

أثر استخدام الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في  
وزارة التعليم العالي الفلسطينية من خلال الدور الوسيط للالتزام  
التنظيمي

خالد موسى محمد الطميمة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أثر استخدام الجداريات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في وزارة  
التعليم العالي الفلسطينية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي

خالد موسى محمد الطميمة

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ديسمبر ٢٠٢٢

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقر وأعترف بأن هذه الرسالة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش الرسالة.

التوقيع:

التاريخ: ديسمبر ٢٠٢٢

الاسم: خالد موسى محمد الطميرة

الرقم الجامعي: ٤١٨٢٥٠١

العنوان: نيلاي، ماليزيا

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علمَ بالقلم، علمَ الإنسانَ ما لم يعلم، والصلاة والسلام على النبيِّ الأكرم، نبينا ومعلمنا محمد صلوات الله عليه، الحمد لله الذي وفقنا وهدانا لهذا وما كنا لنهتدي بعد أن هدانا الله أما بعد: لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي ومشرفي الدكتور أحمد عبد المالك الذي قدم لي كل جهد ومشورة لإتمام هذا العمل طيلة فترة الدراسة والى مشرفي الثاني الدكتور اسحق ابراهيم، والى الأستاذة الأفاضل الذين قدموا النصح والإرشاد في تحكيم أدوات الدراسة، كما وأتقدم بأجمل آيات الشكر والعرفان إلى جامعتي والعاملين فيها لاسيما كلية القيادة والإدارة وبرنامج الدراسات العليا ولجنة المناقشة الأكارم وزملائي الطلبة في برنامج الدراسات العليا، والشكر موصول أيضا إلى العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية لما قدموه من دعم وتعاون. وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة أسمى آيات الشكر والتقدير.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji kesan penggunaan kecekapan dalam polisi perancangan dan pemilihan sumber manusia melalui komitmen organisasi sebagai faktor perantara. Kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif analisis untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai ini, soal selidik telah diedarkan kepada sampel yang terdiri daripada 148 kakitangan Kementerian Pendidikan Tinggi Palestin. Beberapa temu bual dilaksanakan dengan kakitangan-kakitangan senior. Untuk menguji hipotesis, kajian ini menggunakan pemodel persamaan struktur separa dengan perisian Smart PLS dan SPSS untuk menjawab soalan-soalan kajian. Ia menggunakan perisian MAXQDA untuk mengkod dan menganalisis temu bual. Rangka kerja teori kajian didasarkan pada model kecekapan komprehensif yang merangkumi empat dimensi: keupayaan kognitif, kematangan sosial, kemahiran gunaan, dan kemahiran teknikal. Hasil analisis menunjukkan terdapat kesan positif signifikan penggunaan kecekapan kepada polisi perancangan sumber manusia, di mana  $t = 10.521$ . Oleh itu, terdapat kesan langsung antara kedua pemboleh ubah. Apabila penggunaan kecekapan meningkat sebesar satu unit, tahap kesan dalam polisi perancangan sumber manusia meningkat sebesar 0.575. Dapatan juga menunjukkan terdapat kesan positif signifikan penggunaan kecekapan kepada polisi pemilihan, di mana  $t = 3.570$ . Oleh itu, terdapat kesan langsung antara kedua pemboleh ubah. Apabila penggunaan kecekapan meningkat sebesar satu unit, tahap kesan dalam polisi pemilihan sumber manusia meningkat sebesar 0.289. Dapatan juga menunjukkan bahawa komitmen organisasi merupakan perantara separa dalam hubungan antara kecekapan dan polisi perancangan dan pemilihan sumber manusia. Hasil analisis menunjukkan terdapat kesan positif tak langsung signifikan kecekapan kepada polisi perancangan sumber manusia. Ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi merupakan perantara separa dalam hubungan antara keduanya. Kesan langsung kecekapan kepada polisi perancangan sumber manusia lebih besar daripada kesan tidak langsung sebesar 0.432. Dapatan juga menunjukkan terdapat kesan tak langsung positif signifikan kecekapan kepada polisi pemilihan sumber manusia. Ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi merupakan perantara separa dalam hubungan ini. Kesan langsung kecekapan kepada polisi pemilihan sumber manusia lebih besar daripada kesan tidak langsung sebesar 0.052. Dapatan juga menunjukkan terdapat cabaran-cabaran yang dihadapi oleh para kakitangan dalam menggunakan kecekapan. Ia dalam bentuk faktor dalaman yang berkaitan dengan polisi organisasi, infrastruktur teknologi maklumat, dan polisi pembangunan kerjaya dan latihan, serta faktor luaran yang berkaitan dengan perubahan persekitaran dan campur tangan luaran.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الجدارات في سياسات تخطيط وإختيار الموارد البشرية من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي طريقاً لبلوغ الغاية المتوخاة منها ، ولتحقيق ذلك تم توزيع أستمائة على عينة مكونة من (١٤٨) من العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية ، وأجريت عدة مقابلات مع العاملين في المناصب العليا، ولاختبار الفرضيات استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية باستخدام برنامج Smart PLS، وبرنامج SPSS للإجابة عن أسئلة الدراسة، بينما استخدم برنامج MAXQDA لترميز وتحليل المقابلات، وإستند الاطار النظري للدراسة على نموذج الجدارات الشاملة، والمكون من أربعة أبعاد هي القدرات المعرفية والنضج الاجتماعي والمهارات التطبيقية والمهارات التقنية، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على سياسات تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة اختبار (ت = ١٠,٥٢١) بالتالي يوجد أثر مباشر بين المتغيرين، فكلما زادت درجة استخدام الجدارات بمقدار درجة واحدة فإن مستوى التأثير في سياسات تخطيط الموارد البشرية يزداد بمقدار (٠,٥٧٥) درجة، كما بنت وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على سياسات الاختيار، حيث بلغت قيمة اختبار (ت = ٣,٥٧٠) بالتالي يوجد أثر مباشر بين المتغيرين فكلما زادت درجة استخدام الجدارات بمقدار درجة واحدة فإن مستوى التأثير في سياسات اختيار الموارد البشرية يزداد بمقدار (٠,٢٨٩) درجة، وكشفت النتائج أيضاً أن الالتزام التنظيمي وسيط جزئي في العلاقة بين الجدارات وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر موجب غير مباشر ذو دلالة إحصائية للجدارات على سياسات تخطيط الموارد البشرية، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي وسيط جزئي في العلاقة بينهما، بينما كان الأثر المباشر للجدارات على سياسات تخطيط الموارد البشرية أكبر من الأثر الغير المباشر بمقدار (٠,٤٣٢)، وكشفت النتائج أيضاً وجود أثر موجب غير مباشر ذو دلالة إحصائية للجدارات على سياسات اختيار الموارد البشرية، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي وسيط جزئي في هذه العلاقة، بينما كان الأثر المباشر للجدارات على سياسات الاختيار أكبر من الأثر الغير المباشر بمقدار (٠,٠٥٢)، وبينت النتائج أيضاً وجود تحديات تواجه العاملين في استخدام الجدارات تمثلت في عدة عوامل داخلية تتعلق بالسياسات التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وسياسات التطوير الوظيفي والتدريب، وعوامل خارجية تتعلق بتقلبات البيئة المحيطة والتدخلات الخارجية.

## ABSTRACT

This study aims to examine the effect of applying competencies in human resources planning and selection policies through organizational commitment as a mediating factor. The study used the analytical descriptive approach to achieve its objective. To accomplish this, questionnaires were distributed to a sample of 148 employees of the Palestinian Ministry of Higher Education. Several interviews were conducted with senior employees. To test the hypotheses, the study used partial structural equation modeling using the Smart PLS and SPSS software to answer the research questions. It used the MAXQDA software to code and analyze the interviews. The research theoretical framework was based on the comprehensive competency model, which comprises four dimensions: cognitive abilities, social maturity, applied skills, and technical skills. The analysis results showed the significant positive effect of using competencies on human resources planning policies, where  $t = 10.521$ . Accordingly, there was a direct effect between the two variables. Whenever the use of competencies increases by one unit, the effect in human resources planning policies increases by 0.575. The results also showed the significant positive effect of using competencies on selection policies, where  $t = 3.570$ . Accordingly, there was a direct effect between the two variables. Whenever the use of competencies increases by one unit, the effect in human resources selection policies increases by 0.289. The results also revealed that organizational commitment was a partial mediator on the relationship between competencies and human resources planning and selection policies. The analysis results showed the significant indirect positive effect of competencies on human resources planning policies. This indicates that organizational commitment was a partial mediator on the relationship between both. The direct effect of competencies on human resource planning policies was larger than the indirect effect by 0.432. The results also revealed the significant positive indirect effect of competencies on human resources selection policies. This indicates that organizational commitment was a partial mediator in this relationship. The direct effect of competencies on selection policies was larger than the indirect effect by 0.052. The results also showed that there are challenges facing the employees in using competencies. These are in the form of internal factors related to organizational policies, information technology infrastructure, and career development policies and training, as well as external factors related to environmental fluctuations and external interference.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الإقرار
ج	الشكر والتقدير
د	ABSTRAK
هـ	الملخص
و	ABSTRACT
ز	فهرس المحتويات
س	قائمة الجداول
ف	قائمة الرسوم البيانية
ص	قائمة الملاحق
	<b>الفصل الأول: المقدمة</b>
١	١,١ التمهييد
٢	١,٢ مشكلة الدراسة
٦	١,٣ أسئلة الدراسة
٧	١,٤ أهداف الدراسة
٨	١,٥ أهمية الدراسة
٨	١,٥,١ الأهمية النظرية
١١	١,٥,٢ الأهمية العملية
١١	١,٦ حدود الدراسة
١٢	١,٦,١ الحدود الموضوعية
١٢	١,٦,٢ الحدود المكانية
١٢	١,٦,٣ الحدود البشرية
١٢	١,٦,٤ الحدود الزمانية
١٢	١,٧ مصطلحات الدراسة
١٦	١,٨ خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١٧	٢,١	تمهيد
١٨	٢,٢	تخطيط الموارد البشرية
١٩	٢,٢,١	مفهوم عملية تخطيط الموارد البشرية
٢٠	٢,٢,٢	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية
٢١	٢,٢,٣	أهمية تخطيط الموارد البشرية (عثمان وسليمان، ٢٠١٧)
٢٣	٢,٢,٤	أهداف تخطيط الموارد البشرية
٢٤	٢,٢,٥	أساليب تخطيط الموارد البشرية (القحطاني، ٢٠١٩).
٢٧	٢,٢,٦	استخدام الجدارات في تخطيط الموارد البشرية
٢٧	٢,٢,٧	تخطيط الموارد البشرية في الفكر الإسلامي
٢٨	٢,٢,٨	معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية (بوزيد، ٢٠٢٠)
٣٠	٢,٣	اختيار الموارد البشرية
٣١	٢,٣,١	مفهوم عملية اختيار الموارد البشرية
٣٤	٢,٣,٢	أهمية عملية اختيار الموارد البشرية
٣٥	٢,٣,٣	طرق اختيار الموارد البشرية
٣٥	٢,٣,٤	مسؤولية الاختيار الموارد البشرية
٣٧	٢,٣,٥	استخدام الجدارات في سياسات اختيار الموارد البشرية
٣٨	٢,٣,٦	اختيار الموارد البشرية في الفكر الإسلامي (المغربي وآخرون، ٢٠١٨)
٣٩	٢,٤	الجدارات
٤٠	٢,٤,١	مفهوم الجدارات
٤٢	٢,٤,٢	مفهوم الجدارة في الفكر الإسلامي
٤٥	٢,٤,٣	أهمية الجدارات
٤٧	٢,٤,٤	خصائص الجدارات
٤٩	٢,٤,٥	أنواع الجدارات
٥٠	٢,٤,٦	إدارة وبناء الجدارات
٥٦	٢,٤,٧	نماذج الجدارات المستخدمة في الدراسات السابقة
٥٦	٢,٤,٧,١	نموذج يونغ وزملاءه (Yeung et al، ١٩٩٦)
٥٧	٢,٤,٧,٢	نموذج الجدارة الشاملة Holistic Competence

٥٨	Model of Merit Criteria نموذج معايير الجدارة	٢,٤,٧,٣
٦٠	نموذج رابطة إدارة المشاريع الدولية (IPMA) للجدارات	٢,٤,٧,٤
٦٠	نموذج النظريات النفسية والسلوكية للجدارات	٢,٤,٧,٥
٦١	نمذجة الجدارات (تطبيق التقييم الذاتي للجدارات)	٢,٤,٧,٦
٦١	نموذج مدرسة الجدارة للقيادة والإدارة	٢,٤,٧,٧
٦٢	نماذج الجدارات في الإسلام	٢,٤,٨
٦٤	الالتزام التنظيمي <i>Organizational Commitment</i>	٢,٥
٦٥	مفهوم الإلتزام التنظيمي	٢,٥,١
٦٨	أهمية الإلتزام التنظيمي	٢,٥,٢
٧٠	أبعاد الإلتزام التنظيمي	٢,٥,٣
٧٤	مراحل نمو الإلتزام التنظيمي عند العاملين	٢,٥,٤
٧٥	الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي	٢,٥,٥
٧٦	العلاقة بين الجدارات والالتزام التنظيمي	٢,٥,٦
٧٧	العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية	٢,٥,٧
٨٥	المقاربة النظرية للدراسة	٢,٦
٨٦	فرضيات الدراسة	٢,٧
٨٨	نموذج الدراسة	٢,٨
٨٩	خلاصة الفصل الثاني	٢,٩
	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>	
٩٠	تمهيد	٣,١
٩٠	منهجية الدراسة	٣,٢
٩١	مجتمع الدراسة	٣,٣
٩٢	عينة الدراسة	٣,٤
٩٢	أدوات جمع البيانات	٣,٥
٩٣	أولاً: الاستبانة	٣,٥,١
٩٥	المقابلة	٣,٥,٢
٩٥	جمع البيانات	٣,٦

٩٦	٣,٧	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٩٧	٣,٨	الدراسة المسحية (Pilot Study)
٩٧	٣,٨,١	معيار المصادقية
٩٧	٣,٨,٢	الصدق الظاهري (صدق المحكمين)
٩٨	٣,٨,٣	معيار الثبات
٩٩	٣,٩	خلاصة الفصل الثالث

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

١٠٠	٤,١	التمهيد
١٠١	٤,٢	تحليل البيانات
١٠٥	٤,٣	التحليل الوصفي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبانة
١٠٥	٤,٣,١	التحليل الوصفي لفقرات مقياس استخدام الجدارات (المتغير المستقل)
١٠٥	٤,٣,١,١	القدرات المعرفية
١٠٧	٤,٣,١,٢	مهارات التطبيق
١٠٨	٤,٣,١,٣	مهارات النضج الاجتماعي
١٠٩	٤,٣,١,٤	المهارات التقنية
١١٠	٤,٣,٢	التحليل الوصفي لفقرات مقياس الالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)
١١١	٤,٣,٢,١	الالتزام العاطفي
١١٢	٤,٣,٢,٢	الالتزام المستمر
١١٣	٤,٣,٢,٣	الالتزام المعياري
	٤,٣,٣	التحليل الوصفي لفقرات مقياس دور الجدارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)
١١٥		(التابع)
١١٦	٤,٣,٣,١	تخطيط الموارد البشرية
١١٧	٤,٣,٣,٢	اختيار الموارد البشرية
١١٩	٤,٤	مسح البيانات
١١٩	٤,٤,١	البيانات المفقودة والشاذة
١١٩	٤,٥	التحليل الإحصائي
١١٩	٤,٥,١	التعريف بالأسلوب الإحصائي والنموذج الإحصائي المستخدم

١٢٠	مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS)	٤,٥,٢
١٢٢	المفاهيم الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية (PLS)	٤,٥,٣
١٢٣	نماذج المكونات الهرمية (HCMs)	٤,٥,٤
١٢٤	نموذج الدراسة في ضوء نمذجة المعادلات الهيكلية	٤,٥,٥
١٢٥	تقييم نموذج القياس ( <i>Assessment of Measurement Model</i> )	٤,٦
١٢٦	تقييم الاتساق الداخلي ( <i>Internal Consistency</i> )	٤,٦,١
١٢٧	الصدق التقاربي <i>Convergent Validity</i>	٤,٦,٢
١٢٧	معاملات التحميل الخارجية <i>Factor Loading</i>	٤,٦,٢,١
١٣٢	متوسط التباين المستخرج <i>Average Variance Extracted</i>	٤,٦,٢,٢
١٣٣	الصدق التمايزي <i>Discriminant Validity</i>	٤,٦,٣
١٣٤	التحميلات المتقاطعة ( <i>Cross loading</i> )	٤,٦,٣,١
١٣٦	معياري فورنل لاركر ( <i>Fornell-Larcker</i> )	٤,٦,٣,٢
١٣٩	تقييم النموذج الهيكلية ( <i>Assessment of Structural Model</i> )	٤,٧
١٣٩	معاملات التداخل الخطي <i>Collinearity</i>	٤,٧,١
١٤٠	معامل التحديد ( $R^2$ )	٤,٧,٢
١٤١	القدرة التنبؤية ( <i>Predictive Relevance</i> )	٤,٧,٣
١٤٢	حجم الأثر ( <i>Effect Size</i> )	٤,٧,٤
١٤٣	جودة المطابقة ( <i>Goodness of Fit</i> )	٤,٧,٥
١٤٤	اختبار المسارات والفرضيات	٤,٧,٦
١٤٥	نتائج فرضيات الدراسة	٤,٨
١٤٥	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى	٤,٨,١
١٤٦	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية	٤,٨,٢
١٤٧	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة	٤,٨,٣
١٤٧	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة	٤,٨,٤
١٤٨	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الخامسة	٤,٨,٥
١٤٩	نموذج العامل الوسيط (الالتزام التنظيمي)	٤,٩
١٤٩	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية السادسة (المتغير الوسيط)	٤,٩,١
١٥٢	نتائج فرضية الدراسة الرئيسية السابعة	٤,٩,٢

١٥٥	٤,١٠ عرض وتحليل نتائج فقرات المقابلة
١٥٥	٤,١٠,١ التمهيد
١٥٦	٤,١٠,٢ تحليل وعرض نتائج المقابلات
	٤,١٠,٢,١ النتائج المستخلصة من إجابة السؤال الأول: ما الصعوبات التي تواجه العاملين في
١٥٦	استخدام الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية؟
	٤,١٠,٢,٢ النتائج المستخلصة من إجابة السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه العاملين في
١٥٩	استخدام الجدارات في عمليات اختيار الموارد البشرية؟
	٤,١٠,٢,٣ النتائج المستخلصة من إجابة السؤال الثالث: ما أساليب التغلب على معيقات تطبيق
١٦١	الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية من وجهة نظرك؟
١٦٣	٤,١١ خلاصة الفصل الرابع
	<b>الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات</b>
١٦٥	٥,١ التمهيد
١٦٦	٥,٢ مكونات الدراسة
١٦٦	٥,٢,١ أهداف الدراسة
١٦٧	٥,٢,٢ أسئلة الدراسة
١٦٨	٥,٢,٣ فرضيات الدراسة
١٦٨	٥,٣ مناقشة النتائج
١٦٨	٥,٣,١ ملخص النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
١٦٩	٥,٣,١,١ ملخص النتائج الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل (الجدارات)
١٧٠	٥,٣,١,٢ ملخص النتائج الوصفية المتعلقة بالمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)
١٧١	٥,٣,١,٣ ملخص النتائج الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع (تخطيط واختيار الموارد البشرية)
١٧٢	٥,٣,٢ النتائج المستخلصة من تقييم نموذج القياس
١٧٣	٥,٣,٣ النتائج المستخلصة من تقييم النموذج الهيكلي
١٧٥	٥,٣,٤ نتائج اختبار المسارات والفرضيات
	٥,٣,٤,١ الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات في سياسات تخطيط
١٧٥	الموارد البشرية

١٧٧	الموارد البشرية	٥,٣,٤,٢
١٧٨	التنظيمي	٥,٣,٤,٣
١٨٠	البشرية	٥,٣,٤,٤
١٨١	البشرية	٥,٣,٤,٥
١٨٣	على تخطيط الموارد البشرية بواسطة الالتزام التنظيمي.	٥,٣,٤,٦
١٨٤	على سياسات اختيار الموارد البشرية بواسطة الالتزام التنظيمي.	٥,٣,٤,٧
١٨٥	النتائج المستخلصة من تحليل (المقابلات)	٥,٣,٥
١٨٥	في عمليات تخطيط الموارد البشرية من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي؟	٥,٣,٥,١
١٩١	في عمليات اختيار الموارد البشرية من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي؟	٥,٣,٥,٢
١٩٤	في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية؟	٥,٣,٥,٣
١٩٧	تطبيقات الدراسة	٥,٤
١٩٨	التطبيقات العملية	٥,٤,١
١٩٨	تطبيقات النظريات	٥,٤,٢
٢٠٠	تطبيقات منهجية	٥,٤,٣
٢٠٠	استنتاجات الدراسة	٥,٥
٢٠١	توصيات الدراسة	٥,٦
٢٠٢	خاتمة	٥,٧

٢٠٤

٢١٨

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٩٢	الجدول ٣,١: حجم العينة حسب جدول مورجان وكريجسي
٩٣	الجدول ٣,٢: فقرات المقياس ومصادر الحصول عليها
٩٤	الجدول ٣,٣: درجات الإجابة وفق مقياس ليكرت
٩٤	الجدول ٣,٤: مقياس درجات الموافقة
٩٨	الجدول ٣,٥: معاملات ثبات كرو نباخ ألفا لأبعاد الدراسة للعينة الاستطلاعية
١٠٢	الجدول ٤,١: خصائص مجتمع الدراسة
	الجدول ٤,٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١٠٦	فقرات بعد القدرات المعرفية
	الجدول ٤,٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١٠٧	فقرات بعد مهارات التطبيق
	الجدول ٤,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١٠٨	فقرات بعد مهارات النضج الاجتماعي
	الجدول ٤,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١٠٩	فقرات بعد المهارات التقنية
	الجدول ٤,٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١١١	فقرات بعد الالتزام العاطفي
	الجدول ٤,٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١١٣	فقرات بعد الالتزام المستمر
	الجدول ٤,٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١١٤	فقرات بعد الالتزام المعياري
	الجدول ٤,٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١١٦	فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية
	الجدول ٤,١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات النسبية لاستجابات المبحوثين حول
١١٨	فقرات بعد اختيار الموارد البشرية
١٢١	الجدول ٤,١١: تقسيم التحليل متعدد المتغيرات

- الجدول ٤,١٢: قيم معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة لمتغيرات الدراسة الكامنة
- الجدول ٤,١٣: معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة
- الجدول ٤,١٤: متوسط التباين المستخرج (*AVE*)
- الجدول ٤,١٥: التحميلات المتقاطعة (*Cross loading*) بين مؤشرات الدراسة
- الجدول ٤,١٦: نتائج معيار *Fornell-Larcker* الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة من الدرجة الأولى
- الجدول ٤,١٧: نتائج معيار *Fornell-Larcker* لدراسة الصدق التمايزي للمتغيرات من الدرجة الثانية
- الجدول ٤,١٨: نتائج قيم التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (*VIF*)
- الجدول ٤,١٩: قيم معامل التحديد ( $R^2$ )
- الجدول ٤,٢٠: قيم القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة ( $Q^2$ )
- الجدول ٤,٢١: قيم حجم الأثر ( $f^2$ )
- الجدول ٤,٢٢: مؤشر جودة المطابقة (*GoF*) لنموذج الدراسة
- الجدول ٤,٢٣: نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى
- الجدول ٤,٢٤: نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية
- الجدول ٤,٢٥: نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة
- الجدول ٤,٢٦: نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة
- الجدول ٤,٢٧: نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الخامسة
- الجدول ٤,٢٨: معامل المسارات الغير مباشرة لاختبار فرضيات الدراسة
- الجدول ٤,٢٩: معامل المسار الغير مباشرة لاختبار فرضيات الدراسة

## قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	الرسم البياني
٤٣	الرسم البياني ٢,١: مداخل الجدارات ساند بيرغ
٥٥	الرسم البياني ٢,٢: نموذج الجدارة وإدارة الموارد البشرية
٥٧	الرسم البياني ٢,٣: نموذج الجدارة لمديري إدارة الموارد البشرية
٨٨	الرسم البياني ٢,٤: نموذج الدراسة
١١٠	الرسم البياني ٤,١: آراء المبحوثين واتجاهاتهم حول استخدام الجدارات وأبعادها الأربعة
١١٥	الرسم البياني ٤,٢: آراء المبحوثين واتجاهاتهم حول الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة
١٣٢	الرسم البياني ٤,٣: النموذج القياس النهائي للدراسة
١٣٨	الرسم البياني ٤,٤: نموذج القياس للدراسة
١٤٥	الرسم البياني ٤,٥: نتائج النموذج الهيكلي باستخدام برنامج Smart Pls 3.3.1
١٥٢	الرسم البياني ٤,٦: نتائج الفرضية السادسة من خلال نموذج Baron and Kenny (١٩٨٦)
١٥٤	الرسم البياني ٤,٧: نتائج الفرضية السابعة من خلال نموذج Baron and Kenny (١٩٨٦)
١٥٧	الرسم البياني ٤,٨: دليل ترميز وتصنيف البيانات المتعلقة بصعوبات استخدام الجدارات في تخطيط الموارد البشرية إلى أكواد ومجموعات
١٥٩	الرسم البياني ٤,٩: ترتيب صعوبات تطبيق الجدارات في تخطيط الموارد البشرية
١٦٠	الرسم البياني ٤,١٠: دليل ترميز وتصنيف البيانات المتعلقة بصعوبات تطبيق الجدارات في سياسات الاختيار إلى أكواد ومجموعات
١٦١	الرسم البياني ٤,١١: ترتيب صعوبات تطبيق الجدارات في سياسات اختيار الموارد البشرية
١٦٢	الرسم البياني ٤,١٢: أساليب التغلب على معوقات تطبيق الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية
١٦٣	البشرية

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
٢١٨	الملحق أ: الاستبانة
٢٢٣	الملحق ب: أسئلة المقابلة
٢٢٤	الملحق ج: قائمة المحكمين
٢٢٥	الملحق د: كتاب تسهيل عمل الباحث
٢٢٦	الملحق هـ: خطاب موافقة الوزارة على جمع البيانات
٢٢٧	الملحق و: توصيف عينة الدراسة النوعية طبقاً للمسمى الوظيفي
٢٢٨	الملحق ز: رسم بياني لعينة الدراسة النوعية طبقاً للمسمى الوظيفي
٢٢٩	الملحق ح: توصيف عينة الدراسة النوعية طبقاً لسنوات الخبرة
٢٣٠	الملحق ط: رسم بياني لعينة الدراسة النوعية طبقاً للمسمى الوظيفي
٢٣١	الملحق ي: توصيف عينة الدراسة النوعية طبقاً للمؤهل العلمي
٢٣٢	الملحق ك: رسم بياني لعينة الدراسة النوعية طبقاً للمؤهل العلمي
٢٣٣	الملحق ل: توصيف عينة الدراسة النوعية طبقاً للدورات التدريبية
٢٣٤	الملحق م: رسم بياني لعينة الدراسة النوعية طبقاً للدورات التدريبية
٢٣٥	الملحق ن: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية
٢٣٦	الملحق س: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية
٢٣٧	الملحق ع: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية
٢٣٨	الملحق ف: مستويات تصنيف صعوبات الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية
٢٣٩	الملحق ص: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات الاختيار والتعيين
٢٤٠	الملحق ق: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات الاختيار والتعيين
٢٤١	الملحق ر: أساليب التغلب على الصعوبات تطبيق الجدارات
٢٤٢	الملحق ش: أساليب التغلب على الصعوبات
٢٤٣	الملحق ت: جدول Krejcie and Morgan: حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (٠,٩٥) ونسبة خطأ (٠,٠٥)