



تحليل العمل وتأثيره في اختيار الموارد البشرية السياحية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في هيئة السياحة)

م.د. اقبال مهدي جاسم

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

egbal.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص: يهدف البحث الى معرفة مدى تأثير تحليل العمل في اختيار الموارد البشرية السياحية في هيئة السياحة ، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي لملائمته مع موضع البحث ، وجمعت البيانات من (79) مستجيباً من العاملين في الهيئة وتم استخدام الوسائل والأساليب الاحصائية المختلفة عبر برنامج (SPSS v29 و Amos v29) للحصول على نتائج أثناء اجراء البحث عن طريق توزيع الاستبانة ومن ثم جمعها وتحليلها احصائيا ، والمعالجات الاحصائية (الوسط الحسابي ، الاهمية النسبية ، والتحليل العاملي التوكيدي ، والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط بيرسون ، واختبار kmo). والذي اثبتت صحة الفرضية بأن هناك تأثير لتحليل العمل في اختيار الموارد البشرية السياحية.

الكلمات الافتتاحية: تحليل العمل، اختيار الموارد البشرية

Analysis Of Work And Its Impact On The Selection Of Tourism Human - An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Workers In The Tourism Authority-

Dr.Eqbal Mahdi jasam

AL - Mustansiriyah University/College of Tourism Sciences

Abstract

The research aims to find out the extent of the impact of work analysis on the selection of tourism human resources in the Tourism Authority. The research has adopted the descriptive, exploratory approach to suit its suitability with the subject of the research. Data was collected from (79) respondents working in the Authority, and various statistical methods and methods were used through the program (SPSS v29). And 9Amos v2) to obtain results during the conduct of the research by distributing the questionnaire and then collecting and analyzing it statistically, and statistical treatments (arithmetic mean, relative importance, confirmatory factor analysis, arithmetic mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and kmo test). Which proved the validity of the hypothesis that there is an effect of work analysis in the selection of tourism human resources.

Key word : Job Analysis - Human Resources

المقدمة :

يعد اختيار العاملين في القطاع السياحي من اصعب المهام التي تواجه مديرو الموارد البشرية في هذه المنظمات لكونها تعتمد في نجاحها واستمراريتها بشكل كبير على العنصر البشري، لتمامه المباشر مع السائح ، لذا اعتمدت المنظمات على عملية تحليل العمل لغرض جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف وتحديد الواجبات والمهام والانشطة التي تحتاجها كل وظيفة لديها ، وقد تنوعت الطرق والاساليب لجمع هذه المعلومات وتوثيقها عند الحاجة لها تبعا لحجم المنظمة وعدد العاملين فيها .

اولا: مشكلة البحث: تعد مسألة اختيار العاملين في المنظمات السياحية من اهم المسائل في الوقت الحالي لكونهم يساهمون في تنفيذ نشاطاتها وتحقيق اهدافها التي تصبو اليها ، ونظرا للدور المحوري الذي يقدمه

تحليل العمل في وصف وتحديد واجبات كل وظيفه مما يساعد في وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب من خلال اتباع الاسس السليمة للاختيار، ويمكن صياغة المشكلة بالشكل التالي :

(ما هو تأثير تحليل العمل في كيفية اختيار الموارد البشرية المناسبة في المنظمة السياحية ؟)

ثانياً: أهمية البحث: يساهم البحث في التعرف على خطوات تحليل العمل والوظائف في المنظمات من خلال بيان ما تستلزمه هذه الوظيفة ، وما هي الخصائص المطلوب توفرها بالأشخاص لأداء العمل المطلوب، وبالتالي تساعد الادارة في تحديد متطلبات المتقدمين من معارف ومهارات ومؤهلات وقدرات شخصية لغرض اختيارهم للوظيفة .

ثالثاً: اهداف البحث: يكمن الهدف الرئيس للبحث في معرفة مدى تأثير تحليل العمل في كيفية اختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل في المنظمة ، وفي اختيار الاشخاص المناسبين للوظائف المتنوعة لديها عن طريق معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم ، وفي تحقيق الاهداف الفرعية الاتية :

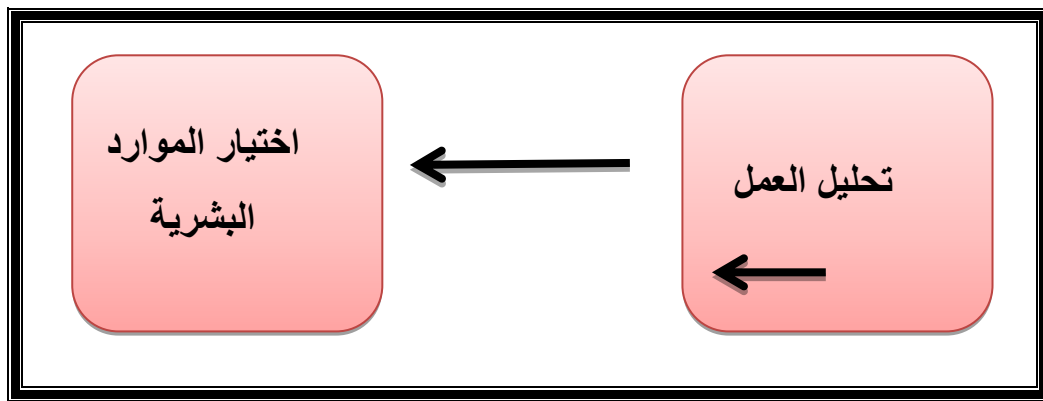
أ. التعرف على أهمية العلاقة بين تحليل العمل واختيار الموارد البشرية السياحية.

ب. ابراز دور التحليل في كيفية اختيار العناصر المناسبة للعمل بالمنظمة.

ج. رسم الملامح والمؤهلات التي يتطلب وجودها في كل من يشغل وظيفة معينة بالمنظمة.

د. التقليل من هدر الوقت والمال في عملية استقطاب الموظفين من خلال تحليل متطلبات العمل مما يساهم في انتقاء الافضل للعمل.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات البحث: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحليل العمل على اختيار الموارد البشرية السياحية)

الجانب النظري للبحث :

أولاً: تحليل العمل

1. مفهوم تحليل العمل Job Analysis :

عملية تشمل مجموعة من المهام والنشاطات التي يمكن من خلالها تحديد، واجبات العمل، وخصائص الفرد العامل الذي سيقوم به، وتتضمن جمع المعلومات عنه أو عن الوظيفة، وأنشطتها، ومتطلباتها، وسلوكياتها، ومسؤولياتها، ووسائل أدائها وطريقته وعلاقتها بالنشاطات الأخرى، وموقعها ضمن الهيكل التنظيمي، وظروف أدائها، (Desler Gary, 2006:61). كما يعد أسلوب علمي يعطي الحقائق المحددة عن متطلبات كل وظيفة بواسطة تقنياتها إلى عناصرها الأولية، ومن ثم تحديد طبيعة مهام كل عنصر من العناصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والقدرات الواجب توفرها في شغل تلك الوظيفة، (عباس، 2011: 53). وبالتالي فإن أي منظمة تتكون من مجموعة من الأعمال والوظائف التي هي بحاجة لشغلها، وبعد التحليل بمثابة إجراء يمكن من تحديد الواجبات لها ، وأيضاً الخصائص المطلوب توفرها بالأشخاص الواجب تعيينهم لشغلها، (ديسلر، 2012: 108).



وعرف أيضاً بأنه العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات والحقائق الفعلية والواقعية عن طبيعة الوظائف في المنظمة، ومن ثم تحليلها وتلخيصها وتقديمها على شكل قواعد مكتوبة توضح مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تمارس فيه، والمخاطر المهنية المحتملة التي يمكن ان تصاحب أدائها، من ثم التعرف على المهارات والقدرات البشرية اللازمة لها، (الرويلي، 2014: 65).

2. أهمية تحليل العمل

أن تحليل العمل في المنظمات يعد من الأهمية كحجر الأساس الذي تنهض به الإدارة لغرض أداء أعمالها، فبرنامج العمل يستند إلى المعلومات الواصلة من العملية، ويشير كل من (الزوين، 2015: 28) و (زيارة، 2009: 216) و (النجار، 2007: 62) و (الصيرفي، 2006: 56) لأهمية تحليل العمل بـ :-

- أ- الأساس في وضع النظام السليم للاختيار والتعيين، وأنسب الأشخاص لأداء الأعمال، وإتمام هذه العملية على أساس صحيح يجب أن تتوفر بيانات عن الشروط المطلوبة بمن سيشغل وظيفة أو عمل.
- ب- هو الأساس لبرمجة التدريب وأعداد العاملين لغرض رفع مستوياتهم في الأداء وفسح مجالات التقدم المادي والاجتماعي لهم.
- ت- يساهم في وضع معدلات عادلة للأجور، لأن وضعها يتطلب تقدير قيمه الأعمال على أساس احتوائها على عوامل معينة.
- ث- تسعى المنظمة إلى إعادة التصميم لأجل النهوض بجودة المنتجات واستجابة لمتغيرات السوق في بناء وتصميم العمليات التي تظهر لاحقاً.
- ج- التخطيط للموارد البشرية فالمخططون بحاجة للتعرف على الحاجات الحالية والمستقبلية للعاملين والطريقة الأمثل في تلبيةها، وتلك العملية تتم من خلال المعلومات التي يوفرها.
- ح- تضمن عملية التحليل سلامة قرارات الترقية فالمنظمة تحصل على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها وتتم مقارنتها باتجاهات التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب تحفيزهم.
- خ- تحقق العملية الأمان الوظيفي والشخصي لشاغلي الوظائف حيث يتعرف كل فرد على الأعمال المطلوب منه إنجازها.
- د- تبسيط العمل: ذلك عن طريق مقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد تتضح وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، وبذلك يمكن الاستغناء عنها و تبسيطه.

3. خطوات تحليل العمل

ومن خطوات تحليل العمل هي :-

- أ- الخطوة الأولى في التحليل هو معرفة أوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف نحصل عليها منه، لكي نتمكن من تحديد البيانات المطلوب جمعها والكيفية لها.
- ب- الخطوة الثانية فتتم عن طريق مراجعة وتقييم المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية (خرائط العمليات والوصف الوظيفي)، حيث تظهر عملية تقسيم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقتها بالوظائف الأخرى داخلها، حيث تحدد كل موقع وخطوط الاتصال بين الوظائف المتوقع ان يتعامل معها شاغلها، (ديسلر، 2012: 110).
- ت- التركيز على الوظيفة وليس الأشخاص حيث ان التحليل للوظيفة وليس للكيفية التي يؤدي بها الأفراد الوظيفة، حيث يوضع بالحسبان المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة.
- ث- عند القيام بالتحليل فإن من يقوم بالعمل يهتم بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملائمة هذا المضمون أو تطابقه مع المنطق (الا اذا كان التحليل جزء من عملية مراجعة منظميته) فان العملية ليست مهام الفرد الذي يقوم بالتحليل، (كشواي، 2006، 46).



ج- قائمة تدفق العمالة، حركة تدفقها على مستوى المنظمة بأكملها للتعرف على مدى التوازن، أو الخلل الذي يحدث هذه الحركة في حجمها، ويمكن إجراء نفسه على مستوى القطاعات الوظيفية، أو الإدارات الأساسية بالمنظمة، على افتراض أن كل قطاع يمثل وحدة تنظيمية مستقلة، (الغول، 2011: 21).

4. وظائف تحليل العمل

وللتحليل عدة وظائف في المنظمة وفيما يلي أبرزها:-(النجار، 2007: 44)
أ- إعداد أنظمة الأجور والمكافآت: فيشكل الأساس لتحديد قيمة الأجر للوظائف ومهم للمنظمة، ويساهم كذلك في وضع نظام الحوافز في ضوء القيمة الأساسية للوظيفة.
ب- إعداد أنظمة الترقية والترقية والنقل والانضباط : فهي تتم في ضوء تحليل الوظائف المختلفة، فيجب أن تتضمن الوظيفة الأعلى، والتي سوف يتم الترقية إليها، مسؤوليات أكبر، كما يجب أن تتوفر مؤهلات لمن ستنتم ترقيته.
ت- إعداد نظام تقييم أداء العاملين: هو للتأكد من أن يؤدي الفرد واجباته بشكل سليم، وعندما يوضع هذا النظام لابد من العودة إلى تحليل الوظائف لتحديد المهام والمسؤوليات التي تدخل في عملية التقييم.

ث- إعداد خطط التطوير والتدريب: فالغرض منه هو تهيئة الأفراد للوظائف المكلفين به، أو وظائف أخرى، والتأكد من أن لديهم المؤهلات التي تطلبها الوظيفة التي يشغلونها.
ج- تسهيل عملية تهيئة العاملين للعمل: يساهم في تعريف العاملين الجدد بمهامهم ومتطلباتهم الوظيفية ، وتسليم الموظف الجديد وصفاً لها ليتعرف على المهام المطلوبة منه، والقضايا التي يسأل عنها أثناء أدائها.

وترى الباحثة في تحليل العمل عامل إيجابي ومهم في المنظمات ، فهي تعطي الحق فيه للعمل والعامل فيها ، فتحدد ما مطلوب أنجازه من الوظيفية المعلن عنها للشغل لديها ، وفي نفس الوقت ترسم ملامح المؤهلات التي يتطلب وجودها لمن سيشغلها، وبذا تختصر مراحل كثيرة في العمل، وتستطيع بواسطته الاختيار بين من يحملون هذه المواصفات وليست مجبرة على قبول أي شخص كان لمجرد اشغالها، أي بدائل متنوعة.

ثانياً: اختيار الموارد البشرية :

1. مفهوم الاختيار Selection :

ويعد مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف وهدفها الأساسي هو إمداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية لغرض الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة لمساعدتها في تحقيق أهدافها ، بالتالي فإن حسن اختيارهم وتوزيعهم داخلها ، كل حسب قدرته وإمكاناته ينعكس إيجابياً على أداء كل من العاملين والمنظمة ومن هنا فإن العملية تحظى بعناية وأهتمام فائقين من قبلها لما قد يترتب على الإختيار الخطأ من سلبيات ، ويتحقق الخطأ في حالة اختيار شخص تقل قدرته عن واجبات وظيفية معينة او شخص تفوق قدرته واجباتها ، (درة والصباغ، 2008: 221). ويضيف (ماهر، 2001: 155) بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة لاختيار أفضل المرشحين للعمل ، والذي تتوفر لديه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره من المتقدمين ، ويتم طبقاً لمعايير تضعها للاختيار. وتسمح للمنظمة بتعيين أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة لغرض زيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها ، (عبد الرحمن، 2010: 143). وهي رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل و في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد إنتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً، (عدوان ، 2011: 45).

2. فوائد عملية الاختيار

وعملية الإختيار فوائد كثيرة وأهمية تبرز عند صحة اختيار الأشخاص المناسبين والتي أشار إليها كل من (الزرايبي، 2006: 36) (حسين وحמיד، 2009: 130) (عدوان ، 2011: 46) (التزّه، 2013: 82) وهي:-



- أ- أن الإختيار السليم مهم لإرساء قانونية وشرعية إجراءاته وذلك تعاضياً مع القوانين التي تضمن عدم التميز والمساواة في المعاملة ضد الأقليات أو الأجناس المختلفة.
- ب- التقليل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة، والتي تترتب عليه، مثل تكلفة تدريب الموظف الجديد وتكلفة إعادة الإختيار وغيرها.
- ت- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- ث- رفع الروح المعنوية في مجتمع العمل، نتيجة ثقة العاملين بأنفسهم وشعورهم بأن مهاراتهم وقدراتهم وميولهم مستخدمة بشكل مقبول وفي موضعها .
- ج- إحراز نظام أكثر عدالة للأجور، فيراعي منذ بداية الالتحاق بالعمل الربط بين معارف وقدرات الفرد وبين واجبات وظيفته والصعوبات المحيطة بأدائها والتي يركز عليها عند تحديد أجرها.
- ح- خطأ الإختيار للأفراد يتسبب بهدر للوقت والمال والجهد الذي صرف في عملية الاستقطاب وإجراء المقابلات، والاختبارات للمتقدمين.
- خ- استخدام أساليب اختيار فاعلة من شأنها أن توفر فريق عمل متميز ينعكس على قدرة المنظمة، ويساهم في تحقيق إنجازات كبيرة.
- 3. أهداف الإختيار**
- وأشار كل من (درة والصباغ ، 2008: 222) (جودة ، 2010: 134) الى الأهداف التي ينبغي الوصول إليها منه وهي :-
- أ- انتقاء أفضل الأشخاص المؤهلين للوظائف الشاغرة في سياق المصلحة العامة للمنظمة ومؤهلات الفرد وحاجاته.
- ب- التأكد من أن إختيارهم سيؤدي إلى إتقانهم العمل المطلوب منهم ، أي وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب .
- ت- الخيار غير السليم للأشخاص ووضعهم في وظائف لا تتناسب وقدراتهم، قد تؤدي إلى عدم أدائهم واجباتهم بالشكل المطلوب ، فينتج ارتفاع معدلات التغيب للعمل وزيادة الأخطاء ورفع معدل دوران العمل في المنظمة .
- 4. عناصر عملية الإختيار**
- وهناك العديد من العناصر التي تمثل الأساس في عملية الإختيار وقد ذكر (درة والصباغ ، 2008: 223) أهمها :-
- أ- تحديد أهداف المنظمة التي ترغب في الوصول إليها .
- ب- تصميم الوظيفة وتحديد مسؤولياتها وواجباتها المناطة بها، والأنشطة وكذلك تحديد نوع العمل الذي سيؤديه الفرد.
- ت- تحديد معايير الأداء الفعال ومستوى الأداء المطلوب وكيفية قياسه .
- ث- تحليل الوظيفة وتحديد مؤهلاتها ومتطلباتها من خبرة وتعليم ومهارة والتي سوف ترتبط بالأداء الفعال.
- ج- اختيار الأساليب التي تحدد ما اذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة ومعايير اختيار هذا الفرد المؤهل للوظيفة .
- 5. سياسات الإختيار**
- وهناك العديد من الفروقات بين الأفراد العاملين ووفقاً لذلك تقوم المنظمة برسم سياسة اختيارها للعاملين ومن هذه الاعتبارات ، (الحميري والمومني، 2011: 112) و(العبيدي، 2014: 51):-
- أ- المهارة والقدرة وتتمثل بالربط بينهما لغرض توظيفها باتجاه انجاز الشخص لعمله بدقة.
- ب- الخبرات السابقة وتشمل ما استطاع الفرد المتقدم للعمل من اكتسابه أثناء حياته العملية والتي تساهم في منحه الثقة بالنفس وتخلق لديه جوا من الطمأنينة بالعمل .
- ت- القابلية وتعني استعدادات الفرد للتعلم والتدريب على الأعمال وطريقة أدائها، وذلك لتسليمه المسؤوليات وفق قدراته واستعداداته.



- ث- مستوى التعليم أو التحصيل الدراسي قد تتطلب طبيعة العمل بعض المؤهلات ليتوافق مع نوع العمل.
ج- درجة استعداده لتحمل المسؤولية ، خلال الحديث في المقابلة الشخصية التي من شأنها أن تكشف عن استعداده لتحملها أو التعامل مع من هم تحت مسؤوليته وإمكانية اتخاذ القرار .
ح- العمر، بعض الوظائف تحتاج إلى أعمار كبيرة نوعا لتواجد الخبرة لديها واحتكاكها المباشر مع الضيف ، وأخرى تحتاج إلى أعمار شابة ذات جهد عضلي وقدرة على الأعمال اليدوية.
خ- تتطلب أنواع معينة من الأعمال إمكانات جسمانية معينة فيعتمد على العنصر الرجالي فيها ، وهناك بعض الأعمال يمكن أن تعمل من قبل النساء كالأعمال الإدارية وغيرها .

6. العوامل المؤثرة في عملية الاختيار

- وهناك نوعان من العوامل التي يمكن أن تؤثر في عملية الاختيار :-
اولا:- **العوامل الداخلية** : وتتمثل في العوامل التي ترتبط بالمنظمة وهي: (الزين، 2015: 40):
أ- **نوع وطبيعة المنظمة** : فطبيعة العمل الذي تمارسه يمكن أن يؤثر على إجراءات العملية، فالوظيفة الصناعية الفنية تتميز بدقة أوصافها الوظيفية، مما يتطلب الأمر مراجعة لمحددات الوظيفة وخصائص الشخص المطلوب لشغلها.
ب- **استخدام التقنيات الحديثة** : حيث يؤثر استعمال التكنولوجيا الحديثة في نتائجها حيث يجعلها أكثر دقة وصحة من غيرها التي لا تستخدم التكنولوجيا .
ت- **الوقت المتاح أمام المنظمة** : أي كلما كان لها وقت متاح كبير لأجراء عملية الاختيار كلما كانت إجراءاته متعددة ودقيقة.

ثانيا:- **العوامل الخارجية** : (الهيبي، 2003: 131):

- أ- خصائص سوق العمل من ناحية الطلب والعرض والتركيب العمري والخصائص والمهارات للمؤهلات المطلوب توفرها.
ب- القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بسوق العمل.
ت- شروط النقابات والاتحادات العمالية كشرط القدم أو المهارة الذي تفرضها بعض النقابات في بعض بلدان العالم.

وترى الباحثة أن عملية الاختيار ليست بالسهلة فاختيار الأشخاص المناسبين لتحقيق طموحات وتطلعات المنظمة للوصول لأهدافها يتطلب بذل جهود جمة لانتقائهم ، خاصة اذا ما تطلب العمل مهارات وقدرات خاصة يصعب توفرها بسوق العمل لبعض المهن، وعليه يجب وضع قواعد سليمة له ولوائح يتم الرجوع اليها عند اختيار كل شخص ضمن مؤهلات ومواصفات الوظيفة المعروضة .

الجانب العملي للبحث :-

تهدف الباحثة من تطبيق اختبارات الصدق إلى برهنة مدى كفاءة ودقة فقرات الاستبانة في تمثيل موضوع البحث (**تحليل العمل وتأثيره في اختيار الموارد البشرية السياحية**) خير تمثيل، اعتماداً على طريقة الصدق البنائي التوكيدي، فيما تستعمل الباحثة معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لتأكيد موثوقية البيانات المتحصلة من اجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، وكانت النتائج على النحو الاتي:

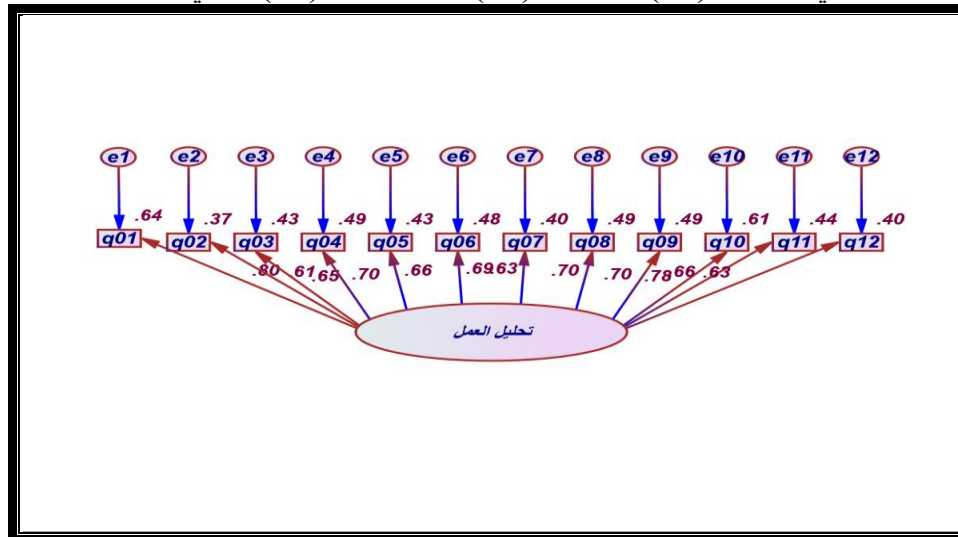
1. اختبار الصدق البنائي التوكيدي

تستشف الباحثة من نتائج مقياس (KMO) المعروضة في الجدول (1) أن حجم العينة المدروسة مناسب وكاف لتطبيق أسلوب التحليل العاملي التوكيدي بكفاءة عالية، ويؤكد الجدول وجود ارتباطات معنوية بين الفقرات ضمن متغير تحليل العمل ووجود ارتباطات معنوية بين الفقرات ضمن متغير اختيار الموارد البشرية السياحية شروعاً من نتائج اختبار (Bartlett Test) إذ ستكون نتيجة الاختبار الاحصائي معنوية عندما تكون قيمة (Chi-Square) المحسوبة الخاصة بالاختبار معنوية.

جدول (1) نتائج اختبار { KMO } و اختبار { Bartlett Test }

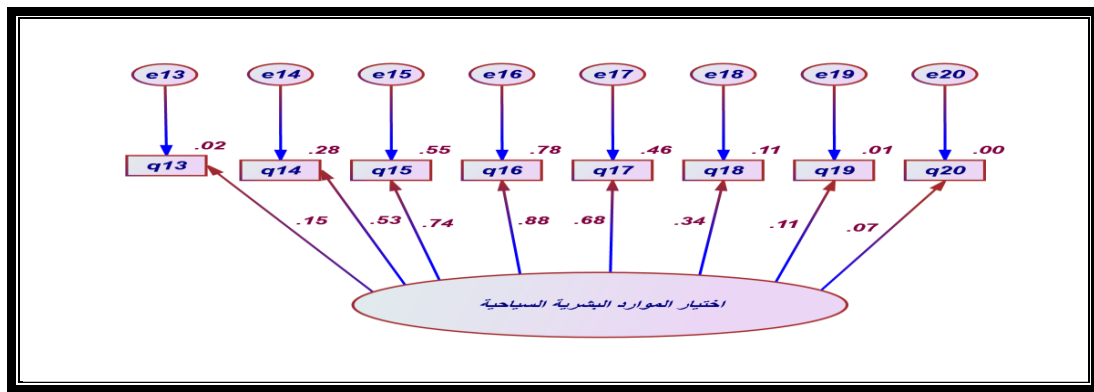
المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج برنامج SPSS V29

أما لبرهنة ان الاستبانة بفقراتها العشرين تتصف بصدق عالي تستثمر الباحثة مؤشرات جودة مطابقة النموذج والتي تعطي صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج المقترح لبيانات البحث (تيغزة : 2012، 242). وكانت نتائج تطبيق اسلوب التحليل العاملي على بيانات البحث شروعاً من نتائج برنامج التحليل الاحصائي Amos الاصدار التاسع والعشرين جميعها معنوية بما يؤكد تحقق شرط الصدق في فقرات الاستبانة. وكما موثق في الشكل (2) والشكل (3) والجدول (2) التالي.



شكل (2) مخطط التحليل العاملي التوكيدي لتحليل العمل استناداً إلى معطيات البرنامج الاحصائي Amos V29

الاختبارات	تحليل العمل	اختيار الموارد البشرية السياحية
قيمة مقياس KMO	0.894	0.719
قيمة Chi-Square المحتسبة	477.005	148.357
Bartlett Test		
القيمة الاحتمالية Sig.	0.000	0.000
{ The Kaiser – Meyer – Olkin Measure } : KMO		



شكل (3) مخطط التحليل العاملي التوكيدي لاختيار الموارد البشرية السياحية استناداً إلى معطيات البرنامج الاحصائي Amos V29
جدول (2) معطيات مؤشرات جودة النموذج لقياس صدق فقرات تحليل العمل وفقرات اختيار الموارد البشرية السياحية

مؤشرات التوافق	قيمة المؤشر		مؤشرات التوافق
	اختيار الموارد البشرية السياحية	تحليل العمل	
النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجة الحرية The Relative Chi-Square	1.432	1.763	النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجة الحرية The Relative Chi-Square
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)	0.079	0.077	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)
مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	0.901	0.813	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	0.930	0.907	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)
مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	0.934	0.909	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
مؤشر توكر لويس	0.907	0.886	مؤشر توكر لويس



		Tucker-Lewis Index (TLI)	
تعليق الباحثة على النتائج		نتائج التحليل العاملي التوكيدي كانت معنوي وبالتالي توثيق صدق تمثيل الفقرات العشرين الموجودة في الاستبانة لموضوع البحث (تحليل العمل وتأثيره في اختيار الموارد البشرية السياحية) خير تمثيل	

المصدر: اعداد الباحثة وفقاً لمعطيات اختبار الصدق البنائي التوكيدي.

2. اختبار الثبات للاستبانة.

يؤكد جدول (3) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لكل فقرات تحليل العمل قد بلغت (0.913) بما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات تحليل العمل، أما لمجمل فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية فقد سجل معامل ثبات (0.872) مما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية. فيما بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.925) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

جدول (3) نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج برنامج SPSS V29

متغيرات البحث	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحث
X تحليل العمل	0.913	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات تحليل العمل
Y اختيار الموارد البشرية السياحية	0.872	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية
مجمل فقرات الاستبيان	0.925	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في مجمل فقرات الاستبانة

3. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات تحليل العمل واختيار الموارد البشرية السياحية.

تستعمل الباحثة اختبار (One Sample T test) لبيان مدى بعد اجابات العينة عن الوسط الفرضي البالغ (3)، فيما ستعتمد الباحثة على الأوساط الحسابية الموزونة لتحديد مستوى اجابات العينة على فقرات الاستبانة وعلى الانحراف المعياري لإظهار مدى تجاس اجابات العينة وعلى مقياس شدة الاجابة (الأهمية النسبية) لإظهار نسبة موافقة افراد العينة على مضمون الفقرة، وكما موثق بالتفصيل في الجدول (4) .

جدول (4) مصفوفة قوة الاجابات على فقرات الاستبانة

الفئة	قيمة الوسط الحسابي	قوة الاجابات	الأهمية النسبية %	درجة
-------	--------------------	--------------	-------------------	------



الموافقة	(شدة الاجابة %)	على فقرات الاستبانة	الموزون محصورة ضمن الفترة	
صغيرة جداً	من 10% إلى أقل من 36%	عدم الاتفاق تماماً	من 1 إلى أقل من 1.8	الأولى
صغيرة	من 36% إلى أقل من 52%	عدم الاتفاق	من 1.8 إلى أقل من 2.6	الثانية
متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	محايد	من 2.6 إلى أقل من 3.4	الثالثة
كبيرة	من 68% إلى أقل من 84%	الاتفاق	من 3.4 إلى أقل من 4.2	الرابعة
كبيرة جداً	من 84% إلى 100%	الاتفاق تماماً	من 4.2 إلى 5	الخامسة

المصدر: (Karnilev: 2002,56)

أ- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات تحليل العمل

يوثق جدول (5) ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقرات متغير تحليل العمل بلغ (3.5949) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (3)، والانحراف المعياري سجل (1.0409) فيما شكلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات تحليل العمل (71.90 %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (60 %) بما يؤكد ان درجة موافقة أفراد العينة على مضمون فقرات تحليل العمل كانت كبيرة، بينما بلغت قيمة T المحتسبة على وفق اختبار (One Sample T test) (8.623) والقيمة الاحتمالية سجلت (0.00) وهي دون (0.05) بما يؤشر ان الموظفين في هيئة السياحة يحبذون تحليل العمل.



رمز الفقر	مضمون الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الاتجاه	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية	تفسير نتيجة الاختبار	درجة الموافقة
q1	تقوم إدارة الموارد البشرية في الهيئة بتحليل مستمر لأعمالها و نشاطاتها الأساسية والفرعية منها.	3.7089	الاتفا	ق	74.18	6.134	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	كبيرة
q2	يظهر تحليل العمل أهداف كل عمل من أعمال الهيئة	3.5949	الاتفا	ق	71.9	5.188	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	كبيرة
q3	يوجد تحديد واضح لمحتوى أعمال المنظمة ونشاطاتها من حيث: عدد المهام والواجبات والمسؤوليات.	3.5063	الاتفا	ق	70.13	4.396	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	كبيرة
q4	يوجد تحديد واضح لمراحل إنجاز العمل من بدايته إلى نهايته.	3.3038	الاتفا	ق	66.08	2.723	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	متوسطة
q5	يوجد تحديد واضح لأسلوب أداء مهام العمل وظروف أدائه.	3.4937	الاتفا	ق	69.87	4.235	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	كبيرة
q6	تضع إدارة الهيئة بطاقة وصف للعمل توضح كل ما يتعلق بكيفية أدائه	3.4684	الاتفا	ق	69.37	3.720	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	كبيرة
q7	يوجد تحديد واضح لمواصفات شاغل	3.7722	الاتفا	ق	75.44	6.126	0.00	قيمة الوسط الحسابي	كبيرة



	الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير							العمل بالهيئة، من حيث: المعارف والمهارات والقدرات الواجب توافرها فيه.	
كبيرة	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	0.00	4.31 5	71.3 9	1.1732 4	الاتفا ق	3.569 6	يساعد تحليل وتوصيف العمل على التخطيط لمعرفة نوعية الأفراد اللازمين لشغل النشاطات في هيئة السياحة.	q8
كبيرة	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	0.00	4.78 6	71.6 5	1.0814 0	الاتفا ق	3.582 3	يساعد تحليل و توصيف العمل على استقطاب نوعية الأفراد اللازمين لشغل نشاطات هيئة السياحة	q9
كبيرة	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	0.00	6.63 6	74.6 8	.98331	الاتفا ق	3.734 2	غالباً ما يتم تعيين العاملين في الهيئة على أساس نتائج توصيف العمل في الهيئة	q10
كبيرة	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	0.00	6.49 9	73.9 2	.95212	الاتفا ق	3.696 2	غالباً ما يتم الاعتماد على نتائج عملية تحليل العمل في تقدير احتياجات الهيئة من الموارد البشرية من حيث الكفاءات والمهارات والقدرات المطلوبة.	q11
كبيرة	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	0.00	6.54 4	74.1 8	.96279	الاتفا ق	3.708 9	كثيراً ما يساعدنا تحليل العمل وتوصيفه على كشف نقاط القوة والضعف في نوعية الموارد البشرية وأدائها في الهيئة	q12
كبيرة	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط	0.00	8.62 3	71.9 0	1.0409	الاتفا ق	3.594 9	تحليل العمل	X



الفرضي بشكل كبير									
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

جدول (5) مستوى اجابات عينة الدراسة على فقرات تحليل العمل

كما يحقق جدول (5) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن تحليل العمل قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة السابعة بين جميع فقرات المتغير المستقل بشدة اجابة شكلت (75.44 %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (60 %) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على وجود تحديد واضح لمواصفات شاغل العمل بالهيئة، من حيث (المعارف والمهارات والقدرات الواجب توافرها فيه).

فيما يوثق جدول (5) أن الفقرة الرابعة قد حققت ادنى مستوى استجابة بين جميع فقرات تحليل العمل، بشدة اجابة شكلت (66.06 %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (60 %) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي افراد عينة الدراسة على وجود تحديد واضح لمراحل إنجاز العمل من بدايته إلى نهايته.

ب- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية

يوثق جدول (6) الذي يؤشر اراء أفراد عينة الدراسة في فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية، إذ يتضح ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقراته بلغ (4.2104) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (3)، والانحراف المعياري سجل (0.27117) فيما شكلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية (84.21 %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (60 %) بما يؤكد ان درجة موافقة أفراد العينة على مضمون فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية كانت كبيرة، بينما بلغت قيمة T المحتسبة على وفق اختبار (One Sample T test) (89.043) والقيمة الاحتمالية سجلت (0.00) وهي دون (0.05) بما يؤشر ان الموظفين في هيئة السياحة مهتمين باختيار الموارد البشرية السياحية وفق معايير حديثة ومتطورة .

كما يحقق جدول (6) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن اختيار الموارد البشرية السياحية قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة العشرين بين جميع فقرات المتغير التابع بشدة اجابة شكلت (97.97 %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (60 %) بما يؤكد اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على ان عملية اختيار العاملين تتم من خلال مبدأ الجدارة و الكفاءة.



رمز الفقرة	مضمون الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	اتجاه الاتفا	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	قيمة T المحتسبة	القيمة الاحتمالية	تفسير نتيجة الاختبار	درجة الموافقة
q13	توجد لدى هيئة السياحة قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم ، يتم الاستناد إليها عند اختيار وتعيين العاملين	4.430 4	الاتفا ق	0.6341 5	88.6 1	62.09 6	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تتباعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	كبيرة جداً
q14	تسهم عملية التخطيط في الاختيار الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد والاستقالة او ترك الخدمة.	3.810 1	الاتفا ق	0.8484 7	76.2	39.91 3	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تتباعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	كبيرة
q15	يوجد وحده إدارية تتولى مهمة المفاضلة والاختيار	4.253 2	الاتفا ق	0.4927 3	85.0 6	76.72 2	0.00	قيمة الوسط الحسابي الموزون تتباعد عن الوسط الفرضي	كبيرة جداً



	بشكل كبير							من بين المرشحين لشغل المناصب	
	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير جداً كبيرة	0.00	67.96 5	86.0 8	0.5628 3	الاتفا ق	4.303 8	يتمتع القائمون على الاختيار على قدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من اتخاذ القرار بموضوعية	q16
	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير جداً كبيرة	0.00	73.78 4	86.3 3	0.5199 7	الاتفا ق	4.316 5	يطلع القائمون على عملية الاختيار والتعيين على التعديلات والتغيرات في العمل من خلال الأوضاع التنظيمية	q17
	قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير جداً كبيرة	0.00	69.07 6	88.8 6	0.5717	الاتفا ق	4.443 0	تتبع في عملية الاختيار الشفافية والعلانية والوضوح لتزويد من رضا ورضا وولاء العاملين	q18



قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	0.00	50.16 7	77.4 7	0.6862 6	الاتفا ق	3.873 4	يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيدة.	q19
قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	0.00	80.85 0	97.9 7	0.3432 5	الاتفا ق	4.898 7	تتم عملية اختيار العاملين من خلال مبدأ الجدارة و الكفاءة،	q20
قيمة الوسط الحسابي الموزون تبتعد عن الوسط الفرضي بشكل كبير	0.00	89.04 3	84.2 1	0.2711 7	الاتفا ق	4.210 4	اختيار الموارد البشرية السياحية	Y

جدول (6) مستوى اجابات عينة الدراسة على فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية

المصدر : اعداد الباحثة على وفق معطيات الاختبار ومخرجات برنامج SPSS V29

فيما يوثق جدول (6) أن الفقرة الرابعة عشرة قد حققت ادنى مستوى استجابة بين جميع فقرات اختيار الموارد البشرية السياحية، بشدة اجابة شكلت (76.2 %) وهي أكثر من الوزن النسبي المحايد (60 %) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على ان عملية التخطيط تسهم في الاختيار الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد . الاستقالة. او ترك الخدمة.

4. تأثير تحليل العمل في اختيار الموارد البشرية السياحية

يستخلص من جدول (7) وشكل (4) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي المتعدد التالي قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتحليل العمل في اختيار الموارد البشرية السياحية) وبنسبة ثقة (95 % وحتى 99 %)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (5.429) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (50 %) بما تؤثر نسبة تفسير تحليل العمل للتغيرات التي تطرأ في اختيار الموارد البشرية السياحية، فيما بلغت نسبة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (0.705) بما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين تحليل العمل و اختيار الموارد البشرية السياحية على وفق اراء عينة البحث.

اختبار F	معامل التحديد	التفسير	معامل الارتباط بين
----------	------------------	---------	-----------------------

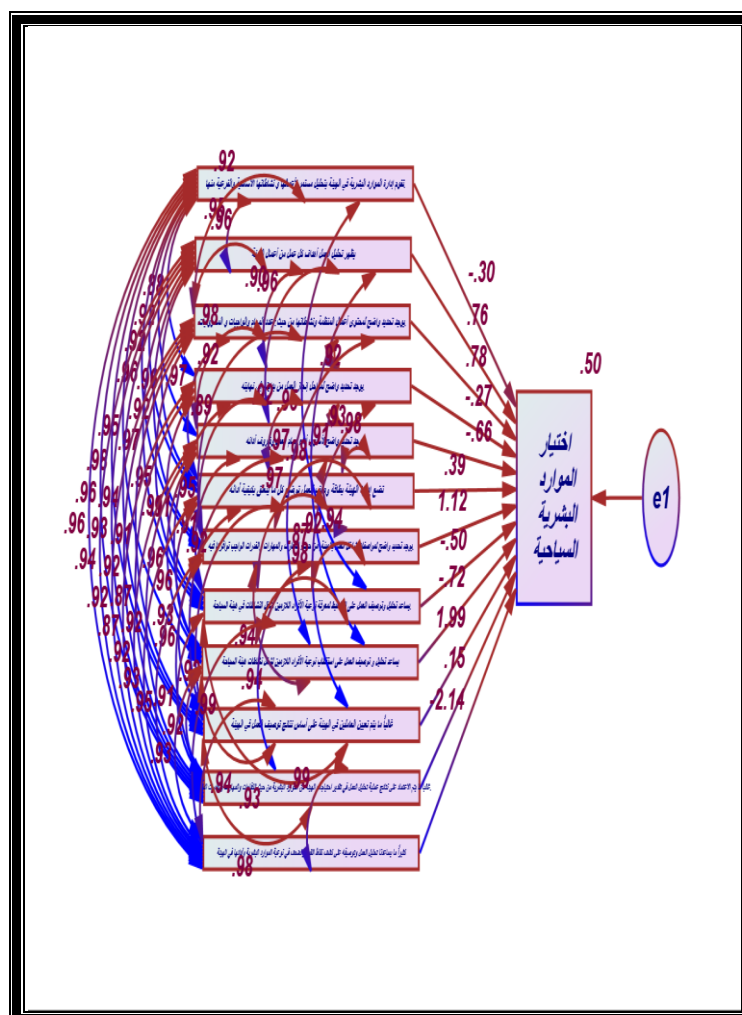


نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة			
قبول الفرضية	0.000	5.429	50%	ارتباط طردي قوي بين تحليل العمل وبين اختيار الموارد البشرية السياحية	0.705**
يوجد تأثير واضح لتحليل العمل في تفاقم ظاهرة اختيار الموارد البشرية السياحية في العراق					تعليق الباحثة

جدول (7)
نتائج اختبار فرضية تأثير تحليل العمل في

اختيار الموارد البشرية السياحية

المصدر: اعداد الباحثة على وفق معطيات الاختبار ومخرجات برنامج SPSS V29



شكل (4) تأثير فقرات تحليل العمل مجتمعة في اختيار الموارد البشرية السياحية على وفق نتائج البرنامج الاحصائي أموس الاصدار التاسع والعشرين

الاستنتاجات والتوصيات
أولاً: الاستنتاجات



1. اظهرت الدراسة ان تحليل وتوصيف العمل في الهيئة يساعد على تنوع المعارف والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية سواء الحالية او المستقطبة لاحقا .
2. يساهم التحليل في معرفة الاعداد المطلوبة من العاملين في الهيئة وما هي الكفاءات والقدرات التي هي بحاجة لها حاليا ومستقبلا للتقدم للعمل .
3. بينت الدراسة ان الهيئة عملت على شغل الوظائف الادارية بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للمتقدمين من خلال وجودها لديهم .
4. ان ادارة الموارد البشرية فيها تقوم باستمرار بتحديث متطلبات تحليل العمل ليتماشى مع المتطلبات والنشاطات التي تحتاجها في عملها .
5. ساهم تحليل العمل في معرفة وكشف نقاط القوة والضعف في اداء اقسام الهيئة مما يساعدها في اقتراح ووضع برامج تدريبية للتحسين .

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة القيام بتشكيل لجان من الخبراء والمتخصصين في مختلف مجالات أنشطة الهيئة لغرض اعداد متطلبات واختبارات وامتحانات خاصة بالوظائف المعلن عنها لغرض شغلها.
2. اتاحة الفرصة لجميع الاعضاء المشاركين في عملية اختيار العاملين بأبداء آرائهم بالاختيار لاستقطاب ما هو ملائم منهم وليس الاعتماد على رأي الرئيس فقط.
3. يجب ان تعتمد الهيئة على التخطيط لتتمكن من معرفة الفائض او النقص في اعداد الموارد البشرية وبدون الاعتماد على التقديرات الشخصية .
4. ضرورة مواكبة التطورات الجديدة من خلال وجود نظام الكتروني حديث لغرض استحداث طرق جديدة في استقطاب العاملين الجدد سواء من المصادر الداخلية او الخارجية .
5. الحرص على تشكيل لجان نزيهة عند تقييم اداء العاملين الجدد وعدم الاعتماد كلياً على قرار الرئيس الاعلى للتأكد من موضوعية التقييم وابلاغهم بشكل دوري ومستمر بتقييمهم .

قائمة المصادر

1. التزه ، بسام ، دور نشاطات تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 29- العدد الاول 2013.
2. تيزغة، محمد بوزيان، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما، الطبعة الاولى، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 2012.
3. جودة، محفوظ احمد ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
4. حسين/ محمد عودة، احمد مجيد حميد، اثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية لآراء عينه من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف) ، بحث منشور في مجلة كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، العدد 74، 2009.
5. الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، امين احمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق افكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط1، دار اثراء للنشر عمان، 2011.
6. درة ، عبد الباري ابراهيم ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان، 2008.
7. ديسلر، جاري، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ، الرياض ، 2012.
8. الرويلي، عماد صفوك جلود، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية اداء ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة العلوم التطبيقية ، كلية العلوم الادارية، البحرين ، 2014.
9. الزرابي، محمود احمد ، تقييم اجراءات اختيار وتعيين العاملين الاداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الاسلامية كلية التجارة ، غزة ، 2006.
10. زيارة، فريد فهمي، وظائف منظمات الاعمال مدخل معاصر ، الطبعة العربية ، دار اليازوري، عمان، 2009.



11. الزين، محمد جمال عبد الله، دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية ، رسالة ماجستير مقدمة الى اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الاقصى، 2015.
12. الصيرفي، محمد، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ، 2006.
13. عباس، أنس عبد الباسط ، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2011.
14. عبد الرحمن ، بن عنتر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري ، عمان، 2010.
15. العبيدي، محمد عودة حسين، أثر الاستقطاب في رفع مستوى جودة الخدمات الفندقية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة قناة السويس كلية العلوم السياحية والفندقية ، مصر 2014.
16. عدوان، منير زكريا احمد ، واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الاسلامية كلية التجارة ، غزة، 2011.
17. الغول، نبيل ابراهيم يوسف ، العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الافراد لمنظماتهم، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الازهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة ، 2011.
18. كشواي، باري ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية الثانية ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة، 2006.
19. ماهر احمد ، ادارة الموارد البشرية، ط5 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001،
20. النجار، فريد ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2007.
21. الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاول ، عمان ، 2003.
22. Desler Gary: Framework for Human Resources Management, fourth edition, Pearson Prentice Hall, Library of congress Cataloging – in – Publication Data Inc, 2006.