



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

**دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة**  
دراسة حالة: المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة 2007-2009م

**Role of Human Resource Management in Facing  
Globalization Challenges. A Case Study of Non-  
governmental Organizations in Gaza Strip 2007-2009**

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

علي حسن أبو جراد

إشراف البروفسور:

أحمد إبراهيم أبو سن

2011م-1432هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ \*  
لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾

صدق الله العظيم

[الأنعام: 162-163]

## دعاء

قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-:

"اللهم إني أسألك

علماً نافعاً

ورزقاً طيباً

وعملاً متقبلاً"

"حديث شريف"

## الإهداء

إلى أبي الحنون الذي أعطى وما زال يُعطي . . .

إلى أمي الحنونة التي طالما كانت دعواتها دعماً معنوياً ونفسياً . . .

إلى إخوتي وأخواتي الغالين . . .

إلى رفيقة دربي،،، زوجتي الحبيبة . . .

إلى قرّة عيني ابني الغالي "حسن" . . .

إلى أصدقائي الأعزاء جميعاً . . .

إلى جدي وجدتي الغالين رحمهما الله . . .

إلى كل من ذلل لنا دروب العلم، لهم منا كل الحب والوفاء . . .

أهدي بحشي هذا واسأل الله أن لا يضيع عمل عاملٍ ولا جهدٌ مُجتهد

والله ولي التوفيق،،،

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَهُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَهُ الْحَمْدُ فِي الْآخِرَةِ

وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ﴾ صدق الله العظيم [سبأ: 1]

يطيب لي بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على انجاز هذا البحث، أن أتقدم بالشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي الفرصة لإتمام دراستي العليا. كما أتقدم بجزيل الشكر لكلية الدراسات العليا ولكل من ساهم من قريب أو بعيد بشكل مباشر أو غير مباشر في إعداد هذا البحث، جزأهم الله خيراً.

ولمزيد من الاعتراف بالفضل أخص بالذكر أستاذي الفاضل البروفسور الدكتور/ أحمد إبراهيم أبو سن، لتفضله بالإشراف على هذا البحث في كل ما أبداه من ملاحظات وإرشادات قيمة كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذا البحث.

وكل الشكر لأعز وأغلى الناس والديّ العزيزين وزوجتي "هند" لمساندتهما ودعمهم لي لإنجاح وإتمام هذه الدراسة، جزأهم الله عني خير الجزاء.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	آية قرآنية
III	حديث شريف
IV	الإهداء
V	شكر وتقدير
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XV	مستخلص الدراسة باللغة العربية
XVII	مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية
<b>المقدمة</b>	
<b>الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>	
2	خطة البحث
4	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	فرضيات الدراسة
9	مجتمع الدراسة وعينته
10	منهجية الدراسة
13	محددات الدراسة
13	صعوبات الدراسة
14	الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول:</b>	
<b>أدبيات الدراسة</b>	
34	المبحث الأول: إدارة وتنمية الموارد البشرية
35	المطلب الأول: إدارة وتنمية الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
36	مفاهيم إدارة وتنمية الموارد البشرية
40	أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات
43	أهداف إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات
44	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
47	أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات
49	<b>المطلب الثاني: تخطيط وظائف تنمية الموارد البشرية</b>
50	تمهيد
51	أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات
52	تحليل وتوصيف الوظائف
60	تخطيط القوى العاملة
66	الاستقطاب الاختيار والتعيين
70	التدريب
83	تقييم أداء العاملين
93	تخطيط المستقبل الوظيفي "المسار الوظيفي"
97	تصميم نظام الأجور
103	أنظمة الحوافز
104	مزايا وخدمات العاملين
105	الصحة والسلامة العمالية
107	<b>المبحث الثاني: العولمة</b>
110	<b>المطلب الأول: نشأة ومفاهيم العولمة</b>
111	نشأة ظاهرة العولمة
114	العولمة والعالمية
118	مفهوم العولمة
120	المواقف والاتجاهات نحو العولمة
122	<b>المطلب الثاني: أبعاد العولمة</b>
123	أبعاد العولمة
129	العولمة وإدارة الموارد البشرية
132	آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
132	آثار العولمة على المنظمات غير الحكومية
134	<b>المطلب الثالث:</b> تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
135	تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
144	<b>المطلب الرابع:</b> إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة
145	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة
	<b>الفصل الثاني:</b>
	<b>المنظمات غير الحكومية</b>
158	<b>المبحث الأول:</b> مفاهيم وتعريفات المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
160	تعريف المنظمات غير الحكومية
163	واقع المنظمات الأهلية في فلسطين
164	نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين
166	الإطار القانوني المنظم لعمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية
168	أهمية المنظمات في الوقت الحاضر
170	خصائص المنظمات غير الحكومية
171	أهداف المنظمات غير الحكومية في فلسطين
172	مصادر تمويل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
173	البنية الداخلية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية
173	برامج المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
174	<b>المبحث الثاني:</b> تعداد المنظمات الأهلية في فلسطين
175	تعداد المنظمات الأهلية في فلسطين
175	تصنيفات المنظمات غير الحكومية
178	تطور عدد المنظمات الأهلية في محافظات قطاع غزة
181	المنظمات غير الحكومية المحلولة في محافظات قطاع غزة
183	التوزيع القطاعي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظات قطاع غزة
185	الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية
187	الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية في فلسطين
	<b>الفصل الثالث:</b>



الصفحة	الموضوع
<b>التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات</b>	
193	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
194	منهج الدراسة
194	مجتمع الدراسة
195	عينة الدراسة
199	أدوات الدراسة
202	المعالجات الإحصائية
214	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
215	تمهيد
216	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى من فروض الدراسة
229	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية من فروض الدراسة
239	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة من فروض الدراسة
255	المبحث الثالث: الخاتمة
255	المطلب الأول: نتائج الدراسة
257	المطلب الثاني: توصيات الدراسة
<b>المراجع</b>	
260	المراجع العربية
270	المراجع الأجنبية
<b>الملاحق</b>	
274	ملحق (1): قائمة بأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
275	ملحق (2): الاستبانة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	توزيع الجمعيات (المنظمات غير الحكومية) في محافظات قطاع غزة	1.
82	أنواع التدريب	2.
87	طرق تقييم الأداء	3.
177	تصنيف المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي	4.
177	تصنيف المنظمات غير الحكومية العامة في قطاع غزة اعتماداً على إحصائيات عدة جهات رسمية مختلفة.	5.
177	تصنيف المنظمات غير الحكومية حسب طبيعة نشاطها- حسب إحصائيات اليونسكو	6.
178	تصنيف المنظمات غير الحكومية حسب طبيعة نشاطها- حسب إحصائيات وزارة الداخلية	7.
182	تعداد المنظمات غير الحكومية المحلولة في محافظات قطاع غزة	8.
183	التوزيع القطاعي للجمعيات (المنظمات غير الحكومية) العاملة في محافظات قطاع غزة	9.
195	توزيع الجمعيات (المنظمات غير الحكومية) في محافظات قطاع غزة	10.
196	مجتمع عينة الدراسة	11.
196	نسبة استبانات مجتمع العينة	12.
197	أفراد عينة الدراسة حسب نوع الملكية	13.
197	أفراد عينة الدراسة حسب عمر المنظمة	14.
197	أفراد عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة	15.
198	أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	16.
198	أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	17.
198	أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	18.
199	أفراد عينة الدراسة حسب العمر	19.
199	أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	20.
202	عدد فقرات الإستبانة حسب كل بعد من أبعادها	21.
203	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور	22.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
204	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	.23
205	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور	.24
207	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور	.25
208	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور	.26
210	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	.27
211	معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	.28
212	معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	.29
217	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الأول	.30
219	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني	.31
221	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث	.32
223	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع	.33
226	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الخامس	.34
228	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة	.35
229	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عمر المنظمة	.36
230	نتائج اختبار شيفيه في المحور الأول: تفاوت إدراك العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمفهوم العولمة	.37
231	نتائج اختبار شيفيه في المحور الثالث: تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تحديات كبيرة بسبب تأثير العولمة	.38

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
232	نتائج اختبار شيفيه في المحور الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمواجهة العولمة غير كافية	.39
233	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة	.40
234	نتائج اختبار شيفيه في المحور الأول: تفاوت إدراك العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمفهوم العولمة	.41
235	نتائج اختبار شيفيه في المحور الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمكنها من مواجهة تحديات العولمة	.42
236	نتائج اختبار شيفيه في المحور الثالث: تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تحديات كبيرة بسبب تأثير العولمة	.43
237	نتائج اختبار شيفيه في المحور الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمواجهة العولمة غير كافية	.44
238	نتائج اختبار شيفيه في المحور الخامس: هناك معوقات تحول دون تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	.45
239	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمعبي الاستبانة	.46
240	نتائج اختبار شيفيه في المحور الثالث: تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تحديات كبيرة بسبب تأثير العولمة	.47
241	نتائج اختبار شيفيه في المحور الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمواجهة العولمة غير كافية	.48
242	نتائج اختبار شيفيه في المحور الخامس: هناك معوقات تحول دون تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	.49

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
243	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عمر معبئ الاستبانة	.50
244	نتائج اختبار شيفيه في المحور الأول: تفاوت إدراك العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمفهوم العولمة	.51
245	نتائج اختبار شيفيه في المحور الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمكنها من مواجهة تحديات العولمة	.52
246	نتائج اختبار شيفيه في المحور الثالث: تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تحديات كبيرة بسبب تأثير العولمة	.53
247	نتائج اختبار شيفيه في المحور الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمواجهة العولمة غير كافية	.54
248	نتائج اختبار شيفيه في المحور الخامس: هناك معوقات تحول دون تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	.55
249	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لمعبئ الاستبانة	.56
250	نتائج اختبار شيفيه في المحور الأول: تفاوت إدراك العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمفهوم العولمة	.57
251	نتائج اختبار شيفيه في المحور الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمكنها من مواجهة تحديات العولمة	.58
252	نتائج اختبار شيفيه في المحور الثالث: تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تحديات كبيرة بسبب تأثير العولمة	.59
253	نتائج اختبار شيفيه في المحور الخامس: هناك معوقات تحول دون تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	.60

## قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	شكل
45	خريطة تنظيمية تبين التنظيم الداخلي في منظمة صغيرة	.1
45	خريطة تنظيمية بسيطة تبين موقع إدارة الموارد البشرية في منظمة متوسطة	.2
46	خريطة تنظيمية تبين التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة	.3
55	التحليل الوظيفي و مدى علاقته بالوظائف الأخرى	.4
60	محتويات تحليل الوظيفة	.5
74	خطوات التدريب	.6
98	خطوات تصميم نظام الأجور	.7

## مستخلص الدراسة باللغة العربية:

يتناول هذا البحث دراسة وتحليل دور إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال: إلى أي مدى يتم تطبيق العاملين في المنظمات غير الحكومية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويهتم بوصفها بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً.

كذلك استخدم المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية، أما الدراسات الميدانية فقد اعتمدت على المنهج التحليلي في جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها. وبالنسبة للبيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والمجلات والدراسات السابقة والشبكة العنكبوتية (الانترنت).

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانته قام بالإجابة عليها الإدارة العليا والموظفون الإداريون في المنظمات غير الحكومية، وقد تم وضع معايير خاصة لاختيار عينة الدراسة، وكان من أبرز هذه المعايير أن لا يقل عدد الموظفين العاملين في المنظمة عن خمسة موظفين. وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة حيث تم توزيع (2) نموذج استبيان لكل منظمة من العينة المستهدفة باللغة (250) من العاملين بنسبة بلغت حوالي (40%) من مجموع العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ليكون مجموع الاستبيانات الموزعة (250) استبياناً، وتم استرجاع عدد (194) استبانته صالحة للتحليل بنسبة بلغت حوالي (77.6%)، حيث فقدت واستبعدت حوالي (56) استبانته من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وبناءً على ذلك قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات.

### ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- 1- عدم وجود مخصصات مالية كافية في المنظمات غير الحكومية للإنفاق على التدريب بالرغم من الدور الذي تمثله الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين من أهمية بالغة في إعدادهم لمواكبة التغيرات التي تطرأ جراء الانتشار الواسع للعولمة.
- 2- أن أداء الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية لا يرتقي إلى المستوى التي يمكنها من مواجهة تحديات العولمة.

- 3- عدم مواكبة المنظمات للتطورات العالمية، وقد يكون ذلك بسبب الحصار المادي والعلمي والاقتصادي المفروض على كافة منظمات قطاع غزة بما فيها المنظمات غير الحكومية، حيث لا تستطيع المنظمات استقطاب المواد العلمية أو الكفاءات البشرية.
- 4- أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لا تكفي لمواجهة تحديات العولمة، ومن هذه الاستراتيجيات "استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والتي ينبثق منها استراتيجيات الاختيار والتعيين واستراتيجيات تقييم أداء العاملين واستراتيجيات تدريب العاملين".
- 5- عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتطور أداء القوى البشرية داخل هذه المنظمات، وقد يرجع سبب ذلك إلى رفض المانحين تخصيص مبالغ من المال لتغطية النفقات الجارية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وكذلك فرض شروط على المنظمة بضرورة تقديم مساهمتها التي لا تقل في غالب الأحيان عن (5%) من قيمة المنحة المقدمة.
- 6- أن المنظمات ذات الأعمار من (20 سنة فأكثر) لا تكثرث لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة نظراً لرؤية هذه المنظمات لنفسها بأنها منظمات مستقرة ولها سياساتها الخاصة القائمة على رفض التغيير.

### وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات في ضوء الجانب العملي للبحث أبرزها:

- 1- يتوجب على المنظمات غير الحكومية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وضرورة تخصيص الموارد المالية اللازمة لعملية التدريب، لأن التدريب المناسب يعزز من رضا العاملين ويحسن من أدائهم، وضرورة توفير موارد مالية من خلال إنشاء مشاريع تنموية تفيد المجتمع بالدرجة الأولى.
- 2- ضرورة تحسين مستوى أداء الموارد البشرية ليرتقي إلى المستوى الذي يمكنها من مواجهة تحديات العولمة، حيث أن الموارد البشرية بحاجة ماسة إلى تطوير أداء العاملين لمواجهة تحديات العولمة.
- 3- ضرورة تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لما لها من الدور الفعال والايجابي لرفع كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، ومنها استراتيجيات الاختيار والتعيين، واستراتيجيات تقييم أداء العاملين واستراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.
- 4- ضرورة الرقي والنهوض بمستوى المنظمات غير الحكومية وتعزيز أوضاعها المالية بعدم الاعتماد الكلي على المانحين، وذلك بإنشاء مشاريع تنموية تخدم المجتمع وضرورة تبني أسلوب دعم مشاريع خاصة بدلاً من الدعم العيني المباشر والسعي لتحقيق أساليب الاستدامة.



- 5- ضرورة وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية والتي تمكنها من مواكبة التغيرات واستبقائها حتى تكون قادرة على المنافسة والحضور العالمي.
- 6- قيام المنظمات ذات الأعمار من (20 سنة فأكثر) بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وضرورة التخلص من النظرات التقليدية التي تعطيها الانطباع بأنها منظمات مستقرة ولها سياساتها الخاصة القائمة، التي لا تقبل لتغيير.

## **Abstract:**

This dissertation studies and analyzes The Role of Human Resource Management on Facing Globalization Challenges in Non-governmental Organizations in Gaza Strip. The problem tackled by this study stems from the following question: "To what extent do NGO employees apply the strategies of human resource management to encounter the influence of globalization?".

The descriptive analytical methodology has been used to investigate the phenomenon in its natural setting and to describe it properly and present it qualitatively to show its characteristics, and quantitatively to show its numeric size. The descriptive methodology has also been used to investigate the theoretical aspect of the problem. On the other hand, the field study has depended on the analytical methodology to collect information and data for analysis and interpretation.

As for the secondary data, it has been gathered through reviewing literature available in references, research papers, journals, periodicals, and internet sites.

In his attempt to collect the data for his research, the researcher designed a questionnaire that was evaluated by specialists in the field of administration, and distributed among NGOs high administrators and employees to answer its items. A certain criteria have been set to select the population of the study. One of these criteria states that the number of employees in the selected NGO should not be less than five. Accordingly, 250 participants (representing 40% of the NGO employees) were selected to be the population of the study. Two questionnaires sheet were given to each selected NGO. The collected questionnaires were 194 representing 77.6% of the distributed questionnaires. 56 questionnaires were improperly handled, or incomplete; therefore, they were discarded. The collected data were treated statistically by using the SPSS statistical package. The data were statically analyzed to test the basic hypothesis of the study.

### **The main results of the study showed:**

1. that the NGOs do not have enough financial resources to spend on training in workshops despite the importance of such workshops in preparing the employees to cope with the changes and developments resulting from the wide spread of globalization,
2. that human resource performance in the NGOs does not reach the level that enables them to face globalization challenges,
3. that NGOs are unable to cope with the global developments, which may be due to the economic, scientific, and material siege imposed upon all the organizations in Gaza Strip including the NGOs that have been unable to acquire scientific materials or experienced manpower.
4. that the human resource management strategies followed by NGOs in Gaza Strip are insufficient to face globalization challenges. Among these strategies are the strategies of planning human resources from which selection and appointment strategies, workers performance evaluation strategies, and workers training strategies are derived,
5. that the modern technology needed to develop the human resources inside the NGOs are not available. This is due to the fact that some donors refuse to allocate financial assistance to cover the running cost of these NGOs operating in Gaza Strip. Instead, they request from the NGOs to contribute in most projects with not less than (5%) of the total cost from its own assets, and
6. that the NGOs of 20 years of age and more do not very much care about the strategies of human resource management needed to encounter globalization challenges, and that is due to the fact that these NGOs see themselves as stable NGOs and have their own policies that reject change.

### **The study has proposed the following recommendations:**

1. NGOs should pay attention to the training of human resources, and should allocate financial assets needed for the training; for proper training enhances employees satisfaction and improves their performance. They should also make available the necessary financial resources through developmental projects that benefit the society in the first place.
2. It is necessary that the NGOs improve the level of human resource to reach the level that would enable them to cope with globalization challenges; for the current study shows that the human resources in the NGOs are highly in need of training to face globalization challenges.
3. NGOs should adopt strategies for the development of human resources as it has a positive and effective role in raising the efficiency and the

performance of human resource planning strategies among such as strategies of planning human resource from which selection and appointment strategies, workers performance evaluation strategies, and workers training strategies.

4. It is necessary to upgrade the level of the NGOs and enhance their financial assets in a way that does not depend on donors. This can be done through the establishment of developmental projects that serve the local society, as well as the adoption of a sustainable private project funding style.
5. It is necessary to put human resource management strategies that enable the human resource to predict and cope with the changes and be able to compete and have their place among the world community.
6. It is necessary for the NGOs of 20 years of age to apply strategies of human resource management to encounter globalization challenges, and to get rid of traditional settings that provide them with the suggestion that they are stable NGOs that have their own policies that reject change.