

الملاحق

الملحق أ: الاستبانة

الأخوة والأخوات الأفاضل / تحية طيبة وبعد

نتمن عالياً حرصكم وسعيكم نحو النهوض بواقع الخدمة المدنية في فلسطين وتحسين أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي و الهام ، ويسرنا أن نستفيد من خبراتكم ومعلوماتكم التي تسهم في وصول هذا البحث إلى المستوى المطلوب، وهو بعنوان (أثر استخدام الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية في ضوء الدور الوسيط للالتزام التنظيمي) حيث يقوم الباحث بإعداد هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الموارد البشرية، من جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (usim)، لذا يرجى التكرم بالاطلاع على جميع فقرات الاستبانة ووضع إشارة (√) في مكان الإجابة التي تعبر عن رأيك ، ونؤكد لحضراتكم أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث خالد موسى محمد الطميمة

com.khalidtomazeh@yahoo

القسم الأول: بيانات شخصية

يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المكان المناسب:

١- الجنس

أنثى

ذكر

٢- المسمى الوظيفي

٣- سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات
	من ٦ - ١٠ سنوات
	من ١١ - ١٦ سنة
	١٧ سنة فأكثر

٤- الدورات التدريبية في مجال الجدارات

دورة تدريبية واحدة
دورتان تدريبيتان
ثلاثة دورات أو أكثر
لم ألتحق في أي دورة

مدير عام
مدير دائرة
رئيس قسم
غير ذلك

٤- المؤهل العلمي

دبلوم فأقل
بكالوريوس
ماجستير
دكتوراه

القسم الثاني: (المتغير المستقل) مقياس الجدارات وفق محددات نموذج الجدارة الشاملة المعدل.

يرجى التكرم بوضع علامة (√) في خانة التقدير الذي ينطبق على حالتك.

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
	القدرات المعرفية				
١	لدي إلمام بالمفاهيم اللازمة للعملية الإدارية المتبعة في الوزارة.				
٢	لدي معرفة كافية بإجراءات العمل المكلف بها في الوزارة.				
٣	لدي خبرة حول طرق تحديد احتياجات الوزارة من موارد بشرية.				
٤	أدرك أهمية توافق قدرات العاملين مع متطلبات الوظيفة عند اختيارهم للعمل.				
٥	لدي معرفة بالأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة.				
	مهارات التطبيق				
٦	أتواصل مع زملائي في العمل بشكل مستمر.				
٧	أنجز بعض المهام من خلال قيادي لفريقي العمل في الوزارة.				
٨	أستطيع حل مشكلات العمل بالتعاون مع زملائي في الوزارة.				
٩	أضع برنامج زمني عند تنفيذ خطة العمل خاصة بعمل الوزارة.				
١٠	أشارك في تطوير الأنشطة الإدارية في ضوء نتائج التقييم.				
	مهارات النضج الاجتماعي				
١١	أستطيع التعبير عن أفكارى أمام زملائي بطريقة واضحة.				
١٢	أساهم في ابتكار حلول للمشكلات التي تواجهني في عملي.				
١٣	لدي القدرة على ضبط انفعالاتي في المواقف الحرجة في بيئة العمل.				
١٤	قدراتي الجسدية تمكنني من أداء أنشطة العمل بصورة سليمة.				
١٥	لدي القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة في بيئة العمل.				
	المهارات التقنية (التكنولوجية)				
١٦	لدي قدرة كافية لاستخدام نظم المعلومات المتاحة في الوزارة.				

					أستطيع تجربة الأدوات التكنولوجية الموجودة في الوزارة قبل استخدامها.	١٧
					لدي القدرة على حماية المعلومات.	١٨
					لدي مهارة تحسين البرمجيات في الوزارة.	١٩
					لدي الخبرة الكافية في استخدام وتصفح الشبكة العنكبوتية وتطبيقاتها.	٢٠

القسم الثالث: (المتغير الوسيط) مقياس الالتزام التنظيمي

يرجى التكرم بوضع علامة (√) في خانة التقدير الذي ينطبق على حالتك.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	الالتزام العاطفي					
١	لدي ارتباط وجداني بالوزارة التي أعمل فيها.					
٢	لا أشعر بالرغبة بالتدبر في بدل مجهود كبير لتحقيق أهداف الوزارة.					
٣	العمل في الوزارة يجعلني أشعر بالطمأنينة والراحة.					
٤	أعتبر أن مشكلات الوزارة جزء من المشكلات الخاصة بي.					
٥	أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في الوزارة التي أعمل بها.					
٦	اشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن الوزارة.					
	الالتزام المستمر					
٧	أرغب بالبقاء في الوزارة مهما توافرت لي فرص بديلة.					
٨	أهتم دائماً بمستقبل الوزارة الذي أعمل فيه.					
٩	أعتبر عملي داخل الوزارة جزءاً من حياتي اليومية.					
١٠	ليس لدي خيارات بالعمل في مؤسسة أخرى لذلك أنا مجبر بالعمل في هذه الوزارة					
١١	أبذل الجهد اللازم لضمان السير الحسن للعمل داخل الوزارة.					
١٢	لدي اعتقاد بأنه لو تركت العمل هذا سيؤثر سلباً على حياتي المستقبلية					
	الالتزام المعياري					
١٣	لم أفكر يوماً أن أستقيل من عملي.					

١٤					أعتبر أن التزامي مع الوزارة هو التزام أخلاقي.
١٥					أقبل أي وظيفة يتم تكليفي بها مقابل الاستمرار في العمل.
١٦					لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل الوزارة.
١٧					الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية.
١٨					اشعر انه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الوزارة.
					الالتزام مقابل المنفعة
١٩					أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً يجعلني أفكر في ترك العمل في الوزارة
٢٠					نظام العلاوات السنوية يجعلني أكثر اهتماماً بأهداف الوزارة والاستمرار بها.
٢١					أستطيع تحقيق أهدافي الخاصة نتيجة عملي في الوزارة.
٢٢					أفكر بترك العمل في الوزارة عندما تتوفر فرص عمل بامتيازات أكبر في مؤسسات أخرى
٢٣					تركي للعمل في الوزارة يترتب عليه مخاسر كثيرة
٢٤					الحوافز التي ألقاها تزيد من عوامل نجاحي واستمرارتي في العمل.

القسم الرابع: (المتغير التابع) مقياس دور الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية

يرجى التكرم بوضع علامة (√) في خانة التقدير الذي ينطبق على حالتك.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	تخطيط الموارد البشرية					
١	التخطيط القائم على الجدارات يؤدي إلى تحديد نوعية العاملين المطلوبين للعمل في ضوء متطلبات الوضع الراهن والتوجه المستقبلي للوزارة.					
٢	استخدام الجدارات في تخطيط الموارد البشرية يُعزز قدرة العاملين على مواجهة التحديات والاستجابة للتغيرات.					
٣	تطبيق الجدارات في التخطيط يُعزز القدرة على تطبيق منهجيات المسار الوظيفية للموارد البشرية.					
٤	استخدام الجدارات يُعزز فرص التأكد من أن خطط التدريب والتطوير متوافقة مع احتياجات الوزارة.					
٥	استخدام الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية يزيد من فرص الاستثمار في الوقت والجهد والمال					

					٦	تساعد الجدارات على موازنة خطط الموارد البشرية مع متطلبات التطبيق الفعال لاستراتيجية الوزارة.
					٧	توجه الجدارات جهود التخطيط نحو تطوير الخطوات المطلوبة لأنظمة المكافآت والأجور.
						الاختيار والتعيين
					٨	تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على تحديد الفجوة بين الجدارات المطلوبة لوظيفة ما وجدارات المرشحين لها.
					٩	يتم إعداد الامتحانات التنافسية والمقابلات الشخصية وفقاً للجدارات المطلوبة
					١٠	تتضمن الامتحانات التنافسية القائمة النهائية للمهارات والعمليات المطلوبة للوظيفة
					١١	يُعزز التعيين القائم على جدارة الموظفين فرص الاستمرار بالعمل
					١٢	توفر الاختبارات التنافسية صورة كاملة عن احتياج الوظيفة من متطلبات
					١٣	عند اختيار الموظفين يتم التركيز على الجدارات الكامنة كأساس للاختيار
					١٤	يتضمن الإعلان عن الوظائف بطاقة الجدارات الواجب توفرها في المرشحين.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث

الملحق ب: أسئلة المقابلة

المقابلة رقم:			تاريخ المقابلة / / ٢٠٢١
البيانات الشخصية للمبحوث			
المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الدورات التدريبية في مجال الجدارات
محاو الأئلة			
<p>السؤال الأول: برأبكم ما الصعوبات التي يواجهها العاملون في وزارة التعليم العالي عند استخدامهم للجدارات في سياسات تخطيط الموارد البشرية؟</p> <p>السؤال الثاني: ما الصعوبات التي يواجهها العاملون في وزارة التعليم العالي عند استخدامهم للجدارات في سياسات الاختيار والتعين؟</p> <p>السؤال الثالث: ماذا تقترحون من أساليب للتغلب على صعوبات تطبيق الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في الوزارة؟</p>			

الملحق ج: قائمة المحكمين

م	الأسم	التخصص	جهة العمل
١	أ.د. محمد محمد كمال	إدارة أعمال	جامعة USIM
٢	د. إسحق إبراهيم بني ملحم	إدارة موارد بشرية	جامعة USIM
٣	د. علي ناصر الطحيطاح	إدارة موارد بشرية	جامعة USIM
٤	أ.د. نونة صماري	مناهج البحث العلمي	جامعة USIM
٥	د. سائد محمد ربايعه	إحصاء	الجامعة العربية الأمريكية
٦	أ.د. سمير أبو زنيد	إدارة عامة	جامعة الخليل
٧	د. عبد الله محمد عايض	محاسبة	جامعة USIM

الملحق د: كتاب تسهيل عمل الباحث



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

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأفاضل : وزارة التعليم العالي الفلسطينية

تحية طيبة وبعد

الموضوع : تسهيل عمل الباحث في جمع البيانات

تهديكم جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM) اطيب الامنيات، وترجو منكم تسهيل عمل الباحث خالد موسى محمد الطمينة، حامل هوية رقم (900716044)، حيث إنه يدرس دكتوراه في إدارة الموارد البشرية في كلية القيادة والإدارة في الجامعة، وهو بحاجة لتوزيع استبيان وإجراء مقابلات مع العاملين في الوزارة لديكم (المناصب الإشرافية)، من أجل إتمام اطروحة الدكتوراه، آملين منكم مساعدته.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

DR. AHMED ABDUL MALIK
Senior Lecturer
Programme of Da'wah & Islamic Management
Faculty of Leadership & Management

تاريخ: ٢٠٢٠/٨/٢٦ م

المشرف

الدكتور احمد عبد المالك

Berilmu, Berdisiplin dan Bertakwa

Knowledgeable, Disciplined and Devout



Universiti Sains Islam Malaysia, Bandar Baru Nilai 71800, Negeri Sembilan Darul Khusus, M
Tel : (+6)06 - 798 8000

Faks : (+6)06 - 798 8204
www.usim.edu.my

الملحق هـ: خطاب موافقة الوزارة على جمع البيانات

→ السابق ← استعادة إلى صندوق الوارد نقل حذف الرسائل المرعجة

الأحد، 13 أيلول 2020 الساعة 2:02 م

Jamal Bader Jabarin <jamal.jabarin@mohe.pna.ps>
إلى: Alaaeddin Hayel Jabari , alaa saleem salah
نسخة كربونية: khalid Tomazeh , suhad fareed abuhijleh , laialy mimi , Ahmed Mohammad Othman

السيد أ. علاء الجعبري المحترم
السيد أ. علاء صلاح المحترم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم الإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي أطيب التحيات، راجين من حضرتكما تسهيل مهمة الباحث المقدم خالد موسى محمد الطميرة في توزيع الاستبيان المرفق على جميع الموظفين من أجل تبيئته، حيث أن ذلك ضمن متطلبات إنجاز أطروحة الدكتوراة "دور إطار الكفايات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمة المدنية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". كما يرجى العلم بأن السيد المقدم خالد الطميرة سوف يحضر إليكم من أجل لقائكم واستلام الاستبيانات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
مع الاحترام،،،

الإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي

Jamal Jabarin
Director of Scientific Research
General Directorate of Development & Scientific Research
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Palestine

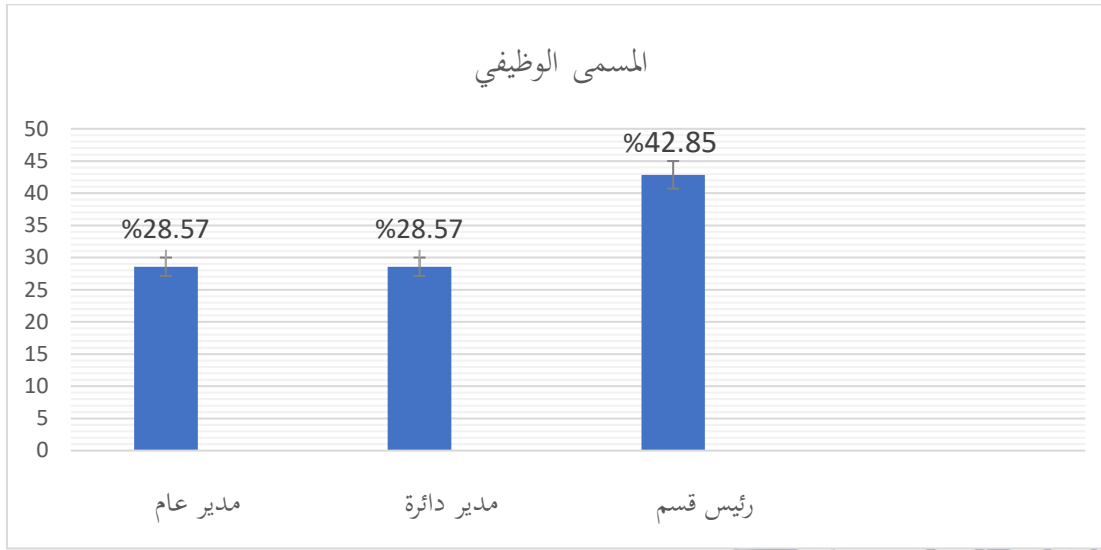
UNIVERSITI SAINS ISLAMIC
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الملحق و: توصيف عينة الدراسة النوعية طبقا للمسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
٤٢,٨٦	٣	رئيس قسم
٢٨,٥٧	٢	مدير عام
٢٨,٥٧	٢	مدير دائرة
١٠٠	٧	الإجمالي

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

الملحق ز: رسم بياني لعينة الدراسة النوعية طبقا للمسمى الوظيفي



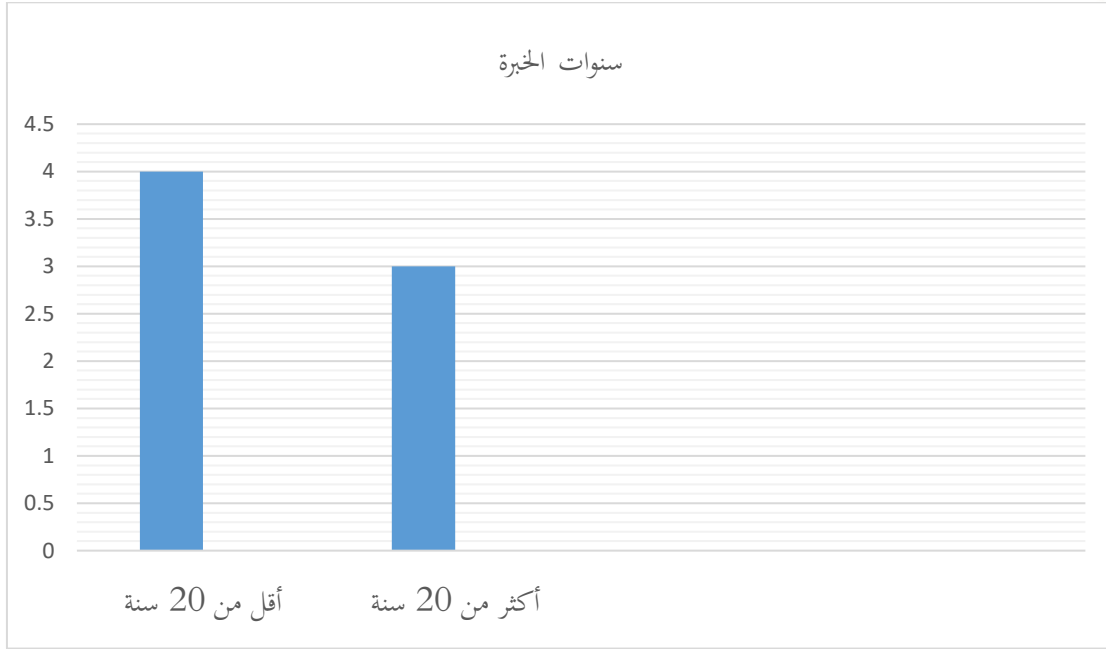
UNIVERSITI SAINS ISLAM
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الملحق ح: توصيف عينة الدراسة النوعية طبقا لسنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
٥٧,١٤	٤	أقل من أو يساوي ٢٠
٤٢,٨٦	٣	أكثر من ٢٠ سنة
١٠٠	٧	الإجمالي

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

الملحق ط: رسم بياني لعينة الدراسة النوعية طبقاً للمسمى الوظيفي



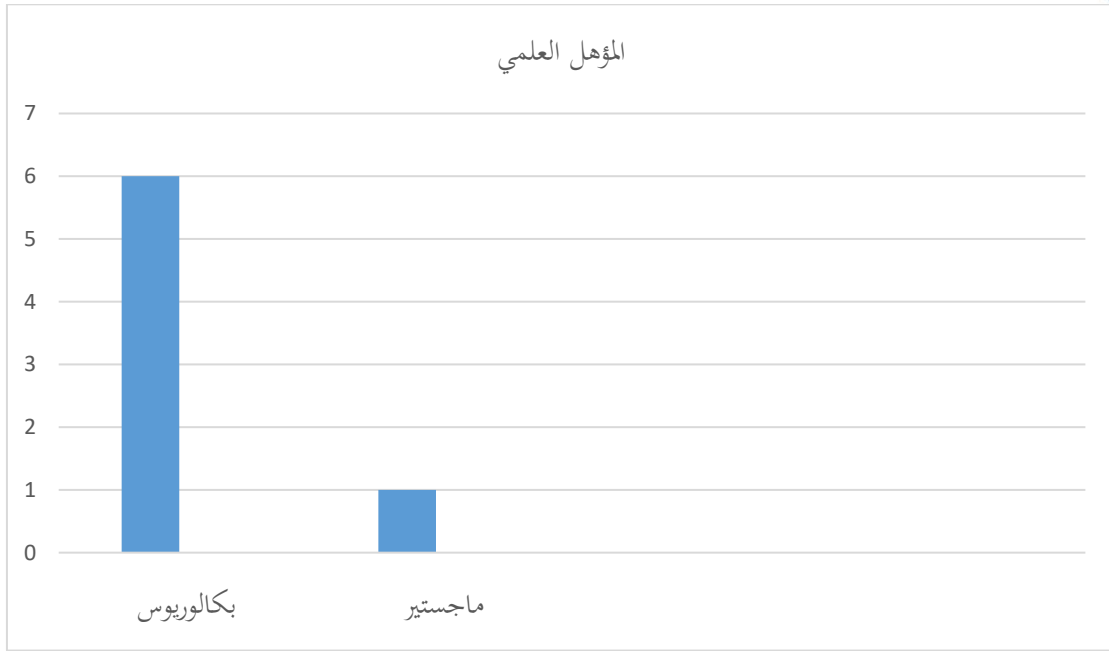
UNIVERSITI SAINS ISLAMIC
العلم الإسلامي
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الملحق ي: توصيف عينة الدراسة النوعية طبقا للمؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
٨٥,٧١	٦	بكالوريوس
١٤,٢٩	١	ماجستير
١٠٠	٧	الإجمالي

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

الملحق ك: رسم بياني لعينة الدراسة النوعية طبقا للمؤهل العلمي



UNIVERSITI SAINS ISLAMIC
العلوم الإسلامية العالمية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

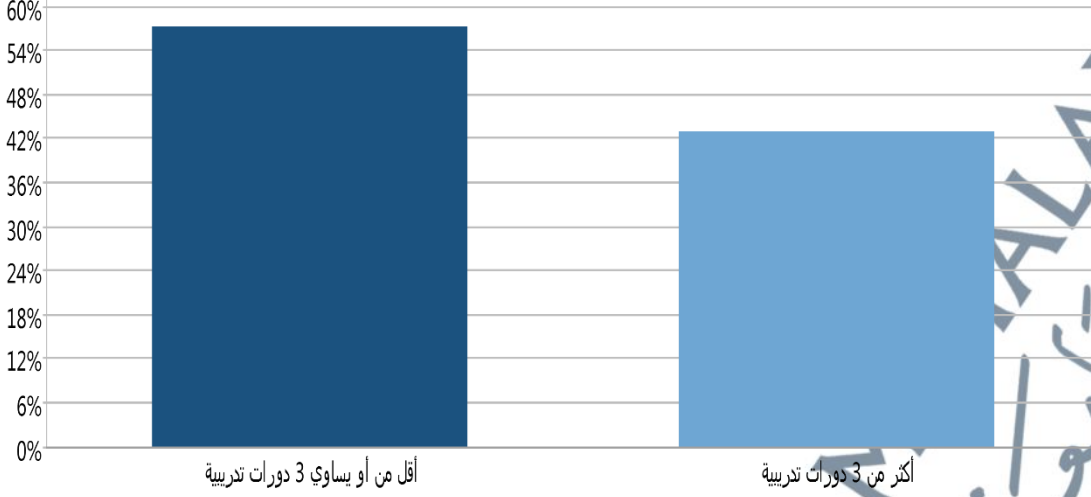
الملحق ل: توصيف عينة الدراسة النوعية طبقا للدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	الدورات التدريبية
٥٧,١٤	٤	أقل من أو يساوي ٣ دورات تدريبية
٤٢,٨٦	٣	أكثر من ٣ دورات تدريبية
١٠٠	٧	الإجمالي

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

الملحق م: رسم بياني لعينة الدراسة النوعية طبقا للدورات التدريبية

الدورات التدريبية

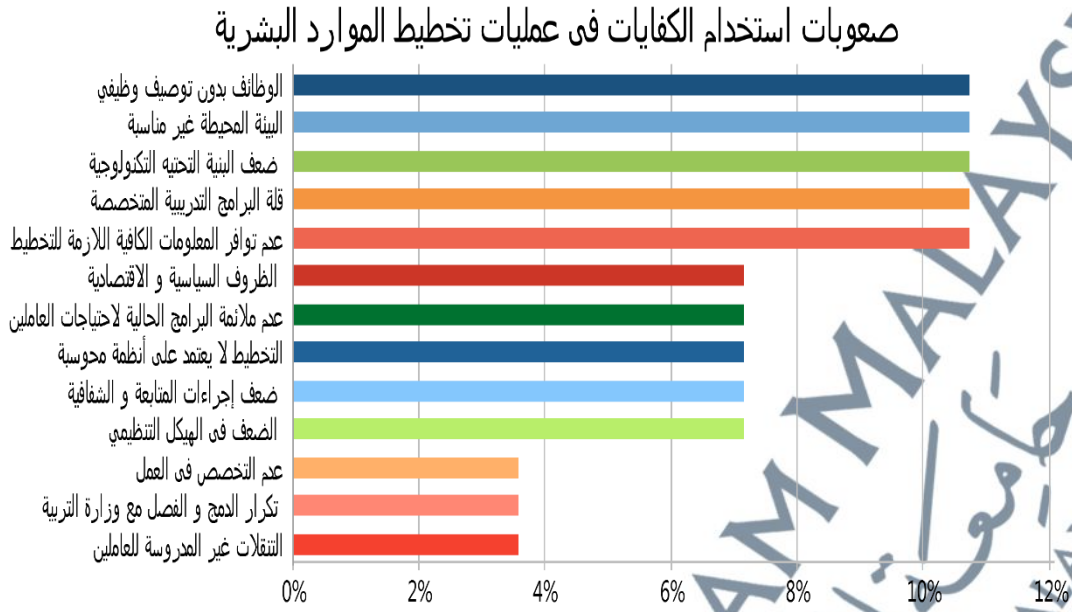


UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الملحق ن: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية

النسبة %	التكرار	الصعوبات
١٠,٧١	٣	الوظائف بدون توصيف وظيفي
١٠,٧١	٣	البيئة المحيطة غير مناسبة
١٠,٧١	٣	ضعف البنية التحتية التكنولوجية
١٠,٧١	٣	قلة البرامج التدريبية المتخصصة
١٠,٧١	٣	عدم توافر المعلومات الكافية اللازمة للتخطيط
٧,١٤	٢	الظروف السياسية والاقتصادية
٧,١٤	٢	عدم ملائمة البرامج الحالية لاحتياجات العاملين
٧,١٤	٢	التخطيط لا يعتمد على أنظمة محوسبة
٧,١٤	٢	ضعف إجراءات المتابعة والشفافية
٧,١٤	٢	الضعف في الهيكل التنظيمي
٣,٥٧	١	عدم التخصص في العمل
٣,٥٧	١	تكرار الدمج والفصل مع وزارة التربية
٣,٥٧	١	التقلبات غير المدروسة للعاملين
١٠٠,٠٠	٢٨	الإجمالي

الملحق س: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية



الملحق ع: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية



الملحق ف: مستويات تصنيف صعوبات الجدارات في عمليات تخطيط الموارد البشرية

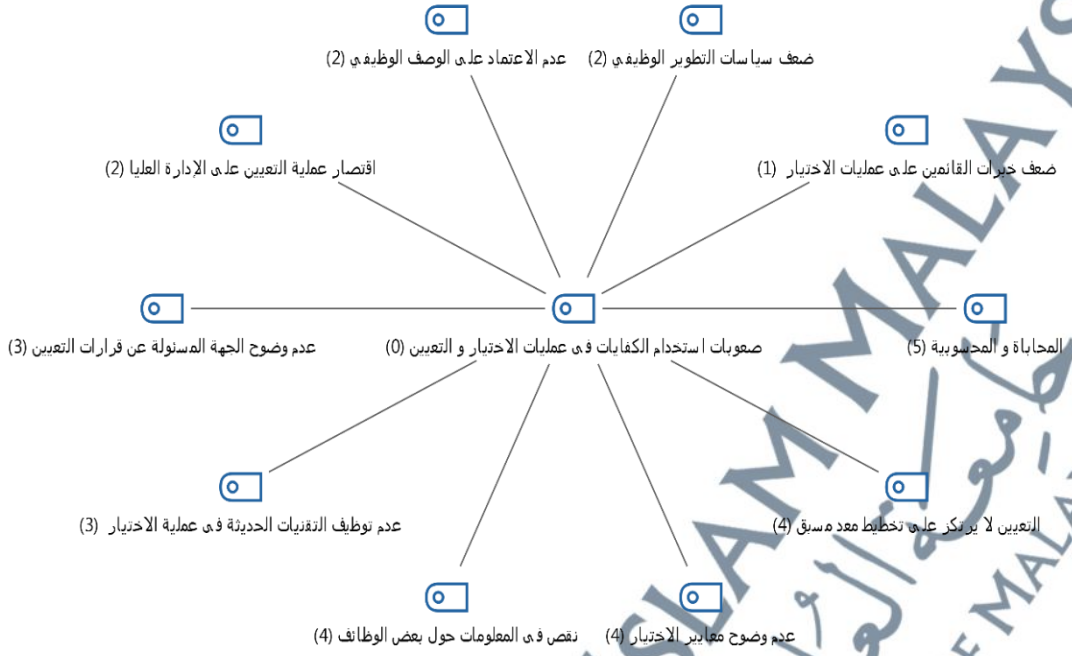
النسبة %	المستوى	المشاركات	الموضوعات
٧٨.٥٨	٢	٢٢	العوامل الداخلية
٧٨.٥٨	٣	٢٢	السياسات الإدارية
١٠.٧١	٤	٣	الوصف الوظيفي
١٠.٧١	٤	٣	البنية التحتية التكنولوجية
١٠.٧١	٤	٣	التدريب
١٠.٧١	٤	٣	نقص المعلومات
٧.١٤	٤	٢	عدم ملاءمة البرامج
٧.١٤	٤	٢	التخطيط
٧.١٤	٤	٢	المتابعة والأشراف
٧.١٤	٤	٢	الهيكل التنظيمي
٣.٥٧	٤	١	التخصص في العمل
٣.٥٧	٤	١	التنقلات
٢١.٤٢	٤	٦	العوامل الخارجية
١٠.٧١	٣	٣	البيئة المحيطة
٧.١٤	٤	٢	الظروف السياسية والاقتصادية
٣.٥٧	٤	١	سياسات الدمج والفضل

المصدر: Ezzy (٢٠٠٥)

الملحق ص: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات الاختيار والتعيين

النسبة %	التكرار	الصعوبات
١٦.٦٧	٥	المحاكاة والمحسوبة
١٣.٣٣	٤	نقص في المعلومات حول بعض الوظائف
١٣.٣٣	٤	التعيين لا يركز على تخطيط معد مسبق
١٣.٣٣	٤	عدم وضوح معايير الاختيار
١٠.٠٠٠	٣	عدم توظيف التقنيات الحديثة في عملية الاختيار
١٠.٠٠٠	٣	عدم وضوح الجهة المسؤولة عن قرارات التعيين
٦.٦٧	٢	اقتصار عملية التعيين على الإدارة العليا
٦.٦٧	٢	عدم الاعتماد على الوصف الوظيفي
٦.٦٧	٢	ضعف سياسات التطوير الوظيفي
٣.٣٣	١	ضعف خبرات القائمين على عمليات الاختيار
١٠٠.٠٠٠	٣٠	الإجمالي

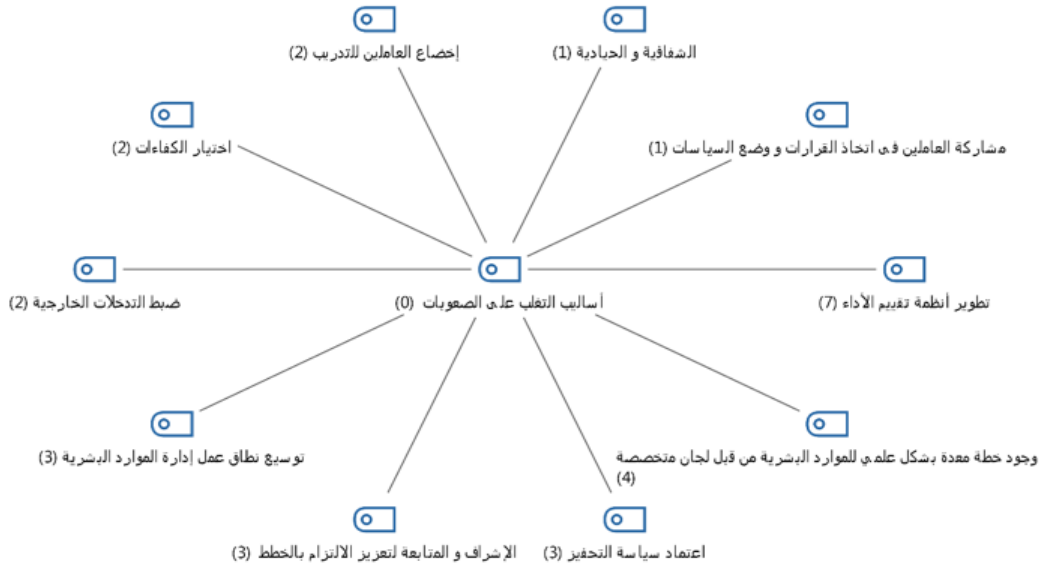
الملحق ق: صعوبات استخدام الجدارات في عمليات الاختيار والتعيين



الملحق ر: أساليب التغلب على الصعوبات تطبيق الجدارات

النسبة %	التكرار	الأساليب
٢٥	٧	تطوير أنظمة تقييم الأداء
١٤,٢٩	٤	وجود خطة للموارد البشرية معدة من قبل لجان متخصصة
١٠,٧١	٣	الإشراف والمتابعة لتعزيز الالتزام بالخطط
١٠,٧١	٣	توسيع نطاق عمل إدارة الموارد البشرية
١٠,٧١	٣	اعتماد سياسة التحفيز
٧,١٤	٢	ضبط التدخلات الخارجية
٧,١٤	٢	إخضاع العاملين للتدريب
٧,١٤	٢	اختيار الكفاءات
٣,٥٧	١	الشفافية والحيادية
٣,٥٧	١	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع السياسات
١٠٠	٢٨	الإجمالي

الملحق ش: أساليب التغلب على الصعوبات



الملحق ت: جدول Krejcie and Morgan: حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (٠,٩٥) ونسبة خطأ (٠,٠٥)

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
١٠	١٠	٢٢٠	١٤٠
١٥	١٤	٢٣٠	١٤٤
٢٠	١٩	٢٤٠	١٤٨
٢٥	٢٤	٢٥٠	١٥٢
٣٠	٢٨	٢٦٠	١٥٥
٣٥	٣٢	٢٧٠	١٥٩
٤٠	٣٦	٢٨٠	١٦٢
٤٥	٤٠	٢٩٠	١٦٥
٥٠	٤٤	٣٠٠	١٦٩
٥٥	٤٨	٣٢٠	١٧٥
٦٠	٥٢	٣٤٠	١٨١
٦٥	٥٦	٣٦٠	١٨٦
٧٠	٥٩	٣٨٠	١٩١
٧٥	٦٣	٤٠٠	١٩٦
٨٠	٦٦	٤٢٠	٢٠١
٨٥	٧٠	٤٤٠	٢٠٥
٩٠	٧٣	٤٦٠	٢١٠
٩٥	٧٦	٤٨٠	٢١٤
١٠٠	٨٠	٥٠٠	٢١٧
١١٠	٨٦	٥٥٠	٢٢٦
١٢٠	٩٢	٦٠٠	٢٣٤
١٣٠	٩٧	٦٥٠	٢٤٢
١٤٠	١٠٣	٧٠٠	٢٤٨
١٥٠	١٠٨	٧٥٠	٢٥٤
١٦٠	١١٣	٨٠٠	٢٦٠

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

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