إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة .

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing aformal written only with the consent of the academy.

Allah and the good of the witnesses

Student's name: اسم الطالب: **مروان محمد ثابت مشتهى**

Signature: التوقيع:

Date: التاريخ: **2014-10-27**

"بسم الله الرحمن الرحيم"

البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، وجامعة الأقصى

برنامج (القيادة والإدارة)

بحث بعنوان:

واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة

إعداد الباحث

مروان محمد مشتهى

إشراف الدكتور

بسام عبد الجواد أبو حمد

قدمت هذه الرسالة؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة

غزة، فلسطين

1435هـ-2014م

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسـار النخـبة

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **مروان محمد ثابت مشتهى**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة** وموضوعها:

" واقع إستراتيجيات الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 25 ذو الحجة 1435 هـ، الموافق 2014/10/19 م الساعة الثانية عشر ظهراً، إجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. بسام عبد الجواد أبو حمد	مشرفاً ورئيساً	.....
د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً داخلياً	.....
د. يحيي عوض عابد	مناقشاً خارجياً	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
مسار النخبة

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار المصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421

"بسم الله الرحمن الرحيم"

"رب اشرح لي صدري (25) ويسر لي أمري

(26) وأحلل عقدة من لساني (27) يفقهوا

قولي (28)"

من سورة طه.

إهداء:-

- إلى من تاقت نفسي إلى رؤياهم . . .

- إلى من لولاهم لما وصلت إلى هنا . . .

- إلى روح والدي العزيز ووالدتي الغالية. . .

- إلى زوجي وأبنائي الأعزاء . . .

- إلى أهلنا وإخواننا وأصدقائنا وأحبّائنا، و. . .

أهدي هذا الجهد العلمي الأكاديمي المتواضع. . .

هذا، وبالله التوفيق.

الباحث / مروان محمد مشتهى

شكر وتقدير

- إن لساني وقلمي ليعجزان عن جمع كلمات الشكر المعبرة عن مدى شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل النافع المتواضع، وأخص بالشكر الجزيل أستاذي الدكتور الفاضل/ بسام عبد الجواد أبو حمد، الذي لولا جهده الطيب بعد الحق سبحانه لما رأى هذا البحث النور؛ فله كل الشكر والتقدير.
- وكذلك الشكر موصول للمدقق اللغوي، الأستاذ/ عزالدين صلاح جرادة.
- كما اتقدم بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبيان، والذين اتاحوا جزءاً من وقتهم لذلك.
- والشكر موصول في هذا المقام الى أفراد مجتمع الدراسة الذين تعاونوا معي في تعبئة ذلك الاستبيان.
- كما أتقدم بالشكر الى وزارة التربية والتعليم؛ لما قدمته من تسهيلات ومعلومات تخص الوزارة.
- ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وكادرها الإداري والتعليمي؛ لما قدماه لي من عطاءٍ وجهدٍ علمي متميز.

الباحث/ مروان محمد مشتهى

الملخص:

*دوليا هناك اهتمام متزايد بإدارة الموارد البشرية؛ لما لها من دور أساسي في تحسين الاداء المؤسسي، بناء على هذا أعددت هذه الدراسة التي هدفت: إلى التعرف على واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها؛ للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، حيث تكونت عينة الدراسة من **(240)** موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة بمعدل استجابة بلغ 96%، وقد استخدم الباحث كذلك **(الاستبيان)** كأداة لجمع البيانات ولقد كانت معايير الثبات والمصداقية عالية **(معامل كرونباخ الفا يساوى 0.97)**.*

أظهرت النتائج: أن الدرجة الاجمالية والتي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع أبعاد الدراسة هي 64%(مقبولة)، وهذا يعنى: أن هناك الكثير مما يجب عمله لتحسين تلك الاستراتيجيات، كما أظهرت النتائج: أن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية بلغت56.0% (ضعيفة)، في حين أشارت النتائج الكلية لتخطيط الموارد البشرية: وجود مستوى مقبول لذلك المحور بنسبة 67.2%، كما أشارت النتائج إلى: أن انطباعات المشاركين حول محور الاستقطاب ليست جيدة حيث بلغت 67% فقط. في حين بينت النتائج الكلية لاختيار الموظفين: وجود مستوى مقبول لذلك المحور بوزن نسبى بلغ 66.0%، في حين وجدت الدراسة: أنه يتم اختيار الموظفين وفق معايير وقواعد ثابتة بوزن نسبى 66.6%، وكذلك يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام بصورة جيدة بوزن نسبى 79.5%، كما أظهرت الدراسة: أن محور تقييم الأداء يتم وفق المعايير المهنية بصورة مقبولة بوزن نسبى 63.0%حسب وجهات النظر المستطلعة أراءهم.

وأشارت النتيجة الكلية للتدريب: وجود انطباعات بمستوى جيد لذلك المحور بوزن نسبى بلغ71.0%، في حين وجدت الدراسة: أن التدريب مهم لرفع المستوى المهني والوظيفي بوزن نسبى 81.0%، وأن متابعة المتدربين والتدريب في موقع العمل تتم بصورة ضعيفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن: النتيجة الكلية للرضا الوظيفي والتعويضات موجود بدرجة مقبولة بوزن نسبى 64.0%، وأن هيكل الأجور المعمول به غير مناسب، و لا تعتمد الوزارة الربط بين الأجر والإنجاز في العمل.

وأخيراً: يمكن الاستنتاج بأن الانطباعات عن ادارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وبالإمكان تعزيزها والتركيز على ايجاد استراتيجيات وتخطيط أكثر فاعلية للموارد البشرية.

ABSTRACT:

Globally, there is an increasing attention to Human Resources Management because it is a crucial factor in improving organizational performance. This study aims to explore the availability and the implementing of human resources management strategies at the Ministry of Education in Gaza governorates. Descriptive analytical cross sectional design was used. The study sample comprised of 240 participants selected through systematic random sample with a response rate of 96%. The researcher used self-administered questionnaire for data collection. The study overall reliability was high (Cronbach Alpha=0.97).

Findings indicate that the overall score of human resources strategies representing participants' responses about all the dimensions was just acceptable (64%); a lot can be done to improve these strategies. Results show that perceptions about the dimension related to the strategies and policies of human resources management was weak (56%). Moreover, findings show that the overall score pertaining to human resources planning and forecasting the human resources needs was 67.2% (acceptable). Recruitment also elicited an acceptable score as revealed by responses 67%. Perceptions about selecting employees scored at an acceptable level 66%. Selection of employees according to standards scored also at an acceptable level; more positive perceptions were reported regarding jobs advertisements. Performance appraisal domain elicited 63% indicating that a lot has to be done in this regard.

Regarding training, perceptions about this domain were generally good 71%; participants agreed that training is important for improving their skills with 81%. However, follow up of trainees at work sites didn't score high. Also, at the job satisfaction and compensation domain, participants didn't score high; the elicited score was 64%. Participants' responses reflected that the salary scale is not appropriate and the Ministry of Education doesn't link salary with performance.

In conclusion, perceptions about human resources management are acceptable in general but there is much room for improvement. Focus should be on developing more effective strategies and better human resources planning.

الفهرس

الموضوع **رقم الصفحة**

إهداء:.....ب

شكر وتقدير ..... ج

الملخص: .....د

ABSTRACT..... ه

الفهرس .....و

الجداول .....ط

الأشكال .....ي

الفصل الاول..... 1

1. خلفية الدراسة وإطارها العام:-..... 1

1.1.المقدمة: 2

2.1. مشكلة الدراسة: 3

3.1. مبررات الدراسة:..... 4

4.1. أهداف الدراسة:..... 6

5.1. تساؤلات الدراسة:..... 6

6.1. متغيرات الدراسة:..... 7

7.1. السياق الموضوعي:..... 8

1.7.1. الوضع الديمغرافي:..... 8

2.7.1. الوضع الاقتصادي والمعيشي:..... 9

3.7.1. واقع النظام التعليمي:..... 9

8.1. تعريف المفاهيم : 12

1.8.1. الموارد البشرية: 12

2.8.1. تخطيط الموارد البشرية: 12

3.8.1. الاستقطاب: 12

4.8.1. الاختيار: 12

5.8.1. التدريب:..... 13

6.8.1. تقييم الاداء: 13

7.8.1. الرضا الوظيفي: 13

8.8.1. الحوافز: 13

9.8.1. الدافعية: 14

9.1. معيار تصنيف الدراسة:..... 14

10.1. محددات الدراسة:..... 14

11.1. معوقات الدراسة:..... 15

12.1. اطار الدراسة:..... 15

الفصل الثاني..... 19

أدبيات الدراسة والدراسات السابقة: 19

1.2. أدبيات الدراسة:..... 20
2.2. مفهوم الموارد البشرية:..... 20
3.2. مراحل تطور الموارد البشرية:..... 21
4.2. وظائف الموارد البشرية:..... 23
5.2. استراتيجيات الموارد البشرية:..... 26
1.5.2. تخطيط الموارد البشرية: 26
2.5.2. الاستقطاب: 31
3.5.2. الاختيار: 36
4.5.2. التدريب:..... 41
5.5.2. تقييم الأداء: 48
6.5.2. الرضا الوظيفي والتعويضات:..... 53

الفصل الثالث..... 60

3. منهجية الدراسة واجراءاتها:- 60

1.3. المقدمة: 61
2.3. منهج الدراســـة: 61
3.3. مكان الدراسة:..... 61
4.3. مدة الدراسة:..... 61
5.3. الاعتبارات الأخلاقية والإدارية: 62
6.3. معايير الإدراج والإقصاء: 62
7.3. مجتمــع الدراسـة: 62
8.3. العينة وطريقة اختيارها:..... 63
9.3. أداة الدراســـة: 63
10.3. إعداد الاستبيان:..... 64
11.3. الدراسة الاولية:..... 65
12.3. طريقة جمع البيانات: 65
13.3. صدق وثبات الاستبيان:..... 66
1.13.3. صدق المحكمين:..... 66
2.13.3. صدق الاتساق الداخلي:..... 66
14.3. معاملات الثبات:..... 67
1.14.3. معاملات الثبات بطريقة (ألفا – كرونباخ):..... 67
2.14.3. معاملات الثبات بطريقة (التجزئة النصفية): 68
15.3. الأســاليـب الإحصـــائيـة:..... 69

الفصل الرابع..... 71

4. تحليل الدراسة ومناقشتها:- 71

1.4. الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:..... 72

2.4. الخصائص الوظيفية لأفراد العينة: 75
3.4. المتغيرات المؤسساتية: 77
4.4. محاور الدراسة: 80
1.4.4. محور تخطيط الموارد البشرية: 80
2.4.4. محور استراتيجية الموارد البشرية: 83
3.4.4. محور الاستقطاب: 86
4.4.4. محور اختيار الموارد البشرية: 87
5.4.4. محور تقييم الأداء : 89
6.4.4. محور التدريب: 91
7.4.4. محور الرضا الوظيفي والتعويضات: 93
5.4. النتائج الكلية لمحاور الدراسة: 95
6.4. الفروقات في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية: 97
1.6.4. الفئات العمرية: 97
2.6.4. مكان السكن: 99
3.6.4. مكان العمل: 104
4.6.4. المؤهل العلمي: 106
5.6.4. المسمى الوظيفي: 108
6.6.4. طبيعة العمل: 113
7.4. التدريب على الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة: 118

الفصل الخامس 122

5. الاستنتاجات والتوصيات: 122

1.5. المقدمة: 123
2.5. الاستنتاجات: 124
3.5. التوصيات: 126
4.5. الدراسات المستقبلية المقترحة: 127

المراجع 128

الكتب: 128
التقارير : 129
دراسات ورسائل علمية: 130
المواقع الإلكترونية: 132
المراجع الأجنبية: 133

الملاحق 135

ملحق رقم (1) الاستبيان: 135
ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين: 140
ملحق رقم (3) نسخة من عينة الدراسة: 141
ملحق رقم (4) مخاطبة من الأكاديمية إلى وزارة التربية والتعليم العالي: 142
ملحق رقم (5) الخاتمة : 143

الجداول

الموضوع **رقم الصفحة**

جدول رقم 1.1: معيار التصنيف لمحاور الدراسة..... 14

جدول رقم 1.3: يبين عدد أفراد مجتمع الدراسة:..... 63

جدول رقم 2.3: يبين معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة: 67

جدول رقم 3.3: يبين معاملات الثبات بطريقة (الفا كرونباخ) لاستبانة واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة:..... 68

جدول رقم 4.3: معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة: 69

جدول رقم 1.4: الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة: 73

جدول رقم 2.4: الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة:..... 75

جدول رقم 3.4: استجابات المشاركين للمتغيرات المؤسساتية: 77

جدول رقم 4.4: توزيع الاستجابات المتعلقة بمحور تخطيط القوى البشرية حسب الوسط والوسيط والوزن النسبي:..... 80

جدول رقم 5.4: توزيع الاستجابات المتعلقة بمحور استراتيجية الموارد البشرية حسب الوسط والوسيط والوزن النسبي:..... 84

جدول رقم 6.4: توزيع استجابات الموظفين المتعلقة بالاستقطاب: 86

جدول رقم 7.4: توزيع استجابات الموظفين لمحور اختيار الموارد البشرية: 88

جدول 8.4: توزيع الاستجابات المتعلقة بتقييم الأداء:..... 90

جدول رقم 9.4: توزيع الاستجابات المتعلقة بمحور التدريب: 92

جدول 10.4: توزيع الاستجابات بمحور الرضا الوظيفي:..... 93

جدول رقم 11.4 : يبين مستوى تطبيق محاور استراتيجيات الموارد البشرية الكلية:..... 96

جدول رقم 12.4:نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE -WAY ANOVA) 97

جدول 13.4: الفروق في درجات التدريب بالنسبة للفئات العمرية اختبار (LSD):..... 99

جدول رقم 14.4: نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) لمكان السكن:..... 99

جدول رقم 15.4: اختبار (LSD) للفروق في المحاور للمقارنات البعدية لأبعاد الاستبانة: 103

جدول رقم 16.4: تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) لفروق مكان العمل:..... 104

جدول 17.4: اختبار (T-TEST) لكشف الفروق في تطبيق الاستراتيجيات للمؤهل العلمي: 107

جدول رقم 18.4: تحليل التباين الأحادي (ONE -WAY ANOVA)؛ لكشف الفروق في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية للمسمى الوظيفي:..... 109

جدول رقم 19.4: نتائج اختبار(LSD) للمقارنات البعدية للتعرف إلى اتجاه الفروق في الاستبانة للمسمى الوظيفي: 113

جدول رقم 20.4: نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE -WAY ANOVA)؛ لكشف الفروق في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية لطبيعة العمل: 114

جدول رقم21.4: معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تطبيق محاور استراتيجيات الموارد البشرية وسنوات الخبرة داخل الوزارة لدى الموظفين. 116

جدول رقم 22.4: حسب تلقي التدريب في الموارد البشرية خلال السنوات الثلاث الأخيرة: 118

الأشكال

الموضوع	رقم الصفحة

رسم توضيحي رقم 1.2: الهيكل العام لمحاور الدراسة..... **25**

شكل رقم 1.4: يوضح المحاور الكلية للدراسة بالرسم البياني..... **96**

الفصل الاول

1. خلفية الدراسة وإطارها العام:-

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- مبررات الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- السياق الموضوعي
- تعريف المفاهيم
- معيار تصنيف الباحث
- محددات الدراسة
- معوقات الدراسة
- إطار الدارسة

1.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديات كبيرة فرضها الواقع الجديد والمتجدد، فالتعقيد، والغموض، والمنافسة، وانعدام الاستقرار، وظهور مؤسسات جديدة، وتحالف بعضها وانهيار بعضها الآخر، وتباين المجتمعات، وتطور واختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسية والإدارية كلها جمعاء، عوامل أسهمت في التغيير الواضح والمستمر في كافة المؤسسات وخصوصا في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التي يتم عبرها الاستغلال الأمثل للعنصر البشري في المؤسسات، وهي ذلك الركن الذي يساعد على تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية، من خلال اهتمامها بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية. وأن هناك عدة وظائف مختلفة تقع ضمن نطاق مهام إدارة الموارد البشرية مثل معايير الوظيفة وتقييم الأداء والأجور وغيرها، يضاف إلى ذلك أن استغلال الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن، يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهو هدف تسعى إليه إدارة الموارد البشرية بحرص شديد (حسن، 2009).

بالحديث عن استراتيجيات الموارد البشرية ورسالتها؛ فإنه يمكننا القول بداية بأن الاستراتيجية هي بلورة لرسالة وأهداف المؤسسة التي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة، وهي تتضمن دراسة تأثير البيئة الخارجية، ومدى تأثيرها على المؤسسة خصوصاً فيما يتعلق بجانب المنافسة، يضاف إلى ذلك التركيز على القرارات وكيفية اتخاذها، والاهتمام بالموظفين وطاقاتهم، وتكامل قدراتهم ومهارتهم الوظيفية لتحقيق أهداف المؤسسة (درة والصباغ، 2008).

وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والتي يقع على عاتقها تحقيق نظام الجودة الشاملة، فالاهتمام بالموارد البشرية يساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة، فإن

استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقي تعد من الأمور الضرورية والهامة التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية وضرورة تكامل أنشطتها وسياساتها مع السياسات والاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل (حسن، 2000).

يشار إلى أن كفاءة أداء المؤسسة الربحية يمكن تحديده من خلال العائد على استثماراتها أو نصيبها في السوق، أما أداء الموظفين فيمكن قياسه من خلال: نسب الغياب ومعدل دوران العمل والحوادث والإصابات والفصل، وغيرها من القضايا ذات الصلة، ولغرض تحقيق هذين الهدفين؛ فإنه يمكن صياغة أهداف الموارد البشرية بحيث تحقق الحصول على الموظفين الأكّفاء؛ للعمل والحرص على الاستفادة القصوى من الموظفين وفق معايير كمية ونوعية محددة مسبقاً، وتحقيق ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة، والحرص على زيادتهما، وتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تضمن سلامتهم أولاً، وتلبية توقعاتهم بوجود الضمان الصحي والاجتماعي ثانياً، وأن تتاح لهم فرص الترقية عندما يكونون مؤهلين للحصول عليها (السالم وصالح، 2006).

2.1. مشكلة الدراسة:

من وجهة نظرنا، عند الحديث عن وزارة التربية والتعليم العالي باعتبارها محور الدراسة، فهي إحدى الوزارات الهامة، حيث تعتبر واجهة القطاع الحكومي؛ لأنها الوزارة التي تقع على عاتقها مهمة تطوير المواطن الفلسطيني بفكره ومهاراته ليصبح إنساناً واعياً مثقفا ومورداً بشرياً منتجاً.

ونظراً لأن الوزارة تواجه مجموعة من الصعوبات متعددة الأوجه بعضها يتعلق بجانب إدارة الموارد البشرية فيها؛ أتت هذه الدراسة؛ لتكشف تلك الصعوبات؛ فهناك قصور في المعلومات

المتاحة عن الموارد البشرية واستراتيجياتها المطبقة في وزارة التربية والتعليم العالي، وبالتالي قدمت هذه الدراسة محاولة لجسر الهوة عن طريق تقديم معلومات حول واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي ، وهى بذلك أجابت على السؤال المركزي في الدراسة حول ماهية وواقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي.

3.1. مبررات الدراسة:

لقد تسلمت وزارة التربية والتعليم العالي مسؤولياتها منذ عام 1994، وقد سعت الى النهوض بالعملية التربوية لخدمة المجتمع الفلسطيني وبذلت جهودا كبيرة في هذا المجال وسط ظروف اقتصادية وسياسية صعبة في كافة المؤسسات العامة والخاصة، حيث ورثت بنية تربوية شبه مدمرة خلفها الاحتلال الإسرائيلي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008).

ويقودنا واقع التحصيل العلمي المتدني إلى وجود مؤشر ضعف في الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، فقد أشارت الوزارة في خطتها التطويرية لعامي: 2011 – 2012 إلى وجود تراجع في التحصيل الدراسي خلال السنوات الخمس السابقة لتاريخ اصدار الخطة المذكورة، كما كان مؤشر تسرب الطلاب من المدارس يراوح حول معدلات متقاربة بين 1.43% و2.57% خلال الفترة من 2005 حتى 2010، وتعتبر تلك النسب مرتفعة خصوصاً في العام الدراسي 2010/2009 لتصل فيه النسبة إلى 2.57% وهو ما يفرض على صناع القرار وضع سياسات وبرامج واتخاذ قرارات؛ لمعالجة جوانب الضعف بما في ذلك إدارة الموارد البشرية(وزارة التربية والتعليم العالي، 2012).

كما أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن مشكلة التكدس في الصفوف الدراسية هي إحدى أهم المشكلات التي نتجت عن حصار قطاع غزة، حيث حال الحصار دون إنشاء مدارس جديدة وأعاق استيراد المواد التعليمية اللازمة لتتلاءم مع العدد المتنامي للطلاب، علاوة على تدهور أو نفاذ المخزون المتوفر من المرافق والمعدات، وهو مما سيؤثر بالضرورة على الطلاب وتحصيلهم العلمي وأداء المدرسين، والموارد البشرية بشكل سلبي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009).

ولقد شهد العام الدراسي 2012/2011 انخفاضاً نسبياً بمعدل الالتحاق الإجمالي في المرحلة الأساسية مقارنة بالعام2008/2007 بدرجة ملحوظة أكثر في قطاع غزة، إلا أن هذه المؤشرات لا تعكس من هم من الأطفال غير الملتحقين بالنظام التعليمي وأماكن تواجدهم وأسباب عدم التحاقهم لمتابعتهم وتقديم الخدمات لهم (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

ونرى أن المؤشرات السابقة تفرض ضرورة وضع خطط استراتيجية تساعد فيها إدارة الموارد البشرية من خلال الوقوف على جوانب الضعف، ثم وضع الحلول المناسبة لها عبر خطط وبرامج فاعلة.

وتمثل الدراسة القائمة أهمية للباحث، فهي: توفر له فرصة زيادة مهاراته البحثية، وتساعده على توفير مرجع علمي وأكاديمي يهتم بإعطاء نظرة جيدة، وتحسين المعرفة حول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في إحدى الوزارات الهامة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وكذلك تمثل الدراسة أهمية للباحثين في هذا المجال؛ كونها تبحث واقعاً عملياً لاستراتيجيات الموارد البشرية داخل الوزارة وتفتح المجال أمام الباحثين لدراسة سبل تطبيق تلك الاستراتيجيات علي أرض الواقع، كون تلك الدراسة أول دراسة تدرس جميع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

كما تمثل الدراسة أهمية لوزارة التربية والتعليم العالي بتزويدها بالتغذية الراجعة التي تساعدها في اكتشاف مواطن القوة والضعف في سياساتها وبرامجها ، ويمكن اعتبار توصياتها ونتائجها بمثابة خطوة نحو تقييم الصورة الحقيقية للواقع الذي تعالجه، كما تمثل الدراسة أهمية لصانع القرار من خلال الكشف عن حقيقة واقع استراتيجيات الموارد البشرية المعمول بها داخل الوزارة والإصلاحات الادارية الواجب اتخاذها؛ للعمل علي رفع كفاءة العمل الاداري، وضمان ديمومة واستمرار الوزارة محل الدراسة.

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1- معاينة واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة، حسب الوظائف الأنموذجية لإدارة الموارد البشرية.

2- تشخيص مواقع القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي.

3- تحديد الفروقات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية فيما يخص المتغيرات الشخصية والمؤسساتية.

4- تحديد الفروقات في المتغيرات المؤسساتية، بالنسبة للمتغيرات الشخصية للموظفين في وزارة التربية التعليم العالي.

5- الخروج بمجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية .

5.1. تساؤلات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل تجسر هوة في المعلومات المتوفرة حالياً عن هذا المجال وقد انبثقت عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما أهم نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي؟
2. ما واقع تطبيق تخطيط الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي؟
3. إلى أي مدى يتم تطبيق محور الاستقطاب لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي؟
4. ما انطباعات الموظفين لمحور اختيار الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي ؟
5. ما مدى تطبيق سياسة الاختيار والواجبات والمسؤوليات الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة؟
6. كيف يرى الموظفون في وزارة التربية والتعليم العالي عملية تقييم الأداء فيها؟
7. ما واقع محور التدريب لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي؟
8. هل يوجد فروقات في أراء المشاركين حول إدارة الموارد البشرية تعود إلي المتغيرات الشخصية والديمغرافية؟
9. هل يوجد فروقات في أراء المشاركين حول إدارة الموارد البشرية تعود إلى المتغيرات المؤسساتية؟
10. ما مستوى الرضا الوظيفي والتعويضات لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم؟
11. إلى أي مدى يتم توفير المزايا والحوافز للموظفين في وزارة التربية والتعليم؟

6.1. متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: استراتيجيات ووظائف الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وتشمل محاور الدراسة السبعة.

المتغير المستقل:.

1- المتغيرات الديمغرافية وتشمل: (الجنس، العمر ،المؤهل العلمي ،مكان السكن).

2- المتغيرات الوظيفية وتشمل: (طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3- المتغيرات المؤسساتية وتشمل: التدريب، إعداد خطة مكتوبة للوزارة، الرضا الوظيفي .

7.1. السياق الموضوعي:

1.7.1. الوضع الديمغرافي:

بما أن الدراسة اهتمت بمعرفة واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة ، فمن الضروري التطرق إلى الوضع الديمغرافي للقطاع ، فقطاع غزة شريط ساحلي ضيق مزدحم بالسكان تبلغ مساحته نحو (365 كم^2)، وهو يتكون من خمس محافظات، يبلغ عدد سكانه (1.853.000) نسمة (وزارة الداخلية، 2014).

وتعتبر محافظة غزة ،أكبر محافظات قطاع غزة من حيث عدد السكان، حيث بلغ عدد سكانها نحو (588) ألف نسمة، فيما تعتبر محافظة رفح، أقل محافظات القطاع سكاناً، حيث بلغ عدد سكانها نحو (210) آلاف نسمة، وقد أظهرت البيانات أن المجتمع الفلسطيني المقيم في قطاع غزة فتياً حيث تقدر نسبة الأفراد في الفئة العمرية (0-14) سنة منتصف عام 2013 بحوالي 43.4% من مجمل السكان في فلسطين، ويلاحظ انخفاض نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم (65) سنة فأكثر، حيث قدرت نسبتهم في منتصف عام 2013 بحوالي 2.4% في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

2.7.1. الوضع الاقتصادي والمعيشي:

تأثرت الأوضاع المعيشية بشكل واضح خصوصاً بعد الإجراءات العدوانية الإسرائيلية تجاه قطاع غزة، حيث أدى ذلك إلى سوء الوضع المعيشي في القطاع، وارتفاع نسبة البطالة والفقر؛ بسبب منع العمالة الفلسطينية من العمل داخل الخط الاخضر، وازداد الوضع سوءاً في ظل سيطرة (إسرائيل) على جميع المعابر المؤدية للقطاع كما فقدت الكثير من العائلات منازلها نتيجة سياسة هدم البيوت والإغلاقات المستمرة على القطاع ،كما تعرضت البنية التحتية كذلك الى ضرر كبير بسبب قلة التمويل والتطوير واعادة التأهيل (الأمم المتحدة، ،2012).

3.7.1. واقع النظام التعليمي:

تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي من أهم المؤسسات التربوية التعليمية الفلسطينية، وهي من الوزارات الخدماتية في السلطة الوطنية الفلسطينية، والأكبر من حيث عدد الموظفين والتي تكاد لا تخلو أسرة فلسطينية إلا وقد استفادت أو تستفيد من الخدمات التي تقدمها، وتهدف وزارة التربية والتعليم إلى تحسين نوعية التعليم والبيئة التعليمية، وتدريب الكوادر وإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتلبية الطلب المتزايد على التعليم ساعية إلى تحقيق الجوانب المختلفة للنهوض بالمجتمع الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008).

وهنا لابد من لمحة عن الواقع الإداري لوزارة التربية والتعليم العالي ،الذى تقع على عاتقه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات في: عدة مجالات تتمثل في وضع الخطط الاستراتيجية، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة واللازمة لسير العملية التعليمية ورسم السياسات واتخاذ القرارات، وتوفير الأنشطة والأبنية والمستلزمات من أثاث ووسائل تعليمية ،بما يتناسب مع احتياجات العملية التعليمية بما في ذلك التعاون مع المؤسسات والوزارات المختلفة والإشراف عليها في

النواحي المالية والإدارية، وتقوم الوزارة كذلك بإنشاء الدوائر والأقسام التي تكفل لها القيام بكافة واجباتها، بشكل يضمن سير العمل وسرعة إنجازه حسب المعايير المطلوبة، كما تقوم بإنشاء الأقسام الكافية لتنفيذ مهامها وفق هيكلية إدارية مقترحة (وزارة التربية والتعليم العالي،2007).

وتحتوي هيكلية الوزارة بغزة على تسع عشرة إدارة هي: التعليم العالي، الشؤون الإدارية، العلاقات الدولية والعامة، التخطيط التربوي، الإشراف والتأهيل التربوي، المشاريع، اللوازم، القياس والتقويم والامتحانات، التقنيات التربوية، دائرة المناهج، الرقابة الداخلية، الكتب والمطبوعات التربوية، الصحة المدرسية، الإرشاد والتربية الخاصة، الشكاوي الإدارات التربوية، الإدارة العامة للأنشطة التربوية، الإدارة العامة للأبنية، ولقد قسمت الوزارة قطاع غزة إلى سبع مديريات تتمثل بمديرية شمال غزة، مديرية شرق غزة، مديرية غرب غزة، مديرية الوسطى، مديرية خان يونس، مديرية شرق خان يونس، مديرية رفح (وزارة التربية والتعليم العالي، الموقع الإلكتروني، 2014).

وقد بلغ عدد الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة حسب إحصائيات الوزارة (2013) بين إداريين وفنيين ومستخدمين وأذنة نحو(5591) عاملاً وعاملة، فيما بلغ عدد المعلمين في قطاع غزة في المدارس الحكومية نحو (9478) معلماً ومعلمة، أما عدد الطلاب في المدارس الحكومية فقد وصل إلى(228076) طالباً وطالبة.

أما فيما يتعلق بالمدارس والمباني المدرسية؛ فقد بلغ عدد المدارس في قطاع غزة حتى خلال العام الدراسي 2013/2012 نحو (693) مدرسة تشرف الوزارة على(398) مدرسة منهم، كما بلغ عدد المباني المدرسية في محافظات غزة لنفس العام المذكور نحو (429) مبنى تشرف الوزارة على (246) مبنى منهم (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013).

أما على صعيد الطلبة في المدارس الحكومية؛ فقد ارتفع عددهم في قطاع غزة خلال الفترة من 1999-2000 إلى 2009-2010 بمعدل زيادة سنوية وصلت إلى 35.2%، وقد كانت نسبة الزيادة متناقصة خلال الفترة 2000-2001 واستمرت النسبة في الانخفاض حتى وصلت إلى 5.1% خلال عام 2004-2005، كما شهد عدد الطلبة تذبذباً واضحاً خلال الفترة من 2005 حتى 2010، حيث ارتفع العدد من 241000 خلال عام 2006-2007، ثم تناقص ليصل إلى 234000 خلال عام 2009-2010(وزارة التربية والتعليم العالي، 2012).

أشار الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2011) إلى أن 11.2% من الأفراد الذين بلغوا من العمر (15) سنة فأكثر لم ينهوا أية مرحلة تعليمية ،كما أشار المركز الإحصائي الفلسطيني كذلك أن معدلات معرفة القراءة والكتابة لكلا الجنسين قد بلغت 95.2% مقسمة بين 97.4% للذكور و93.0% للإناث في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2011).

ونستطيع في هذا المقام أن نصل الى بعض الاستنتاجات الهامة التي تمكننا من القول: إن هناك فجوة بين ما تطرحه وزارة التربية والتعليم العالي من أهداف استراتيجية وبين ما هو موجود على ارض الواقع لذلك كانت هناك ضرورة للبحث في تعزيز جوانب القوة في استراتيجيات الوزارة وتلمس جوانب الضعف مع العمل على تلافيها ما أمكن.

8.1. تعريف المفاهيم:

1.8.1. الموارد البشرية:

هي مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها(كشواي،2006، ص12).

2.8.1. تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريفه: بأنه التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة تلك الاحتياجات، من خلال تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على أولئك الموظفين بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للعمل (عباس، 2003 ص56).

3.8.1. الاستقطاب:

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حاليا أو مستقبلا وانه عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون بشغلها وأيضا البحث عن الأفراد الصالحين لمل الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم للعمل(السالم، 2009 ،ص171).

4.8.1. الاختيار:

تتضمن عملية الاختيار الإجراءات التي تنتهي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة (نوري وكورتل، 2011، ص171).

5.8.1. التدريب:

هناك ما اعتبر أن مهمة التدريب الأساسية هي تخصيب عقول المتدربين وتوسيع أفاقهم ومدركاتهم، بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير، للكشف عن الظروف والأثار المترتبة على تصرفاتهم (الصيرفي، 2009، ص10).

6.8.1. تقييم الاداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية ولا غنى عنها حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال القوى البشرية فهي من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة فهي مهمة لأنها الوسيلة الوحيدة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط وتجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط (نوري وكورتل، 2011، ص231).

7.8.1. الرضا الوظيفي:

يري البعض: أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن المشاعر الإيجابية الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، حيث إن تلك المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط فيه (عباس، 2003، ص175).

8.8.1. الحوافز:

يمكن تعريفها: بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة الي الموظفين؛ لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم علي نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق حاجاتهم وأهدافهم، وغاياتهم وبما يحقق اهداف المؤسسة (المدهون، 2005، ص191).

9.8.1. الدافعية:

هي عبارة عن الرغبات والحاجات واي قوي مشابهة تثير السلوك الإنساني نحو هدف معين، وكذلك يمكن النظر إليها علي أنها إنتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد تثير حماسه وإصراره واندفاعه؛ للقيام بعمل معين (الشاويش، 2005، ص44).

9.1. معيار تصنيف الدراسة:

تم اعتماد التصنيف التالي في هذه الدراسة؛ للتدليل علي النتائج التي تم الوصول اليها، والجدول التالي يوضح معيار التصنيف لمحاور الدراسة:

جدول رقم 1.1: معيار التصنيف لمحاور الدراسة.

# :	التصنيف :	النسبة %:
1	ممتازة	%100 - %91
2	جيدة جداً	%90- %81
3	جيدة	%80 - %71
4	مقبولة	%70- %61
5	ضعيفة	أقل من 60%

(المصدر: شبلاق، 2006، أبو هاشم، 2007، سكيك، 2008، وعبد العال، 2009)

10.1. محددات الدراسة:

تضمنت الدراسة عدة محددات كانت كالتالي :-

- الحدود الموضوعية :

تناولت هذه الدراسة واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة .

- **الحدود المؤسساتية :**

اقتصرت الدراسة على وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها ومدارسها المنتشرة في قطاع غزة .

- **الحدود الزمانية :**

فترة الدراسة بين2013- 2014 م.

- **الحدود البشرية :**

اقتصرت الدراسة على مشاركة عينة من الموظفين الذين يشغلون مواقع إدارية في وزارة التربية والتعليم العالي. شملت مدراء عامون، ومدراء دوائر ،ورؤساء أقسام ،ومدراء مدارس .

11.1. معوقات الدراسة:

1. تم الاعتماد علي الاستبيان كأداة جمع البيانات وهى بالتالي تعكس وجهات نظر المشاركين.
2. قلة المراجع والمجلات والدوريات باللغة العربية.
3. الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي.
4. الوضع السياسي والانقسام؛ مما قد يؤثر على مصداقية الإجابات المعطاة.

12.1. اطار الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: وقد اشتمل على:

- المقدمة
- مشكلة ومبررات الدراسة.

- أهداف وتساؤلات الدراسة.
- السياق الموضوعي.
- تعريف المفاهيم.
- معيار تصنيف الدراسة.
- محددات الدراسة.
- معوقات الدراسة.
- اطار الدراسة.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة والدراسات السابقة وقد اشتمل على:

- أدبيات الدراسة.
- مفهوم الموارد البشرية.
- وظائف الموارد البشرية.
- مراحل تطور الموارد البشرية.
- استراتيجيات الموارد البشرية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها وقد اشتمل على:

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- مدة الدراسة، ومكانها.
- الاعتبارات الأخلاقية والادارية للدراسة.
- معايير الادراج والأقصاء.

- مجتمع الدراسة.
- العينة وطريقة اختيارها.
- أدوات الدراسة.
- اعداد الاستبيان.
- الدراسة الأولية.
- طريقة جمع المعلومات.
- صدق وثبات الاستبيان.
- معاملات الثبات.
- الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع : التحليل والنقاش:

- الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
- الخصائص الوظيفية لأفراد العينة.
- المتغيرات المؤسساتية.
- محاور الدراسة.
- النتائج الكلية لمحاور الدراسة.
- الفروقات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية.
- التدريب على الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وقد اشتمل على:

- المقدمة.
- استنتاجات الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- الدراسات المستقبلية المقترحة.

وبعدما أنهينا الفصل الأول بتناولنا مشكلة ومبررات وأهداف وتساؤلات الدراسة، واستعرضنا السياق الموضوعي ،ومفاهيم الدراسة الأساسية واطارها العام ،وتناولنا كذلك محددات الدراسة ومعوقاتها ،سيتم البدء في الفصل الثاني الذي سيتكون من أدبيات الدراسة والدراسات السابقة .

الفصل الثاني

2. أدبيات الدراسة والدراسات السابقة:

- أدبيات الدراسة.
- مفهوم الموارد البشرية.
- وظائف الموارد البشرية.
- مراحل تطور الموارد البشرية.
- استراتيجيات الموارد البشرية.

سيتناول هذا الفصل تخطيط الموارد البشرية، عن طريق التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين، والمعايير والسياسات الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة من خلال الاستقطاب والاختيار، وتدريب الموظفين ليتمكنوا من القيام بالواجبات والمهام المطلوبة، وتقييم أدائهم، ثم يتناول الرضا الوظيفي والتعويضات.

1.2. أدبيات الدراسة:

بدايةً تم صياغة أدبيات الدراسة بطريقة غير تقليدية، حيث تم دمج وربط الأدبيات المختلفة حول محاور ومفاصل الدراسة، ليس بطريقة عرض الابحاث كل على حدة، لأن تلك الطريقة تعطي مجالاً أكبر للربط والتحليل.

2.2. مفهوم الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الأسلوب العلمي الذي يهتم بإدارة شئون الموظفين داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينهم، ويتم من خلالها تحقيق الكفاءة والعدل بين الموظفين، وذلك عن طريق: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتدريب وتحفيز الموارد البشرية العاملة والعمل على اندماجها والحفاظ عليها؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (الديري، 2011 ص17).

مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري حدث تطور ونضوج لهذا المفهوم فأصبح يسمى العنصر البشرى الذي يهتم بالموظفين في المؤسسة بما يحملوه من طاقات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية، وهم المدراء والإداريين والفنيين، ويمثل العنصر البشرى استثمار للمؤسسة ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بالشكل الملائم بمعنى أنه يتطلب منها تخطيط وتنظيم للموارد البشرية (السالم، 2009، ص24).

ويرى شاويش أنه في ضوء النظرة الحديثة لإدارة الأفراد والتي يتلخص الهدف الرئيسي لها في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاويش، 2007 ص27).

وتعتبر أنها تلك الوحدة أو المهمة الإدارية في المؤسسة التي تهتم بالعنصر البشرى، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها (إدارة الأفراد) ومنهم من سماها (إدارة الموارد البشرية)، أو (إدارة شئون الموظفين)، (ربايعة، 2003).

ولكن مهما اختلفت هذه التسميات، يبقى محور نشاط تلك الإدارة هو العنصر البشرى العامل في مختلف إدارات تلك المؤسسة، كما يمكن النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من تلك الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (الشاويش،2007).

ويمكن لنا أن نستنتج من خلال المفاهيم السابقة: أن الموارد البشرية يمكن اعتبارها تلك النشاطات التي تهتم بالعنصر البشرى المؤهل والمناسب لاحتياجات المؤسسة عن طريق استخدام المعايير المناسبة في الاختيار والتخطيط الفعّال لتلك الموارد وتدريب الموظفين وصقل مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف الموظفين والمجتمع والأفراد.

3.2. مراحل تطور الموارد البشرية:

بالحديث عن مراحل تطور الموارد البشرية؛ فقد ظهرت ملامح التطور بظهور الثورة الصناعية، فقد تميزت بظهور: الآلات والمصانع الكبيرة وزيادة ساعات العمل وتحسين الانتاج؛ مما أدى الى

ظهور المشرفين لمراقبة الموظفين وطريقة عملهم، وظهرت في تلك المرحلة: النقابات واتحادات الموظفين المطالبة بحقوق الموظفين (عبد الباقي، 2000).

كما ظهرت الادارة العلمية التي تزعمها (Fredrick Taylor،1911) في ظل الظروف التي كانت تعيشها المؤسسات الأمريكية أنذاك، والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم انتاجها مع ظهور الحاجة إلي زيادة كفاءة الموظفين؛ لتحقيق أعلي عائد اقتصادي، ولقد استخدم (Taylor) الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من اعتماد اسلوب التجربة والخطأ، كما أكد (Taylor) علي تحسين ظروف العمل لزيادة انتاجية الموظفين (زايد،2003). ونأخذ على تلك المدرسة انها كانت مجحفة بحق الموظفين حيث اغفلت حاجاتهم ورغباتهم من خلال اعتبارها أن الإنسان آلة حيث ركزت علي زيادة الإنتاج دون الاهتمام بالعنصر البشري.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان من أبرز روادها (Elton Mayo)، وقد كانت نتيجة لتجاربه على مصنع (Hawthorne) التي امتدت من 1927 الى 1932 في مصانع شركة وسترن إلكتريك، وقد أخذت تلك المدرسة في اعتباراتها اهتمام الادارة بالموظفين، بمعنى أن تلك المدرسة انطلقت من بوابة إسعاد الموظفين وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو الأمر الذي يحقق في النهاية أهداف المؤسسة وأهدافهم كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي، وأن العامل الاجتماعي سبب في تحفيز الموظفين (الهيتي، 2003)، في حين نأخذ على تلك المدرسة نقطة مهمة أن إرضاء جميع حاجات الموظفين غاية لا تدرك.

ولقد تطورت الموارد البشرية تطورا هائلا، فلم تعد تهتم فقط بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية، بل امتدت إلي تدريب وتنمية الموارد البشرية ،وتحفيزها ،واهتمت بضبط علاقات العمل، واهتمت كذلك بعلم النفس؛ مما ادي الي ظهور المدخل السلوكي في الادارة، الذي يركز

علي بيئة وظروف العمل والموظف واثره علي سلوكه ،مما يرشد صناع القرار بكيفية وضع سياسات التحفيز، وأنماط القيادة المناسبة (عبد الباقي ،2000).

4.2. وظائف الموارد البشرية:

تتمثل وظائف الموارد البشرية بداية في تخطيط الموارد البشرية، والتي يقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا وتقدير الطلب والعرض من الموظفين؛ لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المؤسسة، وتحليل وتوصيف الوظائف، ويرتبط ذلك النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات الموكلة لكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة (الخرشة وحمود، 2007).

كما تشمل الوظائف وضع نظم الاختيار والتعيين، وتهتم تلك الوظيفة بإجراءات اختيار ثم تعيين الموارد البشرية وبالتالي تحديد إجراءات التعيين اللازمة لدخول الموظفين إلى المؤسسة من خلال المقابلة والاختبارات؛ لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتصميم نظام الأجور والحوافز فمن خلال الأجور يتم تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها ويقصد بالحوافز منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفرية والجماعية ثم وضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم، ثم إعداد خطة التدريب والتي بموجب تلك الوظيفة يتم تحسين كفاءة الموظفين وإكسابهم المهارات المناسبة وتطويرهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وكيفية تقييم الأنشطة التدريبية (الديري، 2011).

وهناك من اعتبر أن وظيفة تقويم الأداء تتم من خلال وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للموظفين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للموظفين لديها، ثم وضع نظم الترقية والنقل، كما تهتم تلك

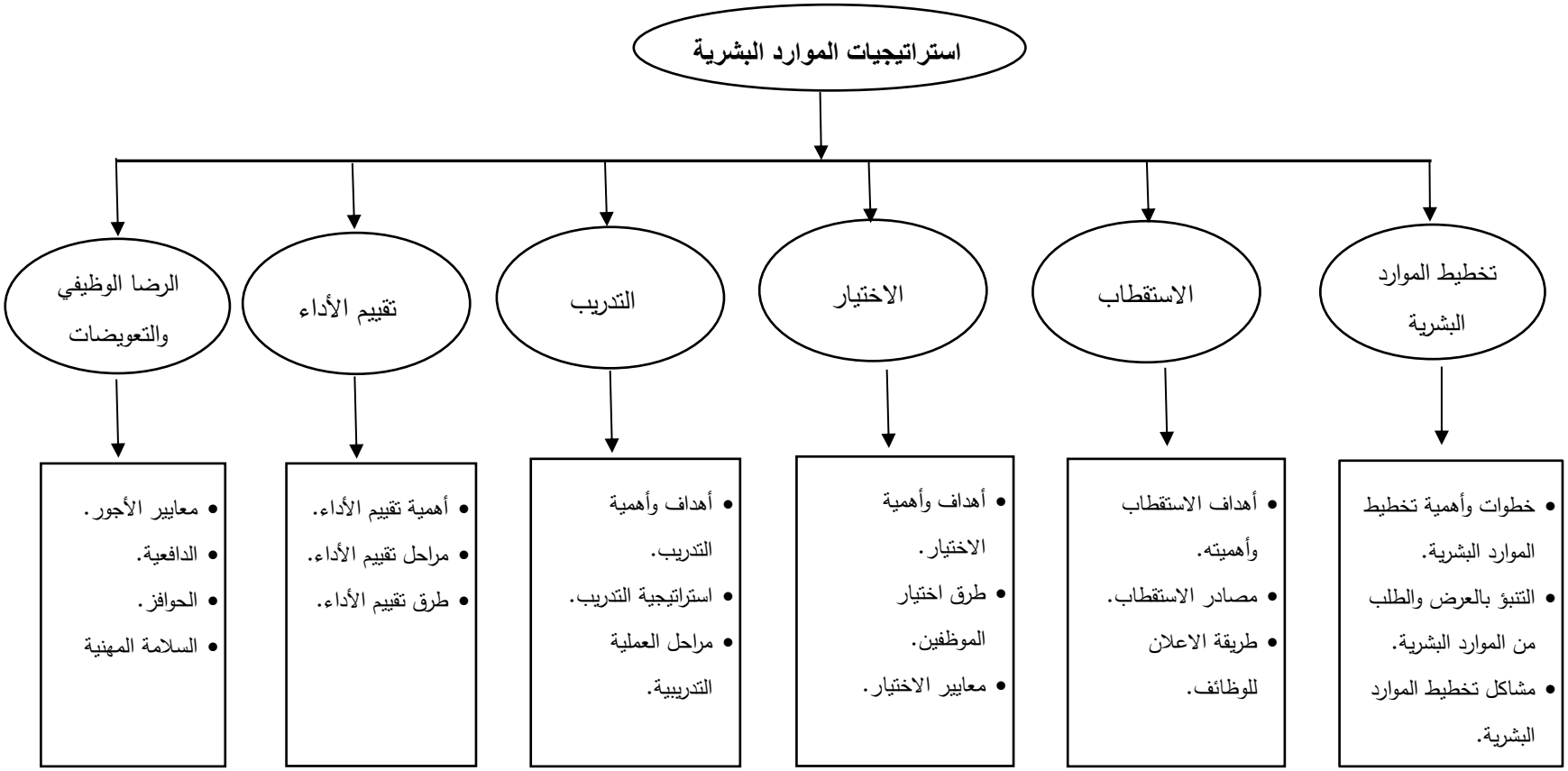
الوظيفة بوضع نظم الترقية والنقل ورعاية وسلامة الموظفين كما تهتم تلك الوظيفة بوضع ضوابط نظم السلامة: المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية الموظفين في المؤسسة (الخرشة وحمود، 2007).

وفي ظل ما تعيش فيه المؤسسات من تحديات معاصرة؛ برزت أهمية إدارة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة ادارية مختصة من خلال التوسع والتطور وبالتالي كبر حجم العمالة، وما يشترط لها من مواصفات، مما يجعل من العسير التفريط الموارد البشرية والمدربة وضرورة المحافظة عليها من خلال ادارة مختصة بذلك، وتبرز الأهمية كذلك من خلال ارتفاع تكلفة العمل الانساني ، حيث تمثل الأجور نسبة عالية من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات الأمر الذي يتطلب ضغط تكاليف العمل وزيادة الإنتاجية، وكذلك لارتفاع مستويات التعليم وما رافقه من تغير في خصائص الموارد البشرية، وضرورة وجود خبراء في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع تلك النوعية الجديدة من الموظفين(سلطان،2003).

وسيتم التطرق بالتفصيل لكل محور من المحاور في سياق الدراسة.

وللتعرف على استراتيجيات الموارد البشرية؛ يمكن بداية عرض الرسم التالي:

رسم توضيحي رقم 1.2: الهيكل العام لمحاور الدراسة.



الرسم من تصور الباحث وحسب تسلسل الأدبيات في الدراسة.

5.2. استراتيجيات الموارد البشرية:

بالإشارة إلى موضوع هذه الدراسة ومحتوياتها؛ فإنه يتوجب علينا شرح ما نقصده باستراتيجيات الموارد البشرية، وهو الجزء الذي سنقوم بتفصيله فيما يلى:

1.5.2. تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من الموظفين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية (عباس،2011، ص16).

ومن الكتاب من رأى: أن عملية تخطيط الموارد البشرية ما هي إلا عملية تنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية بالكم والنوع ،ومن ثم وضع استراتيجية واضحة للحصول على القوى البشرية اللازمة لتنفيذ أنشطتها، ولذلك على إدارة الموارد البشرية أن تكون على اطلاع بما لدى المؤسسة من موارد بشرية حالية وما هو المطلوب منها في المستقبل لتتمكن من وضع استراتيجية واضحة لمواجهة المتطلبات المستقبلية(Armstrong، 2005، ص544).

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية هو نظام مطابقة المعروض من الموارد البشرية، داخلياً وهم الموظفون الحاليون، وخارجياً تلك التي سيتم التعاقد معها ويتم البحث عنها في إطار زمني معين، فالتخطيط السليم للموارد البشرية يساهم في تحديد حاجة المؤسسة للموارد البشرية بشكل دقيق (النداوي، 2009).

ومن وجهة نظرنا نعتبر تخطيط الموارد البشرية هو دراسة متأنية لحالة المؤسسة من الموارد البشرية ووضع تصورعن الأعداد المستقبلية المطلوبة لإنجاز المهام المطلوبة لها، مع ضرورة

العمل على توفيرها حسب احتياجات المؤسسة بالكم والنوع والمهارات المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين لمواكبة التغيرات السريعة التي تحيط بها.

وتظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية كوننا نعيش في عالم يموج بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، فالتخطيط يحقق مزايا عديدة تتمثل في الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة، مما يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر، ويساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالموظفين؛ مما يخدم أنشطة الموظفين وباقي الوحدات التنظيمية، كما يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد، ولو أن كل نشاط للموارد البشرية يؤدى بمعزل عن الأخر؛ لفقدت الموارد البشرية وقراراتها فاعليتها (السالم، 2009).

نستطيع القول أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تظهر من خلال تمكين المؤسسة من مواجهة ظروف المستقبل عن طريق التنبؤ السليم للاحتياجات من الموارد البشرية، وبالتالي تخفيض كلفة الإنتاج والحد من الهدر في الطاقات غير المستغلة مما يساعد المؤسسة من الحفاظ على حصتها في السوق والقدرة على مواجهة الأزمات.

واعتبر كشواي (2006) أن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتضح من خلال التأكد من قدرة المؤسسة علي الجذب والاحتفاظ بالموظفين بالأعداد الكافية، وفي الوقت نفسه تتمتع تلك الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من أداء العمل بكفاءة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وتستفيد أيضا من الموظفين الذين تم تعينهم الاستفادة الكاملة، ومن الأهداف كذلك تمكين المؤسسة لتكون قادرة علي التوقع والتصرف بناء علي التغير في الطلب علي الخدمات التي تقدمها

المؤسسة أو التغير في إمدادات العمالة، كما تستطيع المؤسسة كذلك تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد الداخلية الخاصة بها، وتستطيع أن تحكم السيطرة علي التكاليف الخاصة بها.

وهناك خطوات لتخطيط الموارد البشرية لابد من التطرق إليها، فمن خلال التنبؤ بتخطيط الموارد البشرية وذلك عن طريق: إعداد الخطط اللازمة لشغل أو تجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة انطلاقا من تحليل الوظائف الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة، لذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة مستقبلية، ومثل أي خطط ناجحة تقوم خطط الموارد البشرية على وضع افتراضات أساسية عن المستقبل، على أن يتم تنمية وتطوير تلك الافتراضات من خلال التنبؤ، ويتضمن التنبؤ تحليل مخزون المؤسسة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل، والتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية، والتنبؤ بالعرض من الموارد البشرية الداخلي والخارجي، ثم وضع الأهداف، وتركز تلك الخطوة على أهداف عملية التخطيط التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية (Dessler ،2003).

ومن المشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية: ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من الموظفين، وضعف الإمكانيات وقِلة خبراتهم العلمية والثقافية؛ مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي لخطة الموارد البشرية، ومن المشاكل كذلك: قِلة المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار أغلب المؤسسات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وصعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، ومن المشاكل أيضا: الفصل بين وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب

المخططون من مسؤولية التنفيذ، لذلك فإن الفصل بين وضع الخطة وتنفيذها يعرض المؤسسة إلى أخطاء في التنفيذ تنعكس بتكاليف عالية عليه (الهيتي، 2003).

وهنا لابد من الحديث عن الدراسات السابقة، التي تناولت تخطيط الموارد البشرية ومنها: ما توصل له الزعانين (2012) بوجود جهة مكلفة بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات البلدية حيث يتم القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية بشكل دوري، ويتم تنظيم الموارد البشرية وفق الهيكليات المعتمدة، وأن جميع الدوائر تشارك في عملية التخطيط للموارد البشرية، وتحديد احتياجاتها المستقبلية، كما وجدت الدراسة: استخدام المؤسسة لأنظمة إلكترونية لتنظيم وتخطيط الموارد البشرية وأن المدراء على دراية كافية بعملية التخطيط والتنظيم للموارد البشرية.

ومن الدراسات السابقة في هذا المجال كذلك عدوان (2011)، فقد توصل لنتيجة هي أن عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المستقبلية متحققة مع الحاجة إلى تحسين، وأنّ هناك وضوح في عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة لكل دائرة أو قسم، ويتم مشاركة مدراء الدوائر والأقسام في تحديد احتياجات دوائرهم من الموارد البشرية كما توجد أهواء شخصية للمسئولين عند تخطيط الموارد البشرية، مما لا يضمن الوصول إلى تحديد فعّال للموارد البشرية المطلوبة، وتوصل أيضا إلى وجود علاقة بين وجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية وبين المسار الوظيفي للموظف، ولقد أوصت الدراسة: أن على المصارف ألا تعتمد على التقديرات الشخصية للمسئولين عند تحديد احتياجاتها للموارد البشرية ؛لأنها قابلة للخطأ والتحيز، بل عليهم إتباع الأساليب العلمية الدقيقة.

ولقد وجدت دراسة جرغون (2009)، أن لدى وزارة التربية والتعليم تخطيط للموارد البشرية وإدارة تختص بذلك النشاط تحدد الاحتياجات السنوية من الموظفين في مختلف الوظائف. ولقد أوصى بضرورة وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ وعدم تجاوزها ووضع المعايير السليمة لذلك.

وأشارت دراسة العيلة (2008) أن وزارة التربية والتعليم العالي في غزة تقوم بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية، وتتبع الموضوعية في ذلك، وأنها تشارك مديرياتها في تخطيط الموارد البشرية وتعتمد في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة وتتأثر عملية التخطيط بتغيير الإدارات، وقد توصلت الدراسة: إلى أن الوزارة تستخدم برامج حاسوبية حديثة لمساعدتها في عمل تخطيط دقيق للموارد البشرية وأنها تتأثر في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد، وقد أوصت الدراسة بضرورة مضاعفة الوزارة اهتمامها بعمل تخطيط استراتيجي دقيق للموارد البشرية مع إتباع الموضوعية في ذلك، كما أوصت أيضا بضرورة الإعلان عن خطة الموارد البشرية وتوضيحها للموظفين، مع العمل على تعزيز مشاركة جميع الدوائر في تخطيط الموارد البشرية.

وقد توصل عدوان (2008) في دراسته بأن المؤسسات الفلسطينية لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة وواضحة، ولا تسعى لإشراك الموظفين في التخطيط أو إعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة، وأن تلك المؤسسات لا تمتلك رؤية مستقبلية وواضحة من احتياجاتها من الموارد البشرية ، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط استراتيجية لتشكل قاعدة أساسية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وإيجاد لجان مختصة قادرة على تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وضرورة الاستفادة من التطور التكنولوجي عند تخطيطها لاحتياجاتها من الموارد البشرية.

ولقد بينت نتائج دراسة أخرى: وجود ضعف التوصيف للوظائف الإدارية وعدم وجود تخطيط فعال للموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية، كما بينت: عدم وجود أقسام تعنى بتخطيط الموارد البشرية داخل أغلب الوزارات، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوصيف الوظائف مع إنشاء أقسام مختصة؛ بهدف الإعداد الجيد لتخطيط الموارد البشرية وتقدير الاحتياجات وتزويد تلك الأقسام بكفاءات بشرية على قدر عالٍ من المهارة والقدرة (الفرا والزعنون، 2007).

في حين توصل (صيام،2007) إلى نتيجة مفادها أن الإدارات المختصة بالشرطة لا تهتم بالكادر، والأهم من ذلك عدم وجود خطة لتخطيط الموارد البشرية ولا يوجد توصيف وظيفي لكل وظيفة، وأوصى بأن يكون هناك تخطيطاً للموارد البشرية من حيث الإعدادات اللازمة للمستقبل ومدى كفايتها وكفاءتها.

في حين هدفت دراسة أخرى : لتطوير وتطبيق معايير الكفاءة في تعيين الموظفين في مقاطعة (غرب سوكس) بانجلترا ،وتوصلت الدراسة أنه للوصول لتخطيط سليم للموارد البشرية لابد من تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال امتلاكه قدرا معينا من :المهارات والمعارف ، وأخيرا خلصت الدراسة: أنه من خلال إعطاء المدراء مسئولية كاملة لإدارة شئون موظفيهم فإن ذلك سيؤدى إلى تحسين أداء الموارد البشرية ويعمل على تحقيق الأهداف وتقليل الصراعات (Farnhaman and Steven ،2000).

2.5.2. الاستقطاب:

يعتبر الاستقطاب بأنه العملية التي يتم من خلالها استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة واختيار الأفضل منهم لاحقاً، ولا شك أن المؤسسات المبدعة تستقطب أشخاص مبدعين، فالاستقطاب هو الأسلوب العلمي الذي بمقتضاه نقف عند كفاءة الموظفين في المؤسسة، ولا

نبالغ عند القول بأن الصراع بين مؤسسات اليوم قائم على الحصول على الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لهم، وهو ما يجعل مصير المؤسسة مرتبط بكفاءة الموظفين فيها علي كافة المستويات بما في ذلك المستوي التنفيذي (السالم،2009 ص171).

وتعتبر عملية الاستقطاب الأساس في عملية التوظيف وتشمل تلك الخطوة مجموعة من الأنشطة التي تختص في عملية البحث وترغيب وجذب العدد المطلوب من الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة: بالعدد والنوع والوقت الملائم والمطلوب وبذلك فهي تشكل البداية لعملية الاختيار والتعيين والتي تمكنها من الموائمة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة (النداوي، 2009).

نستنتج من خلال المفاهيم السابقة بأن الاستقطاب هو الخطوة التي بموجبها يتم البحث والتنقيب وجذب الموظفين المؤهلين والقادرين لشغل الوظيفة الشاغرة؛ مما يساعد المؤسسة على المحافظة على استقرارها وديمومة ميزتها التنافسية.

ويمكننا التعرف على أهداف الاستقطاب من خلال: إيصال معلومات دقيقة للراغبين في العمل في المؤسسة بأساليب تحفيزهم، وتوفير العدد الكافي من الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة والإسهام في عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الموظفين المناسبين واستبعاد الموظفين الغير مؤهلين لشغل الوظائف، وزيادة فاعلية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار الموظفين وتكوين موارد بشرية ذات كفاءة عالية (السالم، 2009).

وتكتسب عملية الاستقطاب أهميتها؛ كونها تسهم في توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظيفة بأقل تكلفة ممكنة وتحديد الموظفين لسد الشواغر عن طريق جذب مجموعة ملائمة ومتميزة ،ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة والإسهام في زيادة

فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين واختيار الأنسب منهم مما يقلل عدد المتقدمين الغير مؤهلين كما تعمل على الإسهام في زيادة استقرار الموارد لبشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين أكفاء وجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم (نورى وكورتل، 2011).

وهناك نوعان لمصادر الاستقطاب، داخلية وخارجية، حيث تتمثل المصادر الداخلية بالترقيات وتلجأ المؤسسة لذلك المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية وهي تعمل علي تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية، وتقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية حيث تكون واضحة ومعلنة لكافة الموظفين (عبد الباقي، 2004).

ومن المصادر الداخلية أيضا النقل الداخلي الذي قد يهدف لخلق توازن في عدد الموظفين في الادارات المختلفة، وتلجأ المؤسسة إلي ذلك عندما تقوم سياستها علي تنويع خبرات الموظفين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي، ومن المصادر الداخلية كذلك مخزون المهارات حيث تستخدم المؤسسة ذلك الأسلوب عندما يكون لديها تصور واضح عن القدرات والمهارات، والرجوع الي مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة إما بالنقل وإما بالترقية (ماهر، 2004).

ومن عيوبها: حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليه المؤسسة فيما لو قامت بالاختيار من الخارج بحرمان المؤسسة من ضخ دماء جديدة وعدم القدرة على رؤية المشاكل والفرص الجديدة التي يحدثها التغير المستمر في بيئة العمل وإصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تمت ترقية موظفين غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة (الشاويش، 2007).

أما المصادر الخارجية فتلجأ المؤسسة إليها عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من الموظفين المطلوبين للعمل، أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، وتتيح تلك المصادر فرصا لتطوير المؤسسة وحث موظفيها علي الاهتمام بعملهم وتحفزهم لاكتساب معارف جديدة ؛نظرا لوجود منافسة من المصادر الخارجية (السالم وصالح، 2002).

وهناك من اعتبر أن المصادر الخارجية تتمثل في طلبات التوظيف من قبل: المتقدمين ومراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز مختصة: كالجامعات والكليات والمعاهد والمدارس المختلفة ومكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة ونقابات الموظفين وتوصيات الموظفين في المؤسسة من ذوى الخبرة والكفاءة (الهيتي، 2003).

يعتبر الإعلان عن الوظيفة من أهم الطرق للحصول علي الموظفين اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة ،في حالة عدم اشغالها من داخل المؤسسة، فقد تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المختصة، وفي تلك الحالة يجب علي المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المراد شغلها (عبد الباقي، 2004)، وغالبا ما تقوم المؤسسات بالإعلان عن حاجتها من العمالة بوسيلة إعلام عامة مثل الصحف اليومية؛ باعتبار أنها تصل إلي أكبر عدد من القراء باقل تكلفة ممكنة، وهناك بعض المؤسسات تعلن عن حاجتها للعمالة في المجلات الدورية والمهنية (Dessler،2005).

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان علي نوع الوظيفة المراد شغلها، حيث ينبغي علي مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة ،أن يقوم بإعداد متطلبات شغل الوظيفة، من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة، ونوعها، والمنطقة التي يرغب باختيار العمالة منها، واختيار وتحديد وسيلة الإعلان المناسبة ،التي تصل إلي أكبر عدد من القراء والمشاهدين، وتحديد الأسلوب الذي

يتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة، باختيار أحدى الوسائل الإعلانية المناسبة وقد تلجأ المؤسسة للإعلان عبر الراديو والتلفاز، باعتبارهما وسيلتين للإعلان تصل إلي معظم أفراد المجتمع (ماهر، 2004).

وللوصول إلى الاستقطاب الجيد؛ لابد من تنويع مصادر الاستقطاب، كما أن تخطيط الموارد البشرية أيضاً خطوة هامة بما تتضمنه من: تحديد أهداف المؤسسة والتعرف على أوضاعها الداخلية والخارجية، وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً، كما يجب وضع خطة تهدف إلى تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية، مع ضرورة متابعة تلك الخطة مع التقييم المستمر لكل عملية يتم تنفيذها (عريقات وآخرون، 2010).

وتناولت دراسة عريقات وأخرون (2010) محور الاستقطاب فوجد أن أهم مصدر من مصادر الاستقطاب التي تمارسها البنوك؛ للحصول على الموظفين الجدد هو وكالات التوظيف مما يؤدى الى سرعة وسهولة استقطاب الموظفين، كما وجدوا أن الإعلان الداخلي لملء الوظائف المطلوبة ضعيف في تعزيز الميزة التنافسية للبنك، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على استقطاب الموظفين الجدد من خلال الاعتماد على وكالات التوظيف والابتعاد قدر الإمكان عن الإعلان الداخلي للوظائف؛ لأنه لا يؤدى الى تحسين نوعية الموظفين.

وأشارت دراسة أخرى لوجود وصف تفصيلي للوظائف؛ كي تكون عملية الاستقطاب والتعيين أكثر فاعلية وموضوعية، وأن المؤسسات تتجه الى التوظيف من الخارج في المستويات الإدارية أكثر من الاتجاه إلى التوظيف من الداخل (Bernthal and Rioux, 2005).

3.5.2. الاختيار:

هو الخطوة التي تتبع عملية الاستقطاب، فمن خلاله يتم انتقاء الموظفين الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، وهو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين؛ للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم ثم تعينهم في نهاية الأمر (السالم، 2009، ص179). ويمكن تعريف الاختيار بأنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة (نورى وكورتل، 2011، ص184) وهناك من اعتبر أن عملية اختيار الموظفين هي خطوة أولي حاسمة نحو بناء قوة فاعلة منتجة تساعد في تحديد الموظف وما يمتلك من معارف ومهارات وقدرات، بالإضافة الي انها عملية صعبة لأنها تمثل عملية توافق بين الموظف والوظيفة وكذلك بين الموظف وثقافة المؤسسة والقيم فبدون وجود الشخص المناسب للعمل في المؤسسة قد يؤدي ذلك إلي عدم الولاء للمؤسسة وزيادة الدوران الوظيفي (Combs and Kitchen ,2007).

وهناك من اعتبرها أنها اختيار الموظفين من الموارد البشرية ثم تعينهم على أسس سليمة مبنية على الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم و ميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الشاويش، 2007).

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج: أن مفهوم الاختيار هو عملية المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة وترجيح وانتقاء الأفضل منهم من خلال امتلاكه: المؤهلات والمهارات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويمكننا التعرف على أهداف الاختيار من خلال تحقيقها لحاجات المؤسسة، فالموظفون يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وتوقعاتهم، وهناك الحاجة إلى القوانين والتشريعات، فقرارات الاختيار التي تفتقر إلى الالتزام بالقوانين تعتبر خاطئة فمن الطبيعي أن تتقيد بالمساواة والعدالة من خلال الفرص المتكافئة؛ للحصول على الوظائف بعيدا عن التفريق والتميز، بحيث يحصل الموظف على: المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون، وهناك أيضاً الحاجة إلى اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المؤسسة والموظفين، مع التأكد من أن الشخص المختار سيؤدى العمل المطلوب منه بإتقان ومراعاة أن يتم الاختيار في ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمؤسسة (كورتل ونوري، 2011) و(الطراونة، 2011).

وهنا يجب التركيز على أهمية الاختيار؛ فهو يدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة ؛لأن الفرد الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار، وأن فعالية نظام الاختيار تضمن للموظفين إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم ذلك النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم كما يوفر لهم الاستقرار الوظيفي (أبو شيخه، 2010).

ويمكن التعريج هنا على مراحل الاختيار، حيث تتمثل أولى تلك الخطوات باستقبال طالبي العمل، ثم ننتقل للفحص الأولى لطلبات التوظيف ويتبع ذلك عملية الاختبار وهو إجراء منظم هدفه معاينة سلوكيات أو اتجاهات أو أداء شخص معين، ثم هناك المقابلة؛ للتأكد من قدرة المرشح لأداء الوظيفة ومن ثم يتم الاختيار الأولي، وهناك تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشان المرشح للوظيفة مع مقارنة ذلك

مع نتيجة الاختبار، من أجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة؛ وذلك للوصول للقرار النهائي وذلك بتقديم قرار الترشيح للوظيفة (السالم، 2009).

ثم يتبع ذلك، الفحص الطبي، حيث تقوم المؤسسة عن طريق الفحص الطبي بالتأكد من مدى لياقة الفرد الصحية للعمل وذلك قبل تعينه، بقيام طبيب أو لجنة من الأطباء بذلك، ويفيد الفحص الطبي معرفة مدى ملائمة طالب العمل للوظيفة التي سيشغلها، فمن المحتمل أن يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح من الناحية الصحية لشغل تلك الوظيفة، ولضمان نجاح الفحص الطبي، يجب تحليل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة، لتحديد شروطها الصحية وطبيعة مهامها (الشاويش، 2007).

ولقد تناولت الكثير من الدراسات السابقة موضوع الاختيار والتعيين فكانت دراسة الزعانين (2012) الذي توصل إلى أنه لابد من وجود لجنة مختصة بعملية الاختيار والتعيين في المؤسسات بالتنسيق مع الجهات المعنية التي يتم اختيارها بطريقة علمية، وتلتزم بالقوانين الخاصة بالاختيار والتعيين، ويتمتع القائمون عليها بالخبرة والكفاءة اللازمة.

ومن الدراسات التي تناولت هذا المحور دراسة عدوان (2011)، حيث وجد أن هناك معايير للاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف منها: التأهيل العلمي، والخبرات والمعرفة القابلة للتطور، والخبرة العملية، وأن هناك لجنة مختصة لإجراء التوظيف تمتلك خبرات عالية وسابقة في عملية التوظيف، ومن المهنيين وأصحاب الكفاءة، ولقد أوصت دراسته اللجنة التي تقوم بعملية الاختيار والتعيين، عدم الاكتفاء بالاختبارات الشفهية والتحريرية بل يفضل أيضا أن تضع اختبارات عملية؛ مما يترك أثراً إيجابياً لمعرفة القدرات والمهارات بشكل أفضل وخاصة الوظائف الدنيا.

كما وجد جرغون (2009) أن لوزارة التربية والتعليم العالي سياسات إدارية ومكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين ، قادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية، حيث رأى أنه بالرغم من وجود سياسات اختيار وتعيين في الوزارة إلا أن تلك السياسات لا تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين، كما وجد أيضا أن القائمين على الاختيار والتعيين لا يتمتعون دائماً بالكفاءة المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية ؛مما يجعلها عرضة لبعض التجاوزات. ولقد أوصت الدراسة : بأن تعمل الوزارة على تطوير سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية مع الموازنة بين مصادر التعيين من داخل الوزارة وخارجها؛ لضمان الحصول على أفضل الكفاءات، وتنويع وسائل المفاضلة بين المرشحين للكشف عن مهاراتهم، ثم إعادة النظر في طريقة تشكيل لجان الاختيار والتعيين؛ ليكونوا من ذوى الكفاءة والخبرة وتشكيل هيئة رقابية لمراقبة إجراءات الاختيار والتعيين.

في حين أشارت دراسة العيلة (2008) وجود لجان مختصة مهمتها المفاضلة بين المرشحين للوظائف حيث يتمتعون بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف ووجد أن الوزارة تستخدم معايير في الاختيار للوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتقدمين للوظائف يتمتعون بمؤهلات علمية وعملية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة، ولقد أوصت الدراسة أن على أصحاب القرار وضع معايير للتوظيف كاملة الوضوح مع محاولة تحسين جودتها وتحديثها أول؛ بأول لمواكبة التحسينات التي تحدث على الوظائف، وأن على الوزارة زيادة الاهتمام بتطوير مهارات القائمون على عملية التوظيف.

وقد أُجريت دراسة لمقارنة دولية بين كل من: هولندا، الولايات المتحدة، فرنسا، أسبانيا، البرتغال، وسنغافورة؛ وذلك للتعرف على أثر تقييم إجراءات الاختيار في تلك الدول وكانت عينة الدراسة

(167) مشاركا حيث قاموا بتقييم (10) طرق شائعة في تلك الدول لعملية الاختيار والتعيين، ووجدت الدراسة: أن المقابلات أكثر الطرق والأساليب شيوعا وأن هناك أُنموذج عمل للالتحاق بالوظيفة وكان أقل تلك الطرق شيوعا هو الاتصال الشخصي ،وبشكل عام فان الطرق المفضلة في التعيين كانت متشابهة بشكل كبير في الولايات المتحدة وغيرها من الدول الاخرى وأن أكثر الطرق والأساليب تفضيلا بلغت 87% وأكثر الإجراءات عدالة بلغت نسبها 68% وأن الاختبارات الشخصية أكثر الطرق تفضيلا في هولندا، وأن طريق الترقية أكثر الطرق تفضيلا في الولايات المتحدة الأمريكية (Anderson and witvlie, 2008).

أما دراسة الفرا والزعنون (2007) فقد توصلت إلى أن معظم السلبيات التي تعانى منها الوزارات الفلسطينية ،تعود في جزء منها إلى عدم إتباع سياسات اختيار وتعيين فاعلة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة كما بينت النتائج: تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار مثل النفوذ العائلي والسياسي والاعتبارات الشخصية والتزكية السياسية. وقد توصلت الدراسة: إلى ضعف دور ديوان الموظفين في وضع ومتابعة إجراءات الاختيار والتعيين داخل الوزارات الفلسطينية؛ لذلك أوصوا بضرورة أن تعمل الوزارات الفلسطينية وبالتنسيق مع ديوان الموظفين بوضع المعايير والأسس العلمية والسليمة ؛لضمان نجاح عملية الاختيار والتعيين؛ كما لابد من إيجاد معايير واضحة تختص بعملية اختيار الموظفين وتنويع مصادر الحصول على الموظفين في الوظائف الإدارية، ثم إعادة الاعتبار لمعايير الكفاءة والأقدمية في الخدمة عند الاختيار والتعيين.

ولقد وجد الزرابي (2006) في دراسته أن عملية فحص طلبات المتقدمين للوظائف الإدارية وقبولها تتم بصورة عامة بشكل سليم وبحسب الوصف الوظيفي، كما وجد أن الاختبارات التي

تعقدها الوكالة تشمل على اختبارات الذكاء ؛مما يظهر ضعفا واضحا في ذلك المحور، وأن الدرجة الوظيفية لها تأثير واضح في تقييم إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم في الوكالة، وقد أوصت الدراسة باطلاع الموظفين على نظام اختيار الموظفين وتعيينهم للوكالة وعلى أهم الأسس التي يعتمد عليها في تقييم المرشحين والمفاضلة بينهم.

ولقد وجد أخرون أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية، والمتعلقة بالاختيار، والتوجيه، والتدريب، والأداء، تحتاج الي تحسين وتطوير في المؤسسات التركية، أما فيما يتعلق بعملية الاختيار فقد وجد أن الأدوات المتوفرة في المؤسسات مثل مراكز التقييم، وعينات العمل والاختبارات الشخصية واختبارات القدرات المعرفية لا يتم استخدامها بشكل واسع في المؤسسات التي شملتها الدراسة (Sozer, 2004).

4.5.2. التدريب:

هناك اختلاط بمفاهيم التدريب والتعليم والتعلم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعنى بشكل عام زيادة مقدرة الموظف على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة، من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات؛ وذلك لفهم وتفسير الظواهر أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الموظف، فهي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة، يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة (كورتل ونورى، 2011، ص230).

وهو مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية المستمرة والهادفة لإجراء تغير مهارى ومعرفي وسلوكي في خصائص الموظفين الحالية والمستقبلية وتمكينهم من أداء العمل والإيفاء بمطالباته بشكل أكبر (النداوي، 2009، ص 187).

هناك من أعتبر أيضاً أن التدريب هو أداة التنمية ووسيلتها ،كما أنه الأداة التي إذا أُحسن استثمارها وتوظيفها، تمكنت من تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء ويعتبر أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري(السكارنة، 2009، ص10).

وهناك من اعتبر أن التدريب تعلم واكتساب مهارات وقدرات وخبرات واتجاهات، لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية، مما يصب في تحقيق الأهداف، وتبرز أهميته نظراً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وبتراكم التغيرات يؤدي ذلك إلى تقادم المهارات الموجودة؛ مما يجعل الحاجة لتحديث تلك المهارات والخبرات باكتساب مهارات جديدة، فالتدريب يساهم في تحسين وسائل وطرق الإنتاج وتحسين جودة المنتج والخدمات المقدمة وتخفيض التكاليف (المبيضين والأكلبي، 2012). كما ويعتبر أنه عملية تطوير المعارف المتعلقة بالعمل والمهارات لدى الموظفين لفرض تحسين الأداء بشكل منهجي (Tabassi, 2009).

ومن خلال استعراض العلماء لمفهوم التدريب نستنتج: أن التدريب هو عملية اكتساب المعرفة والمهارة القادرة على عمل تغيير جوهري في الأداء القبلي والبعدي للمتدرب؛ لتحسين وتنمية مهارات الموظفين ومساعدتهم على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه.

وتتمثل أهداف التدريب: من المهارات التي يمتلكها الموظف واكتساب مهارات متعددة، واجتذاب الموظفين من خلال تقديم الفرص وزيادة مستويات الكفاءة وتعزيز مهاراتهم، وبالتالي تمكينهم من الحصول على مزيد من الرضا بتطوير كفاءات الموظفين وتحسين الأداء، ومساعدة الموظفين في النمو داخل المؤسسة قدر الإمكان كما تعمل على تقليل تكاليف التعلم، وتحسين أداء الإنتاج والجودة وتحسين المرونة التشغيلية من خلال توسيع مجالات العمل؛ لكسب التقدم داخل

المؤسسة، وزيادة التزام الموظفين من خلال تفهمهم رسالة وأهداف المؤسسة؛ كما تساعد على تطوير ثقافة إيجابية في المؤسسة، وتوفير أعلى خدمة للعملاء.

وهناك استراتيجية للتدريب تأخذ نظرة طويلة الأجل في نهج فلسفة التدريب التي تحتاج لها المؤسسة، وينبغي أن يكون التدريب والتنمية جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة، كما لابد من استعراض الأداء بانتظام وربطها بالأهداف المتفق عليها من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية وتحليل الوظائف، وتحليل والمهارات والخبرات التي يحتاجها الموظف لإنجاز المهام والمواقف ومعايير الأداء المطلوبة (Armstrong، 1999).

وهنا لابد لنا من التطرق لأهمية التدريب لارتباطها بمستوى أداء الموظف للوظيفة التي يشغلها ومدى كفاءته ومستوى إنتاجيته، وتتضح تلك الأهمية كون الموظفين يحتاجون فور التحاقهم بالعمل إلى جرعات تدريبية؛ للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها لأول مرة، وتبرز أهمية التدريب؛ لأن الموظفين يتنقلون في عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي؛ مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية، وكذلك التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة للإنتاج، مما يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجية الجديدة، وتطوير استراتيجيات جديدة قد يتطلب مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق الموظفين الحاليين حتى ولو كانوا مهرة إلا إذا أعطوا تدريباً مناسباً (كورتل ونوري، 2011).

ومن الكتاب من وجد: أن أهمية التدريب تنبع من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية لذلك فإن نشاط التدريب يلقى اهتمامات كبيرة في المؤسسات الحديثة؛ نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة وتتمثل أهداف التدريب كونها تعمل على الزيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات والتقليل في دوران العمل (زايد، 2003).

تتضح أهمية التدريب من وجهة نظرنا من كونه الوسيلة التي يتم بموجبها إكساب الموظفين بالمعرفة والقدرة والمهارة التي تمكنهم من القيام بأعباء الوظائف الحالية للموظفين ،وتبرز الأهمية للتدريب كذلك عند انتقال الموظف إلي وظيفة جديدة لها واجبات ومسؤوليات جديدة مما يجعل من الضرورة تدريب الموظف علي أعباء وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة ،وتبرز الأهمية للتدريب كذلك للتغيرات السريعة التي تحيط بمؤسسات الأعمال فالتدريب يجعلها علي دراية وجهوزية لمواكبة تلك التغيرات وما ينتج عنه من غياب وظائف حالية واستحداث غيرها.

ولا يفوتنا التعرف على أنواع التدريب فمن حيث مكان التدريب فهناك تدريب داخل المؤسسة وهناك تدريب خارجها، ومن حيث المرحلة فهناك تدريب ما قبل الخدمة يخضع له الملتحقون حديثاً بالمؤسسة، وتدريب أثناء الخدمة لمن يؤدون مهاماً محددة، وهناك نوع حسب مستوى التدريب ويشمل تدريب تطبيقي وتشغيلي وهناك نوع أخر حسب مجال التدريب تنموي ومهني وإداري (الهابيل وأخرون ،2011).

ولابد من التعرف على مراحل العملية التدريبية التي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عملية حصر الموارد البشرية كماً ونوعاً للذين سيشملهم البرنامج التدريبي، ومن ثم مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، ويليها تصميم البرنامج التدريبي وهو عملية تعنى: بتحديد الأهداف التدريبية وانتقاء مفردات البرامج وتوقيتاتها والأساليب التدريبية ،فلابد لإدارة البرنامج التدريبي مراعاة أمور تتعلق بالمتدربين وأخرى تتعلق بالمدربين والتسهيلات التدريبية، وكذلك تحديد الطرق التي ستستخدم في التدريب ومن سيلتحق بالبرنامج التدريبي (النداوي، 2009).

قد رأى السالم (2009) أن هناك مرحلة تقييم ومتابعة فعالية التدريب من خلال الحاجة لتقييم التدريب ومتابعته؛ بغرض تحديد مدى فاعليته وعليه فإن مسؤولية الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه وأساليبه، وإنما تمتد لتقييم عملية التدريب وهى الإجراءات التي تستخدمها الإدارة؛ من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وكفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب.

ولا يفوتنا هنا من التطرق الى البرنامج التعريفي للموظفين الجدد، ويقصد به أنه عملية التعريف المبدئية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية عند التحاق الموظف بعمله الجديد وذلك في أول شهرين من التحاق الموظف الجديد بالجهة التي يعمل لديها، وتتضمن الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية اندماجهم وتعريفهم بأهداف واختصاص الإدارات ، وتشمل كذلك عرض توضيحي وعمل زيارات ميدانية لمختلف الإدارات؛ لاطلاعهم على الجوانب التنظيمية والمهام الموكلة لهم (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، 2013).

وسنتحدث هنا في عجالة عن نطاق الإشراف حيث يتم تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى تقسيمات تنظيمية، كل تقسيم يضم مجموعة من الأنشطة المتجانسة، وأن كل وحدة من تلك الوحدات تخضع لإشراف مدير يكون مختصاً في ذلك المجال، ونطاق الإشراف يعنى عدد المرؤوسين الذى يستطيع مدير أن يشرف عليهم بكفاءة، وقد سمى البعض ذلك بنطاق الرقابة، وقد يكون نطاق الإشراف ضيقا وقد يكون واسعا ففي الحالة الأولى يتم الإشراف على عدد قليل من الموظفين وفى الحالة الثانية يتم الإشراف على عدد أكبر (شقو والمصري، 2011).

ومن الدراسات السابقة في هذا المجال ما توصلت له دراسة غبون (2012) لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدريب الافتراضي في ديوان الموظفين وبين تحسين جودة العملية

التدريبية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المتدربين والقائمين على العملية التدريبية، حول أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب وقد تعزى للعمر، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تقنية (الانترنت) في العملية التدريبية واستثمارها بما يخدم التواصل بين المدربين والمتدربين مع تبادل خبراتهم والعمل على تصميم وتطوير نظام تدريبي افتراضي متكامل للتدريب.

ووجد أخرون: وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأنه يتم اختيار المدربين الذين يتمتعون بقدر عالٍ من الكفاءة بوجود علاقة ارتباطيه بين المدرب والمتدرب، كما وجدوا أن إعداد المادة التدريبية يتناسب واحتياجات المتدربين، حيث يتم تنظيم العملية التدريبية بشكل جيد، يتناسب والبيئة التدريبية، مع تقييم العملية التدريبية بشكل حيادي ولقد أوصت الدراسة: أن على إدارة الموارد البشرية اعتبار التدريب ضرورة ملحة ومستمرة لتطوير العنصر البشرى بمساندة ودعم من الإدارة العليا، وأن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسة لواقع المؤسسة واحتياجاتها التدريبية، وأن يتم التخطيط للتدريب بشكل مستمر بالأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماما لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية (الهابيل، وأخرون، 2011).

وكانت دراسة السراج (2010) في هذا المحور قد بينت وجود دعم من الإدارة العليا للمؤسسات الغير حكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أشارت كذلك إلى وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية وأنه يتم الأخذ بالحسبان نتائج تقييم دورات التدريب السابقة، وقد أبرزت الدراسة وجود معوقات منها: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وقد أوصت الدراسة بضرورة

وجود خطة مكتوبة ومنتظمة ومتكاملة، لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسات الغير حكومية، وضرورة توعية الموظفين بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتعزيزها على جميع مستويات المؤسسة.

وقد أظهرت نتائج دراسة أبو سلمية (2007): أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مقبول حسب رؤية تنمية الموارد البشرية من خلال تخطيط العملية التدريبية في مكتب (الأونروا) بمنهجية مقبولة إلى حد ما، وكذلك أظهرت الدراسة أن تنفيذ عملية التدريب تتم بكفاءة وايجابية وأن عملية تقييم التدريب تتم بشكل مهني، في ضوء معايير محددة، لكن مع وجود غموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد مرحلة التدريب، وقد أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية ومدى مساهمته في تحسين أداء المتدربين، وزيادة إنتاجيتهم، وقد أوصت الدراسة بتفعيل دور القائمين على عملية التدريب؛ من اجل زيادة فاعليته، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية مع مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب.

في حين كشفت دراسة موسى (2007) أن التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، واعتبرت أن الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية، وأن هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين بالعملية التدريبية ولكن هناك ضعف في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة، ولقد أوصت دراسته أنه لابد من إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية وأن تتناسب مع احتياجاتهم الفعلية، وضرورة المساواة بين جميع الأقسام في البرامج التدريبية، حيث أوصت الدراسة: بضرورة

إشراك الموظفين في عملية وضع الخطط التدريبية وعدم اقتصار ذلك على الإدارة العليا ومركز التدريب، واعتماد معايير تقييم الأداء كأساس لاختيار المتدربين.

كما اظهرت نتائج دراسة أخرى: أن التدريب والتطوير في المؤسسات يعتمد علي تقارير المديرين او الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية، علي الرغم من انه افضل طريقة لتحليل احتياجات الموظفين هو إجراء تحليل منهجي منظم للاحتياجات التدريبية للموظفين (Sozer, 2004).

ووجدت دراسة في جنوب أفريقيا في قطاع الصحة أن التدريب يحتاج إلى تطوير وتقييم لتحديد الكفاءات المطلوبة وتحديد الفجوات القائمة من خلال استراتيجيات وخطط لملء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وتطوير مواد التعلم، واقترحت الدراسة أن تكون المشاركة كاملة بين إدارات الصحة ومؤسسات التدريب ووضع آليات لزيادة قدرة مؤسسات التدريب والخدمات الصحية؛ لدعم المتدربين في أماكن عملهم، من خلال عمليات التوجيه، والتدريب المهني، وقد أوصت الدراسة: بأن يتم تقييم عينة من الدورات التدريبية للإدارة الصحية الحالية؛ لدعم التحسينات في المهارات الإدارية (Heywood, Schaay and Lehmann, 1998).

5.5.2. تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء ضرورية؛ حيث تترتب عليها قرارات كثيرة في مجال الموارد البشرية فهي من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة. فهي مهمة؛ لأنها الوسيلة الوحيدة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط وتجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط (كورتل ونوري، 2011، ص231).

كما تعرف بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للموظف بالنسبة لمعدلات أدائه من خلال وضع وإعداد معدلات العمل وتقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات وإضافة تغذية عكسية للموظف لحثه على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب (Dessler،2003، p323).

ويعتبر تقييم الأداء وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للموظفين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المرسومة، ويرتبط ذلك بمهارات وخبرات الموظفين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، فهناك لا بد من التعرف على مصطلح (الكفاءة) التي تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، فهي تركز على طبيعة الموظفين أي الوسائل وليس الغايات، بينما الفاعلية فتعنى: القدرة على إنجاز الأهداف المراد تحقيقها أي: أنها ترتبط بالغايات وليس الوسائل، وهذان المصطلحان يرتبطان ارتباطاً عضوياً، فلولا تفاعلهما لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب وإيجابي. والمصطلح الثالث الذي يقاس به الأداء يرتبط بالإنتاجية والتي تعنى: نسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية، وغالباً ما تستخدم الإنتاجية كمعيار في مقياس أداء الموظفين (حمود والخرشة، 2007).

وهناك من اعتبرها بأنها التعويض والتقييم وهى مجموعة من الأليات المحورية؛ لتعزيز روح المبادرة، وتعد ممارسات الموارد البشرية موجودة في هذين المجالين أكثر من غيرهما من ناحية التوصل إلي توقعات الأداء المطلوبة وتعزيز السلوك (Cardona and Steven, 2004).

يتضح لنا مما سبق: أن التقييم عملية إدارية مستمرة تستطيع المؤسسة بموجبه قياس مَواطن القوة والضعف في أداء الموظف ومقارنته بالتقييم السابق لمحاولة الوصول إلى مستوى مُعين من الأداء من خلال مؤشرات ومعايير قياس؛ مما يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

ونستطيع تَلمّس أهمية التقييم؛ كونه يعمل على رفع معنويات الموظفين، فعندما يشعر الموظفون أن جهودهم وطاقاتهم هي موضع تقدير الإدارة؛ ترتفع معنوياتهم، ويدعم التقييم إجراءات الترفيع والنقل فمن خلال تقييم أداء الموظفين وفق نظام محدد، سيلزم الإدارات تتبع منجزات الموظفين وتقديم تقارير حول كفاءتهم ونتائج تقييمهم؛ لضمان استمرارية الرقابة والإشراف، وتبرز الأهمية كذلك؛ لأنه يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم (المدهون، 2005).

ويمر تقييم الأداء بمراحل متسلسلة من خلال: وضع توقعات الأداء، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والموظفين على وضع توقعات الأداء، ثم وهناك مرحلة مراقبة التقدم في الأداء وتأتى تلك المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الموظف وقياسا على المعايير الموضوعة مسبقا، ثم هناك مرحلة التغذية العكسية وفيها يحتاج كل موظف إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله ، ثم هناك مرحلة وضع خطط تطوير الأداء وهى بمثابة المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء (الهيتى، 2003).

اعتبر الشاويش (2005) طرق قياس الأداء من خلال التقييم على أساس النتائج، وتعتمد تلك الطريقة على أساس اتخاذ النتائج كأساس لتقييم الأداء، وطريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى، وتتمثل تلك الطريقة في قياس أداء الموظف في ضوء وقائع جوهرية خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها، ثم هناك طريقة البحث الميداني، وتعتمد تلك الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفاعلة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء الموظفين في المؤسسة، ثم هناك طريقة التقدير الجماعي يتم بموجب تلك الطريقة قياس أداء الموظف من قبل لجنة تتكون من

عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للموظف، وأيضا طريقة الإدارة بالأهداف فأصبح من المألوف أن الموظفين يشتركون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها.

ومن الدراسات السابقة التي درست أثار سياسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي وعلى مؤسسات الاتصالات في (باكستان) دراسة (Rshad, Masood and Amin)، حيث كانت المساهمة الرئيسية للدراسة لمناقشة دور سياسة تقييم الأداء التي تؤثر على الولاء للمشرف، وقد أظهرت الدراسة أنه سيتم الحفاظ على موظف راض إلى حد ما عن العمل، وأن القضاء على العوامل السياسية في تقييم أداء المؤسسات سوف تكون قادرة على الحفاظ على نوعية حياة العمل؛ وتحسين سياسات الموارد البشرية الشاملة وصنع القرار؛ لأنه سوف يؤدي إلى التحسن في عملية التقييم، وسيعمل على تحسين بيئة العمل، وأن معالجة سياسة تقييم الاداء تؤدى الى مستوى مرتفع من الدافعية بين الموظفين. (Rshad, Masood and Amin, 2013).

وكشفت دراسة أبو حطب (2009) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكلٍّ من التحليل الوظيفي، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، ومستوى الأداء، وقد أظهرت دراسته أن عملية التحليل الوظيفي لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن معايير التقييم داخل الجمعية قليلة، وكذلك أن عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير مناسبة لطبيعة العمل وغير كافية ولا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة، وأن عملية تقييم الأداء لا تتبعها أي قرارات تتعلق بالحوافز المادية و المعنوية والأجور. وقد أوصت الدراسة بتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر من خلال وضع معايير للأداء من قبل مهنيين مختصين.

ووجد عدوان (2008) أن مسؤولية تقييم أداء الموظف تقع على عاتق الرئيس المباشر، ولا يتم مشاركة أي جهة خارجية أو داخلية في تقييم أداء الموظف وفي صياغة ووضع معايير تقييم الأداء، وقد بينت الدراسة أنه لا دور لنتائج التقييم في عملية الترقية والترفيع وافتقاره إلى استخدام التنوع في استخدام المعلومات اللازمة لعملية التقييم، وقد أوصت دراسته بالاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف كتقييم زملاء العمل والتقييم الذاتي بما يفيد عملية التقييم والاستعانة بجهات استشارية خارجية بمشاركة لجنة من الداخل لتصميم نماذج وطرق فعالة لعملية التقييم مع ضمان نزاهة وعدم مزاجية القائمين بعملية التقييم.

ومن الدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال دراسة أبو ماضي (2007) من ناحية المعوقات التي تواجه العملية، فقد بينت الدراسة أن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة، كما بينت كذلك أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية ، وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة، في نماذج التقييم مع مراعاة خصوصية كل موظف، والتحديث الدوري المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء في الجامعات، مع ضرورة وجود تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء.

في حين توصل عواد (2005) إلى وجود ضعف عام في النظام مع عدم جدية مؤسسات السلطة بمختلف مستوياتها بتطبيق نظام تقييم أداء فعال ذي أهداف واضحة ومحددة، وقد بينت الدراسة أن توجه الموظفين تجاه تقييم الأداء سلبي حيث أظهرت نسبة عالية منهم أن لا فائدة كبيرة تعود على الموظف والمؤسسة منه، ودلت النتائج على وجود خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند عليها عملية التقييم وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف وأن هناك حاجة لصياغة عملية التدريب سواء أكانت قبل عملية التقييم أم بعدها؛ لربطها بالنظام

ونتائجه، وقد أوصت الدراسة بضرورة أخذ أطراف عملية التقييم بالإضافة إلى القائمين على إدارة الموارد البشرية عملية التقييم مأخذ الجد، ومتابعة عملية التقييم ثم ضع الخطط المناسبة لها، وتفعيل وتحديد معايير الأداء؛ لجعلها أكثر دقة وموضوعية وفق خطط تتناسب مع طبيعة العمل كما بينت دراسة أخرى بالتقييم أنه ينبغي استخدام أساليب التقييم الحديثة مثل تنوع طرق التقييم؛ من أجل زيادة فعالية عملية التقييم (Sozer, 2004).

6.5.2. الرضا الوظيفي والتعويضات:

إن الرضا الوظيفي يمثل مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها (عبد الباقي، 2001، ص172)، ويمثل أيضا مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الموظف تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة ،الموظف في العمل وما يحيط به (عباس، 2003، ص175).

لا يوجد إتفاق محدد لمفهوم الرضا الوظيفي فهو حالة من التوجهات الإيجابية تجاه العمل ويمكن القول: أنه يساهم في إشباع حاجات الموظف ومنظوماتهم القيمية، من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة وظروف العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الموظف وتلك العوامل تجعله راضياً عن عمله ومحققا لطموحه ورغباته (عبد الباقي، 2004). وهناك من اعتبر الرضا الوظيفي أنه الدرجة التي يشعر فيها الموظف بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله؛ مما يؤدى إلى احترام الموظف لذاته ولغيره ويؤدى إلى عقد علاقات اجتماعية مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي يؤدى إلى مشكلات: اقتصادية واجتماعية ونفسية (الشرايدة، 2010).

وأشار أخر أن الموظفين سيشعرون بالرضا؛ إذا كان ما يتلقونه من أجر يعادل ما يقضونه في العمل من وقت وجهد مقارنة مع ما يتلقونه موظفون أخرون إذا كانوا يشعرون أن جهودهم

ومساهمتهم تتجاوز الأجور فقد يحدث عدم الرضا وأعتبر أن الرضا الوظيفي أنه مشاعر ومواقف وإتجاهات الموظفين تجاه عملهم (Armstrong, 2003).

وهناك عوامل تؤثر على الرضا عن العمل منها: الأجور حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للموظفين، فكلما زاد دخل الموظف ارتفع رضاه عن العمل ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين الموظفين والإدارة، ويعود السبب في ذلك لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للموظفين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي، حيث أن درجة رضا الموظف عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا (الشاويش، 2007). وتلعب الأجور التي يتلقاها الموظف لقاء جهده المبذول فكرياً أو عضلياً دوراً كبيراً في تحقيق الموظف لحاجاته المادية والمعنوية، وتحقيق مستوى معين من الرضا الذي ينعكس بدروه على الأداء في المؤسسة مثل الاستقرار الوظيفي والانتظام في العمل، وذلك يرتكز على بناء هيكل مناسب للأجور ونظام فعال للحوافز ويعتبر الهدف الأساسي من هيكل الأجور هو الربط بين ما يتقاضاه الموظف وما ينتجه (حمود والخرشة، 2007، ص175).

وهناك من أعتبر أن هناك عوامل أخرى غير الأجور تؤثر على الرضا الوظيفي مثل محتوى العمل وتنوع المهام ،حيث يشعر الموظف بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، وهناك أيضاً قدرات الموظف ومعرفته بالعمل، فتكليف الموظفين بمهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم؛ يؤدى إلى تدعيم أدائهم؛ مما ينعكس على الرضا الوظيفي، وهناك من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الترقية وظروف عمل مادية مريحة والعمل على العدالة في الأجور؛ مما يساهم في تحقيق الرضا عن العمل لدى الموظفين (عباس، 2003).

ولا يفوتنا هنا الحديث عن السلامة المهنية من خلال توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة تمنع قدر الإمكان من وقوع أخطاء تهدد صحة الموظفين وسلامتهم، فالحوادث وإصابات العمل تحمل المؤسسة نفقات كبيرة بالإضافة إلى تعويض الموظف المصاب وتحمل نفقات علاجه وأجوره، فمن أهداف السلامة المهنية: تقليل معدلات حوادث العمل، والوصول إلى أفضل مستويات الإنتاج للموظفين من خلال توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل أمنة ومريحة إذ أن من أسباب ضعف إنتاجية الموظف تعرضه للتعب بمختلف أشكاله :كالتعب الفيزيائي العام، والتعب البصرى ،والتعب النفسي والتعب العصبي (أبو شيخة، 2010).

فقد وجدت دراسة السقا (2009) أن مدى الرضا عن الوظيفة لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة ايجابية وجيدة، وبينت الدراسة أن مستوى رضا الموظفين عن نظام الراتب سلبية ومتدنية، كما بينت الدراسة كذلك أن مستوى رضا الموظفين عن نظام الترقية سلبية ومتدنية أيضا، وأظهرت الدراسة أن مستوى رضا الموظفين عن نظام التقاعد سلبي ومنخفض وأثبتت الدراسة وجود علاقة بين الرضا عن الوظيفة ونظام العلاوات وعلاقة بين الرضا الوظيفي والتعويضات المالية وقد أوصت الدراسة بالعمل على زيادة فاعلية التعويضات المالية الحكومية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والعمل على تحسين نظام الرواتب، وإعادة تصميم نظام التقاعد، والعمل على ترسيخ العدالة والإنصاف والقضاء على المحاباة والمحسوبية، إعادة النظر في الفئات الوظيفية لسلم الرواتب وإعادة هيكلة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

وكانت دراسة الحويحي (2008) الذي توصل فيها إلى أن ظروف العمل المتوفرة في لجان العمل الصحي جيدة من خلال توفير بيئة عمل مريحة، وتشمل أوقات الراحة، كما وبينت الدراسة أنه لا يوجد استقرار وظيفي بالاتحاد وذلك يترك أثراً سلبياً على الموظفين، كما بينت الدراسة أن

علاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الراتب لا يتناسب مع وضع الموظفين، وبينت الدراسة أيضاً أن شعور الموظفين في الاتحاد بقيمة إنجازهم كبيرة، فهم فخورون بعملهم، وبينت الدراسة كذلك أن الرغبة بالاستمرار بالعمل جيدة وأن الموظفين راضون عن عملهم وقد أوصت دراسته بضرورة تعزيز وتطوير وتحديث بيئة العمل، والعمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتحسين وتطوير سلم الأجور. وأوصت الدراسة بتفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين وصياغة نظام مالي وإداري عادل، والعمل على توفير تأمين صحي شامل يغطى جميع الأمراض التي قد يتعرضون لها.

وكانت دراسة الطيب (2008) حيث بينت توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، ووجود علاقة ايجابية بين توفير مناخ تنظيمي جيد والرضا الوظيفي للموظفين، وقد بينت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين الموظفين في شركة الاتصالات ، وقد أوصت الدراسة أن على الإدارة العليا توفير مناخ تنظيمي؛ كونه يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وقد أظهرت الدراسة مستوى جيداً من الرضا الوظيفي بين الموظفين في المؤسسة من خلال تشجيعهم والمبادرة بتقديم الاقتراحات، وبينت الدراسة حرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية؛ كونها تساهم في سرعة إنجاز العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تولى الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته الاهتمام اللازم، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أوصت بالعمل على رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي من خلال النظر في عدد ساعات العمل وتحسين البيئة المادية للعمل.

وكانت دراسة محيسن (2004) حيث أظهرت الدراسة تدنيا بارزاً في مستوى الرضا الوظيفي العام عن التعويضات والحوافز لدى موظفي وكالة الغوث في قطاع غزة، وقد أظهرت الدراسة كذلك تدنياً بارزاً في مستوى رضا الموظفين عن الترقية، وأظهرت الدراسة أيضا انخفاضاً واضحاً في مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب ونسبة الزيادة فيه، لتآكل الراتب وعدم كفاية الراتب لتأمين المستقبل وعدم مناسبة الراتب للجهد المبذول، وأظهرت الدراسة عدم رضا الموظفين بالنسبة لنهاية الخدمة من خلال صندوق التوفير الذي يعمل على تأمين مستقبل الموظف، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في أجور كافة موظفي (الوكالة) عبر إجراء دراسة مسحية لمستويات الرواتب ومقارنتها بغلاء المعيشة، والعمل على إيجاد سلم للأجور يتسم بالعدالة، ومراعاة الزيادة السنوية في الأجور.

وتناول حجاج (2006) الرضا الوظيفي فتوصل إلى أن هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحكم المحلى، ولاحظ أن عدم الرضا عن الراتب احتل المرتبة الأولى ثم تلاه عدم الرضا عن تعامل الرؤساء مع المرؤوسين وقد أوصت دراسته بضرورة الاهتمام بالأجور وإعطاء مساحة للحوافز المادية، وتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الموظفين عند توزيع الحوافز المادية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية ودراسة ذلك الجانب بشكل تفصيلي للوقوف على أسباب عدم الرضا ومعالجتها.

أما بخصوص الحوافز فهي فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة للموظفين؛ لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع؛ من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم؛ وذلك لإشباع حاجاتهم التي تحتاج لإشباع، ويتضح لنا مما سبق أن الحوافز هي عبارة

عن مؤثر خارجي تستطيع المؤسسة من خلاله تحريك قدرات ومهارات الموظفين وتحسين ورفع مستوى أدائهم بما يعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق أهدافهم (شاويش، 2007).

ولابد هنا من التّعرف على أنواع الحوافز، فهناك برامج التحفيز الفردية حيث يمنح الموظف دخل يزيد عن راتبه الأساسي بسبب وفائه بمعايير الأداء الموضوعة، وبرامج التحفيز الجماعية وتمنح لكافة الموظفين بالمؤسسة وليس لموظف معين، وخطة المشاركة في الأرباح، حيث يمنح الموظفون نسبة من الأرباح المحققة خلال فترة زمنية محددة، وهناك نوع للحوافز يمنح على الأجر المتغير من خلال ربط الأجر بالإنتاج (المدهون، 2005).

ونتطرق هنا في عجالة عن الدافعية التي تفسر أسباب السلوك الإنساني خصوصاً في إخلاص الفرد لعمله وولائه في الوقت الذي يحاول فيه موظف آخر تجنب العمل، كما أنها تجيب عن أسباب شعور الموظف بالسعادة والرضا في العمل، بينما يشعر غيره بالملل والضجر، وهو ما يتطلب معرفة دوافع السلوك البشري بشكل دقيق (الحنفي، 2002)، وهناك ترابط بين الدوافع والسلوك الإنساني، فالسلوك هو نتيجة، وأن السلوك يحفز ويثار بفعل مؤثرات معينة ، فالدافع هو الحاجات والرغبات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري، للوصول إلى هدف فبمجرد إشباع الحاجات والرغبات يستقر سلوك الموظف، ويقل التوتر ويصل إلى نقطة التوازن في سلوكه، أي: أنها محركات داخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة، من هناك تبرز أهمية الدوافع من خلال تقليل الصراعات واستثمار القدرات الكامنة (ديري، 2011).

في حين أشارت دراسة أبو شرخ (2010) أنه لا توجد معايير واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد في تحسين الأداء الوظيفي، وأظهرت كذلك أن الحوافز

المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وأن الإدارة العليا تربط نتائج تقييم الأداء بمنح الحوافز، وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة والاهتمام بنظام الحوافز والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت.

وكانت دراسة Tabassi (2009) حيث وجدت الدراسة بعض المعوقات في عملية التحفيز لعمال البناء، حيث كشفت ان العمالة غير الماهرة تؤثر علي جودة مشاريع البناء في مدينة مشهد حيث تكمن اسباب العمالة غير الماهرة بسبب انخفاض مستوى التعليم، وانخفاض الدخل، والافتقار إلى التحفيز والصراعات الأسرية، وقد أوصت الدراسة بالعمل على ضبط العوامل البيئية والتنظيمية في سياق يعمل علي تحفيز الموظفين من خلال الدورات التدريبية مما يؤدي الي زيادة جودة العمل.

تبين لنا في هذا الفصل: ملامح استراتيجيات الموارد البشرية ومفاهيمها وسياساتها وخططها في الاهتمام بالمورد البشري من حيث: طريقة اختياره وتدريبه وتقييم أدائه وتدريبه وصقل مهاراته والطريقة المناسبة لتحفيزه؛ من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

الفصل الثالث

3. منهجية الدراسة واجراءاتها:-

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- مكان الدراسة.
- مدة الدراسة.
- الإعتبارات الأخلاقية والإدارية.
- معايير الإدراج والإقصاء.
- مجتمع الدراسة.
- العينة وطريقة اختيارها.
- أداة الدراسة.
- إعداد الاستبيان.
- الدراسة الأولية.
- طريقة جمع البيانات.
- صدق وثبات الاستبيان.
- معاملات الثبات.
- الأساليب الإحصائية.

1.3. المقدمة:

عرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث تناول منهج ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطوات تطورها وتطبيقها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

2.3. منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (مقداد، الفرا، 2007). أما البحث المقطعي فانه يدرس الظاهرة في لحظة ما فيعكس واقعها كما هي، وأيضاً يتميز بأنه اقتصادي وسريع مقارنة بالمناهج الأخرى.

3.3. مكان الدراسة:

تم إجراء الدراسة على جميع مديريات التربية والتعليم العالي، والمدارس المنتشرة في قطاع غزة حسب هيكل الوزارة، موزعة في مختلف محافظات قطاع غزة، وهي: رفح، خان يونس، دير البلح، غزة والشمال.

4.3. مدة الدراسة:

استغرقت الدراسة حوالي عشرة أشهر، حيث أجريت على الموظفين الموجودين حالياً على كادر الوزارة وعلى رأس عملهم، وقد استغرقت مراجعة الأدبيات والدراسات عن موضوع الدراسة مدة

شهرين، واستغرق تصميم (الاستبيان) وتحكيمه حوالي شهرين، وأستغرق توزيع وجمع المعلومات عبر (الاستبيان) حوالي شهرين، ثم استغرق الإدخال والتحليل مدة شهرين، ثم استغرقت الكتابة والتعديلات حسب تعليمات المشرف والنواحي الإدارية المتعلقة بالبحث مدة شهرين.

5.3. الاعتبارات الأخلاقية والإدارية:

لقد أعطت أكاديمية الإدارة والسياسة للباحث كتاب مخاطبة لوزارة التربية والتعليم العالي ممثلة بوزيرها، يتضمن: عنوان البحث، وطلب تسهيل مهمة الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات التي بتطلبها البحث، ولقد تمت الموافقة من قبل الوزارة على ذلك مع الأخذ بالاعتبار ما يضمن سرية المعلومات وعدم تعرض الأشخاص المبحوثين للضرر، ولقد كانت المشاركة طوعية ولم يمارس أي نوع من الإكراه علي المشاركين (أنظر ملحق رقم 4).

6.3. معايير الإدراج والإقصاء:

تم خلال هذه الدراسة إشمال جميع الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي وفق المسميات التي تحددها خصائص العينة التي سنذكرها لاحقاً، كما تم استثناء الأفراد غير الموظفين خلال فترة جمع البيانات لأي سبب من الأسباب مثل التقاعد والوفاة والسفر والاستنكاف.

7.3. مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، البالغ عددهم (636) موظفاً وموظفة، والذين يشغلون مناصب ادارية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 1.3: يبين عدد أفراد مجتمع الدراسة:

المسمى الوظيفي:	العدد:
المدراء العامون فما فوق	11
مدراء الدوائر	24
رؤساء الأقسام	171
رؤساء شعب	37
مدراء المدارس	395
المجموع:	636

المصدر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013)

8.3. العينة وطريقة اختيارها:

لقد تم استخدام برنامج (Survey System 10 Evaluation Edition) لحساب العينة، التي بلغت (240) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة من قوائم الموظفين الموجودة بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وقد تم زيادة عدد العينة، لتغطية النقص في الاستبيانات الغير مرجعة. (الملحق رقم 3) يبين المعايير المستخدمة في اختيار العينة.

9.3. أداة الدراســة:

تم مراجعة أدبيات تتعلق بالموارد البشرية وتحديد أهم مكونات الموارد البشرية، والتي تشكل استراتيجية الموارد البشرية في حال عدم توفر تلك العوامل أو وجود نقص أو خلل فيها، ثم تم مطالعة العديد من الدراسات السابقة المحلية والدولية المتعلقة بالموارد البشرية، ومن ثم تم الالتزام بإرشادات المشرف وبذلك اكتملت الصورة والفكرة أمام الباحث من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات ثم عرضها على المشرف؛ للتأكد من مدى ملائمتها وتغطيتها لجوانب موضوع الدراسة، وتم استخدام (الاستبيان) لملائمته لتلك الدراسة، كما تم تعديل (الاستبيان)

بشكل أولي حسب ما رآه المشرف، ولقد تم اعتماد مقياس (Likert) في تصحيح فقرات (الاستبيان) على مقياس عشري، (1: وتعني عدم الموافقة مطلقاً، و10: تعني أعلى درجة موافقة) (انظر الملحق رقم 1).

ثم عرض (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم من فقرات (الاستبيان)، ثم عرض تلك الإرشادات والتعديلات على المشرف الذي بدوره وجه الباحث إلى الاتجاه الصحيح في طريقة التعديل على فقرات (الاستبيان)، حتى خرج في صورته النهائية (انظر ملحق رقم 2).

10.3. إعداد الاستبيان:

تم تقسيم (الاستبيان) إلى أربعة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يمثل العوامل الديموغرافية؛ (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، المحافظة).

القسم الثاني: المتغيرات المؤسساتية وقد شملت: (إسم الإدارة ،الموقع الوظيفي، وطبيعة العمل).

القسم الثالث: المتغيرات الإدارية وقد شملت: التدريب، إعداد خطة مكتوبة للوزارة، والرضا الوظيفي.

القسم الرابع: يتكون من سبعة محاور تناولت واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة:-

المحور الأول: حول تخطيط الموارد البشرية وقد تكون من (11) فقرة.

المحور الثاني: حول استراتيجية الموارد البشرية وقد تكون من (11) فقرة.

المحور الثالث: حول الاستقطاب وقد تكون من (8) فقرات.

المحور الرابع: حول اختيار الموارد البشرية وقد تكون من (8) فقرات.

المحور الخامس: حول تقييم الأداء قد يتكون من (14) فقرة.

المحور السادس: حول التدريب وقد تكون من (7) فقرات.

المحور السابع: حول الرضا الوظيفي والتعويضات وقد تكون من (18) فقرة.

3.11. الدراسة الاولية:

لقد تم إعداد (استبيان) أولي ثم إجراء دراسة أولية عليه، من خلال توزيعه على عينة استطلاعية مقدارها (40) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة، ومن خلال نتائجها تم القيام ببعض التعديلات المناسبة على بعض الفقرات حسب ما ورد من خلال نتائج الصدق والثبات (للاستبيان) مع العلم أنه لم يتم احتساب الدراسة التجريبية ضمن الدراسة الفعلية، ولقد تم الاستفادة من إجراء العينة التجريبية بتعديل صياغة وحذف بعض الأسئلة الغير مناسبة، وكانت قياسات مبدئية للصدق والثبات وكانت الدراسة مشجعة حيث بلغ معامل ألفا (0.71).

3.12. طريقة جمع البيانات:

تم التنسيق مع وزارة التربية والتعليم العالي لترتيب الأمر إدارياً ولقد تم التواصل بأفراد العينة التي شملتها الدراسة؛ بهدف اطلاعهم على موضوع البحث وعلى (الاستبيان) وأهم محاوره وتزويدهم بنسخة منه، مع التنويه أن المدة التي استغرقها أفراد العينة في تعبئة (الاستبيان) كانت حوالي (25) دقيقة، ولقد تم جمع (الاستبيان)، ثم تفريغه وتحليله باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وقد تم استخدم اختبارات إحصائية مناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات إحصائية تمكن الباحث من اعتماد نتائج للدراسة.

13.3. صدق وثبات الاستبيان:

للتحقق من صدق (الاستبيان)؛ قُمْنا بحساب الصدق بطريقتين هما: صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كما تم حساب معاملات الثبات عن طريق حساب معاملات (الفا كرونباخ) ومعاملات التجزئة النصفية (للاستبيان)، وقد تم ذلك كما يلي:-

1.13.3. صدق المحكمين:

تم عرض (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين وعددهم (12) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلاٍّ من: (كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة القدس/أبوديس، جامعة الأزهر وجامعة الاقصى) وعلى مختصين في العلوم الإحصائية والبحث العلمي، (ملحق 2)، ولقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين، والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في أُنموذج تم إعداده، وبذلك خرج (الاستبيان) في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية(ملحق رقم 1).

2.13.3. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال على حده والدرجة الكلية لكل مجال على حده، كما تم حساب معاملات الارتباط (لبيرسون) بين درجة كل مجال من مجالات (الاستبيان) والدرجة الكلية له؛ وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل مجال على حده، وكذلك لمعرفة مدى ارتباط المجالات بالدرجة الكلية (للاستبيان) وقد بّين الجدول رقم: 1.3 مدى ارتباط محاور (الاستبيان) السبعة بالدرجة الكلية (للاستبيان).

جدول رقم 2.3: يبين معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة:

#	محاور الاستبانة:	معاملات الارتباط:	القيمة الاحتمالية:
1-	تخطيط الموارد البشرية	.828**	0.001
2-	استراتيجية الموارد البشرية	.687**	0.001
3-	الاستقطاب	.833**	0.001
4-	اختيار الموارد البشرية	.846**	0.001
5-	تقييم الأداء	.809**	0.001
6-	التدريب	.847**	0.001
7-	الرضا الوظيفي والتعويضات	.848**	0.001

**** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا**

تبين من الجدول 2.3: أن محاور (الاستبيان) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.68 – 0.84)، وهذا يدل على أن محاور (الاستبيان) تتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

14.3. معاملات الثبات:

للتحقق من معاملات الثبات، تم إيجاد معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) وطريقة التجزئة النصفية، والنتائج الخاصة بذلك موضحة من خلال التالي:-

1.14.3. معاملات الثبات بطريقة (ألفا – كرونباخ):

بعد تطبيق الاستبانة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ (للاستبيان) الكلية تساوي (0.97) وهذا دليل كافٍ على أن (الاستبيان) يتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

وبما أن (الاستبيان) احتوى سبعة محاور، فقد أصبح معامل الفا كرونباخ للمحور الأول (تخطيط الموارد البشرية) يساوي (0.94)، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (استراتيجية الموارد البشرية) يساوي (0.81)، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث (الاستقطاب) يساوي 0.81، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع (اختيار الموارد البشرية) يساوي (0.92)، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور الخامس (تقييم الأداء) يساوي (0.89)، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور السادس (التدريب) يساوي (0.88)، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور السابع (الرضا الوظيفي والتعويضات) يساوي (0.89)، كما هو موضح في الجدول السابق.

جدول رقم 3.3: يبين معاملات الثبات بطريقة (الفا كرونباخ) لاستبانة واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة:

المحاور:	عدد الفقرات:	معامل الثبات:
تخطيط الموارد البشرية	11	0.94
استراتيجية الموارد البشرية	14	0.81
الاستقطاب	9	0.81
اختيار الموارد البشرية	9	0.92
تقييم الأداء	12	0.89
التدريب	13	0.88
الرضا الوظيفي والتعويضات	23	0.89
محاور الدراسة الكلية	91	0.97

2.14.3. معاملات الثبات بطريقة (التجزئة النصفية):

بعد تطبيق (الاستبيان) تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود (الاستبيان) إلى نصفين وكذلك بنود كل محور إلى قسمين، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني (للاستبيان) وكذلك لكل محور على حده، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستبانة الكلية (0.82)، ومجال استخدام معادلة (سبيرمان – براون) المعدلة أصبح معامل الثبات (0.90)، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة

النصفية لمحاور (الاستبيان) بين (0.24 – 0.85)، مما سبق يتبين أن (الاستبيان) بفقراته تتمتع بمعامل ثبات عالٍ، كما في الجدول السابق، مما يشير إلى صلاحية المقياس لقياس المجالات المذكورة اعلاه، وبذلك تم اعتماد ذلك المقياس كأداة لجمع البيانات وللإجابة على تساؤلات الدراسة.

جدول رقم 4.3: معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة:

المحاور:	معامل الارتباط:	معادلة (سبيرمان براون):
تخطيط الموارد البشرية	0.74	0.85
استراتيجية الموارد البشرية	0.13	0.24
الاستقطاب	0.55	0.71
اختيار الموارد البشرية	0.71	0.83
تقييم الأداء	0.74	0.85
التدريب	0.56	0.72
الرضا الوظيفي والتعويضات	0.63	0.77
محاور الدراسة الكلية:	**0.82**	**0.90**

15.3. الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاختبار من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 20.0)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:-

1- إحصاءات وصفية منها: الجداول التكرارية واحتساب النسبة المئوية والمتوسط الحسابي.

2- المتوسط الحسابي النسبي (الوزن النسبي): ويفيد في معرفة مقدار النسبة المئوية لكل محور من محاور الدراسة.

3-معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاختبار والانحراف المعياري ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي؛ بهدف معرفة تكرار فئات متغير مما يفيد في وصف متغيرات الدراسة.

4-معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods): ويستعمل للتأكد من أن (الاستبيان)؛ لديه درجات ثبات مرتفعة.

5- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية (للاستبيان) ولقياس درجة الارتباط، ويستخدم ذلك الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

6-اختبارات (t- Test) لفئتين مستلقتين؛ لبيان دلالة الفروق ببن متوسطات فئتين مستقلتين؛ وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

7- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لبيان دلالة الفروق ببن متوسطات ثلاث فئات فأكثر؛ للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

8-اختبار (LSD)؛ لمعرفة اتجاه الفروق ودلالتها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية وتأثيرها على محاور (الاستبيان).

استعرضنا في هذا الفصل منهجية الدراسة من حيث نوعها ومكانها ومدتها، ومجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، وطرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتمكين الباحث من اعتماد نتائج الدراسة ،وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان، تم تحليل البيانات. وسيتناول الفصل الرابع عملية تحليل البيانات والربط فيما بينها وما بين الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

4. تحليل الدراسة ومناقشتها:-

- الخصائص الديمغرافية.
- الخصائص الوظيفية.
- المتغيرات المؤسساتية.
- محاور الدراسة.
- النتائج لمحاور الدراسة.
- الفروقات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية.
- مدى تلقي التدريب في الثلاث سنوات الأخيرة.

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفقا لأسئلة الدراسة ومن ثم تفسيرها.

1.4. الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

أظهرت النتائج في جدول رقم: 1.4 أن 67.8% من الموظفين في العينة ذكور، بينما 32.2% إناث، مما يعطي دلالة على أن الغالبية من الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي هم من الذكور حيث لا تتعدى مساهمة الإناث فيه الثلث تقريبا، كما يعتبر ذلك مؤشراً علي ثقافة المجتمع الفلسطيني الذي يفضل الذكور على الإناث في العمل خصوصاً في النواحي الإدارية.

ويتفق ذلك مع ما أورده الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012) الذي ذكر بأن مشاركة الرجال في القوى العاملة أكثر (4) أضعاف من مشاركة النساء، مما يشير بشكل واضح إلى تأثير الظروف الاجتماعية على المرأة في المجتمع الفلسطيني ومجالات العمل. وقد بينت الدراسة أن الغالبية من أفراد العينة متزوجون بنسبة 94.6%، بينما 3.7% فقط من أفراد العينة غير متزوجين، في حين 1.7% فقط أرامل ومطلقين.

وجدت دراسة العيلة (2008) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، ويعزى الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد فرق في تطبيق الإجراءات والمعايير بين الذكر والانثى ولا توجد فروق في توظيف الذكر والأنثى، كما أن ذلك يدل على تطبيق المعايير بكل شفافية بين الجنسين. وفيما يلي الجدول التالي الذي يبين الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة:

جدول رقم 1.4: الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة:

المتغيرات / النوع الاجتماعي :	N	%
ذكور	164	67.8
إناث	78	32.2
المجموع:	242	100
الفئات العمرية:		
سنة 28-35	57	23.6
سنة 36-45	100	41.3
سنة 46- 60	85	35.1
المجموع:	242	100
الحالة الاجتماعية:		
أعزب وأرمل	13	5.4
متزوج	229	94.6
المجموع:	242	100
المؤهل العلمي:		
دراسات متوسطة	8	3.3
بكالوريوس	181	74.8
ماجستير	53	21.9
المجموع:	242	100
مكان السكن:		
شمال غزة	43	17.8
غزة	104	43
دير البلح	30	12.4
خانيونس	40	16.5
رفح	25	10.3
المجموع:	242	100
مكان العمل (المديريات):		
شمال غزة	46	19
شرق غزة	52	21.5
غرب غزة	66	27.3
دير البلح	20	8.3
خانيونس	18	7.4
شرق .خانيونس	21	8.7
رفح	19	7.9
المجموع:	242	100

بينت النتائج: أن 23.6% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين 28-35 سنة، بينما 41.3% تراوحت اعمارهم ما بين 36- 45 سنة، في حين 35.1% قد تراوحت أعمارهم ما بين 46-60 سنة، ويتضح من الفئات العمرية للعينة: أن الذين تراوحت أعمارهم بين 36-45 هم أعلي نسبة، ويعود سبب ذلك أن غالبية المواقع الوظيفية العليا يشغلها أفراد كبار السن نوعاً ما، وما يمثله ذلك من تراكم للخبرة والمعرفة والقدرة علي إنجاز المهام الملقاة علي عاتقهم، كما أظهرت الدراسة كذلك أن غالبية أفراد العينة حاصلون علي شهادة (بكالوريوس)، حيث كانت نسبتهم 74.8%، بينما 21.9% حاصلون على شهادة (الماجستير)، و2.5% حاصلون على شهادة (الدبلوم)، و0.8% حاصلون على شهادة (الثانوية العامة)، ويتضح من خلال الجدول أن حملة شهادة (البكالوريوس) هم أعلى نسبة يليها شهادة (الماجستير)، وبذلك اتفقت الدراسة مع عدوان (2011) ومع جرغون (2009) ومع العيلة (2008) مما يدل على أن المؤهل العلمي معيار مهم للوزارة ومطلب مهم لشغل الوظيفة وأن عينة الدراسة عالية التأهيل مما يساعد على اعتماد نتائج مشاركتهم بالدراسة.

كما بينت النتائج أن 17.8% من أفراد العينة يسكنون في محافظة الشمال، بينما 43.0% يسكنون في محافظة غزة، و12.4% يسكنون في محافظة دير البلح، و16.5% يسكنون في محافظة خانيونس، و10.3% يسكنون في محافظة رفح، ونلاحظ ارتفاع النسبة لمحافظة غزة باعتبارها محافظة محورية، ومرغوبة للسكن، وتتمركز بها معظم المصالح الحكومية والخدمية، كما أشارت النتائج كذلك أن 19.0% من أفراد العينة يعملون في مديرية شمال غزة، و21.5% يعملون في مديرية شرق غزة، و27.3% يعملون في مديرية غرب غزة، و8.3% يعملون في مديرية الوسطى، و7.4% يعملون في مديرية خانيونس، و8.7% يعملون في مديرية شرق خانيونس، و7.9% يعملون في مديرية رفح. وقد عزا الباحث سبب النسبة الأعلى التي ظهرت لمديرية غرب غزة، لتمركز الإدارات في غرب غزة الذى يحوي الموقع الرئيسي للوزارة.

2.4. الخصائص الوظيفية لأفراد العينة:

يوضح الجدول التالي الخصائص الوظيفية لأفراد العينة:

جدول رقم 2.4: الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة:

طبيعة العمل:	N	%
فني	20	8.3
إدارى	169	69.8
مالي	6	2.5
مختلط	44	18.2
أخري	3	1.2
المجموع:	242	100
المسمى الوظيفي:		
مدير عام ومدير دائرة	21	8.7
رئيس قسم	67	27.7
رئيس شعبة	17	7
مدير مدرسة	131	54.1
أخرى	6	2.5
المجموع:	242	100
عدد العاملين في القسم:		
يزيد عن حجم العمل	13	5.4
ملائم لحجم العمل	198	81.8
غير كاف	31	12.8
المجموع:	242	100
سنوات الخبرات داخل الوزارة:		
1-10 سنوات	57	25.7
11-20 سنة	133	59.9
21 سنة فأكثر	32	14.4
المجموع:	222	100
سنوات الخبرة خارج الوزارة:		
1-10 سنوات	49	83.1
11-20 سنة	10	16.9
المجموع:	59	100
سنوات الخبرة:	**المتوسط:**	**الانحراف المعياري:**
داخل الوزارة	14.85	6.59
خارج الوزارة	6.31	5.47

أشارت النتائج في جدول رقم 2.4: أن 2.1% من أفراد العينة مسماهم الوظيفي مدراء عامون، بينما 0.8% فقط مسماهم نائب مدير عام، و 5.8% من أفراد العينة مدراء دوائر، و 27.7% رئيس قسم، و 7% رئيس شعبة، و 54.1% مدير مدرسة، و2.5% مسميات أخرى . ويرجع سبب الزيادة الواضحة في نسبة مدراء المدارس؛ لوجود عدد لا باس به من المدارس ، حيث بلغ عدد المدارس في قطاع غزة حتى خلال العام الدراسي 2013/2012 نحو (693) مدرسة تشرف وزارة التربية والتعليم العالي على (398) مدرسة منها (وزارة التربية والتعليم العالي، الكتاب الإحصائي السنوي 2012-2013).

وكما دلت النتائج: إلى أن 8.3% من أفراد العينة طبيعة عملهم فني، بينما 69.8% إداري، و2.5% مالي، و18.2% طبيعة عملهم مختلط، ويعود سبب الارتفاع في نسبة الذين يعملون في الأعمال الإدارية؛ كون الوزارة بها عدد كبير من الموظفين يحتاجون إلى إجراءات إدارية وبرامج تدريب وتقييم وكذلك لأن النواحي الإدارية تمارس بشكل يومي في أغلب الوظائف.

ودلت النتائج أيضاً: أن نسبة من لديهم سنوات خبرة داخل الوزارة تتراوح ما بين 11-20 سنة قد بلغت 59.9% وأن من تتراوح سنوات الخبرة لهم من 1-10 سنوات قد بلغت 25.7% ، وأن من لديهم سنوات الخبرة 21 سنة فأكثر قد بلغت 14.4% ، وتراوحت عدد سنوات الخبرة داخل الوزارة لدى أفراد العينة من (1-32) سنة، بمتوسط 14.9 سنة، وبانحراف معياري 6.6 سنة، يتضح من الجدول رقم: 2.4 أن أكبر نسبة ممن لديهم سنوات خبرة في الوزارة من (11-20) سنة، مما يعطي دلالة أن غالبية الفئة المستهدفة لديها إلمام بالنواحي الإدارية، وأن مستوى الخبرة الموجود يضمن إعطاء الباحث البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة مما يخدم التدرج الوظيفي ويعطى معلومات دقيقة عن قدرات الموظفين وأحقيتهم بالترقية، وكذلك بلغ عدد الذين

لديهم سنوات خبرة خارج الوزارة من (1–10) سنوات نسبة 83.1%، في حين نسبة 16.9% للذين عدد سنوات الخبرة لديهم من (11–20) سنة، في حين تراوحت عدد سنوات الخبرة خارج الوزارة لدى أفراد العينة من (1–20) سنة، بمتوسط 6.31 سنة، وبانحراف معياري 5.47 سنة، ولقد وجدت الدراسة أن الغالبية من أفراد العينة 81.8% يرون بأن عدد الموظفين في أقسامهم ملائم لحجم العمل، بينما 12.8% يرون بأنه غير كاف، و 5.4% فقط يرون بأنه يزيد عن حجم العمل، ويعكس ذلك وجود تخطيط سليم للموارد البشرية كون الأعداد الموجودة داخل أقسام الوزارة مناسبة لحجم العمل واحتياجاته ومهامه.

3.4. المتغيرات المؤسساتية:

الجدول التالي المتغيرات المؤسساتية لأفراد العينة:

جدول رقم 3.4: استجابات المشاركين للمتغيرات المؤسساتية:

المتغيرات المؤسساتية:	نعم		لا		لا أدري		المجموع	
	N	%	N	%	N	%	N	%
تلقى تدريب على إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة.	127	52.5	115	47.5	0	00.	242	100
هل توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات محوسبة لإدارة الموارد البشرية؟	133	55.0	34	14.0	75	31.0	242	100
هل توجد لدى وزارة التربية والتعليم استراتيجية مكتوبة خاصة بالموارد البشرية غير استراتيجيات قانون الخدمة المدنية؟	100	41.3	40	16.5	102	42.1	242	100
بشكل عام هل تشعر بالرضا الوظيفي عن عملك الحالي في وزارة التربية والتعليم؟	188	77.7	49	20.2	5	2.1	242	100
هل ترغب بالاستمرار في عملك الحالي حتى التقاعد؟	174	71.9	53	21.9	15	6.2	242	100

بينت النتائج في الجدول السابق بأن 52.5% من أفراد العينة قد تلقوا تدريباً على إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة، بينما 47.5% لم يتلقوا ذلك، وتبرز هناك أهمية التدريب، لأنه يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة و يعمل على تقليل النفقات و دوران العمل والرفع من معنويات الموظفين، لما للتدريب من أثر في القيام بالمهام والواجبات بالشكل المطلوب، وتبرز أهمية التدريب كذلك؛ لان الموظفين يتنقلون في عدة وظائف؛ مما يستوجب إعادة تدريبهم للمهام الجديدة للوظيفة الشاغرة وكذلك التطور التكنولوجي وما ينتج عنه من استحداث وظائف جديدة.

كما أشارت النتائج كذلك بأن 55.0% من أفراد العينة يرون بأنه توجد لدى وزارة التربية والتعليم العالي قاعدة بيانات محوسبة لإدارة الموارد البشرية، بينما 14.0% من أفراد العينة يرون بأنه لا توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات محوسبة لإدارة الموارد البشرية، في حين 31.0% لم يعرفوا إذا كانت توجد في الوزارة قاعدة بيانات محوسبة لإدارة الموارد البشرية أم لا.

وأظهرت النتائج كذلك بأن 41.3% من أفراد العينة يرون بأنه توجد لدى الوزارة استراتيجية مكتوبة خاصة بالموارد البشرية غير استراتيجيات قانون الخدمة المدنية، بينما 16.5% من أفراد العينة يرون بانه لا توجد لدى الوزارة استراتيجية مكتوبة خاصة بالموارد البشرية غير استراتيجيات قانون الخدمة المدنية، في حين 42.1% لم يعرفوا إذا كانت توجد في الوزارة استراتيجية مكتوبة خاصة بالموارد البشرية غير استراتيجيات قانون الخدمة المدنية، ويتفق ذلك مع دراسة العيلة (2008) ودراسة جرغون (2009) حيث وجدا أن وزارة التربية والتعليم تقوم بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية، إلا أن تلك النتيجة اختلفت مع دراسة الفرا والزعنون (2007)

والتي وجدت عدم وجود تخطيط فعال وأقسام تختص بتخطيط الموارد البشرية داخل أغلب الوزارات الفلسطينية، وقد عزا الباحث سبب الاختلاف لتناول دراستهم جميع الوزارات.

وأوضحت النتائج أيضاً: أن 77.7% من أفراد العينة يشعرون بالرضا الوظيفي عن عملهم الحالي في وزارة التربية والتعليم العالي، بينما 20.2% لا يشعرون بالرضا الوظيفي، وهناك تباين في أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين فهناك من يعطى الأهمية حسب الأجر الأعلى، وهناك من يعطى الأهمية للاستقرار الوظيفي، لذلك فإن معيار الرضا نسبى تبعا لانطباعات الموظفين. وقد اتفقت الدراسة مع الطيب (2008) بوجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي للموظفين بشركة الاتصالات الفلسطينية، لكنها تتعارض مع دراسة محيسن (2004) حيث أشارت إلى وجود تدني في مستوى الرضا الوظيفي، أما دراسة حجاج (2006) فقد توصلت إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الحكم المحلى. كما أتفق ذلك السياق مع عبد الباقي (2004) من حيث اختلاف العلماء في تحديد اتفاق محدد لمفهوم الرضا الوظيفي فوجده أنه حالة من التوجهات الايجابية تجاه العمل.

كما دلت النتائج كذلك أن 71.9% من أفراد العينة يرغبون بالاستمرار في عملهم الحالي حتى التقاعد، بينما 21.9% لا يرغبون في عملهم الحالي حتى التقاعد، في حين 6.2% لم يعرفوا إذا كانوا يرغبون في الاستمرار في عملهم الحالي ام لا. وقد وجد الباحث هناك دلالة فبالرغم من المستوى الجيد فيمن يرغبون بالاستمرار بعملهم حتى التقاعد، وجد في الجانب الأخر نسبة 21.9% لا يرغبون بالاستمرار بعملهم حتى التقاعد، وذلك يسترعى من أصحاب القرار في الوزارة وناظمي السياسات والبرامج بالوقوف على الأسباب التي دعت تلك الفئة في رغبتهم ترك العمل، وما يتبع ذلك زيادة تكاليف التعيينات الجديدة خلفا لأولئك الموظفين وتتمثل تلك التكاليف في: إجراءات التعيين

والتقييم والتدريب، اتفقت الدراسة مع (السقا،2009) حيث بينت الدراسة أن مستوى رضا المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التقاعد ونهاية الخدمة إيجابي ولكن منخفض ومتدنى، كما اتفقت الدراسة مع الحويحي (2008) التي بينت دراستهِ أن الموظفين راضون بعملهم وأن هناك مستوى جيد من الرغبة في الاستمرار بالعمل. وقد يكون سبب ذلك من وجهة نظرنا أن الحزمة التقاعدية المقدمة للموظفين تحتاج إلي الكثير من العمل حتى تصل إلى درجات أفضل من الرضا عنها.

4.4. محاور الدراسة:

1.4.4. محور تخطيط الموارد البشرية:

الجدول التالي يوضح استجابات الموظفين بمحور الموارد البشرية:

جدول رقم 4.4: توزيع الاستجابات المتعلقة بمحور تخطيط القوى البشرية حسب الوسط والوسيط والوزن النسبي:

محور تخطيط الموارد البشرية	المتوسط	الوسيط	الوزن النسبي	الترتيب
توجد لدى الوزارة بيانات متجددة حول الموظفين يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الموظفين.	7.26	8	72.6	1
تقوم الوزارة بعمل مسح داخلي؛ لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	7.26	8	72.6	2
يتم التنبؤ المسبق بعدد الوظائف المطلوبة (الشواغر).	7.23	8	72.3	3
توجد دائرة في الوزارة تتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف.	7.15	8	71.5	4
تشرك الوزارة مديريتها ومؤسساتها في مهمة تخطيط الموارد البشرية.	6.72	7	67.2	5
تقوم الوزارة بعمل مسح خارجي؛ لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	6.72	7	67.2	6
يتم عمل وصف وظيفي قبل الشروع في عملية الاستقطاب.	6.50	7	65.0	7
يتم عمل تحليل للوظائف قبل البدء بعملية الاستقطاب.	6.38	7	63.8	8
التعيين في الوظائف الإدارية يتم استنادا لخطة الموارد البشرية.	6.29	7	62.9	9
يتم استغلال الموارد البشرية بشكل أُنموذجي بالوزارة.	6.04	6	60.4	10
توزيع الموظفين بالوزارة مناسب لطبيعة العمل.	5.86	6	58.6	11
الدرجة الكلية للمحور:	**6.72**	**7**	**67.2**	

أظهرت النتائج في الجدول السابق: أن درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة لمحور تخطيط الموارد البشرية حسب ما أجاب المشاركون مقبول تبعاً لوجهة نظر الموظفين، حيث بلغ الوزن النسبي 67.2%. وذلك يعطي مؤشراً على أن الوزارة تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد في تخطيط الموارد البشرية بدرجة تجعل الموارد البشرية مدارة بشكل استراتيجي.

أما بخصوص استجابات الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، فقد أجابوا بأنه تتوفر لدى الوزارة بيانات متجددة حول الموظفين يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الموظفين بدرجة جيدة وبوزن نسبي 72.6%، كذلك توجد لدي الوزارة دائرة تتولي مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف بدرجة جيدة وبوزن نسبي 71.5%. وقد عزا الباحث ذلك للدور المهم الذي تمارسه تلك الجهة التي تتولي تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للوظائف المطلوبة.

وتتفق هذه الدراسة مع الزعانين (2012) حيث وجد جهة مكلفة بتخطيط الموارد البشرية ويتم القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية بشكل دوري ، وتتفق كذلك مع جرغون (2009) الذي وجد أن لدى وزارة التربية والتعليم العالي تخطيطاً للموارد البشرية وإدارة تختص بذلك النشاط تحدد الاحتياجات السنوية من الموظفين في مختلف الوظائف، وتتفق أيضاً مع دراسة العيلة (2008) الذي وجد أن وزارة التربية والتعليم العالي تقوم بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية.

واختلفت الدراسة مع الفرا والزعنون (2007) حيث لم يجدا تخطيطاً فعالاً للموارد البشرية، وعدم وجود أقسام تعني بتخطيط الموارد البشرية داخل أغلب الوزارات، كما اختلفت الدراسة كذلك مع صيام (2007) حيث توصل إلى أن الادارات المختصة بالشرطة لا تهتم بالكادر الوظيفي والأهم من ذلك عدم وجود خطة لتخطيط الموارد البشرية.

أما عن التنبؤ المسبق بعدد الوظائف المطلوبة فقد كانت بدرجة جيدة بوزن نسبي 72.3 %، في حين كانت وجهة نظر الموظفين في مشاركة مديريات ومؤسسات الوزارة في تخطيط الموارد البشرية مقبولاً حسب التصنيف الذي تم إعتماده للدراسة وبوزن نسبي بلغ 67.2%. تتفق الدراسة مع ما توصل له الزعانين (2012) فقد وجد ان جميع الدوائر تشارك في عملية التخطيط للموارد البشرية، وتتفق كذلك مع عدوان(2011) الذى وجد مشاركة لمدراء الدوائر والأقسام في تحديد احتياجات دوائرهم من الموارد البشرية، وتتفق أيضا مع العيلة (2008) الذي وجد أن الوزارة تشارك مديرياتها في تخطيط الموارد البشرية وتستخدم برامج حاسوبية حديثة؛ لمساعدتها في عمل تخطيط سليم للموارد البشرية.

واختلفت الدراسة مع ما توصل له عدوان (2008) حيث وجد أن المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة، وواضحة، ولا تسعي إلي إشراك الموظفين في التخطيط أو إعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة، تناسب توزيع الموظفين بالوزارة بالنسبة لطبيعة أعمالهم، حيث كانت النسبة ضعيفة 58.6%. كما لوحظ بان 48.4% يرون بأن الترقيات في الوزارة تتم حسب الكفاءة، و48.4% يتمتعون بحزمة تعويضية مناسبة.

نستنتج مما سبق: أن النسبة العالية التي ظهرت للتنبؤ المسبق بالوظائف المطلوبة وكذلك وجود بيانات متجددة حول الموظفين لدي الوزارة تدلل علي وجود تخطيط سليم للموارد البشرية داخل الوزارة، وأن المستوى الضعيف لتوزيع الموظفين حسب طبيعة أعمالهم يسترعي إعادة تدوير الموظفين بما يتناسب مع تنقلاتهم وطبيعة عملهم.

وكذلك بينت النتائج المستوى الضعيف الذي يدل علي أن الترقيات في الوزارة لا تتم بالضرورة بناء علي الكفاءة؛ مما يدق ناقوس الخطر لصناع القرار بوضع معايير ثابتة وفعالة للترقيات

تعتمد علي مبدأ الكفاءة والجدارة في العمل بعيدا عن التحيز واتباع الموضوعية والحيادية في ذلك، كما ظهرت كذلك نسبة متدنية وضعيفة للتعويضات؛ لذا فيجب الاهتمام بتحفيز الموظفين كي يتمكنوا من إنجاز المهام التي تقع علي عاتقهم.

وتتفق مع دراسة السقا (2009) حيث بينت الدراسة أن مستوى رضا الموظفين عن نظام الترقية سلبي متدنٍّ، وتتفق أيضاً مع دراسة محيسن (2004) حيث أظهرت الدراسة تدنياً في مستوى رضا موظفي وكالة الغوث عن الترقية. وعزا الباحث عدم رضا الموظفين عن نظام الترقية فيما سبق بعدم إتباع معايير صحيحة وثابتة للترقيات، وقد يكون هناك نوع من المحاباة وعدم الموضوعية في الترقية التي لابد أن تعتمد في الأساس علي مبدأ الجدارة دون تدخل الإدارة العليا فيها حتي لا تخضع للاعتبارات الشخصية.

2.4.4. محور استراتيجية الموارد البشرية:

لمعرفة مدى واقع استراتيجية الموارد البشرية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؛ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في محور تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور.

وقد أظهرت النتائج في الجدول التالي: أن الوزن النسبي لمحور استراتيجية الموارد البشرية بلغ 56.0%، بناءً على معيار التصنيف الذي اعتمدناه للدراسة حيث تبين أن درجة تطبيق وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة لمحور استراتيجية الموارد البشرية ضعيف تبعاً لانطباعات الموظفين فيها وذلك يعطي مؤشراً على وجود ضعف في محور استراتيجية الموارد البشرية في الوزارة.

وقد عزا الباحث ذلك إلي ضعف التخطيط الاستراتيجي للوزارة وذلك يتطلب من صنّاع القرار العمل على تعديل استراتيجية الموارد البشرية المعمول بها حالياً واحلال خطط جديدة مكانها تتناسب مع التحديات التي تواجه الوزارة، وكذلك زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي؛ لمواجهة الأزمات التي تواجهها مستقبلاً.

جدول رقم 5.4: توزيع الاستجابات المتعلقة بمحور استراتيجية الموارد البشرية حسب الوسط والوسيط والوزن النسبي:

محور استراتيجية الموارد البشرية:	المتوسط	الوسيط	الوزن النسبي	الترتيب
يتم التنسيق بين الإدارات في الوزارة حول عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	6.18	6	61.8	1
القائمون بعملية تحليل الوظائف وتصميم العمل على إطلاع ودراية تامة بعملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة.	6.13	6	61.3	2
يوجد تمييز بالوزارة بين الموظفين حسب العلاقات الشخصية.	6.05	7	60.5	3
توجد استراتيجية مكتوبة للموارد البشرية بالوزارة.	5.93	6	59.3	4
توجد مؤشرات قياس لإدارة الموارد البشرية.	5.84	6	58.4	5
توجد رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة.	5.84	6	58.4	6
توجد بالوزارة لجنة لإدارة التعدد في الموارد البشرية.	5.66	6	56.6	7
يوجد تمييز بالوزارة بين الموظفين حسب الانتماء السياسي.	5.65	6	56.5	8
يوجد تمييز بالوزارة بين الموظفين حسب النفوذ العائلي.	5.39	6	53.9	9
يتم تدريب الموظفين على استراتيجيات الموارد البشرية.	5.30	6	53.0	10
يوجد وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالوزارة.	5.29	6	52.9	11
يوجد تمييز بالوزارة بين الموظفين حسب الجنس.	5.09	5	50.9	12
يتم إشراك الموظفين في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية.	5.05	5	50.5	13
يتم اطلاع الموظفون على استراتيجية الموارد البشرية.	4.97	6	49.7	14
الدرجة الكلية للمحور:	5.60	6	56.0	

أما بخصوص استجابات الموظفين حول فقرات محور الاستراتيجية، فقد ظهر بأنه يتم التنسيق بين الإدارات في الوزارة حول عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بوزن نسبي بلغ

(61.8%)، كما أشارت النتائج: أن 60.5% رأوا أن هناك تمييز بين الموظفين حسب العلاقات الشخصية حسب وجهة نظرهم، أما بخصوص التساؤل: أن القائمين علي عملية تحليل الوظائف وتصميم العمل علي اطلاع ودراية تامة بالتخطيط الاستراتيجي للوزارة حين كان الوزن النسبي60.3%.

تتفق الدراسة مع جرغون (2009) فقد وجد أن القائمون علي التخطيط الاستراتيجي في الوزارة يتمتعون بالكفاءة المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية مما يجعلها عرضة لبعض التجاوزات، وتتفق الدراسة مع الزعانين (2012) حيث وجد أن القائمون بتصميم العمل يتمتعون بالخبرة والكفاءة اللازمة ويمارسون عملهم بنزاهة وحيادية ، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة مقبولة من قبل الموظفين في الوزارة على هذه الفقرة.

ولقد ظهر من خلال النتائج أن الوزن النسبي لوجود مؤشرات قياس لإدارة الموارد البشرية بلغ 58.4% وهي نسبة ضعيفة، فلذلك يجب العمل على إيجاد قياسات ومؤشرات تعمل على إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر لتحقيق الجودة والمهنية.

أما بخصوص التميز بين الموظفين حسب نوع الجنس فكان بوزن نسبي 50.9%. وكانت نتيجة التميز بالوزارة بين الموظفين حسب الانتماء السياسي بوزن نسبي 56.5%، وكان الوزن النسبي للتميز حسب النفوذ العائلي 53.9%، وهذا يعطي مؤشر على وجود تمييز داخل وزارة التربية والتعليم العالي حسب الجنس والانتماء السياسي والنفوذ العائلي ولكن بصورة ضعيفة حسب وجهة نظر المشاركين.

اتفقت الدراسة مع دراسة الفرا والزعنون (2007) بوجود بعض العوامل الغير موضوعية في عملية الاختيار مثل النفوذ العائلي والسياسي والاعتبارات الشخصية، وهذا يضعف من تطبيق

استراتيجيات الموارد البشرية. كما ظهر بأنه يتم اطلاع الموظفون على استراتيجية الموارد البشرية بوزن نسبي (49.7%)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة من قبل الموظفين في وزارة التربية والتعليم على هذه الفقرة.

3.4.4. محور الاستقطاب:

لمعرفة مدى واقع الاستقطاب لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي؛ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور الاستقطاب والدرجة الكلية، وقد ظهرت النتائج المتعلقة بهذا التساؤل واستجابات الموظفين موضحة في الجدول التالي:-

جدول رقم 6.4: توزيع استجابات الموظفين المتعلقة بالاستقطاب:

محور الاستقطاب:	المتوسط	الوسيط	الوزن النسبي	الترتيب
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام.	7.95	8	79.5	1
تتم عملية الاستقطاب بشكل مركزي في ديوان الموظفين العام.	7.02	7	70.2	2
يتم تحديد الاحتياجات بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب.	6.84	7	68.4	3
تسعى الوزارة لاستقطاب الكفاءات من المؤهلين في الموارد البشرية.	6.58	7	65.8	4
القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوى الخبرة والكفاءة.	6.55	7	65.5	5
توجد لدى الوزارة سياسات واضحة عن كيفية استقطاب الموارد البشرية.	6.36	5	63.6	6
تقدم الوزارة عروضا مناسبة؛ من اجل استقطاب العاملين للعمل فيها.	6.32	7	63.2	7
يسمح نظام العمل باستقطاب كفاءات من خلال مرونة في طبيعة العمل(عمل جزئي) استشاري.	5.92	6	59.2	8
الدرجة الكلية للمحور:	6.7	7	67	

أشارت النتائج: أن الوزن النسبي لمحور الاستقطاب بشكل كلي قد بلغ 67%، وبناءً على معيار التصنيف الذي اعتمدناه تبين أن وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تستقطب الموظفين والكفاءات بدرجة مقبولة، تبعاً لوجهة نظر الموظفين فيها، ويدل ذلك علي اهتمام الوزارة بمحور الاستقطاب، وذلك يتمشى مع النظام العام للقانون الأساسي للسلطة الوطنية الفلسطينية.

أما بخصوص فقرات المحور، فقد اتفق المشاركون بأنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام بوزن نسبي 79.5%، وذلك يختلف مع دراسة عريقات وأخرون (2010) حيث وجدوا أن الإعلان التقليدي لملء الوظائف المطلوبة يسهم بشكل ضعيف في تحقيق الميزة التنافسية للبنك، في حين ظهر أن المشاركين في الدراسة في الوزارة يرون بأن نظام العمل يسمح باستقطاب كفاءات من خلال مرونة في طبيعة العمل، بوزن نسبي 59.2%، كما لوحظ أن الوزن النسبي بلغ 65.5% لبند كفاءة وخبرة القائمين على عملية الاستقطاب حسب وجهة نظرهم، كما ظهر أن درجة الموافقة قد بلغت 68.4% لعمل دراسة تحديد الاحتياجات بشكل دائم في الوزارة قبل البدء في إجراءات الاستقطاب، ولوحظ كذلك أن الوزن النسبي لوجود سياسات في الوزارة لعملية الاستقطاب قد بلغ 63.6% حسب انطباعات الموظفين.

تتفق الدراسة مع Bernthal and Rioux (2005) حيث وجدت الدراسة وصفاً تفصيلياً لجميع الوظائف حتى تكون عملية الاستقطاب والتعيين أكثر فاعلية وموضوعية وكفاءة مخرجاتها، ومن النتائج السابقة يظهر بأن عملية الاستقطاب في الوزارة تسير وفق المعايير المهنية بدرجة مقبولة، حسب وجهة نظر المشاركين في الدراسة، ولذلك يجب العمل علي تدعيم عملية الاستقطاب.

4.4.4. محور اختيار الموارد البشرية:

أظهرت النتائج في الجدول التالي أن الوزن النسبي لمحور اختيار الموارد البشرية يساوى 66.0% بناءً على معيار التصنيف الذى اعتمدناه للدراسة تبين أن وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة يتم اختيار الموارد البشرية فيها بدرجة مقبولة وذلك من وجهة نظر الموظفين فيها، وذلك يدل على أن اختيار الموارد البشرية مقبول ويحتاج إلى عملية كبيرة من الجهد لكي يصل لدرجة أكثر قبولاً بخصوص عملية الاختيار، وهذه النتيجة ترتبط ارتباطاً جزئياً بعملية التميز

الموجود في الوزارة من حيث الجنس والانتماء السياسي والنفوذ العائلي، ولتلك العوامل تأثير على عملية اختيار الموارد البشرية، لذلك على القائمين على عملية الاختيار بالوزارة مراعاة أن تتم عملية الاختيار على الكفاءة والمهنية بعيداً على أي ارتباطات تتعلق بالانتماء والولاء.

جدول رقم 7.4: توزيع استجابات الموظفين لمحور اختيار الموارد البشرية:

محور اختيار الموارد البشرية:	المتوسط	الوسيط	الوزن لنسبي	الترتيب
يتم مشاركة الوزارة في عملية الاختيار بشكل فاعل.	6.98	7	69.8	1
يتم مشاركة ذوى العلاقة بالوظيفة مباشرة بشكل فعال.	6.78	7	67.8	2
يتم تعيين الموظفين وفق معايير وقواعد ثابتة.	6.66	7	66.6	3
يتم اختيار الموارد البشرية وفق مواصفات ومعايير شغل الوظيفة.	6.61	7	66.1	4
يتم اختيار المتقدمين للوظائف بالوزارة على أسس موضوعية.	6.59	7	65.9	5
تتبع طرق عادلة للاختيار؛ لجذب الموارد البشرية المؤهلة.	6.58	7	65.8	6
تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة؛ لتعينهم في الوظائف.	6.57	7	65.7	7
تستخدم وسائل انتقاء فعالة في الاختيار.	6.51	7	65.1	8
يتم السؤال عن المرشح لدى الجهات التي عمل لديها سابقا.	5.61	6	56.1	9
الدرجة الكلية للمحور:	**6.60**	**7**	**66.0**	

أما بخصوص استجابات الموظفين حول بنود المحور، فقد ظهر بأنه يتم مشاركة الوزارة في عملية الاختيار بشكل فاعل بوزن نسبي69.8%، ولقد ظهر أنه يتم تعيين الموظفين وفق معايير وقواعد ثابتة وبوزن نسبي 66.6%، وتتفق الدراسة مع عدوان (2011) حيث وجد أن هناك معايير للاختيار بين المتقدمين لشغل الوظيفة منها: التأهيل العلمي والخبرات والقابلية للتطور، وتتفق الدراسة كذلك مع الزعانين (2012) حيث اعتبر إجراءات الاختيار المعمول بها جيدة إلا أنها تحتاج إلي التحديث والتركيز علي طرق جديدة وأكثر فاعلية.

ولقد اتفقت الدراسة مع جرغون (2009) الذي وجد أن لدى وزارة التربية والتعليم العالي سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار، واتفقت الدراسة مع العيلة (2008) حيث وجد لجاناً مختصة

مهمتها المفاضلة بين المرشحين للوظائف يتمتعون بخبرات سابقة، واتفقت الدراسة كذلك مع الزرابي (2006) حيث وجد أن عملية فحص طلبات المتقدمين للوظائف الإدارية وقبولها تتم بشكل سليم وبحسب الوصف الوظيفي، في حين اختلفت الدراسة مع دراسة الفرا والزعنون (2007) فقد توصلوا إلي أن معظم السلبيات التي تعاني منها الوزارات الفلسطينية تعود في جزء منها إلي عدم إتباع سياسات اختيار وتعيين فاعلة، وقد أظهرت الدراسة أن الاختيار في الوزارة يتم بصورة مقبولة وبوزن نسبي 65.9%، وقد ظهر بانه يتم السؤال عن المرشح للوظيفة لدى الجهات التي عمل لديها سابقاً، بوزن نسبي (56.1%).

يتضح من النتيجة السابقة، وجود ضعف في وزارة التربية والتعليم العالي في هذا الجانب فيقترح الباحث هنا بجمع بيانات ومعلومات عن المرشح للوظيفة لدى الجهات التي عمل لديها سابقاً، لتكوين فكرة عن خبراته وسلوكه لتكون الصورة واضحة عن المرشح قبل عملية التعيين، ويتضح أيضاً من خلال النتائج بأن عملية اختيار الموارد البشرية تمر بعدة مراحل حسب وجهة نظر الموظفين في الوزارة وفق أسس مهنية ووظيفية، حسب شروط الوظائف المعلن عنها في الوزارة.

5.4.4. محور تقييم الأداء:

أشارت النتائج في الجدول التالي أن الوزن النسبي لمحور تقييم الأداء يساوي 63.0%، وبناءً على معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث يتبين أن وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تقيم الأداء بدرجة مقبولة وذلك تبعاً لاستجابات الموظفين فيها، وذلك يشير على أن عملية التقييم في الوزارة تحتاج إلى إطلاع ومراجعة كي تصل إلى درجة عالية من الجودة، وبخصوص تقيم الموظفين لعملهم فقد ظهر بأنها مقبولة، بوزن نسبى بلغ (68.6%).

جدول 8.4: توزيع الاستجابات المتعلقة بتقييم الأداء:

محور تقـيـيم الأداء:	المتوسط	الوسيط	الوزن النسبي	الترتيب
عملية تقييم عملك بشكل عام مرضية.	6.86	7	68.6	1
عملية تقييم الأداء بوزارة التربية والتعليم مناسبة.	6.69	7	66.9	2
يعتبر المدراء مؤهلين لإدارة عملية تقييم الأداء.	6.67	7	66.7	3
مقارنة بالمؤسسات الأخرى التقييم في مؤسستي فعال.	6.60	7	66.0	4
تعتبر عملية تقييم الأداء جزءً من إدارة المؤسسة الشاملة.	6.50	7	65.0	5
تقييم الأداء يتعلق بالوصف الوظيفي.	6.49	7	64.9	6
ينبثق عن عملية تقييم الأداء تحديد الاحتياجات التدريبة.	6.24	6	62.4	7
ينبثق عن عملية تقييم الأداء خطة عمل للعام القادم.	5.95	7	59.5	8
يتم عمل لقاء بين الموظف والمسئول بعملية التقييم.	5.73	6	57.3	9
يتم إشراك الموظفون بشكل كاف في عملية تقييم الأداء.	5.58	6	55.8	10
يتم عمل نقاش بينك وبين مسؤولك عن تقييم أدائك.	5.50	6	55.0	11
الدرجة الكلية للمحور:	6.30	7	63.0	

تتعارض دراستنا مع ما توصل عواد (2005)، الذي وجد ضعفاً عاماً في النظام مع عدم جدية مؤسسات السلطة بمختلف مستوياتها بتطبيق نظام تقييم أداء فعال له أهداف واضحة ومحددة، كما بينت الدراسة أن توجه الموظفين تجاه تقييم الأداء سلبي حيث أظهرت نسبة عالية منهم أن لا فائدة كبيرة تعود على الموظف والمؤسسة، كما دلت النتائج على وجود خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند عليها عملية التقييم.

أما دراستنا فوجدت أن التقييم مقبول، وتقييم الموظفين لعملهم مرضى، وأن عملية تقييم الأداء تتم وفق المعاير المهنية ولكن بدرجة مقبولة، أما بخصوص عملية التقييم في الوزارة فقد ظهر بان 66.9% يرون أنها مناسبة، أما بخصوص عمل خطة للعام القادم قائمة على تقييم الأداء في الوزارة، فقد بلغ الوزن النسبي لها 59.5%، مما يشير على أنه يجب أخذ نتائج التقييم؛ لكي يتم الاستفادة منها في عملية خطط الموظفين داخل الوزارة.

كما ظهر بأنه يتم عمل نقاش بينك وبين مسؤولك عن تقييم أدائك بوزن نسبي، (55.0%) ، وتتعارض دراستنا مع ما توصل له عدوان (2007) حيث وجد أن مسؤولية تقييم أداء الموظف تقع على عاتق الرئيس المباشر ولا يتم مشاركة أي جهة خارجية أم داخلية في تقييم أداء الموظف وفي صياغة ووضع معايير تقييم الأداء.

ومن النتائج الخاصة بتقييم الأداء في الوزارة نلاحظ بانه عملية تقييم الأداء تتم وفق المعايير المهنية ولكن بدرجة مقبولة. وتتعارض دراسة أبو حطب (2009) مع دراستنا حيث وجد أن معايير التقييم داخل الجمعية قليلة، وكذلك أن عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير مناسبة لطبيعة العمل وغير كافية ولا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة .وتتفق دراستنا مع أبو ماضي (2007) حيث بينت الدراسة أن معايير ونماذج تقييم الاداء المعمول بها في الجامعات مقبولة، وأن الفترة الزمنية التي تتم فيها عملية التقييم كافية لمعرفة أداء الموظفين بشكل فعال، نستنتج: أن عملية تقييم الأداء موجودة بشكل مقبول وتحتاج الى المزيد من الجهد والسياسات؛ لتصل الى درجة المهنية والجودة.

6.4.4. محور التدريب:

أظهرت النتائج في الجدول التالي: أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للمحور التدريب يساوي 71.0%، و بناءً على معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث يتبين أن وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تطبق محور التدريب في الوزارة بدرجة جيدة وذلك من وجهة نظر الموظفين فيها.

جدول رقم 9.4: توزيع الاستجابات المتعلقة بمحور التدريب:

محور التدريب:	المتوسط	الوسيط	الوزن النسبي	الترتيب
التدريب مهم، لرفع المستوى المهني والوظيفي للموظفين في الوزارة.	8.10	8	81.0	1
التدريب يقلل الفجوة بين الواقع النظري والواقع العملي.	7.67	8	76.7	2
يوجد برنامج تدريبي للموظف الجديد.	7.61	8	76.1	3
المشاركة في عملية التدريب عامل داعم لعملية تطوير الوزارة.	7.56	8	75.6	4
برامج التدريب المختصة تؤدى إلى تحسن نوعية الأداء الوظيفي.	7.53	8	75.3	5
التحاقي بعملية التدريب يساعدني على إفادة زملائي في مجال المهنة.	7.52	8	75.2	6
تزداد مهارة الموظفين في القدرة على حل المشاكل بعد عملية التدريب.	7.46	8	74.6	7
تعتبر عملية استيعاب الموظف الجديد بالوزارة سلسة.	6.89	7	68.9	8
يتم عمل تدريب ممنهج للموظفين بالوزارة.	6.79	7	67.9	9
تبحث الوزارة دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجاتها.	6.65	7	66.5	10
توجد معايير عادلة لانتقاء المرشحين للتدريب.	6.48	6	64.8	11
يتم متابعة المتدربين بعد الحصول على التدريب.	5.96	6	59.6	12
يتم عمل تدريب في موقع العمل.	5.95	6	59.5	13
الدرجة الكلية للمحور:	**7.10**	**8**	**71.0**	

تتفق دراستنا مع الباحثين الهابيل وأخرون (2011) ودراسة السراج (2010) فقد وجدوا تطبيقاً للتدريب وأدواته، وتتعارض دراستنا مع دراسة موسى (2007) حيث كشفت أن التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة، حيث ظهر من استجابات الموظفين بأن التدريب مهم لرفع المستوى المهني والوظيفي للموظفين في الوزارة بوزن نسبي بلغ 81%، بينما 76.7% يرون بأن التدريب يقلل الفجوة بين الواقع النظري والواقع العملي، كما أشار الموظفون بوجود برنامج تدريبي للموظف الجديد بوزن نسبي بلغ 75.2%.

في حين كشفت الدراسة أن 59.6% من الموظفين يرون بأنه يتم متابعة المتدربين بعد الحصول على التدريب من وجهة نظرهم، وأن 59.5% يرون بأنه يتم عمل تدريب في مواقع العمل. وتلك النتيجة تمثل ضعف في هذا الجانب؛ وعليه فإنه يتعين متابعة المتدربين وزيادة الاهتمام بالتدريب في موقع العمل.

7.4.4. محور الرضا الوظيفي والتعويضات:

لمعرفة مدى واقع الرضا الوظيفي والتعويضات في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة؛ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في ذلك المحور الدرجة الكلية، والنتائج الكلية المتعلقة لذلك المحور موضحة في الجدول التالي:

جدول 10.4: توزيع الاستجابات بمحور الرضا الوظيفي:

محور الرضا الوظيفي والتعويضات:	المتوسط	الوسيط	الوزن النسبي	الترتيب
يؤثر الرضا الوظيفي على الإنتاج.	8.31	9	83.1	1
يتعامل مدرائى معي باحترام في العمل.	8.28	9	82.8	2
يتم التعامل معي باحترام في العمل.	8.19	8	81.9	3
اشعر بالفخر بعملي في الوزارة.	7.99	8	79.9	4
يعتبر عدد ساعات العمل مناسباً لإنجاز مهام العمل المطلوبة.	7.72	9	77.2	5
لست قلقا حول احتمال إنهاء خدماتي.	7.16	8	71.6	6
تنسجم أهدافي الشخصية مع أهداف العمل.	7.14	7	71.4	7
تعتبر الإجازات الممنوحة المستحقة مناسبة.	6.88	7	68.8	8
لدى الحرية في اتخاذ قرارات فيما يتعلق بعملي.	6.53	7	65.3	9
يتم تقدير عملي بشكل مناسب.	6.49	7	64.9	10
احصل على ما أتوقعه من عملي على المستوى المهني.	6.29	7	62.9	11
احصل على تغذية راجعة عن عملي بالوزارة.	6.29	7	62.9	12
راتبي غير كاف وغير مرضى.	6.24	4	62.4	13
توجد فرص لتطوير الذات في الوزارة.	6.01	6	60.1	14
استطيع تلبية احتياجاتي المعيشية من راتبي بالعمل.	5.88	6	58.8	15
يعين غالبا أفضل شخص بالاستحقاق والجدارة وفقا لمعايير مهنية.	5.80	6	58.0	16
توجد فرص متساوية وعادلة للترقية في الوزارة.	5.37	6	53.7	17
يوجد هيكل مناسب للأجور في الوزارة.	5.06	5	50.6	18
تتم الترقيات في الوزارة حسب الكفاءة.	4.85	5	48.5	19
أتمتع بحزمة تعويضات مناسبة.	4.84	5	48.4	20
تعتمد الوزارة الربط بين الأجر وانجاز العمل.	3.76	4	37.6	21
الدرجة الكلية للمحور:	6.4	6	64.0	

أشارت النتائج في جدول رقم 10.4: أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور: الرضا الوظيفي والتعويضات يساوي 64.0%، وبناءً على معيار التصنيف الذي اعتمدناه للدراسة يتبين أن وزارة

التربية والتعليم العالي في قطاع تتمتع بمستوى مقبول من الرضا الوظيفي، وذلك تبعاً لاستجابات الموظفين فيها، وتتفق دراستنا مع دراسة السقا (2009) فقد وجدت الدراسة أن مدى الرضا عن الوظيفة لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة إيجابي، كما بينت الدراسة أن مستوى رضا الموظفين عن نظام الراتب سلبي ومتدنٍ.

ولقد لوحظ من خلال استجابات الموظفين في الوزارة بأن الرضا الوظيفي يؤثر على الإنتاج بوزن نسبي 83.1%، فقد أشارت النتائج: إلى أن 82.8% وجهة نظرهم عن تعامل مدراءهم معهم باحترام بلغت 81.9% بأنه يتم التعامل معهم باحترام في العمل وبنسبة 64.9% يتم تقدير عملهم بشكل مناسب، كما ظهر بان 62.4% وجهة نظرهم أقل إيجابية عن الراتب.

وتتفق الدراسة مع دراسة محيسن (2004) في جزئية الراتب حيث أظهرت الدراسة أيضا إنخفاضاً واضحا في مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب ونسبة الزيادة فيه، لتآكل الراتب وعدم كفاية الراتب لتأمين المستقبل، وعدم مناسبة الراتب للجهد المبذول، وتتفق دراستنا مع حجاج (2006) حيث وجد أن الرضا الوظيفي موجود بمستوى متوسط لدى الموظفين في وزارة الحكم المحلى، ولاحظ أن عدم الرضا عن الراتب احتل المرتبة الأولى ثم تلاه عدم الرضا عن تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، ثم جاء بعد ذلك عدم الرضا عن الامكانات والأدوات.

أما بخصوص وجهات النظر عن هيكلية الأجور فقد بلغ الوزن النسبي 50.6% بأنه يوجد هيكل مناسب للأجور في الوزارة، فيجب علي الوزارة معالجة ذلك الضعف بوضع هيكل مناسب للأجور يتناسب مع غلاء المعيشة، ويعطي فرصة للموظف لتغطية متطلباته المعيشية، ولقد لوحظ أن الاجابات عن التساؤل: بأن الوزارة تعتمد على الربط بين الأجر وانجاز العمل فكان الوزن النسبي (37.6%) وهو مستوى ضعيف للغاية يعطي مؤشراً لواضعي السياسات والمخططين

داخل الوزارة للعمل الحثيث علي هذه النتيجة المتدنية ومعالجتها عبر مجموعة من الإجراءات منها حسب وجهة نظري الخروج علي الحلول المنهجية وإتباع وسائل تحفيزية ميدانية فورية.

يتضح أن الرضا الوظيفي يؤثر على زيادة الإنتاج، وأن هيكل الأجور يجب إعادة صياغته؛ ليتلاءم مع احتياجات الموظفين وأن معالجة جوانب الضعف المتمثلة في الربط بين الأجر والإنجاز في العمل يعطي القدرة على المحافظة على مستوى عالٍ من الرضا عن العمل.

5.4. النتائج الكلية لمحاور الدراسة:

الجدول التالي يفسر الدرجة الكلية لمحاور الدراسة حيث احتل محور التدريب المرتبة الأولى وبوزن نسبي 71.0%، وهو ما يعتبر جيداً وفق التصنيف الذي اعتمده الباحث للدراسة، وهذا بدوره يعطي دلالة واضحة أن هناك تخطيط جيد لعملية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ومتطلباتها داخل الوزارة.

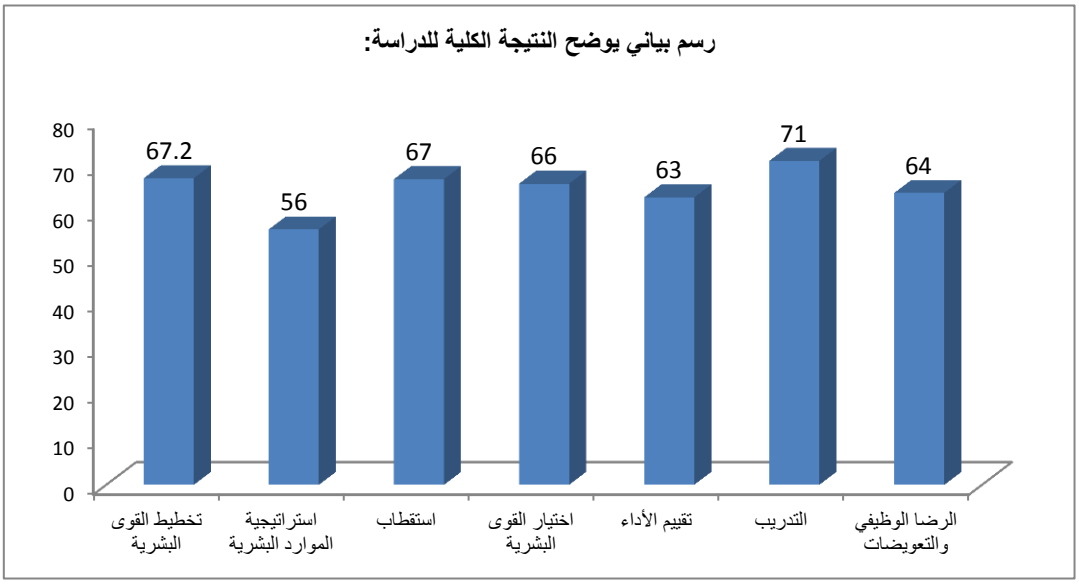
ويتضح أيضاً: أن محور تخطيط الموارد البشرية قد احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 67.2% مما يدل على أن هناك تخطيط للموارد البشرية في إدارات وأقسام وزارة التربية والتعليم العالي بدرجة مقبولة.

أما محور الاستقطاب فقد احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 67.0% وهو ما يعني أن الوزارة تملك رؤية لاجتذاب الموظفين للعمل حسب السياسات والأنظمة المتبعة داخلها بدرجة مقبولة.

وأشار الجدول كذلك إلى أن محور اختيار الموارد البشرية قد احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي 66.0%؛ مما يدل على أن اختيار الموارد البشرية داخل الوزارة يتم بدرجة مقبولة إلا أنه يتطلب مزيدا من الجهد والعمل كي يصل إلى درجة المعايير المهنية المطلوبة.

جدول رقم 11.4 : يبين مستوى تطبيق محاور استراتيجيات الموارد البشرية الكلية:

محاور الدراسة:	المتوسط:	الوسيط:	الوزن النسبي:
تخطيط الموارد البشرية.	6.72	7	67.2
استراتيجية الموارد البشرية.	5.60	6	56.0
استقطاب.	6.70	7	67.0
اختيار الموارد البشرية.	6.60	7	66.0
تقييم الأداء.	6.30	7	63.0
التدريب.	7.10	8	71.0
الرضا الوظيفي والتعويضات.	6.40	6	64.0
الدرجة الكلية:	6.49	7	64.89



شكل رقم 1.4: يوضح المحاور الكلية للدراسة بالرسم البياني، (الرسم من تصور الباحث)

واحتل محور الرضا الوظيفي والتعويضات المرتبة الخامسة بوجود نسبة مقبولة لذلك المحور بوزن نسبى بلغ 64.0%، وقد بلغت النتيجة الكلية لمحور تقييم الأداء 63.0%. أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية فقد جاءت في آخر الترتيب بوزن نسبي 56.0%؛ لتعطي إشارة واضحة على أن هناك ضعف في محور استراتيجية الموارد البشرية، وهو ما يفرض على الوزارة ضرورة العمل والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بحيث يراعي الاحتياجات المستقبلية للوزارة.

6.4. الفروقات في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية:

للإجابة على تساؤلي الدراسة رقم (8،9) تم دراسة الفروقات في أداء المشاركين حول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما في الجدول التالي:

1.6.4. الفئات العمرية:

جدول رقم 12.4: نتائج تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA).

المحاور:	العمر:	المتوسط:	الانحراف المعياري	(F):	مستوى الدلالة:
تخطيط الموارد البشرية	28-35	5.80	1.46	1.99	//0.138
	36-45	6.03	1.46		
	46-60	6.29	1.47		
استراتيجية الموارد البشرية	28-35	4.85	1.06	1.03	//0.358
	36-45	5.08	1.08		
	46-60	5.24	1.18		
الاستقطاب	28-35	5.71	1.08	0.11	//0.897
	36-45	5.75	1.15		
	46-60	5.80	1.25		
اختيار الموارد البشرية	28-35	6.34	1.51	0.60	//0.549
	36-45	6.57	1.65		
	46-60	6.64	1.73		
تقييم الأداء	28-35	5.47	1.51	2.30	//0.102
	36-45	5.84	1.27		
	46-60	5.97	1.40		
التدريب	28-35	6.72	1.89	3.57	*0.030
	36-45	7.08	1.26		
	46-60	7.33	1.51		
الرضا الوظيفي والتعويضات	28-35	5.73	1.12	1.08	//0.342
	36-45	5.67	1.16		
	46-60	5.91	1.06		
محاور الدراسة الكلية	28-35	5.76	1.13	2.103	//0.124
	36-45	5.94	1.05		
	46-60	6.13	1.12		

** دالة احصائياً عند 0.01 * دالة احصائياً عند 0.05 \\ غير دالة احصائياً

تَبيّن من خلال النتائج في الجدول السابق عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي ومحاورها التالية: (تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الموارد البشرية، الاستقطاب، اختيار الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب، الرضا الوظيفي والتعويضات) تعزى لمتغير الفئات العمرية: (28-35، 36-45، 46-60) سنة لدى الموظفين في الوزارة في قطاع غزة، وذلك يعني أن الموظفين في الوزارة بإختلاف فئاتهم العمرية لديهم الاستجابات متقاربة حول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

في حين ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في محور التدريب، فقد لوحظ بأن الموظفين الذين أعمارهم ما بين (28-35) سنة يرون بان يتوفر التدريب في الوزارة أقل من الموظفين الذين أعمارهم أكثر من(35) سنة، وقد عزا الباحث ذلك أن تلك الفئة العمرية فئة شابة وحديثة العهد بالوزارة وقد يكون لحداثة سنهم لم يتلقوا التدريب بعد، وهم بذلك يسعون إلي تحقيق الوصول إلي المواقع الإدارية العليا، مما يجعلهم يرغبون تدريباً أكثر من غيرهم، وهم بذلك يسعون إلي مزيد من التأهيل والتطوير وصقل مهارات أكثر من غيرهم من الفئات العمرية ،وكذلك تلك الفئة يقع علي عاتقها تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تقع علي عاتقهم.

والفروق ذات دلالة إحصائية، فقد بلغ متوسط الموظفين الذين اعمارهم (28-35) سنة 6.72 درجة، والموظفين الذين أعمارهم (36-45) سنة بلغ 7.08 درجة، والموظفين الذين أعمارهم من(46-60) سنة بلغ 7.33 سنة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 13.4: الفروق في درجات التدريب بالنسبة للفئات العمرية اختبار (LSD):

الابعاد:	الفئات العمرية:	المتوسط:	1	2	3
التدريب	28-35	6.72	1	0.078	**0.008
	36-45	7.08		1	0.271
	46-60	7.33			1

2.6.4. مكان السكن:

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في تطبيق الاستراتيجيات:

جدول رقم 14.4: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمكان السكن:

المحاور:	مكان السكن:	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة F:	مستوى الدلالة:
تخطيط الموارد البشرية	شمال غزة	5.9	1.6	1.66	//.16
	غزة	6.0	1.5		
	دير البلح	6.6	1.3		
	خان يونس	5.8	1.4		
	رفح	6.2	1.2		
استراتيجية الموارد البشرية	شمال غزة	4.9	1.0	2.57	*.04
	غزة	5.1	1.1		
	دير البلح	5.6	1.0		
	خان يونس	4.7	1.3		
	رفح	5.1	1.2		
الاستقطاب	شمال غزة	5.6	1.3	3.06	*.02
	غزة	5.6	1.2		
	دير البلح	6.3	1.0		
	خان يونس	5.7	0.9		
	رفح	6.1	1.0		
اختيار الموارد البشرية	شمال غزة	6.4	1.8	1.22	//.30
	غزة	6.4	1.7		
	دير البلح	7.1	1.3		
	خان يونس	6.4	1.7		
	رفح	6.8	1.4		

المحاور:	مكان السكن:	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة F:	مستوى الدلالة:
تقييم الأداء	شمال غزة	5.5	1.5	1.97	//.10
	غزة	5.7	1.4		
	دير البلح	6.3	1.2		
	خان يونس	5.7	1.3		
	رفح	6.2	1.2		
التدريب	شمال غزة	7.0	1.8	1.32	//.26
	غزة	7.0	1.6		
	دير البلح	7.6	1.0		
	خان يونس	7.0	1.4		
	رفح	7.3	1.2		
الرضا الوظيفي والتعويضات	شمال غزة	5.8	1.1	2.41	*.05
	غزة	5.6	1.2		
	دير البلح	6.1	0.9		
	خان يونس	5.6	1.2		
	رفح	6.2	1.0		
محاور الدراسة الكلية	شمال غزة	5.8	1.2	2.37	*.05
	غزة	5.9	1.1		
	دير البلح	6.4	0.8		
	خان يونس	5.8	1.0		
	رفح	6.2	1.0		

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

أظهر اختبار أحادي التباين (One-Way **ANOVA**) بالنسبة للدرجة الكلية وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، بالنسبة لمكان السكن: (شمال غزة، غزة، دير البلح، خان يونس ورفح) (F=2.37, P-value=0.05)، ولكشف الفروق بين المجموعات؛ تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، فقد تبين أن الموظفين في محافظة دير البلح يرون بأنه يتم تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عام أكثر من الموظفين في محافظة غزة.

وقد يرجع سبب ذلك الى انطباعات وإدراكات مديرية الوسطى عن غيرها من المديريات وقد عزا الباحث أيضاً سبب ذلك؛ لأنها مديرية صغيرة و حصة الموظفين فيها كبيرة من حيث التدريب والإعداد ويكون مستوى تطبيق الاستراتيجيات واضح المعالم.

في حين لم يلاحظ وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المحافظات الأخرى، فقد بلغ متوسط الموظفين في شمال غزة 5.8 درجة، والموظفين في غزة 5.9 درجة، و الموظفين في دير البلح 6.4 درجة، و الموظفين في خان يونس 5.8 درجة، و الموظفين في رفح 6.2 درجة.

وقد ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية في درجات محور الاستقطاب في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بالنسبة لمتغير مكان السكن (شمال غزة، غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح) (F=3.06, P-value=0.02)، ولكشف الفروق بين المجموعات؛ تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية، فقد تبين أن الموظفين في محافظة شمال غزة ومحافظة غزة يرون بأنه يتم تطبيق محور الاستقطاب أقل من الموظفين في محافظة دير البلح ومحافظة رفح، في حين لم يلحظ وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المحافظات الأخرى.

ولقد ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية في درجات محور الرضا الوظيفي والتعويضات في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بالنسبة لمتغير مكان السكن: (شمال غزة، غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح) (F=2.4, P-value=0.05)، ولكشف الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية، فقد تبين أن الموظفين في محافظة غزة يرون بأنه يتم تطبيق محور الرضا الوظيفي والتعويضات أكثر من الموظفين في محافظة دير البلح ومحافظة رفح، كما ظهر بأن الموظفين في محافظتي دير البلح ومحافظة رفح يرون

بأنه يتم تطبيق نظام الرضا الوظيفي والتعويضات أكثر من الموظفين في محافظة خان يونس، في حين لم يلحظ وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المحافظات.

وقد عزا الباحث ذلك إلى أن تطبيق محور الرضا الوظيفي والتعويضات في محافظة غزة ومحافظتي دير البلح ورفح قد يكون ناتجاً عن توفير ظروف عمل جيدة أو توفير حوافز بأنواعها وقد يكون رضا الموظفين ناتجاً عن عدم وجود تمييز أو قد تكون هناك علاقات عمل جيدة، وقد يكون هناك تقدير للعمل الذى يقوم به الموظفون في تلك المحافظات، فمفهوم الرضا كما أسلفنا فيه تباين واضح ويختلف من موظف لأخر ومن مؤسسة لأخرى.

تبين من خلال النتائج في جدول رقم 14.4 السابق: عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية (P−value>0.05) في درجات تطبيق محاور استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي التالية :(تخطيط الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية و تقييم الأداء، التدريب) تعزى لمتغير مكان السكن (شمال غزة، غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح) لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

ذلك يعني أن الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي باختلاف أماكن سكناهم لديهم الاستجابات متقاربة حول محاور تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة التالية:(تخطيط الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، وتقييم الأداء، التدريب) دلالة ذلك للباحث أن اختلاف مناطق السكن ليس متغيراً مؤثراً في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول السابق.

الجدول التالي لاختبار الفروق في محاور الدراسة بخصوص السكن (LSD) للمقارنات البعدية:

جدول رقم 15.4: اختبار (LSD) للفروق في المحاور للمقارنات البعدية لأبعاد الاستبانة:

الابعاد:	مكان السكن:	المتوسط:	1	2	3	4	5
استراتيجيات الموارد البشرية	شمال غزة	4.9	1	0.14	0.66	0.01**	0.77
	غزة	5.1		1	0.07	0.14	0.37
	دير البلح	5.6			1	0.01**	0.51
	خان يونس	4.7				1	0.06
	رفح	5.1					1
الاستقطاب	شمال غزة	5.6	1	0.88	0.01**	0.65	0.05*
	غزة	5.6		1	0.00**	0.69	0.04*
	دير البلح	6.3			1	0.03	0.64
	خان يونس	5.7				1	0.12
	رفح	6.1					1
الرضا الوظيفي والتعويضات	شمال غزة	5.8	1	0.50	0.15	0.56	0.12
	غزة	5.6		1	0.03*	0.97	0.02*
	دير البلح	6.1			1	0.05*	0.84
	خان يونس	5.6				1	0.04*
	رفح	6.2					1
الدرجة الكلية	شمال غزة	5.8	1	0.94	0.04	0.74	0.16
	غزة	5.9		1	0.01**	0.75	0.10
	دير البلح	6.4			1	0.01**	0.59
	خان يونس	5.8				1	0.09
	رفح	6.2					1

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

3.6.4. مكان العمل:

جدول يوضح فروق نتائج التحليل التباين الاحادي لمكان العمل:

جدول رقم 16.4: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفروق مكان العمل:

المحاور:	مكان العمل:	مجموع المربعات:	درجات الحرية:	قيمة F:	مستوى الدلالة:
تخطيط الموارد البشرية	شمال غزة	6.0	1.6	1.00	0.426
	شرق غزة	5.9	1.2		
	غرب غزة	6.0	1.7		
	دير البلح	6.7	1.3		
	خانيونس	6.3	1.8		
	ش. خانيونس	5.9	1.1		
	رفح	6.1	1.2		
استراتيجية الموارد البشرية	شمال غزة	5.1	1.0	1.286	0.265
	شرق غزة	4.9	1.2		
	غرب غزة	5.1	1.1		
	دير البلح	5.7	1.0		
	خانيونس	5.2	1.4		
	ش. خانيونس	4.7	1.1		
	رفح	4.9	1.2		
الاستقطاب	شمال غزة	5.6	1.2	1.740	0.113
	شرق غزة	5.6	1.1		
	غرب غزة	5.6	1.3		
	دير البلح	6.4	0.8		
	خانيونس	5.7	1.1		
	ش. خانيونس	5.9	0.8		
	رفح	6.1	1.1		
اختيار الموارد البشرية	شمال غزة	6.6	1.8	0.906	0.491
	شرق غزة	6.3	1.5		
	غرب غزة	6.4	1.8		
	دير البلح	7.3	1.2		
	خانيونس	6.7	2.1		
	ش. خانيونس	6.6	1.2		
	رفح	6.7	1.3		
تقييم الأداء	شمال غزة	5.6	1.5	0.427	0.860

المحاور:	مكان العمل:	مجموع المربعات:	درجات الحرية:	قيمة F:	مستوى الدلالة:
	شرق غزة	5.8	1.3		
	غرب غزة	5.8	1.5		
	دير البلح	5.9	1.3		
	خانيونس	6.0	1.7		
	ش. خانيونس	5.9	0.9		
	رفح	6.0	1.3		
التدريب	شمال غزة	7.0	1.8	1.01	0.419
	شرق غزة	7.0	1.3		
	غرب غزة	6.8	1.8		
	دير البلح	7.7	0.9		
	خانيونس	7.4	1.1		
	ش. خانيونس	7.2	1.2		
	رفح	7.3	1.3		
الرضا الوظيفي والتعويضات	شمال غزة	5.8	1.1	0.642	0.697
	شرق غزة	5.7	1.0		
	غرب غزة	5.6	1.3		
	دير البلح	6.0	0.9		
	خانيونس	5.9	1.5		
	ش .خانيونس	5.8	0.9		
	رفح	6.1	1.0		
محاور الدراسة الكلية	شمال غزة	5.9	1.2	0.880	0.510
	شرق غزة	5.9	0.9		
	غرب غزة	5.8	1.3		
	دير البلح	6.4	0.8		
	خانيونس	6.1	1.3		
	ش. خانيونس	6.0	0.8		
	رفح	6.1	1.0		

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

بالنسبة للدرجة الكلية فقد ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بالنسبة لمتغير مكان العمل: (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، دير البلح، خان يونس، شرق خان يونس، ورفح)،

وقد لوحظ بأن متوسط درجات الموظفين حسب الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية تقريباً متساوٍ بين الموظفين في كل أماكن العمل.

فقد بلغ المتوسط للموظفين في شمال غزة 5.9 درجة والموظفين في شرق غزة 5.9 درجة والموظفين في غرب غزة 5.8 درجة، في حين ظهر بان متوسط الموظفين في مديرية الوسطى أعلى متوسط مقارنة مع الموظفين في المديرات الأخرى، حيث بلغ 6.4 درجة، ولكن لم يلحظ أي فروق مع المديرات الأخرى، كما بلغ المتوسط في مديرية خان يونس 6.1 درجة، والموظفين في شرق خان يونس 6.0 درجة، والموظفين في مديرية رفح 6.1 درجة.

تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية (P-value>0.05) في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي ومحاورها التالية: (تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الموارد البشرية، الاستقطاب، اختيار الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب، الرضا الوظيفي والتعويضات) تعزى لمتغير مكان العمل: (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، دير البلح، خان يونس، شرق خان يونس، ورفح) لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وذلك يعني أن الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي باختلاف أماكن عملهم لديهم نفس الاستجابات حول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

4.6.4. المؤهل العلمي:

تم تطبيق اختبار (t-test)؛ لدراسة الفروقات في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية للمؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، ماجستير) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 17.4: اختبار (t-test) لكشف الفروق في تطبيق الاستراتيجيات للمؤهل العلمي:

محاور الدراسة:	المستوى التعليمي:	N	المتوسط:	الانحراف المعياري:	قيمة t:	مستوى الدلالة:	الفروق لصالح:
تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس فأقل	189	6.2	1.4	1.968	.050*	بكالوريوس فاقل
	ماجستير فأكثر	53	5.7	1.5			
استراتيجية الموارد البشرية	بكالوريوس فأقل	189	5.1	1.1	.721	//.472	-
	ماجستير	53	5.0	1.1			
الاستقطاب	بكالوريوس فأقل	189	5.8	1.2	1.427	//.155	-
	ماجستير	53	5.6	1.2			
اختيار الموارد البشرية	بكالوريوس فأقل	189	6.6	1.6	1.236	//.218	-
	ماجستير	53	6.3	1.7			
تقييم الأداء	بكالوريوس فأقل	189	5.8	1.4	.632	//.528	-
	ماجستير	53	5.7	1.3			
التدريب	بكالوريوس فأقل	189	7.1	1.5	.726	//.469	-
	ماجستير	53	6.9	1.6			
الرضا الوظيفي والتعويضات	بكالوريوس فأقل	189	5.8	1.0	.845	//.399	-
	ماجستير	53	5.7	1.4			
محاور الدراسة الكلية	بكالوريوس فأقل	189	6.0	1.1	1.219	//.224	-
	ماجستير	53	5.8	1.2			

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

من خلال الجدول السابق تبين لنا وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق محور تخطيط القوى البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى للمؤهل العلمي (t-test=- 1.98 , p- value = 0.05)، والفروق كانت لصالح الموظفين الحاصلين على شهادة (بكالوريوس) فأقل، وقد عزا الباحث ذلك أن فئة (البكالوريوس) فأقل يمتلكون معرفة في تطبيق تخطيط الموارد البشرية في الميدان بصورة أكبر من الحاصلين علي المؤهلات الأخرى.

فقد بلغ متوسط الموظفين الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس) فأقل 6.2 درجة والموظفين الحاصلين على درجة (الماجستير) بلغ 5.7 درجة، حيث ظهر بأن المتوسط للحاصلين على البكالوريوس أعلى من الحاصلين على (الماجستير)، ولكن لا توجد دلالات إحصائية على وجود

الفروق، وقد اتفقت الدراسة مع جرغون (2009) حيث وجد فروقاً ذات دلالة احصائية حول واقع سياسة تخطيط الموارد البشرية والاختيار في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى للمؤهل العلمي، واختلفت الدراسة مع العيلة (2008) حيث وجد فروقاً بين حملة الدبلوم العالي والماجستير لصالح حملة الدبلوم العالي، وبين الماجستير والبكالوريوس لصالح البكالوريوس ولم تظهر لديه فروق في المؤهلات الأخرى في ذلك المحور.

ولقد ظهر عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية (P–value>0.05) في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي ومحاورها التالية: (استراتيجية الموارد البشرية، الاستقطاب، اختيار الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب، والرضا الوظيفي والتعويضات) تعزى للمؤهل العلمي لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

ذلك يعني أن الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي باختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم الاستجابات ليست مختلفة إلى درجة ذات دلالة حول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وقد عزا الباحث ذلك عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية حسب انطباعات الموظفين في تلك المحاور.

5.6.4. المسمى الوظيفي:

تم اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA)؛ لدراسة الفروقات في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 18.4: تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA)؛ لكشف الفروق في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية للمسمى الوظيفي:

محاور الدراسة:	المسمى الوظيفي:	المتوسط:	الانحراف المعياري:	قيمة F:	الدلالة:
تخطيط الموارد البشرية	مدير عام	6.1	0.7	2.72	*0.030
	مدير دائرة	5.4	1.7		
	رئيس قسم	5.8	1.7		
	رئيس شعبة	5.6	1.1		
	مدير مدرسة	6.3	1.3		
استراتيجية الموارد البشرية	مدير عام	5.6	0.8	0.781	0.539
	مدير دائرة	4.9	1.2		
	رئيس قسم	4.9	1.1		
	رئيس شعبة	4.9	1.1		
	مدير مدرسة	5.2	1.1		
الاستقطاب	مدير عام	6.3	0.8	2.764	0.028 *
	مدير دائرة	5.5	1.4		
	رئيس قسم	5.6	1.3		
	رئيس شعبة	5.9	1.2		
	مدير مدرسة	5.9	1.0		
اختيار الموارد البشرية	مدير عام	6.7	1.0	1.840	0.122
	مدير دائرة	6.0	1.7		
	رئيس قسم	6.4	1.8		
	رئيس شعبة	6.7	1.6		
	مدير مدرسة	6.7	1.5		
تقييم الأداء	مدير عام	5.9	1.1	2.481	0.045 *
	مدير دائرة	5.8	1.1		
	رئيس قسم	5.6	1.6		
	رئيس شعبة	5.4	1.4		
	مدير مدرسة	6.0	1.2		
التدريب	مدير عام	7.2	1.2	3.966	**0.004
	مدير دائرة	6.9	1.3		
	رئيس قسم	6.6	1.7		
	رئيس شعبة	6.7	0.9		
	مدير مدرسة	7.4	1.5		

محاور الدراسة:	المسمى الوظيفي:	المتوسط:	الانحراف المعياري:	قيمة F:	الدلالة:
الرضا الوظيفي والتعويضات	مدير عام	5.9	1.5	3.229	**0.013
	مدير دائرة	5.4	1.0		
	رئيس قسم	5.7	1.2		
	رئيس شعبة	5.4	1.2		
	مدير مدرسة	6.0	1.0		
محاور الدراسة الكلية	مدير عام	6.2	0.8	4.282	**.002
	مدير دائرة	5.6	0.8		
	رئيس قسم	5.8	1.3		
	رئيس شعبة	5.7	1.0		
	مدير مدرسة	6.2	1.0		

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

تبين من خلال الجدول السابق بخصوص الدرجة الكلية: وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: (مدير عام ونائبه، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، ومدير مدرسة) (F=2.38, P-value=0.05)، ولكشف الفروق بين المجموعات؛ تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية، فقد تبين أن مدراء المدارس يرون بأنه يتم تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عام أكثر من رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ويتفق ذلك مع دراسة العيلة (2008) الذي وجد أن هناك فروق بين الذين يعملون بمهنة مدير مدرسة والمشرف التربوي لصالح مدير المدرسة، ولم تتضح فروق بين المسميات الأخرى في دراسته.

وقد عزا الباحث ذلك؛ كون مدراء المدارس علي اطلاع واحتكاك بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، ويمتلكون الخبرة الكافية لتنفيذ المهمات الإدارية الموكلة لهم، وأن مدراء المدارس لديهم إلمام بالعمل الميداني أكثر من رؤساء الأقسام الذين يقتصر أغلب عملهم علي العمل الإداري.

في حين لم يلحظ وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المسميات الأخرى، وبالنظر إلى المتوسطات فقد لوحظ وجود اختلافات بين المسميات الوظيفية، وذلك يشير إلى وجود اختلافات جوهرية تدل على أثر المسمى الوظيفي على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الوزارة ، فقد بلغ متوسط المدراء العاميين 6.1 درجة، متوسط رئيس القسم 5.8 درجة، ومتوسط رئيس شعبة 5.6 درجة، ومتوسط مدير المدرسة 6.3 درجة.

أما محور تخطيط الموارد البشرية فقد ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيقها تعزى للمسمى الوظيفي: (مدير عام ونائبه، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، ومدير مدرسة) (F=2.9, P−value=0.02)، ولكشف الفروق بين المسميات الوظيفية؛ تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية، فقد تبين أن مدراء المدارس يرون بأنه يتم تطبيق محور تخطيط الموارد البشرية أكثر من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام ورئيس الشعبة، في حين لم يلحظ وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المسميات الأخرى.

وقد عزا الباحث ذلك أن تلك الفئة علي إطلاع ودراية بتخطيط الموارد البشرية ومتطلباتها ،وكذلك أن مدراء المدارس يمتلكون خبرة في معرفة المعايير المطلوبة للتخطيط السليم للموارد البشرية، ولديهم خبرة في العمل الميداني؛ كون الفروق جاءت لصالحها في أكثر من محور.

ولقد ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات محور تطبيق التدريب في الوزارة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: (مدير عام ونائبه، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، ومدير مدرسة) (F=3.4, P−value=0.01)، ولكشف الفروق بين المسميات الوظيفية؛ تم استخدام اختبار(LSD) للمقارنات البعدية، فقد تبين أن مدراء المدارس يرون بأنه يتم تطبيق محور التدريب أكثر من رؤساء الأقسام.

وقد عزا الباحث ذلك؛ لأن حجم عينة مدراء المدارس أكبر من حجم عينة رؤساء الأقسام في الدراسة؛ وكذلك لأن التدريب علي الموارد البشرية مهم لمدراء المدارس؛ كونهم يتعاملون مع عدد كبير من طلاب المدارس وذويهم ،وكذلك كيفية التعامل مع النواحي الإدارية داخل مدارسهم في حين لم يلحظ وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المسميات الأخرى.

تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (P-value>0.05) في درجات محاور تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي التالية: (الاستقطاب، اختيار الموارد البشرية، تقييم الأداء، والرضا الوظيفي والتعويضات) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام ونائبه، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، ومدير مدرسة) لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

تدل النتيجة السابقة أن الموظفين في الوزارة باختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم نفس الانطباعات حول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية التالية (الاستقطاب، اختيار الموارد البشرية، تقييم الأداء، الرضا الوظيفي والتعويضات) ويعني ذلك أن اجابات المبحوثين لم تتأثر بتغير المسمى الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع جرغون (2009) حيث وجد أن اجابات المبحوثين لم تتأثر بتغير المسمى الوظيفي لهم، وأرجع الباحث سبب ذلك أن سياسات الاختيار والتعيين مكشوفة لجميع المستويات الإدارية وأن إجراءاتها تتم بمعرفة جميع المستويات الإدارية.

الجدول التالي يبين اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على اتجاه الفروق في (الاستبيان) للمسمى الوظيفي:

جدول رقم 19.4: نتائج اختبار(LSD) للمقارنات البعدية للتعرف إلى اتجاه الفروق في الاستبانة للمسمى الوظيفي:

محاور الدراسة:	المسمى الوظيفي:	المتوسط:	1	2	3	4	5
تخطيط الموارد البشرية	مدير عام	6.1	1	.24	.60	.36	.73
	مدير دائرة	5.4		1	.25	.71	.02*
	رئيس قسم	5.8			1	.46	.02*
	رئيس شعبة	5.6				1	.04*
	مدير مدرسة	6.3					1
التدريب	مدير عام	7.2	1	.72	.36	.46	.69
	مدير دائرة	6.9		1	.51	.65	.25
	رئيس قسم	6.6			1	.92	.001**
	رئيس شعبة	6.7				1	.06
	مدير مدرسة	7.4					1
الكلية	مدير عام	6.2	1	.24	.36	.30	.98
	مدير دائرة	5.6		1	.54	.82	.06
	رئيس قسم	5.8			1	.71	.02*
	رئيس شعبة	5.7				1	.08
	مدير مدرسة	6.2					1

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

6.6.4. طبيعة العمل:

تم إيجاد اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA)؛ لدراسة الفروقات في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي لطبيعة العمل (فني، إداري، مالي، مختلط، وأخرى).

الجدول التالي يوضح الفروق في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية لطبيعة العمل:

جدول رقم 20.4: نتائج تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA)؛ لكشف الفروق في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية لطبيعة العمل:

المحاور:	طبيعة العمل:	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة F:	مستوى الدلالة:
تخطيط الموارد البشرية	فني	6.1	2.0	1.68	//0.156
	إداري	6.1	1.4		
	مالي	4.7	1.8		
	مختلط	6.3	1.3		
	أخرى	5.6	1.7		
استراتيجية الموارد البشرية	فني	5.1	1.3	1.40	//0.233
	إداري	5.0	1.1		
	مالي	4.1	0.6		
	مختلط	5.3	1.0		
	أخرى	5.1	1.1		
الاستقطاب	فني	5.7	1.5	1.28	//0.277
	إداري	5.8	1.1		
	مالي	4.9	1.1		
	مختلط	5.9	1.2		
	أخرى	5.1	0.6		
اختيار الموارد البشرية	فني	6.2	2.0	1.21	//0.309
	إداري	6.6	1.6		
	مالي	5.5	1.1		
	مختلط	6.8	1.4		
	أخرى	5.9	1.4		
تقييم الأداء	فني	5.8	1.6	1.31	//0.267
	إداري	5.8	1.4		
	مالي	5.3	1.1		
	مختلط	6.0	1.4		
	أخرى	4.2	1.2		
التدريب	فني	6.8	1.9	1.25	//0.292
	إداري	7.1	1.5		
	مالي	6.1	1.4		

المحاور:	طبيعة العمل:	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة F:	مستوى الدلالة:
	مختلط	7.4	1.4		
	أخرى	6.8	1.5		
الرضا الوظيفي والتعويضات	فني	5.8	1.4	0.57	//0.688
	إداري	5.8	1.0		
	مالي	5.6	0.6		
	مختلط	5.9	1.3		
	أخرى	5.0	1.2		
محاور الدراسة الكلية	فني	5.9	1.5	1.30	//0.270
	إداري	6.0	1.0		
	مالي	5.2	0.8		
	مختلط	6.2	1.1		
	أخرى	5.3	1.2		

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

تبين من خلال النتائج: عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (P-value>0.05) في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي ومحاورها التالية: (تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الموارد البشرية، الاستقطاب، اختيار الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب، والرضا الوظيفي والتعويضات) تعزى لمتغير طبيعة العمل: (فني، إداري، مالي، مختلط، وأخرى) لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وذلك يعني أن الموظفين في الوزارة باختلاف طبيعة عملهم لديهم نفس الاستجابات حول تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق محاور استراتيجيات الموارد البشرية وبين سنوات الخبرة داخل الوزارة لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، في حين تتعارض هذه النتيجة مع العيلة (2008) حيث لم يجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف في الوزارة تعزى إلى سنوات الخبرة.

الجدول التالي يوضح معامل (بيرسون) لدراسة العلاقة بين تطبيق محاور استراتيجيات والموارد البشرية وسنوات الخبرة:

جدول رقم21.4: معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تطبيق محاور استراتيجيات الموارد البشرية وسنوات الخبرة داخل الوزارة لدى الموظفين.

محاور الاستبيان:	معامل الارتباط:	مستوى الدلالة:
تخطيط الموارد البشرية	0.165*	**.010
استراتيجية الموارد البشرية	0.062	//.337
الاستقطاب	0.093	//.148
اختيار الموارد البشرية	0.132*	*.040
تقييم الأداء	0.157*	**.014
التدريب	0.228**	**.001
الرضا الوظيفي والتعويضات	0.117	//.070
الدرجة الكلية للمحاور	0.164	*0.010

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

تبين من خلال الجدول السابق: أن الدرجة الكلية للمحاور وجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وبين سنوات الخبرة داخل الوزارة لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، في قطاع غزة، وذلك يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة العملية لدى الموظفين في الوزارة كلما أدى ذلك لارتفاع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الوزارة والعكس صحيح.

أما بالنسبة لمحور تخطيط الموارد البشرية فقد ظهر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق محور تخطيط الموارد البشرية في الوزارة وبين سنوات الخبرة داخلها لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وذلك يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة

العملية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي كلما أدى ذلك لارتفاع تطبيق محور تخطيط الموارد البشرية في الوزارة والعكس صحيح.

وفي ما يتعلق بمحور اختيار الموارد البشرية فقد ظهر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق محور اختيار الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وبين سنوات الخبرة داخل الوزارة لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وذلك يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة العملية لدى الموظفين في الوزارة ، كلما أدى ذلك لارتفاع تطبيق محور اختيار الموارد البشرية فيها والعكس صحيح.

كما أشارت النتائج المتعلقة بمحور تقييم الأداء إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مجال تقييم الأداء البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وبين سنوات الخبرة داخل الوزارة لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وذلك يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة العملية لدى الموظفين في الوزارة ، كلما أدى ذلك لارتفاع تطبيق محور تقييم الأداء فيها والعكس صحيح.

وفيما يتعلق بمحور التدريب فقد ظهر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق محور التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي وبين سنوات الخبرة داخلها لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وذلك يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة العملية لدى الموظفين في الوزارة، كلما أدى ذلك لارتفاع تطبيق محور التدريب فيها والعكس صحيح. ولقد ظهر عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق محاور استراتيجية الموارد البشرية التالية (استراتيجية الموارد البشرية، الاستقطاب، والرضا الوظيفي والتعويضات) في وزارة التربية والتعليم العالي وبين

سنوات الخبرة داخلها لدى الموظفين في الوزارة في قطاع غزة، وذلك يدل على أن سنوات الخبرة العملية ليس لها أثر على مدى تطبيق المحاور السابقة.

7.4. التدريب على الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة:

الجدول التالي يوضح اختبار (t–test) لعينتين مستقلتين؛ لدراسة الفروق في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية لمدى تلقي الموظفين تدريب في الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة:

جدول رقم 22.4: حسب تلقي التدريب في الموارد البشرية خلال السنوات الثلاث الأخيرة:

الأبعاد:	تدريب:	N	المتوسط:	الانحراف المعياري:	قيمة (t)	الدلالة:	الفروق:
تخطيط الموارد البشرية	تلقوا تدريباً	127	6.2	1.3	2.07	*0.04	لصالح من تلقوا تدريب
	لم يتلقوا تدريباً	115	5.9	1.6			
استراتيجية الموارد البشرية	تلقوا تدريباً	127	5.3	1.0	4.00	**0.001	لصالح من تلقوا تدريب
	لم يتلقوا تدريباً	115	4.8	1.2			
الاستقطاب	تلقوا تدريباً	127	5.9	1.1	2.20	*0.03	لصالح من تلقوا تدريب
	لم يتلقوا تدريباً	115	5.6	1.2			
اختيار الموارد البشرية	تلقوا تدريباً	127	6.8	1.5	2.22	*0.03	لصالح من تلقوا تدريب
	لم يتلقوا تدريباً	115	6.3	1.8			
تقييم الأداء	تلقوا تدريباً	127	5.9	1.3	1.64	//0.10	-
	لم يتلقوا تدريباً	115	5.7	1.4			
التدريب	تلقوا تدريباً	127	7.2	1.5	1.60	//0.11	-
	لم يتلقوا تدريباً	114	6.9	1.6			
الرضا الوظيفي والتعويضات	تلقوا تدريباً	126	5.9	1.1	1.71	//0.09	-
	لم يتلقوا تدريباً	115	5.7	1.2			
محاور الدراسة الكلية	تلقوا تدريباً	126	6.1	1.0	2.60	**0.01	لصالح من تلقوا تدريب
	لم يتلقوا تدريباً	114	5.8	1.1			

** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا

تبين من خلال الجدول السابق أن الدرجة الكلية تظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بالنسبة للموظفين في الوزارة الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة وبين الموظفين

الذين لم يتلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة t-test=- 2.60 , p- value = 0.01)، والفروق كانت لصالح الموظفين الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

تتفق الدراسة مع ابو سلمية (2007) الذى هدفت دراسته للكشف عن مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيطها وتنفيذ عملية التدريب بكفاءة وايجابية، مما يدل على أن الموظفين في الوزارة الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية يرون بانه يتم تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية أكثر من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية. فقد بلغ متوسط الموظفين الذين تلقوا تدريباً 6.1 درجة، في حين بلغ متوسط الموظفين الذين لم يتلقوا تدريب 5.8 درجة.

وفي محور تخطيط الموارد البشرية ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق تخطيط الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بالنسبة للموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة وبين الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة-t-test= 2.07 , p- value = 0.04)، والفروق كانت لصالح الموظفين الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة كما اتفقت الدراسة مع عدوان(2011)، وجرغون (2009) فقد وجدا تخطيطاً للموارد البشرية مما يدل على أن الموظفين في الوزارة الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية يرون بأنه يتم تطبيق محور تخطيط الموارد البشرية.

أما استراتيجية الموارد البشرية فقد ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بالنسبة للموظفين في وزارة

التربية والتعليم العالي الذين تلقوا تدريبا في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة وبين الموظفين الذين لم يتلقوا تدريبا في إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة–t test=–4.0 , p– value = 0.01)، والفروق كانت لصالح الموظفين الذين تلقوا تدريبا في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

مما يدل على أن الموظفين في الوزارة الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية يرون بأنه يتم تطبيق محور استراتيجية الموارد البشرية في الوزارة أكثر من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية.

ولقد ظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق محور الاستقطاب في وزارة التربية والتعليم العالي بالنسبة للموظفين في الوزارة الذين تلقوا تدريب في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة وبين الموظفين الذين لم يتلقوا تدريب في إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة (t–test=–2.20 , p– value = 0.03)، والفروق كانت لصالح الموظفين الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة. مما يدل على أن الموظفين في الوزارة الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية يرون بأنه يتم تطبيق محور الاستقطاب في الوزارة أكثر من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريب في إدارة الموارد البشرية.

وظهر وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق اختيار الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بالنسبة للموظفين في الوزارة الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة وبين الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة (t–test=–2.20 , p– value = 0.03)، والفروق كانت لصالح الموظفين الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

مما يدل على أن الموظفين في الوزارة الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية يرون بأنه يتم تطبيق محور اختيار الموارد البشرية في الوزارة أكثر من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية.

وظهر عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (P-value>0.05) في درجات تطبيق محاور استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي التالية (تقييم الأداء، التدريب، والرضا الوظيفي والتعويضات) بالنسبة للموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي الذين تلقوا تدريباً في إدارة الموارد البشرية خلال الثلاث سنوات الأخيرة وبين الموظفين الذين لم يتلقوا تدريب في إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة.

الفصل الخامس

5. الاستنتاجات والتوصيات:

- المقدمة.
- الاستنتاجات.
- التوصيات.
- الدراسات المستقبلية المقترحة.

5.1. المقدمة:

تضمن هذا الفصل عرض ملخص لأهم الاستنتاجات وتوصيات الدراسة التي توصل إليها الباحث؛ مما يسهم في التعرف على الواقع الفعلي لاستراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي.

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث والتي تمحورت حول واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، برزت أهمية الدراسة؛ كونها تبحث واقع عملي لاستراتيجيات الموارد البشرية داخل الوزارة، وتزويدها بالتغذية الراجعة التي تساعدها في اكتشاف نقاط الضعف وسبل معالجتها، وقد هدفت الدراسة إلى معاينة الواقع الفعلي للموارد البشرية والخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في إحدى الوزارات الهامة في السلطة الوطنية الفلسطينية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، وتكون مجتمع الدراسة من (636) من الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، ولقد تم استخدم برنامج Survey System 10) (Evaluation لحساب العينة وقد بلغت (240) موظفا وموظفة، وكان (الاستبيان) أداة الدراسة في جمع البيانات والمعلومات، وقد عرضت على مجموعة من المحكمين؛ مما أفاد البحث في التعديلات الهامة على (الاستبيان)، ولقد تم تفريغ وتحليل (الاستبيان) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والاختبارات الإحصائية؛ لتمكين الباحث من اعتماد نتائج الدراسة.

2.5. الاستنتاجات:

- كشفت الدراسة عن وجود ضعف في محور استراتيجية الموارد البشرية حسب انطباعات الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي؛ مما يستوجب العمل الدؤوب على تعديل استراتيجية الموارد البشرية بوضع خطط طموحة وواقعية؛ للوصول لمستويات أفضل، وأشارت النتائج بوجود مستوى مقبول عن دراية القائمون على التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.
- أشارت النتائج المتعلقة بمحور تخطيط الموارد البشرية إلى وجود مستوى مقبول في استجابات الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي حول بنود المحور، مما يعكس مدى الحاجة إلى العمل المستمر ؛للوصول إلى مستويات أفضل لتخطيط الموارد البشرية، وقد دلت النتائج على وجود دائرة تهتم بتخطيط الموارد البشرية بدرجة جيدة، كما كشفت الدراسة عن وجود مستوى جيد من التنبؤ بالوظائف الشاغرة ،وأظهرت الدراسة كذلك أن الوزارة تشارك مديرياتها ومؤسساتها في تخطيط الموارد البشرية تبعا لوجهة نظر المشاركين فيها.
- أشارت النتائج أن محور الاستقطاب كان بدرجة ليست عالية، وأظهرت النتائج أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام بمستوى جيد، وأن القائمين على عملية الاستقطاب يمتلكون الخبرة والكفاءة بدرجة مقبولة حسب استجابات المشاركين في الدراسة.
- توصلت الدراسة أن الاختيار موجود بمستوى مقبول، ويحتاج المزيد من السياسات والخطط ؛ليصل للمستويات المطلوبة ،وكذلك وجدت الدراسة أن التعيين يتم وفق معايير وقواعد ثابتة ولكن بدرجات ليست عالية تبعا لوجهة نظر المشاركين في الدراسة، كما وكشفت الدراسة أنه لا يتم السؤال عن المرشح للوظيفة قبل تعيينه لدى الجهات التي عمل لديها سابقا؛ مما يعطى صناع القرار في الوزارة مؤشراً على معالجة تلك النقطة باعتبارها وسيلة لتقليل التكاليف فلو تم السؤال عن المرشح للوظيفة ومعرفة مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة، فسيكون بالإمكان استبعاد الموظفين الغير ملائمين فوراً دون الدخول في إجراءات التوظيف وما يتبعها من زيادة التكاليف على الوزارة.

- أشارت النتائج أن تقييم الأداء يتم وفق المعايير المهنية ولكن بدرجة مقبولة حسب انطباعات الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، وكشفت الدراسة أنه لا يتم عمل نقاش بين الموظف وبين المسئول عن العمل عند تقييم أدائه، مما يستوجب معالجة ذلك الجانب بإعطاء مساحة للنقاش للموظف عند تقييم أدائه، وأظهرت النتائج أنه لا يتم مشاركة أي جهة خارجية أم داخلية في تقييم أداء الموظف وفي صياغة ووضع معايير تقييم الأداء.
- دلت الدراسة أن النتائج الخاصة بمحور التدريب كانت بدرجة جيدة تبعا لوجهة نظر الموظفين، وأن هناك مستوى جيد ممن يرون بأن التدريب يقلل بين الواقع النظري والواقع العملي، وكشفت الدراسة بوجود برنامج تدريبي للموظف الجديد، وبينت الدراسة أن هناك ضعف فيمن يرون أنه يتم عمل تدريب في موقع العمل، فيجب الاهتمام بالتدريب في موقع العمل؛ لما له من أثر في رفع الروح المعنوية للموظفين وتقليل التكاليف.
- وأظهرت النتائج المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي والتعويضات وجود مستوى مقبول من وجهة نظر الموظفين عن ذلك المحور، وأن هناك تأثير للرضا الوظيفي على زيادة الإنتاج، أما بخصوص وجهات النظر عن هيكلية الأجور فقد كانت متدنية وضعيفة، فيجب علي الوزارة معالجة ذلك الضعف بوضع هيكل مناسب للأجور يتناسب مع غلاء المعيشة ويعطي فرصة للموظف لتغطية متطلباته المعيشية ،وكشفت الدراسة بأنه لا يتم ربط الأجر بالإنجاز في العمل وكانت استجابة الموظفين عن هذا التساؤل ضعيفة للغاية مما يستوجب وضع خطط تحفيزية فورية؛ لمعالجة جوانب القصور وعدم إغفال دور الحوافز في دافعية الموظف للعمل.
- بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تلقى تدريب في إدارة الموارد البشرية وطبيعة العمل لصالح مدير عام ونائبه، وكذلك إلى مكان السكن ووجود سنوات خبرة، حيث كان لدى تلك الفئات انطباعات أكثر إيجابية من غيرهم.

3.5. التوصيات:

1. الاهتمام بشكل أكبر بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارة ؛لتمكينها من تحقيق رسالتها وأهدافها.
2. تطوير قاعدة بيانات محوسبة وفعالة لإدارة الموارد البشرية تتلاءم مع التغيرات السريعة المحيطة بوزارة التربية والتعليم العالي.
3. إعادة النظر في توزيع الموظفين بشكل يتناسب مع طبيعة أعمالهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وبما يؤدى إلى إنجاز المهام حسب المعايير المطلوبة.
4. العمل على إيجاد بيئة عمل عادلة تتميز بتكافؤ الفرص ومكافحة التمييز.
5. تطوير إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين بما يتناغم مع التطوير المستمر في احتياجات الوظائف وطبيعة المؤهلات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة .
6. العمل على تكثيف التدريب ومتابعة المتدربين بعد الحصول على الجرعة التدريبية ؛للوقوف على مدى استفادتهم من التدريب، مع ضرورة الاهتمام بالتدريب في موقع العمل ؛لما له من مزايا عديدة منها رفع الروح المعنوية للموظفين.
7. الاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل أكبر والعمل على وضع معايير لتقييم الأداء تعتمد على الموضوعية والشفافية.
8. الاهتمام بالرضا الوظيفي والتعويضات مع ضرورة وضع هيكل مناسب للأجور يتناسب مع احتياجات الموظفين وجدول غلاء المعيشة، والتركيز على ربط الأجر بالإنجاز في العمل.
9. أظهرت النتائج أن هناك فروقات في أراء المشاركين تعزى لتلقى تدريب وكذلك موقع العمل وسنوات الخبرة الأمر الذى يقتضى تعزيز تلك التوجهات عند تلك الفئات والتركيز على الفئات الأخرى التي لم تتلقى تدريب ولديها خبرة محدودة.

4.5. الدراسات المستقبلية المقترحة:

يقترح الباحث عمل دراسات معمقة في المواضيع التالية:-

- مدى فاعلية إجراءات الاختيار والتعيين في استقطاب العاملين.
- مدى الاستفادة من برامج التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي.
- أليات تحفيز وتطوير العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.

المراجع

الكتب:

- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية ،إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2010.
- حسن، عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
- حسن، راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
- حمود، خضير، الخرشة ، ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- الحنفي ،عبد الغفار ،إدارة المصارف ،الإسكندرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، 2002.
- درة، عبد الباري و الصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ديري، زاهد محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- ربايعة، على ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- زايد، عادل، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ،القاهرة،2003.
- السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- السالم، مؤيد وعادل، صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الأردن، 2006.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- السكارنة ، بلال ،التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، 2009.
- سلطان، محمد ،إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الجديدة للنشر، 2003.
- الشاويش، مصطفى نجيب ،إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ،دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2005.
- الشاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- الشرايدة، سالم، الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2012.
- الصيرفي، محمد ،التدريب الإداري :تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية ،دار المناهج

للنشر والتوزيع،2009 .

- الطراونة، عمر، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية: 2011 دار البداية ناشرون وموزعون.
- عباس، أنس، تنبؤ و تنمية القوى العاملة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان 2011.
- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، الاردن، دار وائل للنشر، 2003.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- عبدالباقي، صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، 2001.
- كشواي بارى إدارة الموارد البشرية ،الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع 2006 .
- ماهر، احمد، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2004 .
- المدهون ،محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، إبداع للطباعة والنشر، 2005.
- مقداد ،محمد، والفرا ،ماجد، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والإقتصادية، الطبعة الأولى، غزة ، فلسطين، مطابع الجامعة الاسلامية، 2007.
- النداوي ، عبد العزيز، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- نورى، منير، كورتل، فريد ،إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى ،عمان مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
- الهيتى، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الاردن، عمان دار وائل للطباعة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2003.
- وزارة التربية والتعليم العالي، الكتاب الإحصائي السنوي، 2012-2013.
- وزارة التربية والتعليم العالي، وثيقة التشخيص التربوي، 2007.

التقارير :

- الأمم المتحدة، الوضع الإنساني في قطاع غزة، 2012.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير غزة ما بعد عام واحد لحاجات إعادة الإعمار، 2008–2009.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أحوال السكان المقيمين في الأراضي الفلسطينية، 2011.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أحوال السكان المقيمين فلسطين،2012.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي2013.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإطار الاسترشادي للبرنامج التعريفي للموظفين الجدد في الحكومة الاتحادية ،2013.
- وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة التطويرية، 2011-2012.
- وزارة التربية والتعليم العالي، الشؤون الإدارية، 2008.
- وزارة التربية والتعليم العالي، قسم الشئون الإدارية، كتاب تسهيل مهمة باحث واستلام العينة 2013/11/24.

دراسات ورسائل علمية:

- أبو حطب، موسى محمد، واقع تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أداء العاملين المتبع في المؤسسات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة (حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية)، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008.
- أبو سلمية، باسمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب (الأونروا) الإقليمي بغزة، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2007.
- أبو شرخ، نادر حامد، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، 2010.
- أبو ماضي، خالد ،معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2007.
- أبو هاشم، محمد خليل، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير ،جامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- جرغون، ايهاب عبد الله، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ،غزة، الجامعة الإسلامية، 2009.
- حجاج، خليل، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، جامعة الأزهر،2006.
- الحويحى، مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل

(حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة)، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008.

- الزعانين، محمد جميل، إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا (دراسة مقارنة)، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2012.
- الزرابي ،محمود أحمد، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ،غزة ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،2006.
- السراج، رجب عبد الله، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، 2010.
- السقا، شفا سالم، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية حالة دراسية: وزارة الشؤن الاجتماعية، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2009.
- السقا، عون مفيد، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، (دراسة تطبيقية على بنك فلسطين)، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2013.
- سكيك، سامية، تنمية مهارات مديري مدراس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- شبلاق، وائل ،دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدي مديري المدارس الثانوية، في محافظة غزة، 2006.
- شقو والمصري، تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأنظمة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، 2011.
- صيام، محمد رشدي ،واقع ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة ، الجامعة الإسلامية، 2007.
- الطيب، ايهاب محمود، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (دراسة حالة)، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008.
- عبد العال، جمال، نظرة مستقبلية لأصول الإدارة وأثرها علي العمل الشرطي. مجلة الفكر الشرطي العدد الأول (2) الأمارات العربية المتحدة شرطة الشارقة، 1993.
- عدوان، جمال خليل، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي الغير حكومي في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- عدوان، منير زكريا، واقع سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2011.

- عريقات، أحمد وجردات، ناصر والعتيبي، محمود، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية، بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية – المجلد العاشر – العدد الثاني، 2010.

- عواد، طارق أحمد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2005.

- العيلة، معين شعبان، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة ، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008.

- غبون، رامي فؤاد، أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2012.

- الفرا، ماجد، والزعنون، محمد، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 16، العدد2، 2007.

- محيسن، وجدى أحمد، مدى رضا وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2004.

- موسى، أسامة محمود، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين: دراسة حالة بنك فلسطين، غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2007.

- الهابيل، وسيم وابو عرب، شعبان وابو ستة، عماد، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التامين العاملة بقطاع غزة، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 13م، العدد1، 2011.

المواقع الإلكترونية:

- وزارة الداخلية (2014)، تعداد سكان قطاع غزة، لموقع فلسطين أون لاين، http://felesteen.ps/details/news تاريخ الدخول2014/10/20 .
- وزارة التربية والتعليم (2014)استراتيجيات الوزارة، http://www.mohe.gov.ps/ تاريخ الدخول 2014/6/2 .
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2013) تعداد السكان، http://www.pcbs.gov.ps/ تاريخ الدخول1/7/ 2014 .

المراجع الأجنبية:

BOOKS:

- Armstrong Michal , Human Resource Management Practice Publisher: London : Kogan Page ,2005.
- Armstrong Michal, Human Resource Management Practice Publisher: London : Kogan Page, 1999.
- Armstrong Michael, A Handbook of Human Resource management Practice, Kogan Page Publishers, 2003
- Cardona, Melissa and Stevens, Christopher, Managing human resources in small organizations What do we know 2004.
- Dessler Gary Human resource management and Human resource management skills : university commerce :prentice 2005.
- Dessler Gary Human resource management : Publisher Upper Saddle River, N.J. 2003.
- Taylor Fredrick, The principles of scientific management , 1911.

Studies:

- Anderson and witvliet, Fairness Reaction to Personnel Selection Methods, (Eleectronic Version) Journal compilation, 2008 from http://emeraldinsight.com
- Arshad, Muhammad and Masood, Muhammad and Amin, Ghazala. International Review of Management and Business Research, 2013.
- Combs Liu a, and Ketchen, David. The value of human resource management for organizational performance. 2007.
- David Farnham, Amanda Stevens. Developing and Implementing competence-based recruitment and selection in social services. Department- A case study of West Sussex County Council, (Electronic Version). Personnel Review Vol. 13, no. 4, 2000 from http://emeraldinsight.com
- Rioux Sheila and Bernthal. Better Recruitment and Selection Strategies result in improved organizational outcomes. 2005.
- Schaay, Nikk and Heywood, Arthur and Lehmann. Uta Public Health Programme, University of the Western Cape Academic Development Centre, University of the Western Cape November 1998.

- SÖZER, SERAY An Evaluation Of Current Human Resource Management Practices, In The Turkish Private Sector The Graduate School Of Social Sciences 2004.

- Tabassi Amin and Abu Bakar A.H. Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran, International Journal of Project Management 2009.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبيان:

استبيان

واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم (بقطاع غزة)

زميلتي/ زميلي العزيز(ة):

- يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لكم على مشاركتكم الفاعلة في هذه الدراسة والتي هي جزء من رسالة الماجستير في الإدارة والقيادة في البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.
- البحث ممول من الباحث.
- هذا (الاستبيان) فرصة لمعرفة أراءكم التي تعود بالفائدة على جميع العاملين في حقل التربية والتعليم والإدارة.
- النتائج التي سيتم الحصول عليها قد تساعد في تحسين ورفع كفاءة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل الوزارة.
- رغم أنى أرحب بمشاركتك إلا أنه من حقك عدم المشاركة إن أردت ذلك.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة الرجاء الإجابة حسب معرفتكم ووجهة نظركم.
- إننا نقدر ونثمن وقتكم... لذا نستأذنكم بتخصيص(20) دقيقة من وقتكم فقط، لتعبئة هذا الاستبيان مع العلم أنه لا حاجة لكتابة الاسم على (الاستبيان).
- الرجاء الإجابة على كافة الأسئلة بقدر المستطاع وما أمكن ذلك.
- إجاباتكم ستبقى سرية حيث إنها لأغراض البحث العلمي فقط ولن يشار إلى أي جهة أو مؤسسة بعينها في النتائج.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث/ مروان محمد مشتهى.

رقم الاستبيان .....

التاريخ:...../...../.....

أولا: الخصائص الشخصية والوظيفية:

1-	العمر	..... عاماً	الجنس ◻	ذكر ◻	أنثى ◻

2-	السكن (المحافظة):	شمال غزة ◻	غزة ◻	الوسطى ◻	خان يونس ◻	رفح ◻

3-	مكان العمل:	شمال غزة ◻	شرق غزة ◻	غرب غزة ◻	الوسطى ◻	خان يونس ◻	ش. خان يونس ◻	رفح ◻

4-	المؤهل العلمي:	اقل من ثانوي ◻	ثانوي ◻	دبلوم ◻	بكالوريوس ◻	ماجستير ◻	أخرى حدد/ى .....

5-	الحالة الاجتماعية:	أعزب ◻	متزوج ◻	مطلق ◻	أرمل ◻

6-	المسمى الوظيفي:	مدير عام ◻	نائب مدير عام ◻	مدير دائرة ◻	رئيس قسم ◻	رئيس شعبة ◻	مدير مدرسة ◻	أخرى حدد/ى .....

7-	سنوات الخبرة الإجمالية:	داخل الوزارة	خارج الوزارة .....

8-	طبيعة العمل:	فني◻	أدارى ◻	مالي ◻	مختلط ◻	أخرى .....

9-	عدد العاملين في قسمك:	يزيد عن حجم العمل ◻	ملائم لحجم العمل ◻	غير كاف ◻

10-	هل تلقيت تدريباً على إدارة الموارد البشرية في الثلاث سنوات الأخيرة؟:	نعم ◻	لا ◻

11-	هل توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات محوسبة لإدارة الموارد البشرية؟:	نعم ◻	لا ◻	لا أدرى ◻

12-	هل توجد لدى وزارة التربية والتعليم استراتيجية مكتوبة خاصة بالموارد البشرية غير استراتيجيات قانون الخدمة المدنية؟:	نعم ◻	لا ◻	لا أدرى ◻

13-	بشكل عام هل تشعر بالرضا الوظيفي عن عملك الحالي في وزارة التربية والتعليم؟:	نعم ◻	لا ◻	لا أدرى ◻

14-	هل ترغب بالاستمرار في عملك الحالي حتى التقاعد؟:	نعم ◻	لا ◻	لا أدرى ◻

15-	عدد العاملين في قسمك:	يزيد عن حجم العمل ◻	ملائم لحجم العمل ◻	غير كاف ◻

الرجاء وضع ترتيب حسب اعتقادك من (1 إلى 10) حيث الرقم (1) يشير إلى أقل شيء لا تتفق معه تماما، والرقم (10) يشير إلى أعلى شيء تتفق معه تماما.

ثانيا: تخطيط القوى البشرية:		
16-	توجد دائرة في الوزارة تتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف.	
17-	يتم التنبؤ المسبق بعدد الوظائف المطلوبة (الشواغر).	
18-	تقوم الوزارة بعمل مسح خارجي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	
19-	تقوم الوزارة بعمل مسح داخلي؛ لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	
20-	يتم عمل تحليل للوظائف قبل البدء بعملية الاستقطاب.	
21-	يتم عمل وصف وظيفي قبل الشروع في عملية الاستقطاب.	
22-	توجد لدى الوزارة بيانات متجددة حول العاملين يتم الاستناد عليها عند اختيار وتعيين الموظفين.	
23-	تشرك الوزارة مديريتها ومؤسساتها في مهمة تخطيط الموارد البشرية.	
24-	التعيين في الوظائف الإدارية يتم استنادا لخطة الموارد البشرية.	
25-	يتم استغلال الموارد البشرية بشكل أُنموذجي بالوزارة.	
26-	توزيع الموظفين بالوزارة مناسب لطبيعة العمل.	

ثالثا: استراتيجية الموارد البشرية		
27-	توجد استراتيجية مكتوبة للموارد البشرية بالوزارة.	
28-	يتم اطلاع الموظفون على استراتيجية الموارد البشرية.	
29-	يتم تدريب الموظفين على استراتيجيات الموارد البشرية.	
30-	يتم إشراك الموظفين في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية.	
31-	يوجد وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالوزارة.	
32-	توجد رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة.	
33-	توجد بالوزارة لجنة لإدارة التعدد في الموارد البشرية.	
34-	يوجد تمييز بالوزارة بين الموظفين حسب الانتماء السياسي.	
35-	يوجد تمييز بالوزارة بين الموظفين حسب الجنس.	
36-	يوجد تمييز بالوزارة بين الموظفين حسب العلاقات الشخصية.	
37-	يوجد تمييز بالوزارة بين الموظفين حسب النفوذ العائلي.	
37-	القائمون بعملية تحليل الوظائف وتصميم العمل على اطلاع ودراية تامة عن التخطيط الاستراتيجي للوزارة.	
38-	يتم التنسيق بين الإدارات في الوزارة حول عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	
39-	توجد مؤشرات قياس لإدارة الموارد البشرية.	

رابعا: الاستقطـــــــاب:		
40-	يتم تحديد الاحتياجات بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب.	
41-	تتم عملية الاستقطاب بشكل مركزي في ديوان الموظفين العام.	
42-	يسمح نظام العمل باستقطاب كفاءات من خلال مرونة في طبيعة العمل(عمل جزئي) استشاري.	
43-	يعتبر دور الوزارة في عملية الاستقطاب هامشي.	
44-	توجد لدى الوزارة سياسات واضحة عن كيفية استقطاب القوى البشرية.	

45-	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلان.	
46-	تقدم الوزارة عروضا مناسبة من اجل استقطاب العاملين للعمل فيها.	
47-	القائمون بعملية الاستقطاب في الوزارة من ذوى الخبرة والكفاءة.	
48-	تسعى الوزارة لاستقطاب الكفاءات من المؤهلين في الموارد البشرية	

خامسا: اختيار القوى البشرية:		
49-	تتبع طرق عادلة للاختيار والتوظيف ؛لجذب الموارد البشرية المؤهلة.	
50-	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة.	
51-	تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة لتعينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا.	
52-	يتم اختيار الموارد البشرية وفق مواصفات ومعايير شغل الوظيفة.	
53-	يتم اختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالوزارة على أسس موضوعية.	
54-	يتم مشاركة الوزارة في عملية الاختيار بشكل فاعل.	
55-	يتم مشاركة ذوى العلاقة بالوظيفة مباشرة بشكل فعال.	
56-	تستخدم وسائل انتقاء فعالة في الاختيار.	
57-	يتم السؤال عن المرشح للوظيفة لدى الجهات التي عمل لديها سابقا.	

سادسا: تقـيـيم الأداء:		
58-	عملية تقييم الأداء بوزارة التربية والتعليم مناسبة.	
59-	عملية تقييم عملك بشكل عام مرضية.	
60-	مقارنة بالمؤسسات الأخرى التقييم في مؤسستي فعال.	
61-	يتم عمل لقاء بين الموظف والمسئول عن عملية التقييم .	
63-	يتم عمل نقاش بينك وبين مسؤلك عن تقييم أدائك.	
64-	تقييم الأداء يتعلق بالوصف الوظيفي.	
65-	يتم إشراك الموظفين بشكل كاف في عملية تقييم الأداء في مؤسستك.	
66-	يعتبر المدراء مؤهلين لإدارة عملية تقييم الأداء بشكل ملائم.	
67-	تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من إدارة المؤسسة الشاملة (يتم استغلال نتائجها في تحسين الأداء).	
68-	تعتبر عملية تقييم الأداء في الوزارة روتينية.	
69-	تنبثق عن عملية تقييم الأداء خطة عمل للعام القادم.	
70-	ينبثق عن عملية تقييم الأداء تحديد احتياجات التدريب للموظف.	

سابعا: التدريب:		
71-	يوجد برنامج تدريبي للموظف الجديد.	
72-	تعتبر عملية استيعاب الموظف الجديد بالوزارة سلسة.	
73-	يتم عمل تدريب ممنهج للعاملين بالوزارة.	
74-	يتم عمل تدريب في موقع العمل.	
75-	يتم متابعة المتدربين بعد الحصول على التدريب.	
76-	توجد معايير عادلة لانتقاء المرشحين للتدريب.	
77-	تبحث الوزارة دائما عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجاتها.	
78-	التحاقي بعملية التدريب يساعدني على إفادة زملائي في مجال المهنة .	
79-	برامج التدريب المختصة تؤدى إلى تحسن نوعية الأداء الوظيفي .	
80-	التدريب يقلل الفجوة بين الواقع النظري والواقع العملي.	
81-	المشاركة في عملية التدريب عامل داعم لعملية تطوير الوزارة.	

82-	تزداد مهارة الموظفين في القدرة على حل المشاكل بعد عملية التدريب.	
83-	التدريب مهم لرفع المستوى المهني والوظيفي للعاملين في الوزارة.	

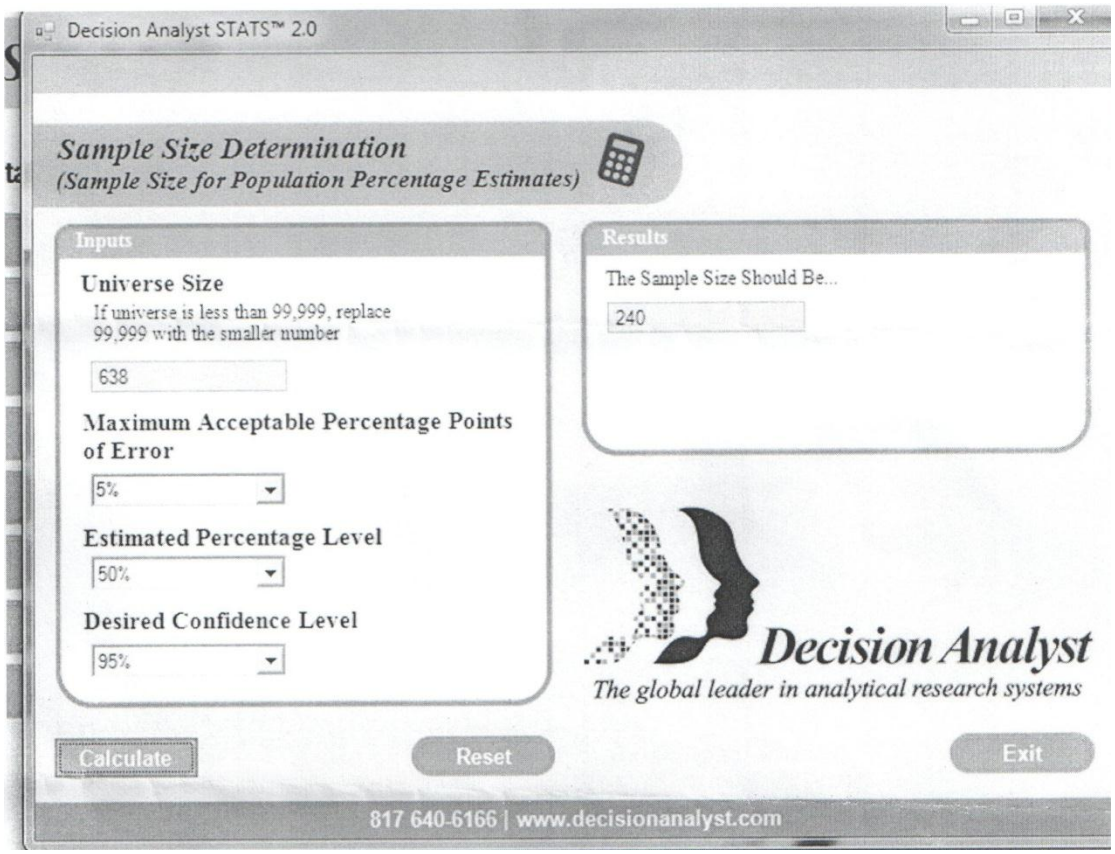
ثامنا: الرضا الوظيفي والتعويضات:		
84-	يتم تقدير عملي بشكل مناسب.	
85-	احصل على تغذية راجعة عن عملي بالوزارة.	
86-	توجد فرص متساوية وعادلة للترقية في الوزارة.	
87-	توجد فرص لتطوير الذات في الوزارة.	
88-	يؤثر الرضا الوظيفي على الإنتاج.	
89-	لست قلقا حول احتمال إنهاء خدماتي.	
90-	لدى الحرية في اتخاذ قرارات فيما يتعلق بعملي.	
91-	يعين غالبا أفضل شخص بالاستحقاق والجدارة في الوزارة وفقا لمعايير مهنية.	
92-	احصل على ما أتوقعه من عملي على المستوى المهني.	
93-	تنسجم أهدافي الشخصية مع أهداف العمل.	
94-	يتم التعامل معي باحترام في العمل.	
95-	يتعامل مدرائي معي باحترام في العمل.	
96-	استطيع تلبية احتياجاتي المعيشية من راتبي بالعمل.	
97-	اشعر بالفخر بعملي في الوزارة .	
98-	ارغب بالاستمرار بعملي في الوزارة حتى التقاعد.	
99-	يعتبر عدد ساعات العمل مناسب لإنجاز مهام العمل المطلوبة .	
100-	أتمتع بحزمة تعويضات مناسبة.	
101-	تعتبر الإجازات الممنوحة المستحقة مناسبة .	
102-	يتماشى معدل الزيادة في الراتب مع غلاء المعيشة.	
103-	راتبي غير كاف وغير مرض .	
104-	يوجد هيكل مناسب للأجور في الوزارة.	
105-	تعتمد الوزارة الربط بين الأجر وانجاز العمل .	
106-	تتم الترقيات في الوزارة حسب الكفاءة.	

تمم (الاستبيان)، ولله الحمد والشكر.

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين:

الاسم	مكان العمل
1- د. أحمد المشهراوي	أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا
2- د. سامي أبو الروس	الجامعة الاسلامية
3- أ. سمير امطير	ديوان الموظفين العام
4- د. سناء ابو دقة	الجامعة الإسلامية
5- د. فؤاد عياد	جامعة الأقصى
6- د. محمد المدهون	وزير الثقافة والشباب والرياضة
7- د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
8- أ. محمود حماد	مدير شؤون الموظفين في وزارة الصحة
9- د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
10-د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
11-د. وائل الداية	الجامعة الإسلامية
12-د. يحيي عابد	جامعة القدس/أبو ديس

ملحق رقم (3) نسخة من عينة الدراسة:



ملحق (4) مخاطبة من الأكاديمية إلى وزارة التربية والتعليم العالي:

التاريخ: 2013/07/22م

الموافق: 23 شعبان 1434هـ

الإخوة / المدراء العامون ونوابهم حفظهم الله ...

الإخوة / مدراء الدوائر حفظهم الله ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم أطيب التحيات ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية ،

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث / مروان محمد ثابت مشتهى والذي يجري بحثاً بعنوان (واقع استراتيجيات الموارد البشرية بـ وزارة التربية والتعليم العالي) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وذلك في تطبيق أدوات البحث على عينة الدراسة وذلك حسب الأصول.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

د. أسامة عدلية المزيني

وزير التربية والتعليم العالي

Gaza: (08-2865200 - 2866809) Fax:(08-2865909) غزة: (08-2866809 -2865200) فاكس: (08-2865909)

Email: moehe@mohe.ps

ملحق رقم (5) الخاتمة :

"**بسم الله الرحمن الرحيم**"

"**الحمد الذى هدانا لهذا وما كنا نهتدى لولا أن هدانا الله** " الأعراف (43).

الحمد لله الذى هداني لهذا الجهد العلمي المتواضع ،الذى اهتم بموضوع هام كان وما زال موضع اهتمام الكثير من الباحثين في شئون استراتيجيات العمل الإداري التعليمي، المتمثل في مواضيع الإدارة ومتطلباتها في إحدى الوزارات الهامة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ألا وهو **(واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، بقطاع غزة).**

حيث تناول كل ما يؤثر على موظفي التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، في مجال عملهم الإداري التعليمي الذى هو الأساس المتين الذى تقوم عليه العملية الإدارية في كافة جوانبها؛ لما له من انعكاسات إيجابية في تطوير العمل الإداري الخاص بالموارد البشرية، بالوزارة.

لذا جاء هذا البحث مهتما بأساسيات العمل الإداري **(لاستراتيجيات الموارد البشرية)** بوزارة التربية والتعليم العالى، متمثلة: بتخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الرضا الوظيفي والتعويضات، من خلال: التعريج على مفهوم وأهمية ووظائف الموارد البشرية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، من خلال استعانته بأداة الدراسة (الاستبيان)؛ لجمع البيانات وتحليلها ؛بغرض اعتماد نتائج الدراسة.

كما أحمد الله – سبحانه وتعالى –وأشكره على ما هداني إليه من: استنتاجات وتوصيات.

"ربنا لا تؤخذنا إن نسينا أو أخطئنا" البقرة(286).

"وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين" يونس (10).

هذا وبالله التوفيق.

الباحث/

مروان محمد مشتهى

غزة: 16 من يونيو–2014