدي إلى تغيير النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة، لذلك تم تصنيف طرق تقييم الأداء على النحو التالي (جاد الرب، 2015م، ص605):

1. طرق قياس السمات:

تتم من خلالها قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثل الاستقلال والإبداع والقيادة حيث من المهم التعرف عليها لارتباطها بالأداء الوظيفي والأداء المنظمي ككل، وتعد من الطرق الشائعة في الاستخدام، والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، وأيضاً تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص مثل القدرة على التطور والمواهب الخاصة، وجوانب القوة والضعف.

2. الطرق السلوكية:

تحدد أي الأفعال التي يجب أو لا يجب أن تظهر أثناء أداء الوظيفة، وهي وصف لسلوك الموظفين على طول القياس، وتتعدد طرق السلوك، ومنها طريقة الأحداث الحرجة وطريقة قائمة المراجعة السلوكية وطريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية وطريقة مقاييس ملاحظة السلوك.

3. طرق قياس النتائج:

يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج كاستخدام قيمة المبيعات المتحققة لتقييم أداء موظفي البيع مثلاً، وقد يستخدم هذا المجال أما مدخل الإدارة بالأهداف، والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف أو مدخل معايير العمل حيث يتم تحديد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

2.1.21 مصادر تقييم الأداء:

يقع على عاتق المدراء المباشرين وإدارة الموارد البشرية مسؤولية تقييم أداء العاملين، وقد تلجأ بعض المنظمات إلى مصادر خارجية في تقييم الأداء، ويشير السالم (2014م، ص262) أن

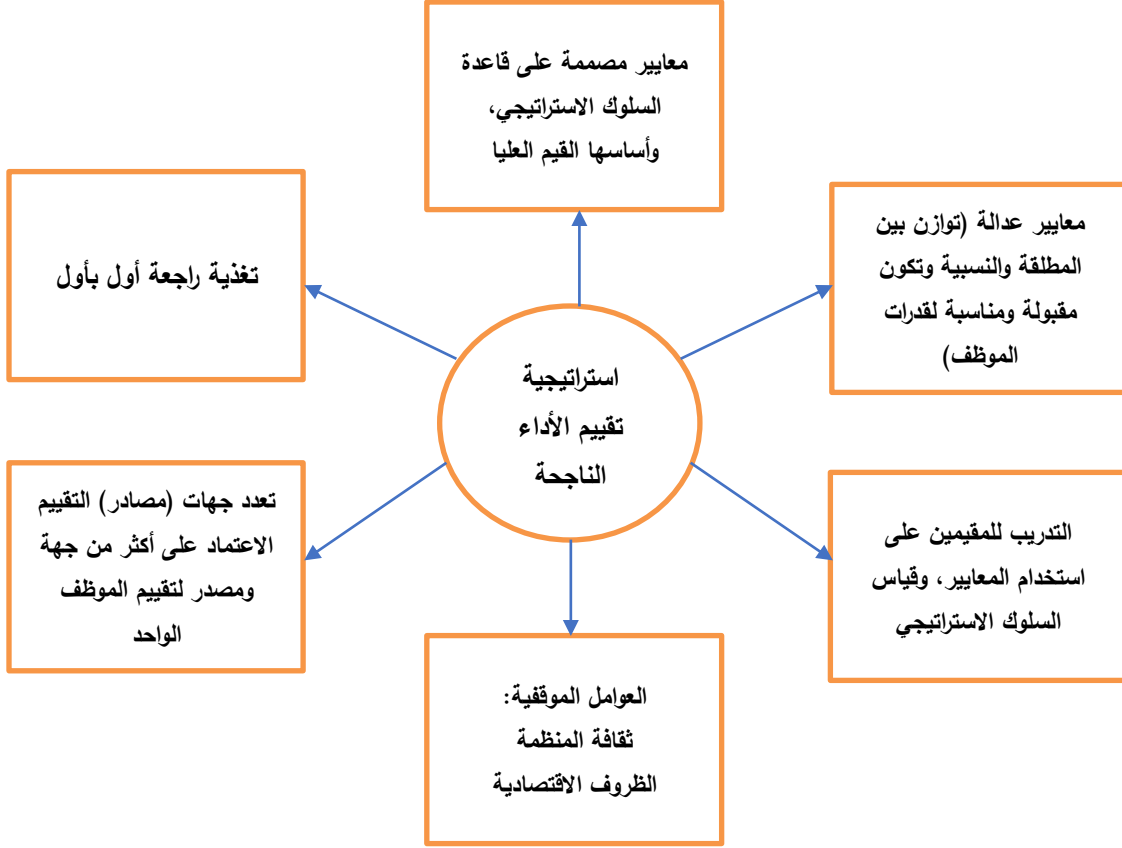
المشرف المباشر أو المدير المباشر يملك معرفة تامة بالأفراد العاملين ومهامهم ومسؤولياتهم وقدراتهم وكافة الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل.

ويتولى زملاء العمل أحيانا مسؤولية تقييم الأداء، وذلك تحت إشراف المدير المباشر وبأسلوب سري، وتعطي هذه الطريقة معلومات أكثر دقة ومصداقية عن تلك التي يقدمها المدراء أو المشرفين حيث أن زملاء العمل يروا الصورة الحقيقية والطبيعية والمباشرة لأداء زملائهم (جاد الرب، 2015م، ص 595).

ويعتقد الكرخي (2013م، ص 141) أن مصادر تقييم الأداء تتكون من لجنة الرؤساء تتمثل بتشكيل لجان خاصة يوكل إليها مهام تقييم أداء العاملين على ان تكون لديها صلة مباشرة ومعرفة تامة بالعاملين المراد تقييمهم، ويتم ذلك من خلال وضع تقييم مشترك لكل موظف على انفراد. وقد يكون التقييم ذاتي حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه من خلال نموذج للتقييم الذاتي، وهذا يؤدي إلى دمج الأفراد ومشاركتهم الذاتية في عملية التقييم، ويفيد هذا التقييم في معرفة الموظف لجوانب القوة والضعف لديه وقيامه بتصحيح الأخطاء مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا (جاد الرب، 2015م، ص 594).

2.1.22 عوامل نجاح استراتيجية تقييم الأداء

الشكل التالي يوضح عوامل نجاح استراتيجية تقييم الأداء الذي يعبر عن عدة عوامل مختلفة.



شكل (2.6): يوضح عوامل نجاح استراتيجية تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على: (الرجوب، 2014م، ص59)

وسيتم مناقشة عوامل نجاح استراتيجية تقييم أداء العاملين بشكل مفصل على النحو التالي:

(زايد، 2003م، ص333)

1. استخدام معايير السلوك الاستراتيجي:

يعد هذا العامل إلى أن المعيار الأمثل لتقييم الأداء هو متعلق بقواعد السلوك المرتبطة باستراتيجية المنظمة، والذي يسعى لتحقيق أهداف وغايات وقيم المنظمة، والدليل على تفضيل هذا العامل على غيره من العوامل يركز على مدخل الخصائص أو السمات مثل (الولاء، والانتماء، والمبادرة، والشجاعة، والموثوقية، وغير ذلك)، حيث يوجد تباين في الآراء حول هذا التصنيف حيث

يشير أن هذه السمات لا تستطيع تحقيق أداء استراتيجي ناجح في كل الأوقات، والرأي الآخر يشير إلى ضعف هذه السمات نفسها، وعدم امكانية حصرها؛ بالإضافة إلى اختلاف أهمية كل منها بحسب اختلاف ظروف الزمان والمكان.

2. عدالة نظام تقييم الأداء: (Decenzo & Robbins, 2010, p248)

ويعد مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن تتصف بها نظام عملية التقييم لضغوطات شخصية سواء أكانت خارجية أم داخلية، وذلك من خلال ملائمة المقياس لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، وتطبيق هذه المقاييس على جميع الموظفين جون تميز، وتمتع القائمين على عملية التقييم بالخبرة التي تؤهلهم لتطبيقه بعدالة ومساواة على جميع الموظفين، وأن يكون توازن بين المعايير المطلقة والمعايير النسبية.

3. تدريب المقيمين: (Decenzo & Robbins, 2010, p248)

إن قياس السلوك الاستراتيجي للفرد يحتاج كقيمين على درجة عالية من المعرفة والمهارة، وهؤلاء لا يكونوا دائما متوفرين، والخيار الأمثل هو تطوير مقيمين جيدين، والأدلة تشير إلى أن عملية تدريب المقيمين تستطيع أن تجعلهم مقيمين أكثر دقة، ولديهم القدرة على تقليل الأخطاء الناجمة عن (الهالة، والتساهل، وغير ذلك من الأخطاء) وتقييم الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده.

4. العوامل الموقفية: (Decenzo & Robbins, 2010, p248)

يمكن ان يمتلك الموظف عدداً من السلوكيات الوظيفية المطلوبة غير أنه لا يستخدمها في العمل، إلا إذا توفر متغير موقفي مثل طبيعة الثقافة التنظيمية التي تشجع الفرد على إظهار واستخدام تلك المهارات، وكذلك تأثير السلوك الوظيفي بالظروف الخارجية مثل الازهار الاقتصادي الذي يساعد على تحقيق مستوى أداء أفضل.

5. تعدد جهات (مصادر) التقييم: (Noe, et. al., 2010, p387-388)

إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء قد يواجه في كثير من الأحيان بغياب النظرة الموضوعية في التقييم، ولتلافي هذا العيب يمكن الاعتماد على ما يسمى بتقييم 360 درجة، حيث تتنوع مصادر تقييم الأداء لتتضمن العديد من المصادر مثل (الرئيس المباشر، وزملاء العمل، والمرؤوسين، والموظف نفسه، والعملاء).

6. التغذية الراجعة أول بأول: (زايد، 2003م، ص329)

هي عملية تزويد العاملين بنتائج اعمالهم (سلباً وإيجاباً) أولاً بأول من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة، ومن الضروري أن يوفر المقيمين للعاملين فرصة مناقشة الأداء قبل تحديد المكافآت والترقيات، وهذا يخفف من استغراب ومفاجأة الموظف عند المراجعة السنوية الرسمية للتقييم.

المبحث الثاني: الصمت التنظيمي.

يتناول المبحث مفهوم الصمت التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة، وأبعاد وأنواع الصمت، وأسبابه، وتأثيرات الصمت التنظيمي، وآليات الحد منه في تلك المنظمات.

2.2.1 مفهوم الصمت التنظيمي

تزايد الاهتمام بموضوع الصمت التنظيمي من قبل الباحثين والمفكرين لعلاقته الوثيقة بين كفاءة المنظمة وفعاليتها، وذلك للعمل على تحيد السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمات، لأن هذه السلوكيات قد تؤثر على تقدم وتطور المنظمات، ومن خلال مراجعة الدراسات والأبحاث العلمية توصلت الباحثة إلى مجموعة من التعريفات والمفاهيم الخاصة بالصمت التنظيمي من خلال الجدول التالي:

جدول (2.4): يوضح مفهوم الصمت التنظيمي

م	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1.	(Wlikinson et al, 2014, p 12)	"هو الطريقة التي يمكن من خلالها التعبير عن آراء الموظفين باتجاه القضايا التنظيمية المؤثرة على أعمالهم وعلى اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام".
2.	(البليهد، 2014م، ص 25)	"توجيه الموظفين على عدم الكفاءة في عملهم، وعدم الثقة في قدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وشعورهم بعدم القدرة على التأثير في العمل، وغياب حرية في كيفية أداء المهام، اللاشعور بمعنى للعمل".
3.	(القرني، 2015م، ص 299)	هو "حالة يعجز أو يفشل فيها العامل أو الموظف في البوح بما لديه من معلومات أو أفكار أو مقترحات من شأنها الإسهام في منع تفاقم المشكلات التنظيمية على اختلافها أو من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير الوضع التنظيمي القائم".
4.	(عبود وآخرون، 2016م، ص 236)	"تردد الموظف في الحديث عن القضايا التي تحدث في العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل المسؤول المباشر، وبالتالي تأثيرها السلبي على العلاقات بينه وبين زملاؤه الموظفين".
5.	(Akin & Ulusoy, 2016, p 58)	"ميل الموظفين في المنظمة لعدم المشاركة أو تقديم الاقتراحات للإدارة أو الإخبار عن المشاكل الحالية أو المتوقعة في المستقبل".
6.	(Saglam, 2016, p230)	"عدم قدرة الموظفين على التعبير عن أفكارهم أو اقتراحاتهم أو آرائهم

م	اسم الباحث والسنة	المفهوم
		حول سياسات الإدارة".
7.	(جاسم، وآخرون، 2017م، ص 142)	"هو سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم أو معلومات تهم مشرفهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم.
8.	(الصباغ وآخرون، 2017م، ص 142)	هو "سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات الداخلية من خلال تقديم المعلومات والخصائص لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير".
9.	(الكعبي، 2018م، ص 149)	أنه امتناع العاملين في المنظمة بالتصريح بأي شيء سلبي أو ايجابي من قبل شأنه أن يعرض العاملين إلى أي مساءلة من الإدارة، وبالتالي تفقد الإدارة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطوير المنظمة والحد من السلبيات الموجودة فيها.
10.	(شاوش، والأشول، 2018م، ص 29)	"هو سكوت الموظفين وميلهم لتجنب اخبار مدراءهم وتزويدهم بالمعلومات عن المشكلات والقضايا المتعلقة بأداء المنظمة وأداء مدراءهم خوفاً من ردود الفعل السلبية التي قد تهدد أمنهم واستقرارهم الوظيفي.
11.	(محمد، 2019م، ص 65)	"امتناع العاملين قولاً أو عملاً عن تقديم المعلومات والأفكار أو الأخبار عن المشكلات والانحرافات سواء للزملاء أو القادة، وعدم مشاركة وإبداء الآراء ومناقشة المقترحات في الاجتماعات واللقاءات سواء طلب منهم ذلك أو بمبادرة منهم"

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

مما سبق يتضح من آراء الباحثين والكتاب وجود تشابه حول مفهوم الصمت التنظيمي، وأغلبها تدور حول وجود اتجاه سلبي يتمثل بحجب الموظفين عن المشاركة أو تقديم المقترحات والأفكار أو التحدث عن المشكلات الموجودة داخل المنظمة سواء طلب منهم ذلك أو لم يطلب منهم، وذلك لعدة أسباب قد تتعلق بعدم الثقة بالنفس أو الخوف من ردود الفعل السلبية من الإدارة، ويرجع ذلك إلى سلبية التعامل مع العاملين من قبل الإدارة، أو قد يكون اختيار الصمت افتقار آراء العاملين إلى الخبرة مما يجعلهم اختيار الصمت.

حيث أن جميع آراء الباحثين حول مفهوم الصمت التنظيمي تتمحور حول:

- امتناع الموظفين عن تقديم المعلومات والأفكار .
- عدم تصريح الموظفين بأي شيء سلبي أو إيجابي من شأنه أن يعرضهم للمساءلة.
- سكوت الموظفين وتجنبهم إخبار المدراء بالمعلومات عن المشاكل والقضايا التي تتعلق بأداء المنظمة.
- هو سلوك جماعي يحجب فيه الموظفين معرفتهم بالمعلومات لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في المنظمة

بناءً على ما سبق يمكن تعريف الصمت التنظيمي أنه ميل موظفين الجامعة إلى تجنب التعبير عن آرائهم اتجاه قضايا العمل، وعدم التحدث عن المشكلات التنظيمية، وعدم مشاركتهم في الإبداع والتطوير خوفاً من ردود الفعل السلبية التي تهدد استقرارهم الوظيفي.

2.2.2 أنواع الصمت التنظيمي: (الأبعاد)

تشير بعض الدراسات والأبحاث العلمية إلى عدة أشكال من سلوك الصمت. تتعلق بفهم وتحليل أنماط هذا السلوك، حيث اتفق كل من (Dyne, et al., 2011, p1391)، و (Zehir & Erdogan, 2003, p1366) أن الصمت التنظيمي يشمل على ثلاثة أنماط رئيسة وهي:

1. **صمت الإذعان:** ينطوي هذا النوع على إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، وينهج الفرد هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التغيير لا طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح ان حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيجد فرقا.
2. **الصمت الدفاعي:** ويعتمد هذا النوع على حجب المعلومات والآراء والأفكار بدافع الخوف والحماية الذاتية من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها، ويكون السبب في ذلك الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية وتلقي ردود أفعال غير محسوبة، وربما يكون الدافع الحماية الذاتية هذا يسبب الخوف من أن تلتصق به مسئولية المشكلة.

3. **الصمت الجماعي:** ويشمل هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين والحفاظ على سمعة ومصحة المنظمة انطلاقاً من دوافع الإيثار

والتعاون، وبناء على ذلك فإن الفرد قد يكون له رأي أو معلومات عن قرار وشيك في المنظمة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأي مع الآخرين.

مما سبق يمكن القول أن بعض الباحثين تناول أنواع الصمت التنظيمي، والبعض تناولها على أنها أبعاد للصمت، ومن خلال مراجعة الدراسات والأبحاث العلمية تبين وجود إجماع من قبل الباحثين على أن صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الجماعي هي أنواع للصمت التنظيمي كما تم الإشارة لها سابقاً، وعليه سيتم توضيح الأبعاد التي تناولها الباحثين في الجدول التالي حسب إطلاع الباحثة.

جدول (2.5): توضيح أبعاد الصمت التنظيمي في عدد من الدراسات السابقة

الباحث	اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت	اتجاهات المشرفين نحو الصمت التنظيمي	فرص الاتصالات	سلوك صمت العاملين	صمت الإذعان	الصمت الدفاعي	الصمت الجماعي
(عبد الهادي، 2015م، ص 40)	*	*	*	*	-	-	-
(سليم، 2012م، ص 45)	*	*	*	*	-	-	-
(Nikmaram, et al., 2012, p 1273)	*	*	*	*	-	-	-
(Panahi, et al., 2012, p 738)	*	*	*	*	-	-	-
(Dyne, et al., 2011, p 1391)	-	-	-	-	*	*	*
(Zehir & Erdogan, 2003, p 1366)	-	-	-	-	*	*	*
المجموع	4	4	4	4	2	2	2

المصدر: إعداد الباحثة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة

وعليه تناول العديد من المهتمين والباحثين ظاهرة الصمت التنظيمي والأبعاد لهذا السلوك؛ حيث طرحت العديد من الدراسات أبعاد الصمت التنظيمي، فقد اتفقت هذه الأبعاد مع دراسة كل من (عبد الهادي، 2015م، ص 40)، (سليم، 2012م، ص 45)، (Nikmaram, et al., 2012, p 1273)، (Panahi, et al., 2012, p738) تتمثل في:

1. اتجاهات الإدارة العليا نحو الصمت:

إن المشاعر الداخلية والنزاعات والنوايا السلوكية التي تحملها الإدارة العليا تجاه سلوك التعبير والصمت لدى العاملين وخوف الإدارة العليا من التغذية الراجعة السلبية الصادرة من المرؤوسين حيث يتجاهل الأفراد في الإدارة العليا مثل هذا النوع من التغذية الراجعة باعتبارها غير دقيقة بل ومشكوك في مصداقيتها لكونها صادرة من المرؤوسين في أسفل الهرم التنظيمي، ولذا ينظر إليها أنها أقل دقة وأدنى شرعية، بل يرونها تهديداً لسلطتهم ومصداقيتهم، وهو ما يدفع العاملين إلى التصرف بطريقة لا تشجع على الاتصالات لأعلى.

ويتفق (Bagheri, et al., (2012, p51 أن اتجاهات ومعتقدات الإدارة العليا والمدراء تجاه الصمت، وعدم دعم الإدارة العليا للمرؤوسين، وقطع الاتصالات الإدارية مثل: العزلة، والتحيز، وانعدام الثقة، والخوف من ردود الفعل السلبية تجاه أي اقتراحات أو انتقادات بتقدم بها العاملين يسهم في تكوين وتشكيل سلوك صمت العاملين على المستوى الكلي داخل المنظمة.

2. اتجاهات المشرفين نحو الصمت التنظيمي:

وتعد المشاعر الداخلية والنزاعات والنوايا السلوكية التي حملها المشرفين تجاه سلوك التعبير، والصمت لدى العاملين. حيث بحكم طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤثر في سلوك المشرفين على مختلف جوانب سلوك العاملين بسبب تأثير النفوذ الذي يتمتع به المشرفين على نواتج عمل المرؤوسين، وعلى الرغم أن المشرفين ملتزمين بأدوارهم ومهامهم إلا أنهم في النهاية يشعرون بالتهديد إذا قام أحداً بالتعرض لأدوارهم ومهامهم وأدائهم، ويشعرون بأهمية الدفاع عن القرارات والسياسات المتبعة والخوف من فكرة أن أدائهم قد لا تكون مناسبة.

وطبقاً لهذا المناخ المدرك على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي نجد أن المدركات عن مناخ العمل تؤثر بصورة كبيرة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد، وعادة ما يدرك الأفراد البيئة التي يعملون بها، ويتأثرون بمدركاتهم بدلاً من الحقائق الموضوعية (سليم، 2012م، ص447).

3. فرص الاتصالات:

إن مناخ الاتصالات الايجابي يعني قنوات الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات الفعالة في مناقشة القضايا التنظيمية مما يزيد الثقة في الإدارة وشعور العاملين أن صوتهم يؤخذ على محمل الجد؛ مما يؤدي إلى تدفق المعلومات والأفكار والحقائق والآراء بين العاملين في المنظمة وبين الإدارة العليا، حيث ترتبط فرص الاتصالات بالانفتاح والثقة

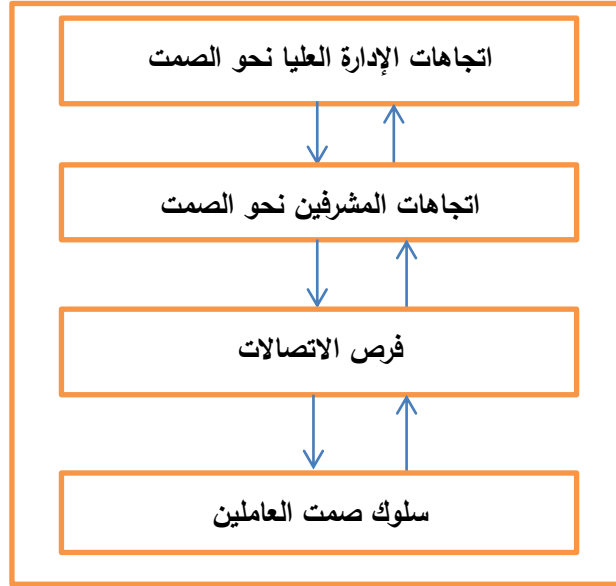
والشراكة في المعلومات والمعرفة والشعور المدرك بالقدرة الفعلية على التعبير، وكذلك تؤدي ممارسة الانفتاح في الاتصالات مع الإدارة العليا والمشرفين والزملاء إلى المزيد من الإجماع الذي يجسد الوحدة التنظيمية (سليم: 2012م، ص457-473).

وللاتصالات أهمية بالغة في تقليل مقاومة التغيير وتحفيز سلوك الابتكار، وبصفة عامة تؤثر فعالية الاتصال بين أعضاء المنظمة على فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها، فمن أجل تحقيق أهداف المنظمات والوصول إلى نجاحها لابد من تحقيق وتوافر جودة الاتصالات (Kotter & Schlesinger, 2013, p9)

4. سلوك صمت العاملين:

يشمل سلوك الصمت التنظيمي إلى انتشار وشيوع حالة من الاحتفاظ بالمعلومات والتحفيز تجاه التعبير عن المشاكل والقضايا الهامة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على حياة المنظمة، ويؤثر سلوك الإدارة وسلوك المشرفين على العديد من جوانب سلوك العاملين في المنظمة بسبب القوة والنفوذ التي يتمتعون بها كما يؤثر على نواتج عمل المرؤوسين بسبب طبيعة العلاقة بينهما، وهذا ما يولد داخل العاملين الخوف من الحديث والتعبير، والشعور باللامبالاة. مما يفقد الصلة بوظائفهم ويجعلهم يتوقفون عن البحث عن توعية هذه الوظائف، ويصبح وجودهم داخل المنظمة ما هو إلا مجرد تنفيذ للأوامر فقط (محمد، 2019م، ص 73).

ويوضح الشكل رقم (2.7) أبعاد الصمت التنظيمي:



شكل (2.7): أبعاد الصمت التنظيمي

المصدر: (محمد، 2019م، ص75)

2.2.3 أسباب الصمت التنظيمي:

إن ظاهرة الصمت التنظيمي تدفع العاملين أو المرؤوسين لاختيار سلوك الصمت، والبعد عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم، وبالتالي تنوعت هذه الأسباب من حيث صلتها بطبيعة الشخص ودافعه التي تدفع العاملين إلى اللجوء لهذا السلوك، وقد تباينت هذه الأسباب باختلاف شخصية العاملين ودوافعه أو بعوامل تنظيمية وإدارية وثقافية (الوزة، 2019م، ص148).

وأسباب تواجد الصمت التنظيمي داخل المنظمات يعود إلى عدة أسباب كما أشار إليها

(الوهيبي، 2014م، ص373):

1. تضارب الأهداف: إن الموقف الطبيعي في المنظمات يتطلب فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق ما هو منشود، إلا أن الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف لتحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أو منع الطرف الآخر من تحقيق أهداف المنظمة من أجل الحصول على عوائد أو مكافآت لنفسه أو بسبب شدة التنافس على الموارد المحدودة سواء المالية أو البشرية أو الأجهزة والمعدات، وخاصة تأثير طرف دون الآخر بالسلطة أو المركز الوظيفي، فضلاً عن الاختلاف حول الوقت اللازم لتنفيذ الأهداف.

2. **التصميم الهيكلي:** إن من العوامل التي تؤدي إلى نشأة الصمت حجم المنظمة وتعدد الوحدات والأقسام فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين فيها، والراغبين في التفكير المنفصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد.

3. **توقعات الأدوار المتباينة:** إن لكل فرد دور أو عدة أدوار يقوم بها من أجل أداء مهمة معينة، وبالتالي قد يحدث الصمت نتيجة لغموض الدور أو نتيجة التداخل في الأدوار الأخرى في المنظمة، أو نتيجة وجود الشك والريبة في أدوار الآخرين.

4. **المناخ التنظيمي المتدهور:** عدم وجود المناخ التنظيمي، والجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء وفقدان التعاون في العمل الجماعي، وبالتالي ينشأ الصمت الذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل.

5. **الفروق الشخصية:** إن الاختلاف بين الأفراد في القيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والاجتماعي، وأيضاً في رؤيتهم للعالم والأحداث والمواقف يعد مصدراً من مصادر نشوء الصمت التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.

6. **الفروق الإدراكية:** إن أحد المصادر الهامة في نشأة الصمت التنظيمي هو الإدراك، فقد يدرك البعض أن موضوعاً معيناً يعد منفعة له ويبدى قبولاً لنتائجه، والبعض الآخر قد يعده تهديداً له ولمكانته فيبدى سلوكاً عدائياً معبراً عن رفضه ومقاومته له.

إن تصنيف أسباب الصمت التنظيمي التي تؤثر بالسلب على قرارات العاملين وتجعلهم يلتزمون بالصمت إلى ثلاث أسباب رئيسة تتمثل في (Morrison, 2014, p187)، (Karaca, 2013, p47)

الأسباب الإدارية:

تتمثل في انعدام الثقة في الرؤساء، وعدم اهتمام الرؤساء بشكاوي واقتراحات ومعلومات العاملين، وعدم دعم الرؤساء بوضوح سلوكيات التعبير، وعدم الوفاء بوعودهم، وعدم الثقة بالمدرء، واعتقاد الرؤساء بانهم الأكثر معرفة ودراية من مرؤوسيهـم.

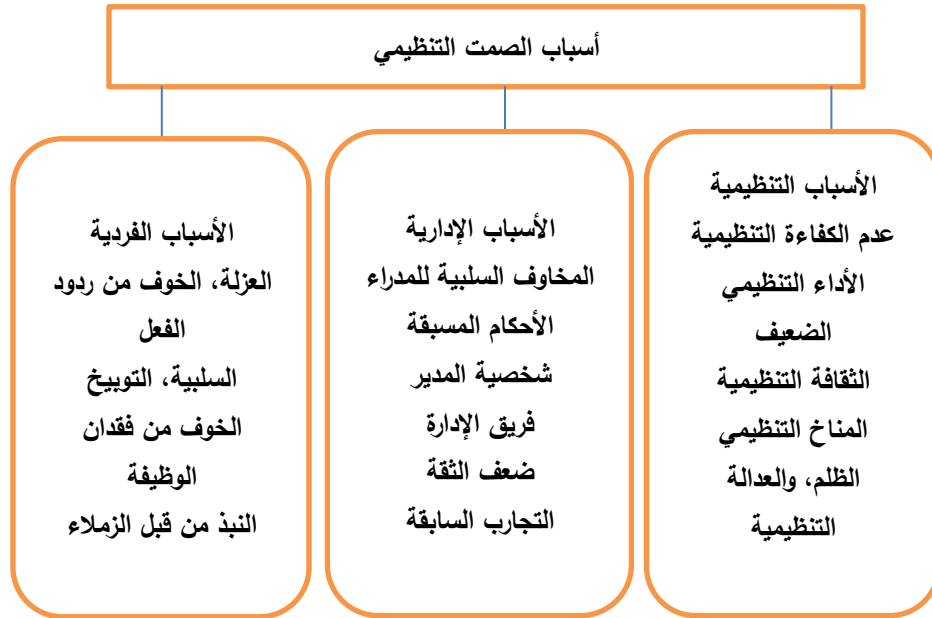
الأسباب التنظيمية:

وتتمثل في الثقافة التنظيمية غير الداعمة لسلوك التعبير والاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى، وجمود الهيكل التنظيمي، ومعاملة الأفراد الذين يمارسون سلوك التعبير على نحو غير عادل، والقيادة التعسفية.

الأسباب الشخصية (الفردية):

وتتعلق في نقص الخبرة، والمخاوف المتعلقة بالعمل، والخوف من الاقصاء، وقصر مدة شغل الوظيفة، والخوف من إفساد العلاقات في محيط العمل، والخوف من فقدان احترام وثقة الرؤساء، والخوف من الانعزال.

يتضح للباحثة من خلال مما سبق أن ظاهرة الصمت التنظيمي تدفع المرؤوسين في منظمات الأعمال لاختيار سلوك الصمت، ومن أسبابه تضارب الأهداف بين الموظفين والمنظمة، وعدم وضوح أدوار الموظفين، وعدم وجود مناخ تنظيمي صحي، وأيضا تكون أسباب إدارية، وتنظيمية تتعلق بثقافة المنظمة غير الداعمة لسلوك التعبير والاتصال بالمستويات الإدارية نتيجة جمود الهيكل التنظيمي، ومنها أيضا إدراكية تتعلق بشخصية الموظفين وقدرتهم على الإدراك.



شكل (2.8): أسباب الصمت التنظيمي

المصدر: (الكعبي، 2018م، ص149)

2.2.4 تأثيرات الصمت التنظيمي:

إن نقشي ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين تجاه القضايا والمشكلات التي تواجههم في العمل او عزوفهم عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين إجراءات العمل قد يفضي إلى عواقب وخيمة ونتائج سلبية على أداء العاملين في المنظمة بشكل عام، وعلى ديمومة المنظمة بشكل خاص (القرني، 2015م، ص 314).

ويشير Lu & Xie (2013, p50) إن الصمت التنظيمي لا يفضي فقط إلى قصور في تبادل المعلومات تنظيمياً من أسفل إلى أعلى، ولكنه يضعف جودة القرارات لدى الإدارة العليا، وذلك نتيجة تعمد العاملين في حجب المعلومات والآراء، وعدم مشاركتهم للأفكار والمقترحات رغم توافر فرص الاتصالات، ويرجع ذلك لأسباب شخصية أو انتقامية تجاه المنظمة مما يقود الإدارة العليا إلى اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر على صحة وديمومة المنظمة.

حيث يؤدي الصمت التنظيمي إلى ضعف الحوار بين العاملين، وضعف الانسجام بين العاملين والإدارة، والشعور بالوحدة والعزلة داخل إطار العمل، وذلك يقوم الأفراد العاملين إلى الشعور بعدم الرضا، وعدم الانتماء، ومن ثم عدم الالتزام الوظيفي، مما قد يؤدي إلى تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين في المنظمة (Nikmaram, et al., 2012, p 1276). ويوضح عبود وحسن (2016م، ص 252) ان الصمت التنظيمي يؤثر على أداء العاملين تجاه العمل داخل المنظمة حيث أشار ان الصمت يرتبط بشكل سلبي مع مؤشرات أداء العاملين مثل: (الرضا الوظيفي، الابداع، الإنتاجية)، وهذا يعني كلما زاد الصمت التنظيمي قل الرضا الوظيفي، وتتأثر قدرة الأفراد العاملين على الابداع نتيجة شعورهم بعدم الرضا مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وعدم تحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد كل من (Milliken, et al., 2003, p23) و (Morrison & Milliken, 2000, p717-719)، أن نتائج الصمت التنظيمي تؤثر على منظمات الأعمال سلباً وتتمثل تلك التأثيرات على النحو التالي:

1. قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
2. ضعف مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة.
3. فقدان دعم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
4. قصور في ايجاد فرق الإدارة الذاتية.
5. غياب التنوع في مدخلات المعلومات.
6. تقليل التغذية الراجعة السلبية مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
7. فقدان التحليل الضروري للأفكار (فقدان أهمية تأثير القلة في اتخاذ القرارات التنظيمية).
8. تدني جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.
9. انخفاض التعلم التنظيمي.

10. زيادة احتمالية حدوث الأزمات التنظيمية.

11. انخفاض التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية.

ويشير المجالي (2010م، ص130)، أن الصمت يعيق عملية اتخاذ القرار وإحداث التغيير الذي ترغبه الإدارة في المنظمة من خلال الامتناع عن تقديم البدائل المختلفة أو المقترحات والبيانات الصحيحة لمتخذي القرار وردود الفعل السلبية تجاه التغييرات التي تحدث في الأعمال، فنجد المنظمات على الرغم من امتلاكها كل الموارد المطلوبة لنجاحها سواء كانت بشرية أو مادية لكنها لا تصل إلى كامل إمكاناتها بسبب انخفاض التزام أعضائها، والذي يعد السبب الرئيس إلى استغلال مواردها الأخرى للحصول على ميزة لها بين منافسيها.

والصمت التنظيمي يرتبط بشكل سلبي بإدارة المعلومات، فكلما زاد الصمت قلت المعلومات، والتي كما نعلم أنها هي شرايين الحياة في المنظمات فكلما قلت المعلومات أو قدمت بطريقة سلبية كلما كان تأثيرها أكبر على المنظمات. إما أنها تتأخر عن ركب التقدم والتناقض والتميز أو انها تبقى على أدنى مستوى للأداء، وتكون أهدافها مجرد حبر على ورق لا تتحقق، ولن تستطيع تأدية مهامها وأدوارها الداخلية أو الخارجية (البلهيد، 2014م، ص 55).

تعتقد الباحثة أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى ضعف الانسجام والحوار بين الموظفين والإدارة العليا في المنظمات نتيجة الشعور بالوحدة والعزلة، وبالتالي يؤدي ذلك عدم الانتماء والولاء للمنظمة، وعدم الرضا، وعدم الالتزام الوظيفي لدى العاملين مما يؤثر على تدني الأداء، وعدم قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

2.2.5 آليات الحد من الصمت التنظيمي في المنظمات:

إن الصمت التنظيمي ذات تأثير في المنظمات المعاصرة، وخاصةً في عصر العولمة والانفتاح الذي يشهده عالم اليوم. مما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الديناميكي المشارك المبني على المشاركة من قبل المرؤوسين في طرح وتقديم الأفكار التي تسهم في تطوير المنظمات (البلهيد، 2014م، ص55).

ويمكن توضيح بعض الآليات التي يمكن من خلالها كسر حاجز الصمت التنظيمي كما

يلي: (البلهيد، 2014م، ص 59)

- حسن اختيار وتدريب القيادات في المنظمة على جميع المستويات.
- تقليل المركزية وتغيير الهياكل التنظيمية للمنظمات.

- تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة، وتبادل الأفكار وتقديم المبادرات وأفضل الممارسات.
- ضرورة الاهتمام بالآراء والمقترحات والأفكار التي تقدم من قبل العاملين وتحليلها، والاستفادة منها لأنها قد تقوم بتقديم حلول أفضل للمنظمة.
- الاهتمام بالآراء المخالفة، وتشجيع وجهات النظر المختلفة داخل المنظمة عن طريق عقد لقاءات مفتوحة على كافة المستويات.

ويشير الصالح والحيالي (2012م، ص98)، إلى بعض الآليات التي يمكن من خلالها

الحد من الصمت التنظيمي، وتمثل في:

- تطوير سلوك العاملين في بيئة العمل بالتدريب والتحفيز.
 - فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين العاملين والإدارة بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لحل المشكلات في بيئة العمل.
 - خلق ثقافة من شأنها اكساب الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للعاملين لطرح الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية للمشكلات من خلال استثمار الموارد المتاحة في المنظمة.
 - تشجيع روح العمل الجماعي بيم الرؤساء والمرؤوسين.
- تري الباحثة على** منظمات الأعمال أن تتجه للبناء الديناميكي المبني على مشاركة الموظفين في تقديم وطرح أفكارهم من أجل الحد من الصمت، وكذلك العمل على تدريب وتأهيل القيادات، والاهتمام بالآراء والمقترحات التي تقدم من قبل الموظفين من خلال عقد لقاءات واجتماعات على كافة المستويات الإدارية في المنظمة، والعمل على تحفيز وتشجيع الموظفين لطرح أفكار إبداعية من شأنها أن ترتقي بالمنظمة.

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والصمت التنظيمي

2.3.1 العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

عند مراجعة الأدبيات السابقة، نكشف أن هناك عدد محدود من الأبحاث التي تدرس العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والحد من الصمت التنظيمي - حسب علم الباحثة - وهذا يعني أن العنصر البشري هو الأساس في عصر العولمة والانفتاح العالمي، وأصبحت التكنولوجيا أداة مساندة تؤدي مهاماً في تمكين أنشطة الجامعات، وبالتالي أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة من خلال الممارسات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعات الاستراتيجية من خلال تصميم وتنفيذ برامج وسياسات تستطيع من خلال الوصول إلى الابداع والابتكار وتقديم المعلومات الكافية للوصول إلى المعرفة، والعمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات حتى لا تقع المنظمات في الصمت التنظيمي الذي من شأنه يؤثر بالسلب على تطور ونمو الجامعات الفلسطينية.

2.3.2 استراتيجية التوظيف وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:

إن استقدام أفضل المرشحين لتوفر حاجة الجامعة من الموارد البشرية المخطط، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة، لا تشكل نهاية حدود هذه الاستراتيجية، بل يجب أن تهتم بالمواعمة بين الشخص والجامعة لتحقيق حالة من التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية لضمان الانسجام بين توقعات العاملين الوظيفية وواقع الحال في تلك الجامعات من أجل تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب، لذلك يجب أن يمتد دور هذه الاستراتيجية لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف، وذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على تقديم الأفكار والمقترحات، والعمل على تهيئة المناخ التنظيمي الصحي للحد من السلوكيات غير المرغوب فيها، وكذلك للحد من الصمت التنظيمي الذي من شأنه يقتل الطاقات الكامنة لدى العاملين.

وكذلك يدخل ضمن استراتيجية التوظيف عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى إدارة المنظمة وإلى زملاء العمل، فضلاً عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن المهام

الوظيفية التي سيقومون بأدائها فضلاً عن احاطتهم علماً بأهداف وسياسات المنظمة (جودة، 2010م، ص 123)

وبالتالي من خلال استراتيجية التوظيف يتم اختيار الأفراد بطريقة علمية ومنظمة من اختيار وتدريب العاملين في الجامعة على جميع المستويات، وأيضاً تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة، وتبادل الأفكار وتقديم المبادرات وأفضل الممارسات، وضرورة الاهتمام بالآراء والمقترحات والأفكار التي تقدم من قبل العاملين وتحليلها، والاستفادة منها لأنها قد تقوم بتقديم حلول أفضل للمنظمة مما يؤدي للحد من الصمت التنظيمي.

2.3.3 استراتيجية التمكين وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:

عن تطبيق التمكين في الإدارة الحديثة مرتكز أساسي من مرتكزات التطوير الإداري في تغيير ثقافة وسلوك العاملين في الجامعات الفلسطينية، مما يسهم بشكل كبير في تحسين جودة المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية المصيرية، حيث ان تمكين العاملين من خلالهم مشاركتهم بإعداد وصياغة الخطط، وبتخاذ القرارات يؤدي إلى الحصول على الثقة الحقيقية القائمة بين العاملين والإدارة في تلك الجامعات، وبالتالي يؤدي ذلك للحد من ممارسة سلوك الصمت التنظيمي داخل بيئة العمل من أجل الوصول إلى مؤسسات تعليمية قادرة على المنافسة، والمحافظة على جودة المخرجات.

ويعكس التمكين الاستراتيجي درجة من توليد الطاقة أو المشاركة من خلال العلاقات حيث يمتلك المدراء في الجامعة السلطة من مراكزهم الوظيفية الرسمية لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تؤثر على الآخرين، وتوزيع الموارد البشرية، وسيلتزم التمكين تغيير العلاقات بين الإدارة والعاملين من خلال إعادة تعريف تدفق وتزويد السلطة، فبدل أن تتدفق السلطة من مصدر واحد في أعلى التسلسل الهرمي، وتولد علاقات القوة المشتركة مزيداً من السلطة لدى العاملين ويصبح لديهم قدرة جديدة على جمع المعلومات أو العمل أو التأثير داخل الجامعة، وفي التمكين يتخلى المدراء أو إدارة الجامعة عن وهمهم من السيطرة الكاملة على النتيجة، حيث يشار إلى السيطرة على أنها وهم لأن هناك العديد من الطرق للعاملين والجمهور لتخريب الأوامر أو التوجيهات التي لا يدعمونها في بيئة القيادة والتحكم، وقد يتحكم المدير أو إدارة الجامعة في الخطة ولكن لا يمكن التحكم تماماً في الإجراءات التي يتم اتخاذها أو عدم اتخاذها لتنفيذ الخطة. كما لا تؤدي الأوصاف والإجراءات

والقواعد المحددة بدقة إلى إلغاء التقاليد، بل يمكن ان تخلق فرصاً للتقدير أو التطبيق الانتقائي (Laschinger et al., 2009)

- وتتضح أهمية التمكين الاستراتيجي في الجامعات من الحد من ممارسة سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين نحو الآتي (العرياني، 2016م، ص862):
- يجعل الجامعة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المستجدات السريعة التي تحدث أثناء سير العمل، والتي تحتاج إلى مبادرات عاجلة للتعامل معها.
 - يعزز الثقة بين الإدارة العليا في الجامعات والعاملين، من خلال منح العاملين الحرية في أداء أعمالهم دون التدخل المباشر فيما يؤدونه من أعمال.
 - اكتشاف القدرات الإبداعية لدى العاملين، من خلال قيادتهم للعمل، وابتكار حلول إبداعية من شأنها يستطيعوا مواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
 - يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات من خلال منحهم الثقة والأمان في إدارة العمل واتخاذ القرارات، وهذا بدوره ينعكس على زيادة الدافعية لديهم لتطوير العمل وتحسينه.

2.3.4 استراتيجيات التدريب والتطوير وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:

تشير العديد من الدراسات أن استراتيجيات التدريب والتطوير بأنها تربط العاملين بالإجراءات التنظيمية لتغرس فيهم السياق الثقافي ليعود عليهم بالفائدة التراكمية الجامعية، وبالتالي إن استراتيجيات التدريب تقود إلى تحديد اتجاهات استراتيجيات أخرى وعلى سبيل المثال استراتيجيات التوظيف، إذ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين نوعية المتدربين ومؤهلاتهم الأساسية وبرامج التدريب، وتحقق استراتيجيات التدريب والتطوير على امتلاك العاملين المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وزيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية، والعمل على تدعيم ادراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة الخدمة، والتأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الابداع والتعلم، وبالتالي التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال (Mabey et al, 2000, p332)

وللحد من آثار الصمت التنظيمي على الجامعات القيام بتطوير سلوك العاملين في بيئة العمل بالتدريب والتحفيز، والعمل على فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين العاملين

والإدارة بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لحل المشكلات في بيئة العمل.

2.3.5 استراتيجيات التعويضات وعلاقتها بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:

في ظل البيئة المعاصرة باتت طرق استثمار الموارد البشرية من أهم المصادر التي تعتمد عليها الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن المورد البشري من أهم الموارد التي تسهم في رسم الاستراتيجيات اللازمة لإدارة هذا المورد، وأن امتلاك الجامعات استراتيجية لإدارة التعويضات تكون بمثابة ميزة تنافسية للجامعة، التي من خلالها يمكن جذب المواهب والمحافظة عليها.

وتستخدم الجامعات استراتيجيات التعويضات للإشارة بشكل غير مباشر وشامل إلى الرواتب، بينما تشمل التعويضات أكثر من مجرد الراتب الأساسي للموظف؛ حيث تشير استراتيجية التعويضات إلى الراتب الأساسي والتأمينات الصحية التي توفرها الجامعة للموظفين، وأي مكافأة أو ميزات إضافية مثل بدل المواصلات، وتذاكر السفر السنوية، أو أي رسوم دراسية تقدمها الجامعة لأبناء الموظفين حيث تطور هذا المفهوم، وأصبح ذو نظرة شمولية (محمد، 2019م، ص84).

وتقوم الجامعات بوضع استراتيجية خاصة بالتعويضات للحفاظ على موظفيها، وكذلك العمل على جذب المواهب البشرية التي من خلالها تستطيع أن تحقق قدرات تنافسية، حيث تقوم بتقديم هذه التعويضات بأشكال مختلفة منها المباشرة وغير المباشرة، وبالتالي تستطيع الجامعات من خلال وضع هذه الاستراتيجيات خلق الثقة المتبادلة بينها وبين موظفيها، وزيادة الرغبة في تقبل التوجيهات والإرشادات، ويسود الاعتقاد بين الموظفين بأن الجميع سواسية، مما يخلق ذلك حالة من الرضا والانتماء والأمان الوظيفي، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية مما يحد من الصمت التنظيمي لدى الموظفين.

2.3.6 استراتيجيات تقييم الأداء وعلاقته بالحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:

يعد تقييم الأداء واحداً من أهم الوسائل المتوفرة لدى الجامعات الفلسطينية لقياس أداء الأكاديميين والإداريين بها وتطويرهم، كما أنه يمثل في ذات الوقت مشكلة للقائمين بعملية التقييم، لأن عملية التقييم يتم من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة من العاملين في تلك الجامعات،

وبالتالي فعملية التقييم تؤدي على وجه العموم مهمة لمراجعة ومراقبة واستخلاص المعلومات والأفكار والمقترحات التي تتخذ على ضوءها الكثير من اتخاذ القرارات، وعليه فإن القرارات تحدد من يجب ترقيته أو نقله أو تثبيته أو غير ذلك؛ فهي التي تحدد الرواتب والعلاوات والنقدم الوظيفي التي يجب أن يحصل عليها الموظف بناءً على هذا التقييم، وكلها عوامل تخلق الثقة لدى المرؤوسين بمدراءهم وبالإدارة، وتدفع العاملين في الجامعات إلى أن يقدم على العمل راضياً، وعلى استعداد وجداني، وبروح معنوية عالية مما يسهم في زيادة وتحسين الأداء لدى العاملين في بيئة العمل، ولهذا فإن العاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية العمل موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة في الجامعة، وأن الهدف من وراء عملية التقييم هو معالجة نقاط الضعف لتحسين الأداء قد يسهم في خلق الثقة بالمدراء، وزيادة الرغبة في تقبل التوجيهات والإرشادات، وتعد عملية التقييم وسيلة فعالة لتحفيز وتوجيه العاملين، وكذلك وسيلة لرفع مستوى الأداء في العمل، وعلى العكس تماماً فعدم وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين يترتب عليه آثار سلبية في العمل، ويسود الاعتقاد بين العاملين بأن الجميع سواسية، وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط ويجعلهم عرضة للممارسة سلوك الصمت التنظيمي في الجامعة (العرياني، 2016م، ص864).

المبحث الرابع: الجامعات الفلسطينية

2.4.1 واقع الجامعات الحكومية والخاصة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

الجامعات هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس أو الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (اغريب، 2019م، ص16). وسيتم تطبيق الدراسة على الجامعات الحكومية والخاصة في المحافظات الجنوبية وهي أربع جامعات (جامعة الأقصى، جامعة فلسطين، جامعة الإسراء، جامعة غزة).

2.4.2 نبذة عن الجامعات الفلسطينية:

جامعة الأقصى: (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى بغزة، 2020م)

جامعة الأقصى بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية مستقلة طبقاً لقانون الخدمة المدنية، وقانون التعليم الفلسطيني رقم (11) للعام 1998م، لقد كانت بداية نشأتها في عام 1955م، عندما كانت معهداً للمعلمين، ثم نمت وتطورت لتصبح كلية جامعية في العام 1991م، وهي كلية التربية الحكومية، ثم تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى في العام 2001م.
رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى ان تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.
رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عال حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع، تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

أهدافها الاستراتيجية:

- تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:
- تعزيز التطور المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعليمية والتعلمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعلمة فاعلة.
- المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التنموية.

جامعة فلسطين: (الموقع الإلكتروني لجامعة فلسطين، 2020م)

هي مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام، حصلت على الاعتماد النهائي لكلياتها عام (2008م).

رؤية الجامعة:

مؤسسة أكاديمية متميزة داعمة للتنمية المستدامة على المستوى الوطني وفق معايير الجودة.

رسالة الجامعة:

تسعى جامعة فلسطين للتميز في التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع من خلال برامج مرتبطة بالتنمية المستدامة، وتخريج أجيال محصنة بالقيم الأصيلة، وقادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومستجدات العصر، والمنافسة على المستويين المحلي والإقليمي.

أهدافها الاستراتيجية:

- تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
- تهيئة البيئة الجامعية التي لبي تطلعات الطلبة للرفي بمستوى التفكير والإبداع والتميز لديهم.
- ربط برامج الجامعة باحتياجات السوق وتطويرها بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.
- تحقيق معايير الجودة والنوعية للبرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
- الاهتمام بالبحث العلمي ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية.
- تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والمؤسسي وتقوية روابطها وعلاقاتها العلمية والثقافية مع الجامعات العربية والدولية.

جامعة الإسراء: (الموقع الإلكتروني لجامعة الإسراء، 2020م)

هي جامعة فلسطينية تأسست عام 2014م، ويقع مقرها الرئيس في بلدة الزهراء بمحافظة غزة، والجامعة عضو في اتحاد الجامعات العربية، وفي منظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة، وفي اتحاد جامعات العالم الإسلامي، والاتحاد العالمي للمؤسسات العلمية، وفي الاتحاد الدولي للجامعات.

رؤية الجامعة:

تطمح الجامعة أن تكون رائدة ومتميزة في العلم والمعرفة والبحث العلمي على المستوى الوطني والعربي والدولي لتسهم في التنمية والتقدم.

رسالة الجامعة:

تسعى الجامعة إلى المشاركة في تنمية المجتمع، من خلال تشجيع البحث العلمي، وتقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالية، تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق، من خلال أكاديميين أكفاء بخبرات متميزة، بما يسهم في إعداد خريجين مؤهلين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، والمساهمة بفاعلية في بناء مستقبل وطنهم.

أهدافها:

- تعزيز منظومة القيم الأخلاقية والوطنية في المجتمع الفلسطيني.
- تطوير البرامج الأكاديمية بشكل مستمر وبما يراعي معايير الجودة العالمية.
- تنمية البحث العلمي عالي الجودة؛ للمساهمة في تحقيق أهداف المجتمع.

- تدعيم الشراكة الاكاديمية مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، من خلال الانضمام لاتحادات الجامعات العربية والعالمية.
 - تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة؛ لتنمية المجتمع.
 - إعداد خريجين متميزين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل.
- جامعة غزة: (الموقع الإلكتروني لجامعة غزة، 2020م)**

حصلت الجامعة على الاعتماد العام لتصبح مؤسسة تعليم عال من العام الدراسي 2009/200م، ثم توالى بعد ذلك حصولها على الاعتماد الخاص لكلياتها وبرامجها المعلنة، وتعتمد فلسفة الجامعة على فلسفة التعليم العالي في دولة فلسطين والتمشية مع الانظمة الحديثة في الجامعات العالمية المتميزة لتسهم في تعزيز المصالح التعليمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية للشعب الفلسطيني.

رؤية الجامعة:

منارة علمية أكاديمية تقدم خدماتها في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وإعداد خريجين متميزين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل.

رسالة الجامعة:

تسعى الجامعة إلى إعداد كوادر مؤهلة علمياً ومهنياً قادرة على تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل وفق أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية، وتعزيز البحث العلمي، والتطور المعرفي للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

أهدافها:

- الارتقاء مستوى الطلبة، ودعم نموهم الفكري، وفتح مجال الخبرة امامهم في ظل نظام من التعليم الأكاديمي المميز.
- إعداد الطلبة للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن.
- تطوير المعرفة بالقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه ومساعدة الجهات المختصة على حل مشكلات المجتمع وقضايا التنمية فيه، والعمل على نقل المعرفة العلمية إلى اللغة العربية.
- الاهتمام بشخصية الطلبة ومسلكتهم وتوجيههم ايجابياً لخدمة المجتمع.
- العناية بالتعليم المستمر والاهتمام بالإرشاد الميداني في مختلف النواحي التطبيقية في سبيل خدمة المجتمع، وحل مشاكله القائمة وتلافي المتوقع منها.
- توثيق الروابط مع الجامعات والهيئات العلمية العربية والعالمية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

إن استعراض الدراسات السابقة للبحث العلمي مطلباً منهجياً يبلور رؤية الباحثة، ويحدد خواصتها نحو منهجية مميزة، كما تُعد الدراسات السابقة رافداً أساسياً في رسم أطر البحث العلمي. وفيما يلي عرض لأهم ما توافر لدى الباحثة من دراسات سابقة تناولت ذات موضوع هذه الدراسة، وهناك ما هو على صلة بالدراسة الحالية، وبعضها الآخر يرتبط جزئياً بمكوناتها. وسيتم التركيز خلال العرض على أهداف الدراسات الرئيسية، والمنهجية التي استخدمت، وأهم النتائج التي توصلت إليها، مما سبق سنقوم الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين المحور الأول: الدراسات التي تناولت فعالية الموارد البشرية الاستراتيجية، والمحور الثاني: الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي، وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم عربية وأجنبية على النحو التالي:

3.1 الدراسات التي تناولت فعالية ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع متغيرات أخرى

1. دراسة (بشارت، 2020م)، "تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية".

أهم أهداف الدراسة: إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وتقديم مقترح لتفعيل هذا الدور، وتكونت عينة الدراسة من (600) فرداً من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية. أهم نتائج الدراسة: أن المتوسطات الحسابية لدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (2.64-2.75) بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

2. دراسة (مصطفى، 2020م)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس".

أهم أهداف الدراسة: إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار، وتوضيح أهمية هذه الممارسات على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة، وتم اختيار عدد من العاملين الإداريين في المراكز التالية: (مركز بحوث الشرط الأوسط، ومركز الخدمة العامة، ومركز البريد، ومركز تطوير

المشروعات، ومركز الأبصار الإلكتروني)، ويبلغ عددهم (300) موظف يعملون في الإدارات العليا، والوسطى، والتنفيذية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منها التدريب، وتقييم الأداء لها تأثيراً إيجابياً على إبداع وابتكار العاملين، وأيضاً نجد ان هناك تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار، وكشف الدراسة بعدم وجود تأثير للتحفيز المادي على الإبداع والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، بينما نجد ان التحفيز المعنوي يجب أن يدعم أكثر لما له من تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار.

3. دراسة (الزعيبي، والحنيطي، 2019م)، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي: دراسة حالة المركز الجغرافي الملكي الأردني.

أهم أهداف الدراسة: إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات) في مستويات السلوك التنظيمي المتمثلة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المركز، وعددهم (195) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (130) موظفاً.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي وبنسبة مرتفعة، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية (التدريب) في السلوك التنظيمي.

4. دراسة (الراجحي، 2019م)، بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصحة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي المدرك: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في الكويت.

أهم أهداف الدراسة: قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصحة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي المدرك في المستشفيات الخاصة في الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في تلك المستشفيات، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المستشفيات الخاصة في الكويت وبلغ عددهم (219)، من العاملين، وتم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات وتكونت من (48) فقرة.

أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصحة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في الكويت، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في الصحة التنظيمية في تلك المستشفيات، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصحة التنظيمية من خلال الدعم المدرك في المستشفيات الخاصة في الكويت.

5. دراسة (الزنعون، 2019م)، بعنوان: "فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة".

أهم أهداف الدراسة: إلى التعرف على مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الاشرافية والمهنية والكتابية والبالغ عددهم (123) موظفاً، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بواقع (50) مفردة.

أهم نتائج الدراسة: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فعالة بدرجة كبيرة في ضوء اتجاهات العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكافة محاور وفقرات الاستبانة (70.26%)، وأيضاً عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

6. دراسة (القيوتي، 2019م)، بعنوان: إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي-الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية: دراسة ميدانية على مجموعة الحوراني.

أهم أهداف الدراسة: بيان وتوضيح مفهوم إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في استراتيجية التدريب، استراتيجية التمكين، استراتيجية المعرفة، استراتيجية توظيف جيل الألفية، وأثرها في الذكاء التنافسي بأبعاده في مجموعة الحوراني بوجود القيادة الرؤيوية كمتغير وسيط، وهدفت أيضاً إلى بيان لأهمية النسبية لإعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية والذكاء التنافسي والقيادة الرؤيوية في المجموعة المبحوثة من وجهة نظر المديرين في الإدارة العليا والوسطى الذين شكلوا عينة الدراسة والبالغ عددهم (130) مديراً، وتم اعتماد المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات الأولية، كما تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لجميع المديرين في المستويات العليا والوسطى في الشركات التابعة للمجموعة.

أهم نتائج الدراسة: أن الأهمية النسبية لإعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في مجموعة الحوراني جاءت مرتفعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في الذكاء التنافسي في مجموعة الحوراني، وأن استراتيجيات التمكين تعتبر من أكثر ابعاد إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية تأثيراً في الذكاء التنافسي، وأظهرت أيضاً ارتفاع الأهمية النسبية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرؤيوية كنغير وسيط في الذكاء التنافسي في مجموعة الحوراني، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لإعادة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التدريب، التمكين، المعرفة، توظيف جيل الألفية) في الذكاء التنافسي بوجود القيادة الرؤيوية كتغير وسيط في مجموعة الحوراني.

7. دراسة (العبادي، 2019م)، بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء سلاسل التوريد المرنة الرشيقة، الدور الوسيط لضمان الجودة: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

أهم أهداف الدراسة: إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء سلاسل التوريد المرنة الرشيقة مع بيان الدور الوسيط لضمان الجودة، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة من خلال اختيار عينة ملاءمة من مجتمع الدراسة من المدراء في الإدارات العليا والوسطى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة (185) مفردة، وتم الاستعانة ببرنامج (Amos).

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في أداء سلاسل التوريد المرنة الرشيقة في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

8. دراسة (العولقي، 2018م)، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمينية.

أهم أهداف الدراسة: تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة تتألف من (335) مدير في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية، وكافة الفروع في العاصمة صنعاء، ومحافظة تعز، وإب، وبأسلوب العينة القصدية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسة للدراسة.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في البنوك التجارية، في حين أسفرت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

9. دراسة (Al-Qatawneh and Mobaideen, 2017)، بعنوان: "The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrana Cement"

أهم أهداف الدراسة: التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الإداري في شركة إسمنت العربية القطرانة، حيث اشتملت عينة الدراسة على (95) موظف من الشركة محل الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم المتمثلة في الاستبانة كأداة رئيسية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: ارتفاع مستوى تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.57) وبانحراف معياري (0.53)، مما قد يعزى إلى اهتمام الشركة بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بحرص تام، وأيضا أشارت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في الشركة كان مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) والانحراف المعياري (0.54)، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة بالأبعاد التالية: (استراتيجية الاختيار والتعيين، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء) في التمكين الإداري في الشركة محل الدراسة.

10. دراسة (Lakshrni & Kennedy, 2017)، بعنوان: The Role of Business Sustainability in Human Resource Management A Study On Indian Manufacturing Companies.

دور استدامة الأعمال في إدارة الموارد البشرية: دراسة عن الشركات الصناعية الهندية. أهم أهداف الدراسة: التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الأعمال ودور إدارة الموارد البشرية في استدامة الأعمال التجارية، والدراسة تجريبية أجريت على (233) شركة تصنيع هندية تعمل في كارناتاكا، وتركز أيضا على طريقة إدارة الموارد البشرية بتضمين الاستدامة في ممارساتها في المنظمة وأثرها على الأداء التنظيمي. أهم نتائج الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

11. دراسة (Allui and Sahni, 2016)، بعنوان: "Strategic human resource management in higher education intuitions empirical evidence from Saudi"

أهم أهداف الدراسة: اكتشاف ديناميكيات استخدام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التوافق الاستراتيجي، التوظيف والاختيار، تقييم الأداء، المكافآت، التعويضات، تدريب وتطوير الموظفين والاحتفاظ بهم)، وفهم البحوث القائمة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وربط سلوك ممارس بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية القائم على البحث في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الشؤون الأكاديمية، ومدراء شؤون الموظفين في كل جامعة من جامعات الرياض. أهم نتائج الدراسة: أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لم تحظى بالاهتمام الكافي، وأن عملية التوظيف واختيار الموظفين غير كافية إلى حد كبير. كما أشارت النتائج أن الجامعات السعودية بحاجة إلى زيادة في وقت التدريب، والجامعات السعودية تواجه مشاكل كبيرة فيما يتعلق بتنمية رأس المال البشري، وأيضا وجود نقص في المعلومات حول العلاقة بين رضا أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم وهي مشكلة كبيرة في التعليم العالي.

12. دراسة (Nyandiko et al. 2015)، بعنوان: Effectiveness of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance at Kenva Seed Company-Kitale.

أهم أهداف الدراسة: فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في شركة البذور الكينية، وقد سعت الدراسة إلى تطبيق نظرية أسلوب إدارة الأداء العالي

في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، واعتمدت على الابعاد التالية: استراتيجية تطوير الموظف، واستراتيجية التحفيز، واستراتيجية المحافظة على الموظف، واستراتيجية التوظيف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.

أهم نتائج الدراسة: أن أكثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية شيوعاً هي استراتيجية التحفيز، وتطوير الموظف، والممارسات الأخرى الشائعة إلى حد ما هي استراتيجية التوظيف واستراتيجية المحافظة على الموظف، وأشارت أيضاً أن الممارسة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في شركة كينيا للبذور هي استراتيجية التحفيز، ووجود علاقة خطية ايجابية بين الأداء يمكن يعزى إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وأيضاً تم رفض فرضية العدم، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية خطية بين الأداء وممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية.

13. دراسة (شريف، وعبد، 2015م)، بعنوان: دورة القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في مجلس محافظة كركوك.

أهم اهداف الدراسة: اختبار علاقة وتأثير القوة التنظيمية كمتغير مؤثر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستجيب متمثل ب(استراتيجية التوظيف، استراتيجيات التدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقويم الأداء)، وتم التطبيق على عينة قصدية من أعضاء المجلس ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات والشعب بلغ عددها (72) فرداً، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: ارتفاع مستوى متغيرات الدراسة القوة التنظيمية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجلس المحافظة، إضافة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير عالية المعنوية بين متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية، وأيضاً أظهرت النتائج لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (باستراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقويم الأداء) حصلت على نسبة اتفاق عالية من قبل المبحوثين في مجلس المحافظة.

14. دراسة (سعد، 2014م)، تحت عنوان: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية-الزعفرانية.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية تقييم

الأداء) في تحسين الأداء المنظمي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، فضلا عن الآثار المترتبة على النتائج للمديرين والممارسين، وقد تم تصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (53) مفردة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط وتأثير قوى لاستراتيجية التعويض في تحسين الأداء المنظمي وأقل قوة في استراتيجية التوظيف.

15. دراسة (الطعان، 2013م)، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل.

أهم أهداف الدراسة: بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية، والسعي إلى الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الوزارة محل الدراسة، وفيما لو كانت كوادرها مؤهلة لقيادتها نحو النجاح الاستراتيجي، ولهذا الغرض تناولت الدراسة كل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة في (استراتيجية تحليل الوظيفية، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقويم الأداء) في تناولت في متغيرها التابع النجاح الاستراتيجي، واشتملت عينة الدراسة على كل من المدراء ومعاونينهم ورؤساء الأقسام في وزارة النقل والمدراء ومعاونينهم في بعض شركات وزارة النقل وهي الخطوط الجوية العراقية، والشركة العامة للطيران المدني، والشركة العامة لسكك الحديد، والشركة العامة للنقل البري، حيث بلغت عينة الدراسة على (42) مستجيب، وتم بناء الاستبانة كأداة للدراسة، وايضاً الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية.

أهم نتائج الدراسة: أن جميع التأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية، وذلك يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

16. دراسة (العزب، والغزبي، 2013). تحت عنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية مصلحة الجمارك السعودية.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي في

الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي، وكذلك دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لها تأثير في التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، وإن بعد (الأجور والحوافز) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تقييم الأداء وفسر مع متغير الأجور والحوافز (58.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التوظيف حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (61%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التدريب والتطوير حيث فسر مع المتغيرات السابقة مقداره (63.6%) من التباين في التميز التنظيمي.

17. دراسة (Sani, Abdulkader, 2012)، بعنوان: **SHRM and Organizatational Performance in of Organizational Climate.**

أثر ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجريا.

أهم اهداف الدراسة: التعرف على أثر ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجريا، وكذلك دراسة ما إذا كانت فعالية ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على اداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا، وتكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة، ولهذه الغاية تم تصميم استبانة خاصة لممارسات استراتيجية الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، نظام تخطيط الوظائف).

أهم نتائج الدراسة: إن ممارسات استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة بأبعادها كانت متوسطة، وتبين أن المفتاح الرئيس للممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجريا، أما اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل، فقد وجد الباحث علاقة متوسطة بين متغيرات الدراسة.

18. دراسة (القاضي، 2012م)، بعنوان: "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن".

أهم أهداف الدراسة: التعرف إلى أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (نظام التعويض، والتدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين) على الأداء في الجامعات الخاصة الأردنية، وسعت الدراسة إلى بيان أثر أداء الجامعات الخاصة بشكل عام، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية، والتي يبلغ عددها (20) جامعة، أما عينة الدراسة فقد شملت (103) موظف من جميع المستويات الإدارية.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (ما عدا نظام التعويضات والحوافز) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.

3.2 الدراسات تناولت الصمت التنظيمي مع متغيرات أخرى

1. دراسة (جبريل، والصويجي، 2020م)، بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي".

أهم أهداف الدراسة: التعرف على ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، إضافة إلى الوقوف على طبيعة الأثر بين ضغوط العمل على الصمت التنظيمي بالشركة محل الدراسة، وتم اتباع منهج دراسة الحالة، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بالشركة، والذي بلغ عددهم (50) موظفاً إدارياً.

أهم نتائج الدراسة: أن المستوى العام لضغوط العمل جاء ضعيفاً بينما الصمت التنظيمي كان متوسطاً، وأيضاً أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي، وأوضحت أيضاً أن بعد فقدان الأمان الوظيفي كأحد أبعاد مصادر الضغوط كان له تأثيراً على الصمت التنظيمي.

2. دراسة (يوسف، 2020م)، بعنوان: "البيئة الريادية ودورها في الحد من عناصر الصمت

التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية"

أهم أهداف الدراسة: إلى معرفة العلاقة التآثرية بين البيئة الريادية الداخلية والصمت التنظيمي، وتمثل الصمت التنظيمي (العزلة، تخوف المديرين من التغذية العكسية، تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، ضعف الخبرة والتجربة، ضعف فرص الاتصال)، وبلغت عينة الدراسة (40) فرداً من كافة المستويات الإدارية المختلفة في جامعة الحمدانية من مجموع (50) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة.

أهم نتائج الدراسة: توافر البيئة الريادية الداخلية في الجامعة محل الدراسة يمكن أن يسهم في الحد من الصمت التنظيمي، وأتضح وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين المتغيرين، وأن بعد (دعم الإدارة العليا) أقوى الأبعاد ارتباطاً بالصمت التنظيمي.

3. دراسة (الحجار، 2019م)، بعنوان: "الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة

تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة".

أهم أهداف الدراسة: إلى التعرف على الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، وقد شملت محاور الصمت التنظيمي على (الصمت الدفاعي، صمت الخضوع، والصمت المؤيد اجتماعياً)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الوزارة والبالغ عددهم (613) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع (236) استبانة.

أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي لكل من الصمت الدفاعي والصمت المؤيد اجتماعياً على الأداء المؤسسي، ووجود تأثير سلبي لصمت الخضوع على الأداء المؤسسي، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول مستوى الصمت تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، بينما لم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصمت التنظيمي تعزى لكل من المسمى الوظيفي والخبرة، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة).

4. دراسة (العيساوي، 2019م). بعنوان: الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني-كوفة.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية في المعهد التقني في الكوفة، وتحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المعهد محل الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المعهد، وتمثل مجتمع الدراسة المعهد التقني بالكوفة إما عينة الدراسة فقد تمثلت بفئة الفنيين، واعتمدت العينة القصدية العمدية، وتم توزيع (101) استمارة استبانة من الذكور والإناث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: جاء الصمت الاجتماعي بالمرتبة الأولى وحقق أعلى وسط حسابي، ويليه الصمت الدفاعي في المرتبة الثانية، ويليه صمت الإذعان في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، وهذا يدل على وجود قبول إيجابي من قبل أفراد العينة حول توفر الصمت التنظيمي، وكذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

5. دراسة (محمد، 2019م)، بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على سلوك صمت العاملين داخل المنظمات، وذلك بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية (شركة الكهرباء شمال شرق القاهرة، الشركة القابضة لمياه الشرب شمال القاهرة، شركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية شمال القاهرة، بنك الوداء التجاري الدولي)، وقد بلغ حجم العينة (386) مفردة بنسبة (94%) من إجمالي حجم العينة.

أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي فكما انخفضت القيادة الأخلاقية زاد الصمت التنظيمي والعكس، وأيضاً وجود أثر سلبي للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي بالإضافة إلى وجود اختلافات بين آراء مفردات العينة لبعض المتغيرات (الموقع الوظيفي، طبيعة نشاط المنظمات)، ووجود اتفاق بين آراء مفردات العينة لبعض الأخر مثل (النوع، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نمط الملكية) فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى وجود اختلافات بين آراء مفردات العينة لبعض المتغيرات (النوع، المستوى التعليمي،

الموقع الوظيفي، طبيعة نشاط المنظمات، نمط الملكية)، ووجود اتفاق بين آراء مفردات العينة لباقي المتغيرات مثل (سنوات الخبرة) فيما يتعلق بالصمت التنظيمي.

6. دراسة (الكعبي، 2018م). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية-بغداد.

أهم أهداف الدراسة: اختبار دور التماثل التنظيمي في الحد من مستوى الصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين في المصارف الأهلية. حيث بلغ عددهم (67) فرد، وتضمن متغير التماثل التنظيمي ثلاثة أبعاد (الولاء التنظيمي، التشابه، والانتماء). أما متغير الصمت التنظيمي فقد تم التعامل بصفته متغير أحادي البعد، وقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة: يوصف الصمت التنظيمي بأنها تقيد العاملين وتحديددهم بعدم الاتيان بأي آراء، او اقتراحات، أو التصريح بأفكارهم ومعلوماتهم، وهذا ناتج عن الخوف والخشية والنتائج السلبية التي قد يتعرض لها العاملين، ووجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي، وكذلك اتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لارتفاع التماثل التنظيمي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

7. دراسة (سلمان، 2018م). تحت عنوان: أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق.

أهم أهداف الدراسة: معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة وتوزيعها باستخدام أسلوب العينة العشوائية على عينة مكونة من (271) أكاديمي في الجامعات الحكومية العراقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية العراقية جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.42)، كما ان مستوى الصمت التنظيمي في هذه الجامعات جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.46)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية.

8. دراسة (عودة، 2015م). بعنوان: درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية.

أهم أهداف الدراسة: تقصي درجة الصمت التنظيمي، وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات رسمية في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (290) عضو هيئة تدريس، مثلوا أقاليم الأردن الثلاثة وهي: (إقليم الشمال، جامعة اليرموك)، و(إقليم الوسط، الجامعة الهاشمية)، و(إقليم الجنوب، جامعة مؤتة)، حيث تم استخدام استبانتين لجمع البيانات الأولى تقيس درجة الصمت التنظيمي، والثانية مستوى الأمن الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: كانت الدرجة الكلية للصمت التنظيمي في الجامعات متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة الصمت التنظيمي، والأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، وكانت فروق دالة إحصائياً بين متوسطات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة الصمت التنظيمي في الجامعات، تعزى للكلية، لصالح العاملين في الكليات الإنسانية، ولبلد التخرج، لصالح المتخرجين من البلدان العربية، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الرتبة، الجنس، الخبرة، والإقليم.

9. دراسة (Altinkunt, 2014). بعنوان: **The Relationship between School Climate and Teachers, Organizational Silence Behaviors, Anthropologist**

أهم أهداف الدراسة: التعرف على العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدينة كوتاهايا غرب تركيا، وتم استخدام منهجية البحث المسحي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً.

أهم نتائج الدراسة: أن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين كانت متوسطة، ووجود علاقة ذات مستوى متوسط بين المناخ المدرسي وسلوكيات الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

10. دراسة (Osboei & Nojabae, 2014). بعنوان: Investigation of Relationship between Organizational Silence and Job Satisfaction in Teachers

أهم أهداف الدراسة: اختبار العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين غرب مقاطعة مازندران في إيران، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (121) معلماً تم اختبارها بالطريقة العشوائية.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العوامل الإدارية، والعوامل الشخصية) والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

11. دراسة (الوهبي، 2014م). تحت عنوان: أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على أهم العوامل المسببة للصمت في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم، وكذلك تحديد الاختلافات في المناخ التنظيمي في تلك الدوائر، وتكون مجتمع الدراسة من هم في المستويات الإدارية الوسطى في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم والتي تتمثل في (المديرية العامة للشؤون الصحية، إدارة المرور القصيم، الشؤون البلدية والقروية، المديرية العامة للتربية والتعليم)، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية، واشتملت على (220) مفردة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: إن العوامل التي تؤدي إلى الصمت مرتبة تنازلياً هي خوف المديرين من التغذية العكسية، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا، العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات يتقدم بها الموظفين، واتضح أيضاً وجود اختلافات في الصمت التنظيمي في تلك الدوائر، وكذلك وجود تأثير للقيم الجيدة، تدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.

12. دراسة (سليم، 2012م). بعنوان: سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على العلاقة بين كل اتجاهات الإدارة العليا نحو سلوك صمت وتعبير العاملين، واتجاهات المشرفين نحو سلوك صمت وتعبير العاملين، وفرص الاتصالات، والولاء للمشرف، وفرص المسار الوظيفي المستقبلية، والمستوى التنظيمي، بالإضافة إلى بعض

المتغيرات الديمغرافية الأخرى مثل العمر، مدة الخدمة، مستوى التعليم من ناحية وبين متغير سلوك الصمت وتعبير العاملين (المتغير التابع)، تم اعداد استبانة كأداة رئيسية للدراسة، وأجريت عينة الدراسة على منظمات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر، واشتملت منظمات قطاع الأعمال على (3) منظمات كبيرة في مجال المنافع العامة في مدينة الإسكندرية، أما منظمات القطاع الخاص فاشتملت على (8) شركات تعمل في مجالات الحديد والصلب والبتروكيمياويات في مديني القاهرة والإسكندرية بأسلوب العينة العشوائية المنتظمة، وتم توزيع (500) استمارة على عينة الدراسة، وتم استرداد (320) مفردة.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التنظيمي وبين متغير سلوك صمت وتعبير العاملين، وأوضحت نتائج تحليل الانحدار التدرجي أن اتجاهات المشرفين نحو سلوك الصمت والتعبير، وفرص الاتصالات، وفرص المسار الوظيفي المتاحة أمام العاملين، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات قطاع الأعمال العام ومنظمات القطاع الخاص بالنسبة لمتغيرات الصمت التنظيمي ومتغير الولاء للمشرف.

3.3 التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

من حيث الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية، بينما تعددت أهداف ونتائج الدراسات السابقة مثل: دراسة (مصطفى، 2020م) التي هدفت إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري، دراسة (الراجحي، 2019م) التي هدفت إلى قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية من خلال الدعم التنظيمي المدرك، ودراسة (بشارت، 2020م)، التي هدفت للكشف دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، ودراسة (القيوتي، 2019م) التي هدفت إلى بيان وتوضيح مفهوم إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في استراتيجية التدريب، استراتيجية التمكين، استراتيجية المعرفة، استراتيجية توظيف جيل الألفية، وأثرها في الذكاء التنافسي بأبعاده. ودراسة (العولقي، 2018م) والتي هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمينة،. ودراسة (Al-Qatawneh and Mobaideen, 2017)، التي هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الإداري في شركة إسمنت العربية القطرانة. ودراسة (شريف، وعبد، 2015م) التي هدفت إلى اختبار علاقة وتأثير القوة التنظيمية كمتغير مؤثر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستجيب متمثل ب(استراتيجية التوظيف، استراتيجيات التدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقييم الأداء). ودراسة (سعد، 2014) التي هدفت إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية تقييم الأداء) في تحسين الأداء المنظمي. ودراسة (Nyandiko et al. 2015)، ودراسة (Lakshrni & Kennedy, 2017)، التي كان هدفها التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي، ودراسة (العزب، والعزبي، 2013م). التي هدفت التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء).

وبالتالي اختلفت بعض الدراسات السابقة فيما بينهما في الأهداف والنتائج، ومجتمع الدراسة، واتفقت بعض الدراسات في تناول أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، والمقابلات الشخصية.

من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة (الراجحي، 2019م)، ودراسة (العولقي، 2018م)، ودراسة (سعد، 2014م).

بينما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة (Lakshrni & Kennedy, 2017)، التي استخدمت الدراسة التجريبية، ودراسة (Altinkunt, 2014) التي اعتمدت على منهجية البحث المسحي والارتباطي.

من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة في إجرائها في بيئة الجامعات ما عدا دراسة كل من (عودة، 2015م)، ودراسة (سلمان، 2018م)، حيث أن أغلب الدراسات كانت في بيئات مختلفة منها المشافي ومنها الصناعات والشركات الزراعية.

الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي:

أوجه الاتفاق والاختلاف ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الهدف: تناولت كل من دراسة (جبريل، والصويجي، 2020م)، التي تناولت التعرف على ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، ودراسة (يوسف، 2020م)، التي هدفت الكشف العلاقة التأثيرية بين البيئة الريادية الداخلية والصمت التنظيمي، وتمثل الصمت التنظيمي (العزلة، تخوف المديرين من التغذية العكسية، تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، ضعف الخبرة والتجربة، ضعف فرص الاتصال)، ودراسة (الحجار، 2019م)، ودراسة (العيساوي، 2019م)، ودراسة (محمد، 2019م)، التي هدفت التعرف على أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على سلوك صمت العاملين داخل المنظمات، ودراسة (الكعبي، 2018م)، التي تناولت اختبار دور التماثل التنظيمي في الحد من مستوى الصمت التنظيمي، ودراسة (سلمان، 2018م)، التي هدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي، أما دراسة (عودة، 2015م)، ودراسة (Altinkunt, 2014)، ودراسة (Osboei & Nojabae, 2014)، ودراسة (سليم، 2012م)، التي تناولت الصمت التنظيمي كمتغير مستقل، أما دراسة (الوهيبي، 2014م)، هدفت التعرف على أهم العوامل المسببة للصمت في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم.

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، والمقابلات الشخصية.

من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة (الوهيبي، 2014م)، ودراسة (سلمان، 2018م)، ودراسة (العيساوي، 2019م).

واختلفت مع دراسة كل من دراسة (جبريل، والصويجي، 2020م)، التي اتبعت منهج دراسة الحالة، ودراسة (Altinkunt, 2014)، التي اتبعت منهجية البحث المسحي والارتباطي، ودراسة (Osboei & Nojabae, 2014)، التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة في إجرائها في بيئة الجامعات ما عدا دراسة كل من (جبريل، والصويجي، 2020م)، ودراسة (الحجار،

وإدراسة (سليم، 2012م). وإدراسة (محمد، 2019م)، وإدراسة (الكعبي، 2018م)، وإدراسة (الوهيبي، 2014م)، وإدراسة (سليم، 2012م).

أهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الحصول على متغيرات الدراسة.
 2. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).
 3. بناء الإطار النظري للدراسة.
 4. عدم تكرار أي من الدراسات السابقة.
 5. توجيه الباحثة لمراجع مختلفة عربية وأجنبية.
 6. صياغة فرضيات الدراسة وأهدافها.
 7. تكوين خلفية نظرية غنية حول موضوع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والصمت التنظيمي قبل البدء في إعداد الدراسة، وتحديد جوانب المشكلة التي شعرت بها الباحثة.
- وبالتالي، تلقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، إلا أنها تنفرد في كونها تناولت الربط بين فعالية إدارة الموارد البشرية والحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة في المحافظات الجنوبية، ويمكن تحديد الفجوة البحثية عن طريق ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وما تم تناوله في الدراسة الحالية عن طريق الشكل الآتي:

جدول (3.1): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	أهم نتائج الدراسات السابقة
تركز على دراسة العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والحد من الصمت التنظيمي وذلك من خلال: 1- دراسة أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: (استراتيجية التوظيف، التدريب والتطوير، التمكين، التعويضات، تقييم الأداء) في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة.	تظهر الفجوة البحثية من خلال الآتي: 1- ندرة الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة- التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والحد من الصمت التنظيمي. 2- لم يتم التطرق إلى دراسة العلاقة التي جمعت الأبعاد الخمس لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والحد من الصمت التنظيمي في البيئة الفلسطينية حسب	المحور الأول: فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتتناول: 1. أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كأساس لتطور المنظمات والمؤسسات. 2. اهتم كذلك بالربط بين أبعاد وخصائص إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كمتغير مستقل ومتغيرات تابعة، مثل: (الأداء التنظيمي، التميز المؤسسي، النجاح

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	أهم نتائج الدراسات السابقة
<p>2- التعرف علي مستوي أبعاد واقع فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة دراسة مقارنة.</p> <p>3- التعرف الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة، حيث إن معظم الدراسات السابقة لم تتناول هذا الموضوع في الجامعات الفلسطينية _على حد علم الباحثة_.</p> <p>4- تطبيق هذه الدراسة علي قطاع مهم، يقدم خدمات تعليمية التي من شأنها تعمل على تنمية المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.</p> <p>5- إمكانية الوصول إلى نتائج، يمكن في ضوءها تقديم توصيات ذات فائدة للقائمين على تلك الجامعات، وللباحثين والمهتمين بهذا الجانب.</p>	<p>علم الباحثة.</p> <p>3- لم تتطرق الدراسات السابقة إلى بيان العلاقة والأثر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في البيئة الفلسطينية، وفي البيئة العربية بصفة عامة _على حد علم الباحثة_.</p> <p>4- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث العلاقة بين المتغيرات (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والحد من الصمت التنظيمي)، إذ يلاحظ أن الدراسات السابقة اعتمدت على علاقة متغير مع متغير آخر يختلف عن المتغير التابع.</p> <p>5- تختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف من الدراسة ومجال التطبيق، حيث لا توجد هناك -على حد علم الباحثة- دراسة فلسطينية تناولت فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة في المحافظات الجنوبية.</p>	<p>الاستراتيجي، التمكين، الابداع والابتكار، الصحة التنظيمية).</p> <p>3. اهتمت كذلك الدراسات السابقة بربط العلاقة بين دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتناغم مع استراتيجية المنظمة.</p> <p>4. ركزت كذلك علي إسهامات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في النواحي التعليمية والتنمية والأكاديمية، وكان مجال التطبيق في: (وزارات حكومية، مؤسسات أكاديمية، وغير ذلك).</p> <p>المحور الثاني: الحد من الصمت التنظيمي وكان التركيز علي:</p> <p>1- أهمية الصمت التنظيمي.</p> <p>2- التعرف على أسباب الصمت التنظيمي.</p> <p>3- ركزت على المتغير التابع _الصمت التنظيمي_ في علاقته كمتغير تابع أو مستقل مع متغيرات أخرى، مثل: (جودة الحياة الوظيفية، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، إدارة المعرفة، وغير ذلك) في منظمات الأعمال، وكان مجال تطبيق هذه الدراسات على: (الشركات الخدمية، شركات، شركات تكنولوجيا المعلومات، الوزارات والمؤسسات الحكومية، المؤسسات المالية، وغير ذلك).</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علي الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل أيضاً لمنهج البحث المتبع، ومصادر جمع البيانات، ويحدد مجتمع الدراسة وعينتها، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً يوضح كيفية تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.1 منهج الدراسة.

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إليها تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف البحث، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان، وغنيم، 2010م، ص 53).

4.2 مصادر جمع البيانات.

تحقيقاً للهدف الأساسي من الدراسة، والمتمثل في التعرف على دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة: دراسة مقارنة"، استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2. **المصادر الثانوية:** اتجهت الباحثة لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والدراسات والمجلات العلمية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف في جميع العاملين من (الإداريين والأكاديميين) في الجامعات بالمحافظات الجنوبية والتمثلة في (جامعة غزة، جامعة فلسطين، جامعة الاسراء، جامعة الأقصى)، و يبلغ العدد الإجمالي (1570) موظفاً وموظفة في الجامعات محل الدراسة وفق إحصائية شؤون الموظفين للعام (2020م). ويتضح ذلك في الجدول رقم (6) الذي يوضح توزيع العاملين في الجامعات الأربعة محل الدراسة كالتالي:

جدول (4.1): عدد أفراد مجتمع الدراسة الاجمالي

الجامعة المستهدفة	إداري	أكاديمي	العدد الإجمالي
جامعة غزة	75	170	245
جامعة فلسطين	164	197	361
جامعة الاسراء	82	117	199
جامعة الأقصى	323	442	765
المجموع	644	926	1570

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دائرة شؤون الموظفين في الجامعات محل الدراسة وفق إحصائيات العام

2020م

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجامعة وتم حساب حجم

العينة بواسطة المعادلة التالية: (Moor et .al، 2003)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة N = 791، فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعدّل}} = \frac{384 \times 1570}{1570 + 384 - 1} \cong 309$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 309 على الأقل.

وفقاً للقانون السابق يكون حجم العينة في الجامعات كما هو موضح بالجدول رقم (4.2).

جدول (4.2): توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاسترداد

م	اسم الجامعة	حجم المجتمع الكلي	النسبة من المجتمع %	حجم العينة المطلوبة/ الموزع	نسبة العينة من المجتمع %	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المستردة
1.	جامعة غزة	245	15.61	49.0	15.6	60	50
2.	جامعة فلسطين	361	22.99	73.0	23.2	90	75
3.	جامعة الاسراء	199	12.68	40.0	12.7	50	40
4.	جامعة الأقصى	765	48.73	153.0	48.6	180	155
	المجموع	1570	100.	315.0	100.	380	320

المصدر: من إعداد الباحثة

وبذلك تم توزيع (380) استبانة، وقد تم استرداد (320) استبانة، ما يمثل (83.33%) كنسبة استرداد، وكان توزيع الاستبانة يستهدف بشكل أساسي جميع العاملين في هذه الجامعات من (إداريين، أكاديميين).

العينة التجريبية.

قامت الباحثة بتوزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة باستخدام طريقة العينة العشوائية، على العاملين في الجامعات محل الدراسة، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب اختبار صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية الملائمة، وتم إعادة استخدام هذه العينة لعدم وجود أخطاء، ومشاكل بها.

4.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة: دراسة مقارنة"، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، الجامعة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ويتكون من (41) فقرة، موزع على (6) مجالات:

المجال الأول: استراتيجية التوظيف، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: استراتيجية التمكين، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: استراتيجية التدريب والتطوير، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع: اختيار استراتيجية التعويضات، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الخامس: استراتيجية تقييم الأداء، ويتكون من (9) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الصمت التنظيمي، ويتكون من (21) فقرة. موزع على (6) مجالات:

المجال الأول: صمت الإذعان، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: الصمت الدفاعي، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: الصمت الجماعي، ويتكون من (7) فقرات.

استخدمت الباحثة تدرجاً وفق مقياس مكون من (10) نقاط لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، ولتصحيح أداة الدراسة؛ بحيث تُعرض فقرات الاستبانة على المستجيبين، ويُطلب منهم إبداء مستوى موافقته على هذه الفقرات من خلال إعطاء درجة بين (1-10) درجات بحيث إن الدرجة

من الرقم (10) تدل على مستوي مرتفع من الموافقة، واقترب الدرجة من الرقم (1) يدل على مستوي منخفض من الموافقة أو عدم الموافقة حسب جدول رقم (4.3) التالي:

جدول (4.3): مقياس التدرج العشري

موافقة مرتفعة جداً	← ← ← ← ← ← ← ←								موافقة منخفضة جداً	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

ولتحديد مستوي الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد، وكل مجال ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي.

تبرير اختيار المقياس العشري:

وجود مجال أوسع للمصدقية، ودقة النتائج؛ حيث إن العينة، والفئة المستهدفة من العاملين في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية لديهم القدرة على فهم، وتفسير النتائج من خلال دقة إجاباتهم عن تساؤلات كل فقرة من فقرات الاستبيان.

4.5 خطوات بناء الاستبانة.

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة: دراسة مقارنة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص في الجامعات محل الدراسة.
2. الاطلاع على الأدب الإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار ملائمتها لجمع البيانات.

7. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، والإحصائيين بلغ عددهم (10) محكماً من الجامعات في قطاع غزة، والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (1).
9. استصدار المراسلات من أجل توزيع الاستبيان على أفراد المجتمع المستهدف.
10. توزيع هذه الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مفردة من عينة الدراسة.
11. تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة.
12. تم توزيع الاستبانة على العينة الفعلية للدراسة للحصول على الاستجابات بشكل نهائي، وقد تمت مراعاة القواعد التالية أثناء التوزيع: توضيح الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة تدوين الإجابة.
13. تم جمع الاستبانات بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام بمراعاة المستجيبين لتعليمات الاستبانة وهي: الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الإجابات، وبعد المراجعة وجد أن جميع الاستبانات التي رجعت صالحة للاستخدام.

4.6 صدق وثبات الاستبيان.

صدق الاستبانة يعني أن يقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه، وقامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (30) من العاملين في الجامعات محل الدراسة في المحافظات الجنوبية، وذلك للتعرف إلى مدى الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة.

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن تختار الباحثة عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من أعضاء هيئة التدريس في قطاع غزة، وملحق رقم (3) أسماء السادة المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، وسلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها، وذلك بغرض التأكد من تغطية الأهداف الأساسية للدراسة.

وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وملاحظاتهم وقامت بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية وفق ملحق رقم (1).

2. الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق الآتي:

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات " الاستبانة " والدرجة الكلية للمجال معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات " الاستبانة " والدرجة الكلية للمجال

الصمت التنظيمي				فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية								
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م
الجماعي	القاعي	الإعلان	تقييم الأداء	التعويضات	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية
.868**	.923**	.820**	.871**	.797**	.823**	.740**	.875**	.868**	.823**	.740**	.875**	.868**
.666**	.906**	.917**	.897**	.875**	.745**	.942**	.860**	.666**	.745**	.942**	.860**	.666**
.877**	.884**	.914**	.907**	.916**	.888**	.827**	.866**	.877**	.888**	.827**	.866**	.877**
.842**	.920**	.777**	.860**	.920**	.900**	.883**	.865**	.842**	.900**	.883**	.865**	.842**
.861**	.753**	.893**	.932**	.860**	.830**	.918**	.881**	.861**	.830**	.918**	.881**	.861**
.901**	.778**	.903**	.872**	.899**	.873**	.883**	.852**	.901**	.873**	.883**	.852**	.901**
.835**	.741**	.802**	.827**	.829**	.792**	.837**	.818**	.835**	.792**	.837**	.818**	.835**
			.890**	.831**	.797**	.919**	.902**					
			.770**	9								

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "28" تساوي (0.361)

من الجدول السابق تبين إن:

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التوظيف " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التمكين " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.
 - معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التدريب والتطوير " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.
 - معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التعويضات " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.
 - معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.
 - معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صمت الإذعان " والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.
 - معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصمت الدفاعي " والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.
 - معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الصمت الجماعي " والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.
- يوضح جدول (4.6) أن معامل ارتباط يتراوح ما بين (0.740 - 0.942)، ويوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) وبذلك تعتبر أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
استراتيجية التوظيف	.954**	.000
استراتيجية التمكين	.961**	.000
استراتيجية التدريب والتطوير	.961**	.000
استراتيجية التعويضات	.962**	.000
استراتيجية تقييم الأداء	.986**	.000
فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	.996**	.000
صمت الإذعان	.971**	.000
الصمت الدفاعي	.946**	.000
الصمت الجماعي	.895**	.000
الصمت التنظيمي	.983**	.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "28" تساوي (0.361)

يبين جدول (4.6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's

Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.7).

جدول (4.7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
استراتيجية التوظيف	8	.950	0.975
استراتيجية التمكين	8	.951	0.975
استراتيجية التدريب والتطوير	8	.935	0.967
استراتيجية التعويضات	8	.952	0.976

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.979	.959	9	استراتيجية تقييم الأداء
0.988	.976	41	فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
0.969	.938	7	صمت الإذعان
0.964	.930	7	الصمت الدفاعي
0.963	.928	7	الصمت الجماعي
0.984	.969	21	الصمت التنظيمي
0.991	.983	62	جميع المجالات معاً

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج السابقة في جدول (4.7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (.928-.976) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (.983)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (.963-0.996) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.991)، وهو يعد بمثابة الحد الأقصى لما يمكن أن يصل إليه معامل صدق الاختبار، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1). وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

4.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.8).

جدول (4.8): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
استراتيجية التوظيف	.964	.310
استراتيجية التمكين	.928	.355
استراتيجية التدريب والتطوير	1.163	.134
استراتيجية التعويضات	1.184	.121
استراتيجية تقييم الأداء	1.270	.080
فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	1.124	.160
صمت الإذعان	1.075	.198
الصمت الدفاعي	1.321	.061
الصمت الجماعي	1.117	.165
الصمت التنظيمي	1.359	.051
جميع مجالات الاستبانة معاً	1.108	.171

ويتضح من النتائج في جدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، والانحراف المعياري.
3. اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (5.5) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).
8. اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، الجامعة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق الخصائص والبيانات الشخصية.

جدول (5.1): توزيع أفراد عينة الدراسة

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	231	72.2
	أنثي	89	27.8
المجموع			
العمر	أقل من 30 سنة	34	10.6
	من 36 – أقل من 40 سنة.	130	40.6
	من 41 سنة فأكثر.	156	48.8
المجموع			
المسمى الوظيفي	إداري	141	44.1
	أكاديمي	179	55.9
المجموع			
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	57	17.8
	5 – أقل من 10 سنوات	145	45.3
	10 سنوات فأكثر	118	36.9
المجموع			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	127	39.7

النسبة %	العدد	الفئة	البيانات الشخصية
39.4	126	ماجستير	
20.9	67	دكتوراه	
100%	320	المجموع	
23.4	75	جامعة فلسطين	الجامعة
12.5	40	جامعة الإسرائ	
15.6	50	جامعة غزة	
48.4	155	جامعة الأقصى	
100%	320	المجموع	

يظهر الجدول السابق أن:

- ما نسبته (72.2%) من عينة الدراسة من الذكور، و (27.8%) من الإناث، وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور، وهذه النسبة تتوافق مع إحصائيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة والتي تبين أن عدد العاملين من الذكور يفوق العاملين من الإناث.
- أن ما نسبته (48.8%) من عينة الدراسة اعمارهم 41 سنة فأكثر، و(40.6%) اعمارهم من 36- أقل من 40 سنة، ونسبة (10.6%) اعمارهم أقل من 35 سنة، وهذا يدل على أن المجيبين على الاستبانة من فئات مختلفة، ومتنوعة، وهذا مؤشر على أن هذا التنوع في العمر لدى أفراد العينة ينعكس على الإجابات، ويسهم ذلك في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة، وتكون على درجة عالية من الدقة، والموضوعية، وبذلك يعكس نتائج منطقية لموضوع الدراسة.
- أن ما نسبته (44.1%) من عينة الدراسة هم من فئة إداريين، و(55.9%) هم من فئة الأكاديميين، وهذا يدل على أن المجيبين على الاستبانة من المستويات علمية مختلفة، وهذا مؤشر على أن هذه التنوع لدي أفراد العينة الإجابات يعكس نتائج منطقية لموضوع الدراسة، وستكون على درجة عالية من الدقة والموضوعية.
- توضح النتائج أن غالبية العينة بعدد سنوات خبرة تزيد 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ونسبتهم (45.3%)، ونسبة (36.9%) سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر، بينما (17.8%) سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، ويعد ذلك ايجابياً فيما يتعلق بالإجابة على فقرات الاستبانة التي تحتاج إلى تلك الخبرة، وهذا يدل على أنهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية ومتنوعة، بالتالي يكن لدى أفراد عينة الدراسة القدرة والكفاءة اللازمتين لإظهار منطقية نتائج الدراسة.

- أيضا ما نسبته (39.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (39.4%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا ماجستير، ونسبة (20.9%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، يلاحظ من النتائج تنوع المؤهلات العلمية للعينة للدراسة، حيث تمثل نسبة البكالوريوس أكبر نسبة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على وظيفة في الجامعات الخاصة محل الدراسة وخاصة في الوظائف الإدارية، ويلاحظ أيضاً ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا، وهذا مؤشر باهتمام العاملين في الجامعات بأن يتمتع بمؤهلات علمية مرتفعة خاصة في المجال الأكاديمي، مما يدل على أن هناك مصدقيه في نتائج الدراسة.
- وأن ما نسبته (48.4%) من عينة الدراسة هم من العاملين جامعة الأقصى، ونسبة (23%) هم من جامعة فلسطين، وبينما نسبة (15.6%) هم يعملون في جامعة غزة، يلاحظ من النتائج أن جامعة الاسراء أقل نسبة في عينة الدراسة وبلغت (12.5%) وتعزو الباحثة ذلك لأنها جامعة حديثة النشأة، وهذا مؤشر على تنوع العاملين من الجامعات محل الدراسة في، مما يدل على أن هناك مصدقيه في نتائج الدراسة.

5.2 المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت العشاري من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (10-1=9) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس أي عدد درجات المحك، وهو (5) للحصول على طول الخلية أي (9/5=1.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي، حيث تم تقسيم مستويات الموافقة إلى خمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً)

جدول (5.2): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	إلى	من	إلى	من
منخفض جداً	28%	10%	2.8	1
منخفض	46%	28.1%	4.6	2.81
متوسطة	64%	46.1%	6.4	4.61
مرتفع	82%	64.1%	8.2	6.41
مرتفع جداً	100%	82.1%	10	8.2

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

5.3 نتائج تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: نتائج تحليل فقرات " فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "

نتائج السؤال الأول: وينص السؤال على ما يلي:

ما واقع أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المتمثلة بـ (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء)؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (5.5) أم لا، كما هو مبين لاحقاً.

-نتائج تحليل فقرات مجال "استراتيجية التوظيف"

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.3).

جدول (5.3): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التوظيف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تركز استراتيجية الاختيار على ملء الشواغر الوظيفية داخل الجامعة.	8.01	1.98	80.09	22.72	.000	5
2	تسعى الجامعة للحصول على الأفراد ذو الكفاءات العالية من خارجها.	7.92	1.93	79.16	22.40	.000	7
3	تعتمد الجامعة على النقل الوظيفي كأحد المصادر الداخلية للمورد البشري.	8.11	1.78	81.09	26.17	.000	4
4	تستخدم الجامعة طريقة المقابلات المنظمة والمجدولة في عملية الاختيار.	7.81	1.74	78.09	23.70	.000	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
5	تتطلب بعض التغيرات في العمل مهارات خارجية متنوعة.	7.98	1.50	79.84	29.56	.000	6
6	يستطيع الموظفون الحاليون انجاز الكثير من المهام الموكلة لهم.	8.31	1.63	83.06	30.86	.000	1
7	تؤدي ترقية الموظفين في الجامعة إلى الرضا عن العمل.	8.13	1.72	81.34	27.38	.000	2
8	تعمل الجامعة على ترقية الموظفين لرفع معنوياتهم.	8.12	1.66	81.19	28.21	.000	3
	جميع فقرات مجال استراتيجية التوظيف معاً	الأقصى	7.85	1.40	78.54	20.95	.000
		فلسطين	7.870	1.415	78.700	14.50	.000
		غزة	8.09	1.53	80.85	11.98	.000
		الأسراء	9.03	0.94	90.25	23.69	.000
		الإجمالي	8.04	1.42	80.40	28.57	.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.3) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يستطيع الموظفون الحاليون انجاز الكثير من المهام الموكلة لهم. " يساوي (8.31) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.06%)، قيمة الاختبار (30.86)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تستخدم الجامعة طريقة المقابلات المنظمة والمجدولة في عملية الاختيار " يساوي (7.81) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.09%)، قيمة الاختبار (23.70)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد استراتيجية التوظيف في الجامعات محل الدراسة يساوي (8.04)، وجاء بوزن نسبي (80.40%)، قيمة الاختبار (28.27)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال "استراتيجية التوظيف" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجية التوظيف بشكل عام، وقد حصل بُعد استراتيجية التوظيف على أعلى درجة موافقة في جامعة الاسراء بوزن نسبي (90.25%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (80.85%)، وتليها جامعة فلسطين حصلت على وزن نسبي (78.70%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (78.54%)، وبالتالي يعتبر بُعد استراتيجية التوظيف في جامعة الاسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة الأقصى إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

-نتائج تحليل فقرات مجال "استراتيجية التمكين"

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية التمكين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تحرص إدارة الجامعة على تأسيس علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين الموظفين.	8.17	1.61	81.72	29.71	.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
2	يتمتع الموظفون في الجامعة بصلاحيات إدارية كافية للقيام بأعمالهم.	8.10	1.64	81.03	28.37	.000	3
3	تشجع إدارة الجامعة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	8.05	1.81	80.47	25.16	.000	5
4	تقوم إدارة الجامعة بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لتمكينهم من اتخاذ القرارات.	8.05	1.78	80.50	25.70	.000	4
5	تقوم إدارة الجامعة بعملية الربط بين سياسات وممارسات التمكين باستراتيجية الجامعة.	7.96	2.00	79.59	21.99	.000	6
6	تدرك إدارة الجامعة من خلال التمكين تحقيق الكفاءة والفعالية.	7.90	1.82	79.03	23.61	.000	7
7	تعمل إدارة الجامعة على تمكين الموظفين لتحقيق المبادرة والابداع والابتكار.	7.83	1.97	78.34	21.25	.000	8
8	تهدف إدارة الجامعة من التمكين إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموظفين.	8.23	1.72	82.31	28.39	.000	1
	جميع فقرات مجال استراتيجية التمكين معاً	7.73	1.64	77.25	16.90	.000	
		7.885	1.490	78.850	13.87	.000	
		8.05	1.53	80.45	11.73	.000	
		9.11	0.66	91.13	34.45	.000	
		7.99	1.56	79.86	32.92	.000	

المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التمكين "

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة" تهدف إدارة الجامعة من التمكين إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموظفين." يساوي (8.23)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.31%)، قيمة الاختبار (28.39)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تعمل إدارة الجامعة على تمكين الموظفين لتحقيق المبادرة والابداع والابتكار" يساوي (7.83)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.34%)، قيمة الاختبار (21.25)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد استراتيجية التمكين في الجامعات محل الدراسة يساوي (7.99)، وجاء بوزن نسبي (79.86%)، قيمة الاختبار (32.92)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال " استراتيجية التمكين " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجية التمكين بشكل عام، وقد حصل بُعد استراتيجية التمكين على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (91.13%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (80.45%)، وتليها جامعة فلسطين حصلت على وزن نسبي (78.850%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (77.25%)، وبالتالي يعتبر بُعد استراتيجية التمكين في جامعة الأسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل

الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة الأقصى إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

- نتائج تحليل فقرات مجال " استراتيجية التدريب والتطوير "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.5).

جدول (5.5): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التدريب والتطوير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	توجد خطط تدريبية استراتيجية لتدريب الموظفين في الجامعة.	8.21	1.57	82.06	30.83	.000	3
2	تعتبر الجامعة التدريب والتطوير من ضمن الاولويات الاستراتيجية.	7.83	1.91	78.25	21.83	.000	8
3	تشجع الجامعة التطور الذاتي بدرجة أكبر من برامج التدريب والتطوير الرسمية.	8.21	1.80	82.06	26.83	.000	3
4	تقع دائرة التدريب والتطوير في موقع قريب من متخذي القرار في الجامعة.	8.19	1.70	81.94	28.31	.000	6
5	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	8.36	1.60	83.63	32.02	.000	1
6	يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرامج التدريبي الأهداف الاستراتيجية للتدريب.	8.12	1.82	81.19	25.78	.000	7
7	تهتم الجامعة بتهيئة وإعداد مدراء مستقبليين.	8.22	1.71	82.16	28.39	.000	2
8	تستفيد الجامعة من تجارب المؤسسات الأخرى في تصميم البرامج التدريبية.	8.20	1.78	81.97	27.16	.000	5
	جميع فقرات مجال الأقصى	8.18	1.36	81.76	24.55	.000	

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	استراتيجية التدريب والتطوير معاً	فلسطين	7.783	1.573	77.833	12.57	.000
		غزة	8.02	1.61	80.18	11.08	.000
		الأسراء	9.03	0.94	90.28	23.82	.000
		الإجمالي	8.17	1.45	81.66	32.92	.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة" يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية " يساوي (8.36)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.63%)، قيمة الاختبار (32.02)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

– المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرامج التدريبية الأهداف الاستراتيجية للتدريب " يساوي (8.12)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.19%)، قيمة الاختبار (25.78)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في الجامعات محل الدراسة يساوي (8.17)، وجاء بوزن نسبي (81.66%)، قيمة الاختبار

(32.92)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال " استراتيجية التدريب والتطوير " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجية التدريب والتطوير بشكل عام، وقد حصل بُعد استراتيجية التدريب والتطوير على أعلى درجة موافقة في جامعة الاسراء بوزن نسبي (90.28%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (80.18%)، وتليها جامعة الاقصى حصلت على وزن نسبي (81.76%)، وحصلت جامعة فلسطين على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (77.833)، وبالتالي يعتبر بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في جامعة الأسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة فلسطين إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

-نتائج تحليل فقرات مجال " استراتيجية التعويضات "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.6).

جدول (5.6): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية

التعويضات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يتسم نظام التعويضات والحوافز بالعدالة بين الموظفين.	8.33	1.64	83.31	30.97	.000	2
2	تمنح الجامعة تعويضات (مادية ومعنوية) لتقدير جهود الموظفين المميزين في العمل.	8.17	1.64	81.72	29.12	.000	7
3	تسهم التعويضات التي تقدمها الجامعة في زيادة أداء الموظفين.	8.41	1.66	84.06	31.28	.000	1
4	يوجد متابعة مستمرة من قبل الجامعة لنظام التعويضات والحوافز.	8.24	1.63	82.38	30.07	.000	5
5	تعتمد الجامعة على تقارير تقييم الأداء لتحديد	8.25	1.59	82.53	30.94	.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
	منح الموظفين التعويضات المناسبة.						
6	تقارن الجامعة التعويضات والحوافز التي تقدمها الجامعات الأخرى.	8.13	1.82	81.34	25.89	.000	8
7	تهتم الجامعة بتطوير استراتيجية التعويض والحوافز لتحقيق رضا الموظفين.	8.20	1.54	81.97	31.33	.000	6
8	تسهم استراتيجية التعويض والحوافز في الحفاظ على الموظفين الحاليين.	8.33	1.66	83.25	30.39	.000	3
	جميع فقرات مجال استراتيجية التعويضات معاً	8.29	1.17	82.87	29.58	.000	
		7.882	1.441	78.817	14.32	.000	
		8.05	1.61	80.45	11.16	.000	
		9.11	1.01	91.09	22.65	.000	
		8.26	1.34	82.57	36.75	.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تسهم التعويضات التي تقدمها الجامعة في زيادة أداء الموظفين " يساوي (8.41) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.06%)، قيمة الاختبار (31.28)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تقارن الجامعة التعويضات والحوافز التي تقدمها الجامعات الأخرى " يساوي (8.13) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.34%)، قيمة الاختبار (25.89)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك

موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُد استراتيجيات التعويضيات في الجامعات محل الدراسة يساوي (8.26)، وجاء بوزن نسبي (82.57%)، قيمة الاختبار (36.75)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال "استراتيجيات التعويضيات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجيات التعويضيات بشكل عام، وقد حصل بُد استراتيجيات التعويضيات على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (91.09%)، تليها جامعة الأقصى بوزن نسبي (82.87%)، وتليها جامعة غزة حصلت على وزن نسبي (80.45%)، وحصلت جامعة فلسطين على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (78.817%)، وبالتالي يعتبر بُد استراتيجيات التعويضيات في جامعة الأسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة فلسطين إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

– نتائج تحليل فقرات مجال "استراتيجية تقييم الأداء"

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية

تقييم الأداء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يتوافر في الجامعة نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة.	8.12	1.81	81.16	25.81	.000	7
2	تتم عملية معالجة الانحرافات بالتعاون	8.22	1.65	82.19	29.40	.000	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	مع الإدارة و الموظفين.						
3	تقوم الجامعة باعتماد رأي المشرف المباشر في تقييم الأداء.	8.16	1.55	81.56	30.74	.000	3
4	يتم قياس الأداء وفق اعتبارات سلوكية تتمثل في التعاون، الانضباط، والانتظام.	8.08	1.64	80.78	28.10	.000	9
5	تعتمد الجامعة في تقييم الأداء نتائج كمية ملموسة.	8.15	1.77	81.53	26.76	.000	4
6	يسهم نظام تقويم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.	8.16	1.64	81.59	28.99	.000	2
7	تعمل الجامعة على تزويد الموظفين بالمعلومات لغرض تطوير نظام تقييم الأداء.	8.12	1.63	81.22	28.73	.000	6
8	تعتمد الجامعة في تقييم الاداء على تطبيق استمارة واحدة لمختلف الدرجات.	8.02	1.67	80.19	26.98	.000	8
9	يحفز التقييم الموضوعي والمستمر الموظفين في الجامعة على الابداع في مجال عملهم.	8.15	1.61	81.50	29.45	.000	5
	جميع فقرات مجال استراتيجية تقييم الأداء معاً	8.11	1.25	81.12	26.00	.000	
		7.803	1.566	78.030	12.73	.000	
		7.93	1.63	79.31	10.55	.000	
		9.06	0.86	90.64	26.19	.000	
		8.13	1.40	81.30	33.57	.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية" تتم عملية معالجة الانحرافات بالتعاون مع الإدارة و الموظفين". يساوي (8.22)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.19%)، قيمة الاختبار (29.40)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم قياس الأداء وفق اعتبارات سلوكية تتمثل في التعاون، الانضباط، والانتظام." يساوي (8.08)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.78%)، قيمة الاختبار (28.10)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد استراتيجية تقييم الأداء في الجامعات محل الدراسة يساوي (8.13)، وجاء بوزن نسبي (81.30%)، قيمة الاختبار (33.57)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال " استراتيجية تقييم الأداء " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجية تقييم الأداء بشكل عام، وقد حصل بُعد استراتيجية تقييم الأداء على أعلى درجة موافقة في جامعة الاسراء بوزن نسبي (90.64%)، تليها جامعة الأقصى بوزن نسبي (81.12%)، وتليها جامعة غزة حصلت على وزن نسبي (79.31%)، وحصلت جامعة فلسطين على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ ()، وبالتالي يعتبر بُعد استراتيجية تقييم الأداء في جامعة الاسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة،

وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة فلسطين إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

- نتائج تحليل جميع فقرات "فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات "فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم الجامعة	المجال
4	.000	20.95	78.54	1.40	7.85	الأقصى	استراتيجية التوظيف
3	.000	14.50	78.700	1.415	7.870	فلسطين	
2	.000	11.98	80.85	1.53	8.09	غزة	
1	.000	23.69	90.25	0.94	9.03	الأسراء	
	.000	31.97	80.40	1.42	8.04	الإجمالي	
4	.000	16.90	77.25	1.64	7.73	الأقصى	استراتيجية التمكين
3	.000	13.87	78.850	1.490	7.885	فلسطين	
2	.000	11.73	80.45	1.53	8.05	غزة	
1	.000	34.45	91.13	0.66	9.11	الأسراء	
	.000	28.57	79.86	1.56	7.99	الإجمالي	
3	.000	24.55	81.76	1.36	8.18	الأقصى	استراتيجية التدريب والتطوير
4	.000	12.57	77.833	1.573	7.783	فلسطين	
2	.000	11.08	80.18	1.61	8.02	غزة	
1	.000	23.82	90.28	0.94	9.03	الأسراء	
	.000	32.92	81.66	1.45	8.17	الإجمالي	
3	.000	29.58	82.87	1.17	8.29	الأقصى	استراتيجية التعويض والحوافز
4	.000	14.32	78.817	1.441	7.882	فلسطين	
2	.000	11.16	80.45	1.61	8.05	غزة	
1	.000	22.65	91.09	1.01	9.11	الأسراء	
	.000	36.75	82.57	1.34	8.26	الإجمالي	
2	.000	26.00	81.12	1.25	8.11	الأقصى	استراتيجية تقييم الأداء

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم الجامعة	المجال
4	.000	12.73	78.030	1.566	7.803	فلسطين	
3	.000	10.55	79.31	1.63	7.93	غزة	
1	.000	26.19	90.64	0.86	9.06	الأسراء	
	.000	33.57	81.30	1.40	8.13	الإجمالي	
2	.000	33.13	80.57	0.96	8.06	الأقصى	جميع فقرات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
4	.000	13.94	78.437	1.456	7.844	فلسطين	
3	.000	11.56	80.22	1.54	8.02	غزة	
1	.000	26.96	90.68	0.84	9.07	الأسراء	
	.000	38.10	81.28	1.23	8.13	الإجمالي	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.8) تبين:

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات محل الدراسة يساوي (8.13)، وجاء بوزن نسبي (81.28%)، قيمة الاختبار (36.10)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وبالمقارنة بين الجامعات محل الدراسة تستخلص الباحثة:

- قد حصل متغير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (90.68%)، وهي المرتبة الأولى.
- وجاءت في المرتبة الثانية جامعة الأقصى بوزن نسبي (80.57%).
- جاءت جامعة غزة بوزن نسبي (80.22%)، وهي في المرتبة الثالثة في توافر أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

- وحصلت جامعة فلسطين على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (78.44%)، وهي المرتبة الأخيرة بين الجامعات.
- وبالتالي يعتبر متغير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في جامعة الأسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة فلسطين إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.
- وبالمقارنة بين ترتيب توافر أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات محل الدراسة مجتمعه.
- أن المجال الخاص " استراتيجية التعويض والحوافز " حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (8.26) وبوزن نسبي (82.57%)، وترى الباحثة أن " استراتيجية التعويض والحوافز " متوفر في الجامعات محل الدراسة بشكل كبير وخاصة في جامعة الأسراء، وأدنى توافر كان في جامعة فلسطين.
- أن المجال الخاص " استراتيجية التدريب والتطوير " جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (8.17) وبوزن نسبي (81.66%)، وترى الباحثة أن استراتيجية التدريب والتطوير " متوفر في الجامعات الخاصة محل الدراسة بشكل كبير، وكانت في الدرجة الأولى متوفرة في جامعة الأسراء، وأدنى توافر مقارنة بين الجامعات محل الدراسة كان في جامعة فلسطين.
- أن المجال الخاص " استراتيجية تقييم الأداء " جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (8.13) وبوزن نسبي (81.30%)، وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لأثر استراتيجية تقييم الأداء في المجال التطبيقي والعملية، لذلك كانت استجاباتهم بشكل كبير على محور الحساسية الاستراتيجية، وجاءت جامعة الأسراء في الدرجة الأولى، والمرتبة الأخيرة جاءت جامعة فلسطين.
- أن المجال الخاص " استراتيجية التوظيف " جاء في المرتبة الرابعة ر، وبمتوسط حسابي (8.04) وبوزن نسبي (90.25%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال، وجاءت جامعة الأسراء في الترتيب الأول بينما جاءت جامعة الأقصى في الترتيب الأخير.
- أن المجال الخاص " استراتيجية التمكين " جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (7.99) وبوزن نسبي (79.86%)، وترى الباحثة أن استراتيجية التمكين " متوفر في الجامعات

محل الدراسة (فلسطين، غزة، الاسراء، الأقصى) بشكل كبير، وجاءت جامعة الاسراء في الدرجة الأولى والدرجة الأخيرة في توافر استراتيجيات التمكين كانت في جامعة الأقصى. وبالتالي اتفقت مع دراسة كل من (الراجحي، 2019)، التي هدفها قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ومع دراسة (القريوتي، 2019)، التي كشفت أن الأهمية النسبية لإعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في مجموعة الحوراني جاءت مرتفعة، ومع دراسة (AI- (Qatawneh and Mobaideen, 2017)، التي كان من أهم نتائجها: ارتفاع مستوى تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.57) وبانحراف معياري (0.53)، مما قد يعزى إلى اهتمام الشركة بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بحرص تام، ودراسة (شريف، وعبد، 2015)، التي أسفرت أن متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (باستراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقويم الأداء) حصلت على نسبة اتفاق عالية، واتفقت أيضاً مع دراسة (الزعيبي، والحنيطي، 2019)، ومع دراسة (العبادي، 2019)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات).

واختلفت مع دراسة كل من دراسة (Nyandiko et al. 2015)، التي بينت أن الممارسة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في شركة كينيا للبذور هي استراتيجية التحفيز، ودراسة (سعد، 2014)، أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى مديري الميدان المبحوث كان متوسط، ودراسة (Sani, Abdulkader, 2012)، أن ممارسات استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة بأبعادها كانت متوسطة، ودراسة (بشارت، 2020)، التي كشفت أن المتوسطات الحسابية لدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (2.64-2.75) بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، ودراسة (مصطفى، 2020)، التي بينت بوجود تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، ودراسة (القاضي، 2012)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (ما عدا نظام التعويضات والحوافز)، ومع دراسة (Allui and Sahni, 2016)، التي أظهرت أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لم تحظى بالاهتمام الكافي.

ثانياً: نتائج تحليل فقرات " الحد من الصمت التنظيمي "

نتائج تحليل التساؤل الثاني: ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى توافر الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (5.5) أم لا، كما هو مبين في الجدول التالي:

نتائج تحليل فقرات " الحد من الصمت التنظيمي "

-نتائج تحليل فقرات مجال " الحد من صمت الإذعان "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال الحد من صمت الإذعان

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يحتفظ الموظفون بأرائهم لاعتقادهم بأنه لن يكون هناك استماع إليهم.	7.62	2.06	76.16	18.37	.000	4
2	يتجنب الموظفون عرض أفكارهم في الاجتماعات واللقاءات داخل الجامعة بحرية.	7.66	1.96	76.59	19.72	.000	2
3	يصمت الموظفون في الجامعة من رده فعل المدراء في حال تكلمه بصراحة.	7.57	1.78	75.72	20.76	.000	7
4	يعتقد الموظفون أن واجباتهم تقتصر على تنفيذ التعليمات وعدم الاعتراض عليها.	7.61	1.77	76.13	21.32	.000	5
5	يعتقد الموظفون أن أفكارهم وأرائهم غير مهمة لأنهم في مواقع تنظيمية أقل.	7.68	1.73	76.84	22.54	.000	1
6	يفضل الموظفون أن يبقوا صامتين خوفاً من أن يخسر علاقاتهم مع الآخرين.	7.58	1.84	75.75	20.13	.000	6
7	يرى الموظفون أن قضايا العمل والمشكلات	7.64	1.79	76.41	21.42	.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	التي تحدث في العمل ليس من اختصاصهم.						
	جميع فقرات مجال الحد من صمت الإذعان معاً	الأقصى	7.14	1.45	71.40	14.12	.000
		فلسطين	7.648	1.603	76.477	11.60	.000
		غزة	7.95	1.69	79.54	10.29	.000
		الأسراء	9.07	0.84	90.68	26.96	.000
		الإجمالي	7.62	1.58	76.23	23.96	.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة" يعتقد الموظفين أن أفكارهم وآرائهم غير مهمة لأنهم في مواقع تنظيمية أقل " يساوي (7.68)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.84%)، قيمة الاختبار (22.54)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة" يصمت الموظفين في الجامعة من رده فعل المدراء في حال تكلمه بصراحة " يساوي (7.57)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.72%)، قيمة الاختبار (20.76)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد الحد من صمت الإذعان في الجامعات محل الدراسة يساوي (7.62)، وجاء بوزن نسبي (76.23%)، قيمة الاختبار (23.96)،

وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال " الحد من صمت الإذعان " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات صمت الإذعان بشكل عام، وقد حصل بُعد الحد من صمت الإذعان على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (90.68%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (79.54%)، وتليها جامعة فلسطين وحصلت على وزن نسبي (76.48%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (71.40%)، وبالتالي يعتبر بُعد الحد من صمت الإذعان في جامعة الأسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة الأقصى إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

-نتائج تحليل فقرات مجال " الحد من الصمت الدفاعي "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والنسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الحد من الصمت الدفاعي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يميل الموظفون إلى إخفاء آرائهم الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من أي ضرر.	7.87	1.90	78.72	22.37	.000	3
2	يفضل الموظفون إخفاء انتقاد المسؤولين في الجامعة تجنباً للمشاكل معهم.	7.58	1.96	75.75	18.92	.000	7
3	يعتقد الموظفون أن تقديم أي اقتراحات لتطوير العمل يلحق بهم الضرر من قبل المسؤولين في الجامعة.	7.77	1.77	77.66	22.87	.000	4
4	يوجد قناعة عند الموظفين بأن الجامعة لا تفضل تقديم الاقتراحات.	7.71	1.83	77.13	21.64	.000	6
5	يميل الموظفون لإخفاء بعض الحقائق	7.88	1.77	78.75	24.03	.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	المتعلقة في العمل لحماية أنفسهم من أي اضطهاد.						
6	يفضل الموظفين عدم التحدث عن التغيير وطرح الأفكار لتجنب تحمل المسؤولية.	7.73	1.74	77.31	23.00	.000	5
7	يعتقد الموظفين في حالة اعتراضهم على أداء المسؤولين فإنه يتم نقلهم.	8.00	1.63	80.00	27.43	.000	1
	جميع فقرات مجال الحد من الصمت الدفاعي معاً	7.28	1.36	72.77	16.22	.000	
		7.865	1.509	78.647	13.57	.000	
		8.17	1.47	81.74	12.90	.000	
		9.03	0.85	90.32	26.17	.000	
		7.79	1.49	77.90	27.42	.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يعتقد الموظفين في حالة اعتراضهم على أداء المسؤولين فإنه يتم نقلهم " يساوي (8)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80%)، قيمة الاختبار (27.43)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يفضل الموظفين اخفاء انتقاد المسؤولين في الجامعة تجنب للمشاكل معهم " يساوي (7.58)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.75%)، قيمة الاختبار (18.92)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك

موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد الحد من الصمت الدفاعي في الجامعات محل الدراسة يساوي (7.79)، وجاء بوزن نسبي (77.90%)، قيمة الاختبار (27.42)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال " الحد من الصمت الدفاعي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الحد من الصمت الدفاعي بشكل عام، وقد حصل بُعد الحد من الصمت الدفاعي على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (90.32%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (81.74%)، وتليها جامعة فلسطين وحصلت على وزن نسبي (78.65%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (72.77%)، وبالتالي يعتبر بُعد الحد من الصمت الدفاعي في جامعة الأسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة الأقصى إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

- نتائج تحليل فقرات مجال " الحد من الصمت الجماعي "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الحد من

الصمت الجماعي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يرفض الموظفون الكشف عن أي معلومات قد تضر بسمعة الجامعة.	7.77	1.76	77.72	23.14	.000	1
2	يتجنب الموظفون التصريح بأي معلومات سرية تخص العمل بهدف تقيق النفع	7.74	1.65	77.41	24.31	.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	للجامعة.						
3	يكتفي الموظفون بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظاً على مصالحهم.	7.56	1.89	75.59	19.48	.000	4
4	يقوم بعض الزملاء على التشجيع على الصمت تجنباً للوقوع في مشكلات.	7.49	1.80	74.94	19.83	.000	7
5	يمتنع الموظفون عن تقديم اقتراحات تخص العمل تضامناً مع زملائهم.	7.67	1.75	76.74	22.14	.000	3
6	يلجأ الموظفون في الجامعة للصمت خوفاً من اتهامهم بإفشاء أسرار العمل.	7.52	1.79	75.22	20.25	.000	6
7	يميل الموظفون للامتناع عن تقديم اقتراحات للتغيير حفاظاً على مشاعر رؤسائهم وزملائهم.	7.54	1.90	75.38	19.18	.000	5
	جميع فقرات مجال الحد من الصمت الجماعي معاً	الأقصى	6.98	1.21	69.77	15.24	.000
		فلسطين	7.781	1.516	77.809	13.03	.000
		غزة	8.08	1.51	80.77	12.05	.000
		الأسراء	9.16	0.85	91.57	27.20	.000
		الإجمالي	7.61	1.48	76.14	25.47	.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يرفض الموظفون الكشف عن أي معلومات قد تضر بسمعة الجامعة " يساوي (7.77)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (77.72%)، قيمة الاختبار (23.14)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يقوم بعض الزملاء على التشجيع على الصمت تجنباً للوقوع في مشكلات " يساوي (7.49)(الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.94%)، قيمة الاختبار (19.83)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام على مستوي البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد الحد من الصمت الجماعي في الجامعات محل الدراسة يساوي (7.61)، وجاء بوزن نسبي (76.14%)، قيمة الاختبار (25.47)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال " الحد من الصمت الجماعي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الحد من الصمت الجماعي بشكل عام، وقد حصل بُعد الحد من الصمت الجماعي على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (91.57%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (80.77%)، وتليها جامعة فلسطين وحصلت على وزن نسبي (77.81%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (69.77%)، وبالتالي يعتبر بُعد الحد من الصمت الجماعي في جامعة الأسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة الأقصى إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

- نتائج تحليل جميع فقرات "الحد من الصمت التنظيمي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي، والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات "الحد من الصمت التنظيمي"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم الجامعة	المجال
4	.000	14.12	71.40	1.45	7.14	الأقصى	الحد من صمت الإذعان
3	.000	11.60	76.477	1.603	7.648	فلسطين	
2	.000	10.29	79.54	1.69	7.95	غزة	
1	.000	26.17	90.32	0.85	9.03	الأسراء	
	.000	23.96	76.23	1.58	7.62	الإجمالي	
4	.000	16.22	72.77	1.36	7.28	الأقصى	الحد من الصمت الدفاعي
3	.000	13.57	78.647	1.509	7.865	فلسطين	
2	.000	12.90	81.74	1.47	8.17	غزة	
1	.000	27.20	91.57	0.85	9.16	الأسراء	
	.000	27.42	77.90	1.49	7.79	الإجمالي	
4	.000	15.24	69.77	1.21	6.98	الأقصى	الحد من الصمت الجماعي
3	.000	13.03	77.809	1.516	7.781	فلسطين	
2	.000	12.05	80.77	1.51	8.08	غزة	
1	.000	31.01	91.86	0.75	9.19	الأسراء	
	.000	25.47	76.14	1.48	7.61	الإجمالي	
4	.000	17.35	71.32	1.17	7.13	الأقصى	جميع فقرات الحد من الصمت التنظيمي
3	.000	13.21	77.644	1.485	7.764	فلسطين	
2	.000	12.08	80.69	1.50	8.07	غزة	
1	.000	29.48	91.25	0.78	9.13	الأسراء	
	.000	27.33	76.76	1.42	7.68	الإجمالي	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.12) تبين:

بشكل عام على مستوى البعد ككل وبالمقارنة ما بين الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة يساوي (7.68)، وجاء بوزن نسبي (76.76%)، قيمة الاختبار (27.33)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لذلك يعتبر مجال " الحد من الصمت التنظيمي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الحد من الصمت التنظيمي.

وعليه اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة (الكعبي، 2018م)، التي أظهرت تقييد العاملين وتحديدهم بعدم الاتيان بأي آراء، أو اقتراحات، أو التصريح بأفكارهم ومعلوماتهم، وهذا ناتج عن الخوف والخشية والنتائج السلبية التي قد يتعرض لها العاملين، ومع دراسة (سلمان، 2018م)، التي كشفت أن مستوى الصمت التنظيمي في هذه الجامعات جاء متوسطاً، ودراسة (عودة، 2015م)، التي كان من أهم نتائجها: أن الدرجة الكلية للصمت التنظيمي في الجامعات متوسطة، ومع دراسة (Altinkunt, 2014)، التي كشفت أن سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين كانت متوسطة، واتفقت أيضاً مع دراسة (جبريل، والصويحي، 2020م)، أن المستوى العام لضغوط العمل جاء ضعيفاً بينما الصمت التنظيمي كان متوسطاً.

واختلفت مع دراسة (العيساوي، 2019م)، التي بينت أن الصمت الاجتماعي جاء بالمرتبة الأولى وحقق أعلى وسط حسابي، ويليه الصمت الدفاعي في المرتبة الثانية، ويليه صمت الإذعان في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

وبالمقارنة بين الجامعات محل الدراسة تستخلص الباحثة:

- قد حصل متغير الحد من الصمت التنظيمي على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (91.25%)، وهي المرتبة الأولى.
- جاءت جامعة غزة بوزن نسبي (80.69%)، وهي في المرتبة الثانية في توافر أبعاد الحد من الصمت التنظيمي.
- وجاءت في المرتبة الثالثة جامعة فلسطين بوزن نسبي (77.64%).

- وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (71.32%)، وهي المرتبة الأخيرة بين الجامعات.

وبالتالي يعتبر متغير الحد من الصمت التنظيمي في جامعة الأسراء هو الأفضل مقارنة بالجامعات محل الدراسة، وفقاً لآراء عينة الدراسة الإداريين والأكاديميين، وبذلك تحتاج جامعة الأقصى إلى مزيد من الاهتمام بهذا المجال للوصول إلى مستويات مرتفعة.

وبالمقارنة بين ترتيب توافر أبعاد الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة مجتمعه.

- أن المجال الخاص " الحد من الصمت الدفاعي " حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (7.79) وبوزن نسبي (77.90%)، وترى الباحثة أن " الحد من الصمت الدفاعي " متوفر في الجامعات محل الدراسة بشكل كبير وخاصة في جامعة الأسراء التي جاءت في الترتيب الأول، وأدنى توافر كان في جامعة الأقصى الترتيب الأخير.

- أن المجال الخاص " الحد من صمت الإذعان " جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (7.62) وبوزن نسبي (76.23%)، وترى الباحثة أن الحد من صمت الإذعان " متوفر في الجامعات محل الدراسة بشكل كبير، وكانت في الدرجة الأولى متوفرة في جامعة الأسراء، وأدنى توافر مقارنة بين الجامعات محل الدراسة كان في جامعة الأقصى.

- أن المجال الخاص " الحد من الصمت الجماعي " جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (7.61) وبوزن نسبي (76.14%)، وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لأثر الحد من الصمت الجماعي في المجال التطبيقي والعملي، لذلك كانت استجابتهم بشكل كبير على محور الحساسية الاستراتيجية، وجاءت جامعة الأسراء في الدرجة الأولى، والمرتبة الأخيرة جاءت جامعة الأقصى.

5.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال على ما يلي: ما طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بإبعادها والحد من الصمت التنظيمي؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرض الرئيس الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية
والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما اذا كان هناك علاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والحد من الصمت التنظيمي

جدول (5.13): معامل الارتباط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية بأبعادها والحد من الصمت التنظيمي.

المجالات	صمت الإذعان	الصمت الدفاعي	الصمت الجماعي	الصمت التنظيمي
العلاقة بين استراتيجية التوظيف والحد من الصمت التنظيمي.	معامل الارتباط	.600**	.612**	.656**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.000
العلاقة بين استراتيجية التمكين والحد من الصمت التنظيمي.	معامل الارتباط	.544**	.529**	.612**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.000
العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير والحد من الصمت التنظيمي.	معامل الارتباط	.557**	.553**	.599**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.000
العلاقة بين استراتيجية التعويضات والحد من الصمت التنظيمي.	معامل الارتباط	.655**	.650**	.680**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.000
العلاقة بين استراتيجية تقييم الأداء والحد من الصمت التنظيمي.	معامل الارتباط	.738**	.683**	.735**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.000
العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والحد من الصمت التنظيمي.	معامل الارتباط	.367**	.381**	.457**
	قيمة "Sig."	.000	.000	.000

المجالات					الصمت التنظيمي	الصمت الجماعي	الصمت الدفاعي	صمت الإذعان	الصمت التنظيمي
					"Sig."				
فلسطين					معامل الارتباط	.966**	.919**	.925**	.943**
					قيمة "Sig."	.000	.000	.000	.000
غزة					معامل الارتباط	.971**	.906**	.947**	.962**
					قيمة "Sig."	.000	.000	.000	.000
الأسراء					معامل الارتباط	.948**	.848**	.936**	.912**
					قيمة "Sig."	.000	.000	.000	.000
الإجمالي					معامل الارتباط	.758**	.713**	.700**	.714**
					قيمة "Sig."	.000	.000	.000	.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي (0.758)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والحد الصمت التنظيمي، وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها والحد الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.

وهذا مؤشر علي أن هناك علاقة طردية قوية موجبة بين المتغيرين، أي كلما توفرت مجالات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية زادت عملية الحد من الصمت التنظيمي، أي أن فعالية إدارة

الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعاده ومكوناته يسهم في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة (فلسطين، غزة، الاسراء، الأقصى).

ومن خلال جدول (5.13) السابق تظهر نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والتي جاءت كالآتي:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التوظيف) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي (0.656)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التوظيف) والحد من الصمت التنظيمي.

وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التوظيف) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التمكين) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي (0.612)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية، بمعنى أن أي زيادة في استراتيجية التمكين يتبعها زيادة في الحد من الصمت التنظيمي

وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التمكين) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (التدريب والتطوير) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي (0.599)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجية التدريب والتطوير) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية، بمعنى أن أي زيادة في استراتيجية التدريب والتطوير يتبعها زيادة في الحد من الصمت التنظيمي

وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التمكين) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التعويضات) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي (0.680)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجية التعويضات) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية، بمعنى أن أي زيادة في استراتيجية التعويضات يتبعها زيادة في الحد من الصمت التنظيمي.

وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التعويضات) والحد من الصمت

التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية تقييم الأداء) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي (0.735)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية، بمعنى أن أي زيادة في استراتيجية التمكين يتبعها زيادة في الحد من الصمت التنظيمي.

وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية تقييم الأداء) والحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

وبالتالي تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (العولقي، 2018م)، التي كشفت وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في البنوك التجارية، ومع دراسة (Lakshrni & Kennedy, 2017)، التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، واتفقت أيضا مع دراسة (Nyandiko et al. 2015)، التي بينت وجود علاقة خطية إيجابية بين الأداء يمكن يعزى إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ودراسة (شريف، وعبد، 2015)، التي أسفرت عن وجود علاقات ارتباط وتأثير عالية المعنوية بين متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية.

نتائج السؤال الرابع: ما مقدار التغيير في الحد من الصمت التنظيمي نتيجة التغيير في أبعاد فعالية الموارد البشرية الاستراتيجية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.14): تحليل الانحدار للجامعات الأربعة (غزة، فلسطين، الاسراء، الأقصى) (المتغير التابع: الحد من الصمت التنظيمي)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
غير دال	.060	1.886		.336	.634	الثابت
دالة	.001	3.244	.191	.059	.192	استراتيجية التوظيف
دالة	.001	3.227	.183	.052	.167	استراتيجية التمكين
غير دالة	.869	-.165	-.010	.061	-.010	استراتيجية التدريب والتطوير
غير دالة	.682	.410	.034	.089	.036	استراتيجية التعويضات
دالة	.000	6.260	.478	.078	.486	استراتيجية تقييم الأداء
تحليل التباين ANOVA						
.000	القيمة الاحتمالية	96.508	قيمة اختبار F			
.778	معامل الارتباط	.606	قيمة معامل التحديد R ²			
		.600	قيمة معامل التحديد المعدل R ²			

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط يساوي (0.778)، ومعامل التحديد يساوي (0.606)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.600)، أي أن ما نسبته (60%) من التغيير في المتغير التابع الحد من الصمت

التنظيمي يعود للتغير في المتغيرات المستقلة الواردة في الجدول، والنسبة المتبقية (40%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

- **المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي:** (استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين)، أي أنها تؤثر في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
- **المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي:** (استراتيجية التدريب والتطوير استراتيجية التعويضات)، أي أنها لا تؤثر في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
- أن قيمة (ف) بلغت (96.504) بمستوى معنوية (0.000) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. مما يؤكد أن هناك أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي.
- **وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل:** يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية..

معادلة الانحدار هي: الصمت التنظيمي = 192. * (استراتيجية تقييم الأداء) + 167. * (استراتيجية التوظيف) + 486. * (استراتيجية التمكين).

حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة (مصطفى، 2020)، التي أظهرت إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منها التدريب، وتقييم الأداء لها تأثيراً إيجابياً على إبداع وابتكار العاملين، ودراسة (الزعبى، والحنيطي، 2019)، التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ودراسة (الراجحي، 2019)، ودراسة (القيوتي، 2019)، التي كشفت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، ودراسة (العبادي، 2019)، ودراسة (Al-Qatawneh and Mobaideen, 2017)، ودراسة (شريف، وعبد، 2015)، ودراسة (الطعان، 2013)، ودراسة (القاضي، 2012)، التي أظهرت بوجود تأثير ذو دلالة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع متغيرات تابعة أخرى.

واختلفت مع دراسة (Sani, Abdulkader, 2012) التي كشفت ليس لها تأثير في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع متغيرات أخرى.

نتائج السؤال الخامس: والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، عدد سنوات الخدمة).

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، عدد سنوات الخدمة).

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test، واختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجداول التالية:

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الجنس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.15): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

مقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	ذكر	231	8.05	1.28	-	0.073	غير دالة
	أنثي	89	8.32	1.084	1.796		
الحد من الصمت التنظيمي	ذكر	231	7.56	1.46	-	0.016	دالة
	أنثي	89	7.98	1.26	2.425		

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "T"، (Independent Samples T-Test) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الحد من الصمت التنظيمي وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية واضحة في متوسطات آراء المبحوثين لصالح الإناث وهو المتوسط الحسابي الأكبر، في متغير فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويستدل من ذلك عدم وجود فروق معنوية في متوسطات آراء المبحوثين.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وبالتالي اختلفت مع دراسة (الزعنون، 2019)، التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس).
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.16): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	مقياس
دالة	0.043	3.186	1.33	7.92	127	بكالوريوس	فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
			1.11	8.22	126	ماجستير	
			1.23	8.34	67	دكتوراه	
غير دالة	0.558	0.585	1.41	7.63	127	بكالوريوس	الحد من الصمت التنظيمي
			1.45	7.63	126	ماجستير	
			1.41	7.84	67	دكتوراه	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير متغير الحد من الصمت التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل العلمي دكتوراه صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير متغير فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل العلمي دكتوراه صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

وبالتالي اختلفت مع دراسة (الزعنون، 2019م)، التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي)

3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.17): الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

مقياس	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	57	7.89	1.31	1.606	0.202	غير دالة
	من 5- أقل من 10 سنوات	145	8.12	1.44			
	10 سنوات فأكثر	118	8.25	0.85			
الحد من الصمت التنظيمي	أقل من 5 سنوات	57	7.57	1.59	0.952	0.952	غير دالة
	من 5- أقل من 10 سنوات	145	7.80	1.52			
	10 سنوات فأكثر	118	7.58	1.20			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و متغير الحد من الصمت التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وبالتالي اتفقت مع دراسة (الزعنون، 2019م)، التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية (سنوات الخدمة).

4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.18): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

مقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	أقل 35 سنة	34	7.75	1.41	8.97	0.000	دالة
	من 36-40 سنة	130	8.47	1.00			
	41 سنة فأكثر	156	7.93	1.30			
الحد من الصمت التنظيمي	أقل 35 سنة	34	7.34	1.53	5.78	0.003	دالة
	من 36-40 سنة	130	7.99	1.27			
	41 سنة فأكثر	156	7.48	1.48			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار "التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر ولصالح من 36-40 سنة صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الحد من الصمت التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد

عينة الدراسة حول التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر ولصالح من 36-40 سنة صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر ولصالح من 36-40 سنة.

وبالتالي اختلفت مع دراسة (الزعنون، 2019)، التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية (العمر) 5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.19): الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مقياس	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	إداري	141	8.2038	1.20379	0.977	0.329	غير دالة
	أكاديمي	179	8.0680	1.25711			
الحد من الصمت التنظيمي	إداري	141	7.9235	1.39303	2.791	0.006	دالة
	أكاديمي	179	7.4807	1.42141			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار " (Independent Samples T-Test، T)) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الحد من الصمت التنظيمي وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الحد من الصمت التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الإداريين صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الإداريين.

6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.20): الفروقات بالنسبة لمتغير الجامعة

مقياس	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	جامعة الأقصى	155	8.06	0.96	10.161	.000	دالة
	جامعة فلسطين	75	7.84	1.46			
	جامعة الإسراء	40	9.07	0.84			
	جامعة غزة	50	8.02	1.54			
الحد من الصمت التنظيمي	جامعة الأقصى	155	7.13	1.17	28.601	.000	دالة
	جامعة فلسطين	75	7.76	1.48			
	جامعة الإسراء	40	9.13	0.78			
	جامعة غزة	50	8.07	1.50			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

أنه باستخدام اختبار " التباين الأحادي"، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعزى لمتغير الجامعة ولصالح جامعة الإسراء، وكذلك إجابات المبحوثين كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الحد من الصمت التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الحد من الصمت التنظيمي تعزى لمتغير الجامعة، ولصالح جامعة الإسراء صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر.

ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة.

ومن هنا نلاحظ أن الفرضية الرئيسة الثالثة تم قبولها، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والفروق لصالح الدكتوراه، وكذلك لمتغير العمر والفروق لصالح من 36-40 سنة، وجود فروق تعزى لمتغير لصالح جامعة الإسراء الخاصة.

ومن هنا نلاحظ أن الفرضية الرئيسة الرابعة تم قبولها، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الجنس والفروق ولصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير العمر ولصالح 36-40 سنة، وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح الإداريين، وتوجد فروق لمتغير الجامعة ولصالح جامعة الإسراء الخاصة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد:

من خلال هذه الدراسة، والتي تَرجو الباحثة أن تكون قد وُفِّت في حَصر مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها، والتي اشتملت على دراسة نظرية وتطبيقية، يتبين أن الهدف الرئيس منها هو التعرف على دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية "دراسة مقارنة" في المحافظات الجنوبية. وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول عينة الدراسة في الفصل الخامس، يأتي هذا الفصل ليوضح أهمّ النتائج التي تم الحصول عليها بناءً على نتائج التحليل، إضافة إلى عرض بعض التوصيات التي ترى الباحثة أنها تفيد بعض الأطراف المعنية.

6.1 النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

6.1.1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية):

حاولت الدراسة التعرف على تقدير حاجة الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بكافة أبعادها المتمثلة ب(استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التمكين، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة في المحافظات الجنوبية قد بلغ الوزن النسبي (81.28%)، بدرجة موافقة (كبيرة). 1. أن جميع فقرات بُعد استراتيجية التوظيف في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (80.40%)، بدرجة موافقة (متوسطة)، حصلت جامعة الإسراء بوزن نسبي (90.25%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (80.85%)، وتليها جامعة فلسطين التي حصلت على وزن نسبي (78.70%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (78.54%). 2. جميع فقرات بُعد استراتيجية التمكين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (79.86%)، بدرجة موافقة (كبيرة)، وقد حصلت جامعة

الأسراء بوزن نسبي (91.13%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (80.45%)، وتليها جامعة فلسطين حصلت على وزن نسبي (78.850%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (77.25%).

3. جميع فقرات بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (81.66%)، بدرجة موافقة (كبيرة)، وحصلت جامعة الاسراء بوزن نسبي (90.28%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (80.18%)، وتليها جامعة الأقصى حصلت على وزن نسبي (81.76%)، وحصلت جامعة فلسطين على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (77.833%).

4. جميع فقرات بُعد استراتيجية التعويضات في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (82.57%)، بدرجة موافقة (كبيرة)، وقد حصلت جامعة الاسراء بوزن نسبي (91.09%)، تليها جامعة الأقصى بوزن نسبي (82.87%)، وتليها جامعة غزة حصلت على وزن نسبي (80.45%)، وحصلت جامعة فلسطين على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (78.817%).

5. جميع فقرات بُعد استراتيجية تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (81.30%)، بدرجة موافقة (كبيرة)، وقد حصلت جامعة الاسراء بوزن نسبي (90.64%)، تليها جامعة الأقصى بوزن نسبي (81.12%)، وتليها جامعة غزة حصلت على وزن نسبي (79.31%)، وحصلت جامعة فلسطين على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (78.44%).

وبالمقارنة بين الجامعات محل الدراسة تستخلص الباحثة:

- قد حصل متغير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (90.68%)، وهي المرتبة الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية جامعة الأقصى بوزن نسبي (80.57%)، وجاءت جامعة غزة بوزن نسبي (80.22%)، وهي في المرتبة الثالثة، وحصلت جامعة فلسطين على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (78.44%)، وهي المرتبة الأخيرة بين الجامعات.

- حيث أن المجال الخاص "استراتيجية التعويض والحوافز" جاء في المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (82.57%)، ومتوفر في الجامعات محل الدراسة بشكل كبير وخاصة في جامعة الأسراء، وأدني توافر كان في جامعة فلسطين.
- حصل المجال الخاص "استراتيجية التدريب والتطوير" جاء في المرتبة الثانية، وبوزن نسبي (81.66%)، وبالتالي متوفر في الجامعات الخاصة محل الدراسة بشكل كبير، وكانت في الدرجة الأولى متوفرة في جامعة الأسراء، وأدني توافر مقارنة بين الجامعات محل الدراسة كان في جامعة فلسطين.
- جاء المجال الخاص "استراتيجية تقييم الأداء" جاء في المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي (81.30%)، حيث أن أفراد مجتمع الدراسة كانت استجابتهم بشكل كبير على إدراكهم التطبيقي والعملية لهذا المجال، وجاءت جامعة الأسراء في الدرجة الأولى، والمرتبة الأخيرة جاءت جامعة فلسطين.
- حصل المجال الخاص "استراتيجية التوظيف" جاء في المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي (90.25%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال، وجاءت جامعة الأسراء في الترتيب الأول بينما جاءت جامعة الأقصى في الترتيب الأخير.
- جاء المجال الخاص "استراتيجية التمكين" جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبوزن نسبي (79.86%)، وبشكل كبير، حيث جاءت جامعة الإسراء في الدرجة الأولى، والدرجة الأخيرة في توافر استراتيجيات التمكين كانت في جامعة الأقصى.

6.1.2 النتائج المتعلقة بالمتغير المتابع (الصمت التنظيمي):

- أ. كشفت الدراسة أن الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة في المحافظات الجنوبية جاء بوزن نسبي (76.76%)، بدرجة موافقة (كبيرة).
1. جاء بُعد الحد من صمت الإذعان في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة في المحافظات الجنوبية بوزن نسبي (76.23%)، بدرجة موافقة (كبيرة)، وقد حصل بُعد الحد من صمت الإذعان على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (90.68%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (79.54%)، وتليها جامعة فلسطين وحصلت على وزن نسبي (76.48%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (71.40%).

2. جاء بُعد الحد من الصمت الدفاعي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية لجميع فقراته بوزن نسبي (77.90%)، بدرجة موافقة (كبيرة)، وقد حصل بُعد الحد من الصمت الدفاعي على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (90.32%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (81.74%)، وتليها جامعة فلسطين وحصلت على وزن نسبي (78.65%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (72.77%).

3. جاء بُعد الحد من الصمت الجماعي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية أن المتوسط الحسابي لجميع فقراته بوزن نسبي (76.14%)، بدرجة موافقة (كبيرة)، وقد حصل بُعد الحد من الصمت الجماعي على أعلى درجة موافقة في جامعة الأسراء بوزن نسبي (91.57%)، تليها جامعة غزة بوزن نسبي (80.77%)، وتليها جامعة فلسطين وحصلت على وزن نسبي (77.81%)، وحصلت جامعة الأقصى على أدنى نسبة موافقة بوزن نسبي بلغ (69.77%).

وبالمقارنة بين ترتيب توافر أبعاد الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات محل الدراسة مجتمعه.

- جاء المجال الخاص "الحد من الصمت الدفاعي" جاء في المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (77.90%)، ومتوفر في الجامعات محل الدراسة بشكل كبير وخاصة في جامعة الأسراء التي جاءت في الترتيب الأول، وأدنى توافر كان في جامعة الأقصى الترتيب الأخير.
- وجاء المجال الخاص "الحد من صمت الإذعان" جاء في المرتبة الثانية، وبوزن نسبي (76.23%)، ومتوفر في الجامعات محل الدراسة بشكل كبير، وكانت في الدرجة الأولى متوفرة في جامعة الأسراء، وأدنى توافر مقارنة بين الجامعات محل الدراسة كان في جامعة الأقصى.
- وجاء المجال الخاص "الحد من الصمت الجماعي" جاء في المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي (76.14%)، وجاءت جامعة الإسراء في الدرجة الأولى، والمرتبة الأخيرة جاءت جامعة الأقصى.

6.1.3 النتائج المتعلقة بالفرضيات:

النتائج الخاصة بالعلاقة والأثر بين المتغيرات:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعدها والحد الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التوظيف والحد الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التمكين والحد الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التدريب والتطوير والحد الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التعويضات والحد الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية تقييم الأداء والحد الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في المحافظات الجنوبية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.

6.1.4 النتائج الخاصة بالفروق الإحصائية:

1. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
2. بينت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لدى العاملين في

الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

3. وكشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير العمر ولصالح من 36-40 سنة.

5. وكشفت أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الإداريين.

6. بينت الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وحول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الجامعة.

6.1.5 النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

أظهرت النتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح في الجدول (6.1) وفقاً لما يلي:

جدول (6.1): تلخيص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

الرقم	الهدف	مجال تحقيقه	مدى التحقق
1.	معرفة أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المتمثلة بـ (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء).	الدراسات السابقة، والإطار النظري والميداني.	تم تحقيقه

الرقم	الهدف	مجال تحقّقه	مدى التحقق
2.	تسليط الضوء على الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية.	النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط ونتائج (اختبار الفرض الثالث).	تم تحقيقه
3.	معرفة طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي.	الإطار النظري، واختبار فرضيات الدراسة.	تم تحقيقه
4.	تحديد مقدار التغيير في الحد من الصمت التنظيمي نتيجة التغيير في أبعاد فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.	الإطار النظري، ومن خلال الدراسة الميدانية.	تم تحقيقه
5.	الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة).	من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الخاصة بالفروق.	تم تحقيقه
6.	الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة).	من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الخاصة بالفروق.	تم تحقيقه

6.2 توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج، فإنّ الباحثة توصي بما يأتي:

6.2.1 التّوصيات المتعلّقة بالتغيير المستقل (فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية):

1. ضرورة تطوير آليات دعم وصياغة فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من قبل الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال تشكيل مهنيين ومختصين بوضع آليات تنفيذية لخطط الموضوع.

2. التأكيد على الاهتمام باستراتيجية التوظيف لما لها من أهمية في جذب واستقطاب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم على اعتبار أنهم يمثلون النجاح في الجامعات محل الدراسة، وخاصةً الجامعات التي تحتاج المزيد من الاهتمام للوصول إلى مستويات مرتفعة.
3. الاهتمام باستراتيجية التمكين حيث أن بعض الجامعات محل الدراسة تتطلب المزيد بهذا المجال للوصول إلى تحقيق أهدافها بفعالية.
4. على الجامعات الاهتمام بالخبرات العلمية والأكاديمية لتدعم الجانب الميداني وتغذية بالخبرات والمهنيين والمختصين والعقول المنتجة.
5. العمل على قياس الأثر من إقامة الدورات التدريبية بعد تلقي العاملين الدورات، وما حققته من تقدم في أداء العاملين أو العكس، وتبني هذه الاستراتيجية بطريقة مدروسة في الجامعات محل الدراسة.
6. ضرورة تدعيم معايير العدالة والموضوعية في تحفيز العاملين، وذلك لتحسين وزيادة أداءهم وانجازهم للأعمال بدافعية.

6.2.2 التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الحد من الصمت التنظيمي):

1. الاستمرار في فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتعزيز العلاقات الإنسانية في البيئة الجامعية، والذي ينعكس بدوره على الحد من الصمت التنظيمي لدى العاملين خاصة في بعض الجامعات.
2. يجب ان تقوم الجامعات على التقليل من تخوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لرؤسائهم من تقديمهم للمعلومات أو الاقتراحات أو الأفكار المرتبطة بقضايا العمل خاصة في بعض الجامعات، وما يترتب على ذلك نتائج غير مرضية.
3. الدراسة المستمرة للتعرف على الأسباب المولدة للصمت التنظيمي، والعمل على معالجتها للحد من نتائجها السلبية خاصة في بعض الجامعات محل الدراسة.
4. العمل على تبني هياكل تنظيمية منفتحة تسهل علميات التواصل والانفتاح مع القائمين على الجامعات محل الدراسة، وعلى كافة المستويات الإدارية بما يشجع على تقديم المقترحات والمعلومات لينعكس على تقليل المخاوف النفسية ومن العزلة الاجتماعية لدى الأكاديميين والإداريين.
5. يجب على الجامعات القيام بزيادة إجراءاتها للحد من عناصر الصمت التنظيمي لرفع مستوى كفاءة الحد من الصمت التنظيمي، والعمل على تقليل عدد العاملين الملتزمين بالصمت في الجامعات الحكومية والخاصة.

6. ضرورة قيام الجامعات محل الدراسة اعتماد نظام للحوافز والمكافآت فعال يشجع على الابداع والابتكار لكي يسهم في تطوير الجامعات وموقفها التنافسي.

6.2.3 التوصيات المتعلقة بالباحثين والمهتمين:

1. إجراء دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الصمت التنظيمي.
2. دراسة جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
3. دراسة الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.
4. دراسة أبعاد ضغوط العمل وعلاقتها بالصمت التنظيمي في قطاعات مختلفة كالمستشفيات.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المراجع العربية:

الأغا، احسان خليل والأستاذ، محمود حسن. (2003م). مقدمة في تصميم البحث التربوي. ط3. غزة: الرنتيسي للطباعة والنشر.

اغريب، محمد أحمد. (2019م). "أثر استراتيجيات الجامعات الفلسطينية في الحد من بطالة الخريجين في ظل تعزيز التعليم للريادة: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.

باري كشواي، باري. (2006م). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الفاروق للنشر والتوزيع. بشارت، لينا محمد نصر. (2020م). تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2).

البليهد، نورة. (2014م). أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية: إطار فكري، مجلة مستقبل التربية العربية، 21 (91).

جاد الرب، سيد محمد، (2015م). "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية. مصر: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني.

جاسم، نغم علي، وكرجي، سحر احمد. (2017م). "ديناميكيات متعدد الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (50).

جبريل، وائل محمد، والصويحي، هند خليفة. (2020م). ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (43).

الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. غزة: مطبعة أبناء الجراح. الجرجري، أحمد حسين. (2006م). "تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

جواد، شوقي، وفوطة، سحر. (2009م). واقع تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، 78 (1).

جودة، أحمد محفوظ. (2010م). "إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحجار، محمد خليل حسن. (2019م). الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

حسنيين، محمد، وأمنة، محمد. (2020م). فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية 2018-1313: دراسة حالة، مجلة رماح للبحوث والدراسات (39).

حمداوي، وسيلة، (2008م). الإبداع التنظيمي والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر.

الحياصات، خالد محمد. (2006)، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2 (4).

درة، هبة الباري إبراهيم، والصبغ، زهير نعيم. (2010م). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين" (منحى نظمي). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدليمي، موسى حمد محمد. (2018م). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الراجحي، عبد الله حمد. (2019م). أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصحة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي المدرك: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

ربحي مصطفى عليان؛ عثمان محمد غنيم. (2010م). أساليب البحث العلمي – الأسس النظرية والتطبيق العملي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الرجوب، سلامة رضوان، (2014م). "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطوير المستمر للرعاية الصحية: دراسة تطبيقية مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة في العاصمة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

زايد، عادل محمد. (2003م). *إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية*.
الزعنون، محمد منصور. (2019م). *فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 4(1)*.
الزغبى، فراس علي خليفة، والحنيطي، أحمد يوسف. (2019م). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي: دراسة حالة المركز الجغرافي الملكي الأردني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(11)*.
السالم، مؤيد سعيد. (2009م). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي تكاملي*. ط3. عمان: *اثر للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة*.
السالم، مؤيد. (2014م). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*. ط2. عمان: *دار اثناء للنشر والتوزيع*.
سعد، خالد سلمان. (2014م). *الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية-الزعفرانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(75)*.
سلمان، حيدر نصر الله. (2018م). *أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
سليم، أحمد عبد السلام. (2012م). *سلوك الصمت التنظيمي، دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(3)*.
السيد، محمود، وآخرون. (2014م). *إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر*.
شاوش، زايد ناجي، والأشول، محمد عبد الله. (2018م). *تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا-اليمن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(12)*.
الشرعة، عطا الله محمد تيسير، والطروانة، تحسين أحمد. (2011م). *أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 26(4)*.

- شريف، أثير أنور، وعبد، صبا مناور. (2015م). دورة القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في مجلس محافظة كركوك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (14).
- الشماع، خليل، وحمود، خضير. (2005م). نظرية المنظمة. ط2. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- الشوابكة، خالد محمود. (2013م). "إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- صالح، سرمد، والحيالي، سندية. (2012م). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية آراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، 3 (109).
- الصباع، شوقي محمد، وآخرون. (2017م). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، (17).
- الطعان، حاتم. (2013م). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، 1 (3).
- الطيبي، فادي. (2019م). "التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عابدين، إبراهيم عبد سليم. (2015م). تقييم استراتيجيات التوظيف بهدف زيادة كفاءة الاداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
- عامر، سامح عبد المطلب. (2011م). "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية". ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العبادي، زين زهير. (2019م). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء سلاسل التوريد المرنة الرشيقية، الدور الوسيط لضمان الجودة: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

- عبد الباقي، صلاح. (2000م). "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية". ط1. القاهرة: الدار الجامعية.
- عبد الحي، رمزي أحمد. (2011م). "دور التدريب في تنمية رأس المال البشري، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.
- عبد الرحمن، بن عنتر. (2010م). "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية". ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي، أحمد إبراهيم. (2017م). "التحليل السلوكي للعاملين بالمنظمات، مبادئ عملية ومشكلات تطبيقية". ط1. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبود، زينب عبد الرزاق، وحسين، ظفر ناصر. (2016م). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل لعلوم المعرفة التطبيقية، 24(1).
- عبيدات، ذوقان وآخرون. (2001م). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. ط2. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العرياني، موسى مساعد. (2016م). "واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم"، مجلة التربية، 3(168).
- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2010م). تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، والموقع التنظيمي. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العزب، حسين محمد، والعنزي، فرح. (2013م). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية مصلحة الجمارك السعودية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 28(4).
- عقيلي، عمر وصفي. (2005م). "الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي". ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2006م). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة". ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد. (2007)، "فلسفة استراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45).

العنزي، عبد الرحمن خلف. (2013م). *التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي*. المؤتمر السعودي الدولي لإدارة الأزمات والكوارث- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية.

العوادة، وليد مجلي. (2011م). أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، دراسة ميدانية، *مجلة المنارة*، 17(5).

عودة، بشرى عبد الله. (2015م). *درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

العولقي، عبد الله. (2018م). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمينة، *مجلة جامعة الجزيرة*، 1(1).

العيساوي، أزهار مراد. (2019م). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة، *مجلة مركز دراسات الكوفة*، (53).

فيصل، منى زاحم، وآخرون. (2016م). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة: بحث ميداني وزارة النقل، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(8).

القاضي، زاد مفيد. (2012م). *علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القاضي، زاد مفيد. (2012م). *علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القرني، صالح علي يعن الله. (2015م). "محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، 22(96).

القرني، صالح علي. (2015م). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، 22(96)، 384-297.

القيوتي، تمارا محمود رشيد. (2019م). "إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي-الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية: دراسة ميدانية على مجموعة الحواراني (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الكبيسي، صلاح الدين عواد. (2012م). تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(67).

الكرخي، مجيد. (2013م). إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكعبي، حميد سالم. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(23).

ماهر، أحمد. (2009م). إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المبيضين، يزيد زيد عبد الله. (2019م). "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطن التنظيمية في وزارة الطاقة والثروة المعدنية الأردنية: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

المجالي، أمال ياسين. (2010م). أثر المساعلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية، المؤتمر العربي الثالث- الجامعات العربية: التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

محمد، مي عبد المنعم. (2019م). "استراتيجيات التعويض والمكافآت ودورها في ترقية العاملين وتحسين بيئة العمل وفق متطلبات نظام الجودة أيزو 9001:2015: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، 20(1).

محمد، هناء السيد الهادي. (2019م). "أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.

محمد، هناء السيد الهادي. (2019م). أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.

محمود، سماح مؤيد، ومحمود، أسيل هادي. (2007م). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، (67).

مصطفى، أمل محمد. (2020م). "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط، (57).

المعاينة، رولا نايف، والحموري، صالح سليم. (2013م). "إدارة الموارد البشرية". ط1. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

موسي، محمد. (2018م). أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: بالتطبيق على إدارة السجون والإصلاح بولاية الخرطوم في الفترة من 2013-2017 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.

الهييتي، خالد عبد الرحيم. (2010م). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهييتي، خالد. (2016م). "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهييتي، خالد، (2003م). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الوزرة، عبد الله بن محمد. (2019). "الصمت التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة البرامج التحضيرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، (14).

الوهيبي، عبد الله. (2016م). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3).

اليوسف، جواهر بنت خالد بن عبد الله. (2013م). المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة سلمان بن عبد العزيز (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة سلمان بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

يوسف، سناء خضير. (2020م). البيئة الريادية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(3).

- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 1-7.
- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education intuitions empirical evidence from Saudi". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2365(2016), 361-371.
- Al-Qatawneh, A. S. Z & Mobaideen, W. (2017). The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrana Cement". *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 347-359.
- Altinkurt, Yahiya (2014): The Relationship between School Climate and Teachers, *Organizational Silence Behaviors, Anthropologist*, 18 (2), 289-297.
- Amstrong, M. (2017). *Armstrong,s Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page Ltd.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Beardwell J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management*, (6th ed). Prantice Hall, London.
- Begum, S.M. (2016). Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational performance. Anveshana.s *International Journal of Research in Regional Studies*, 1(8). 87-90.
- Coda, R., César, A. M. R. V. C., Bido, D. D. S., & Louffat, E. (2009). Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(1), 15-33.
- Decenzo, A, & Robbins, P (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons. Limite.
- Dessler, G. (2012). *Human resource management* (13th ed). Pearson education.
- Dessler, G. (2014). *Fundamental of Human Resource Management* (3th Ed). New York: Pearson Education.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed). England: Edinburgh Harlow Pearson Education Limited.

- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*, (14th ed). England: Edinburgh, Harlow: Pearson Education Limited.
- Dessler, Gary. (2008). *Human Resource M, Florida International University*, Pearson Prentice Hall.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Evans, James R. & Lindsay, William M. (2008). *The Management and Control of Quality*, Seventh Edition. USA: south-westren, cengage learning.
- Feldman. M. and Khademian, A. (2012). To manage is to Govern. *Public Administration Review*, 62(5), 529- 560.
- Garibaldi, P., (2006). *Personnel Economics in Imperfect Labour Markets*, Oxford: Oxford University Press.
- Gupta, S.c., (2009). *Advanced Human Resources Management Strategic Perspective*, New Delhi: Anc. Books Pvt, Ltd.
- Hallgeir H. (2013). Examining antecedents and outcomes of part-time working nurses' motives to search and not to search for a full-time position, *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 114-119.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European scientific journal*, 9(23).
- Kennedy, H. (2017). The role of business sustainability in human resource management: A study on Indian manufacturing companies. *The South East Asian Journal of Management*.
- Korsakien, Renata, Stankeviciene, Asta & Liucvatiene, Ausra. (2010). *The Development of Human Resource Management Strategy*. (6th ed). Boston: Prentice Hall.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A., (2013). Choosing Strategies for change. *Harvard Business Review*, 4(1), 1-11.
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on employee silence behavior: A Review based on Chinese family enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Human resource management: A strategic introduction*. Blackwell Publishing.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moore, D. S., McCabe, G., Duckworth, W. M., & Sclove, S. L. (2003). *Bootstrap methods and permutation tests. The Practice of Business Statistics: Using Data for Decisions*, WH Freeman, New York.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Noe, R. et al. (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*. (3^{ed} ed). Boston: Mc Graw-Hill.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., & Wright M (2010). *Human Resource Management* (7th Ed). New York: McGraw-Hill.
- Noe. R. et al. (2011). *Fundamental of Human Resource Management* (4th Ed.) New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Nyandiko, A. and Onger, L. (2015). Effectiveness of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance at Kenva Seed Company-Kitale. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management* 12(2), 199-310.
- Osboei, Fahime Karim, & Nojabae, Seyed Sadra. (2014): Investigation of Relationship between Organizational Silence and Job Satisfaction in Teachers, *Journal of Applied Environmental and Biological Science*, 4 (8), 237-24.
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.

- Petter, J. et al. (2015). Dimensions and patterns in employee empowerment: assessing what matters to street-level bureaucrats *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 3377-401.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Saglam, A. Ç. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.
- Sani, Abdulkader, D. (2012). SHRM and Organizational Performance in of Organizational Climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20.
- Spence Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of nursing management*, 17(3), 302-311.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Charting new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2847
[/https://up.edu.ps/ar](https://up.edu.ps/ar)
[/https://ar.israa.edu.ps/page/6](https://ar.israa.edu.ps/page/6)
[/http://gu.edu.ps](http://gu.edu.ps)

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and graduate
Faculty of Commerce



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

السيدة/.....

تحية طيبة وبعد؛

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آراء واتجاهات سيادتكم بشأن معرفة دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الحد من الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة: دراسة مقارنة" "النيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية، لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذا البحث، والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث، علماً بأن جميع البيانات الوارد في هذه الاستبانة لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم غير مطلوب على الإطلاق.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

أولاً: المعلومات الشخصية

برجاء وضع علامة (√) حسب ما تراه مناسباً أمام كل حالة التي ينتمي إليها سيادتكم.

1. الجنس

ذكر () أنثى ()

2. الجامعة

الأقصى () فلسطين () الإسراء () غزة ()

3. العمر

أقل 35 سنة () 36-40 سنة () 41 سنة فأكثر ()

4. المؤهل العلمي

ثانوية عامة فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا ()

5. المسمى الوظيفي:

إداري () أكاديمي ()

6. سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات () من 5 - 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()

ثانياً: دور فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (المتغير المستقل) ويتكون من الأبعاد التالية: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التمكين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويض والحوافز، استراتيجية تقييم الأداء.

وتعرف على أنها: مجموعة من الممارسات والوظائف الإدارية التي تهدف إلى تفعيل دور الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتوظيف والحوافز والتخطيط والتقييم والتعويض لتحقيق أهداف المنظمات.

التقييم يكون من (1-10)، علماً بأن القيمة (10) تمثل الموافقة بدرجة كبيرة جداً وتقل بالتدرج.

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	(10 -1)
استراتيجية التوظيف		
1.	تركز استراتيجية الاختيار على ملء الشواغر الوظيفية داخل الشركة.	
2.	تسعى الجامعة للحصول على الأفراد ذو الكفاءات العالية من خارجها.	
3.	تعتمد الجامعة على النقل الوظيفي كأحد المصادر الداخلية للمورد البشري.	
4.	تستخدم الجامعة طريقة المقابلات المنظمة والمجدولة في عملية الاختيار.	
5.	تتطلب بعض التغيرات في العمل مهارات خارجية متنوعة.	
6.	يستطيع الموظفون الحاليون انجاز الكثير من المهام الموكلة لهم.	
7.	تؤدي ترقية الموظفين في الجامعة إلى الرضا عن العمل.	
8.	تعمل الجامعة على ترقية الموظفين لرفع معنوياتهم.	
استراتيجية التمكين		
1.	تحرص إدارة الجامعة على تأسيس علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين الموظفين.	
2.	يتمتع الموظفون في الجامعة بصلاحيات إدارية كافية للقيام بأعمالهم.	
3.	تشجع إدارة الجامعة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	
4.	تقوم إدارة الجامعة بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لتمكينهم من اتخاذ القرارات.	
5.	تقوم إدارة الجامعة بعملية الربط بين سياسات وممارسات التمكين باستراتيجية الجامعة.	
6.	تدرك إدارة الجامعة من خلال التمكين تحقيق الكفاءة والفعالية.	
7.	تعمل إدارة الجامعة على تمكين الموظفين لتحقيق المبادرة والابداع والابتكار.	
8.	تهدف إدارة الجامعة من التمكين إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموظفين.	
استراتيجية التدريب والتطوير		
1.	توجد خطط تدريبية استراتيجية لتدريب الموظفين في الجامعة.	
2.	تعتبر الجامعة التدريب والتطوير من ضمن الاولويات الاستراتيجية.	
3.	تشجع الجامعة التطور الذاتي بدرجة أكبر من برامج التدريب والتطوير الرسمية.	
4.	تقع دائرة التدريب والتطوير في موقع قريب من متخذي القرار في الجامعة.	
5.	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	
6.	يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرامج التدريبية الأهداف الاستراتيجية للتدريب.	
7.	تهتم الجامعة بتهيئة وإعداد مدراء مستقبليين.	
8.	تستفيد الجامعة من تجارب المؤسسات الأخرى في تصميم البرامج التدريبية.	
استراتيجية التعويضات		

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	(10 -1)
1.	يتسم نظام التعويضات والحوافز بالعدالة بين الموظفين.	
2.	تمنح الجامعة تعويضات (مادية ومعنوية) لتقدير جهود الموظفين المميزين في العمل.	
3.	تسهم التعويضات التي تقدمها الجامعة في زيادة أداء الموظفين.	
4.	يوجد متابعة مستمرة من قبل الجامعة لنظام التعويضات والحوافز.	
5.	تعتمد الجامعة على تقارير تقييم الأداء لتحديد منح الموظفين التعويضات المناسبة.	
6.	تقارن الجامعة التعويضات والحوافز التي تقدمها الجامعات الأخرى.	
7.	تهتم الجامعة بتطوير استراتيجية التعويض والحوافز لتحقيق رضا الموظفين.	
8.	تسهم استراتيجية التعويض والحوافز في الحفاظ على الموظفين الحاليين.	
استراتيجية تقييم الأداء		
1.	يتوافر في الجامعة نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة.	
2.	تتم عملية معالجة الانحرافات بالتعاون مع الإدارة و الموظفين.	
3.	تقوم الجامعة باعتماد رأي المشرف المباشر في تقييم الأداء.	
4.	يتم قياس الأداء وفق اعتبارات سلوكية تتمثل في التعاون، الانضباط، والانتظام.	
5.	تعتمد الجامعة في تقييم الأداء نتائج كمية ملموسة.	
6.	يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.	
7.	تعمل الجامعة على تزويد الموظفين بالمعلومات لغرض تطوير نظام تقييم الأداء.	
8.	تعتمد الجامعة في تقييم الاداء على تطبيق استمارة واحدة لمختلف الدرجات.	
9.	يحفز التقييم الموضوعي والمستمر الموظفين في الجامعة على الابداع في مجال عملهم.	

ثالثاً: الصمت التنظيمي: ويتكون من الأبعاد التالية: صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الجماعي.

ويعرف أنه هو امتناع العاملين عن التصريح أو إبداء أي مقترحات أو اعتراضات على العمل، أو أي رأي آخر يخدم عمل الشركة، أو التحدث عن المشاكل خوفاً من أيه ردود سلبية. التقييم يكون من (10-1)، علماً بأن القيمة (10) تمثل الموافقة بدرجة كبيرة جداً وتقل بالتدرج.

م	مدى موافقتكم على الحالات التالية	(10 -1)
صمت الإذعان: امتناع الموظف عن الكلام والحديث ليس بسبب الخوف أو فوارق المعرفة، ولكن بسبب اللامبالاة واليأس.		
1.	يحتفظ الموظفون بأرائهم لاعتقادهم بأنه لن يكون هناك استماع إليهم.	
2.	يتجنب الموظفون عرض أفكارهم في الاجتماعات واللقاءات داخل الجامعة بحرية.	
3.	يصمت الموظفون في الجامعة من رده فعل المدراء في حال تكلمه بصراحة.	
4.	يعتقد الموظفون أن واجباتهم تقتصر على تنفيذ التعليمات وعدم الاعتراض عليها.	
5.	يعتقد الموظفون أن أفكارهم وأرائهم غير مهمة لأنهم في مواقع تنظيمية أقل.	
6.	يفضل الموظفون أن يبقوا صامتين خوفاً من أن يخسر علاقاتهم مع	

م	مدى موافقتكم على الحالات التالية	(10 -1)
	الآخرين.	
7.	يرى الموظفون أن قضايا العمل والمشكلات التي تحدث في العمل ليس من اختصاصهم.	
الصمت الدفاعي: وهو تصرف يسلكه الموظفون في الجامعة وذلك لحماية أنفسهم من أي تهديد متعلق بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم حول الأمور التنظيمية.		
1.	يميل الموظفون إلى إخفاء آرائهم الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من أي ضرر.	
2.	يفضل الموظفون إخفاء انتقاد المسؤولين في الجامعة تجنباً للمشاكل معهم.	
3.	يعتقد الموظفون أن تقديم أي اقتراحات لتطوير العمل يلحق بهم الضرر من قبل المسؤولين في الجامعة.	
4.	يوجد قناعة عند الموظفين بأن الجامعة لا تفضل تقديم الاقتراحات.	
5.	يميل الموظفون لإخفاء بعض الحقائق المتعلقة في العمل لحماية أنفسهم من أي اضطهاد.	
6.	يفضل الموظفون عدم التحدث عن التغيير وطرح الأفكار لتجنب تحمل المسؤولية.	
7.	يعتقد الموظفون في حالة اعتراضهم على أداء المسؤولين فإنه يتم نقلهم.	
الصمت الجماعي: ينطوي هذا النوع على حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالجامعة وموظفيها، وذلك لصالح الجامعة، ويتعلق بعدم الكشف عن معلومات هامة على أساس الحرص والحفاظ على سمعة الجامعة.		
1.	يرفض الموظفون الكشف عن أي معلومات قد تضر بسمعة الجامعة.	
2.	يتجنب الموظفون التصريح بأي معلومات سرية تخص العمل بهدف تقيق النفع للجامعة .	
3.	يكتفي الموظفون بتلقي التوجيهات وتنفيذها حفاظاً على مصالحهم.	
4.	يقوم بعض الزملاء على التشجيع على الصمت تجنباً للوقوع في مشكلات.	
5.	يمتنع الموظفون عن تقديم اقتراحات تخص العمل تضامناً مع زملائهم.	
6.	يلجأ الموظفون في الجامعة للصمت خوفاً من اتهامهم بإفشاء أسرار العمل.	
7.	يميل الموظفون للامتناع عن تقديم اقتراحات للتغيير حفاظاً على مشاعر رؤسائهم وزملائهم.	

شاكرين حسن تعاونكم

ملحق (2): الدراسة الاستطلاعية

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يرغب الموظفون في العمل دون مشاركة الآخرين.					
2.	يتوقع الموظفون أن المستقبل سوف يكون محبط لمعنوياتهم في الجامعة.					
3.	يعتقد الموظفون أن أفكارهم وآرائهم غير مهمة لأنهم في مواقع تنظيمية أقل.					
4.	يتجنب الموظفون عرض أفكارهم في الاجتماعات واللقاءات داخل الشركة بحرية.					
5.	يرى الموظفون أن قضايا العمل والمشكلات التي تحدث في العمل ليس من اختصاصهم.					
6.	يفتقد الموظفون الإفصاح عن الممارسات غير المشروعة نتيجة عدم الدعم اللازم من قبل الجامعة.					
7.	يتم اللجوء إلى الانعزال عن الآخرين في الاجتماعات وعدم إبداء أي مقترحات.					
8.	يشعر الموظفون في الحاجة للعمل بدون فرق عمل.					

ما أهم المشكلات التي تواجهها في العمل داخل الجامعة.

.....

ما أهم الاقتراحات المناسبة لتطور العمل في الجامعة.

.....

ملحق (3): قائمة بأسماء السادة المحكمين

م.	اسم المحكم	الجهة التي يتبعها
1.	أ. د. وفيق حلمي الأغا	جامعة الأزهر - غزة
2.	د. نضال حمدان المصري	جامعة القدس المفتوحة- خان يونس
3.	د. إبراهيم عبد سليم عابدين	جامعة القدس المفتوحة- خان يونس
4.	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر - غزة
5.	د. أمال عبد القادر الحيلة	فلسطين التقنية-دير البلح
6.	د. سامي علي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة
7.	د. نبيل العبد اللوح	ديوان الموظفين- غزة
8.	د. حسن عاطف أبو ناصر	جامعة غزة
9.	د. أيمن عبد القادر راضي	جامعة الإسراء
10.	د. محمد جودت فارس	جامعة الأزهر-غزة