

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني"

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.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: باسم جميل سالم مطرية

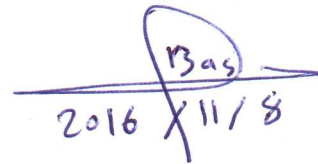
Date:

2016-11-08

08 صفر، 1438 هـ

التاريخ:

Signature:


2016 / 11 / 8

التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك



بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة

دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني

إعداد الباحث:

باسم جميل مطرية

إشراف الدكتور:

هيثم خليل عايش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير

في برنامج القيادة والإدارة

1437هـ - 2016م



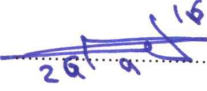
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ باسم جميل سالم مطرية، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية

في مؤسسات التعليم التقني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 24 ذو الحجة 1437 هـ، الموافق 2016/09/26 م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	د. هيثم خليل عايش	مشرفاً ورئيساً
	د. منصور محمد علي الأيوبي	مناقشاً خارجياً
	د. محمد إبراهيم المدهون	مناقشاً داخلياً

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،،،



د. محمد إبراهيم المدهون





قَالَ تَعَالَى: ﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ
آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ
قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾ (سورة الجمعة، آية: 2)



إهداء

إلى منارة العلم والإمام المصطفى، إلى الأمي الذي علم المتعلمين، إلى سيد الخلق ...

نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، والغالية التي لا أرى الأمل إلا من عينها فلولا رضاها
ما تقدمت ...

أمي الحبيبة

إلى من لا تفية الكلمات والشكر والعرفان، إلى السراج الحاني الذي أنار لي دربي
ولولا رضاه ما وفقت في حياتي ...

أبي الحبيب

إلى الروح التي سكنت روحي، إلى من كانت سنداً لطموحي وعونا لنجاحي ...

زوجتي العزيزة

إلى معنى الحب والتفاني، إلى صاحبة القلب الطيب ...

خالتي أم سالم (أمي الثانية)

إلى من حيمهم يجري في عروقي، ويلهج بذكراهم فؤادي ...

إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً، ومن فكرهم منارة تنير لنا سير العلم والنجاح ...

أساتذتنا الكرام

إلى طلبة العلم في كل مكان ... إليهم جميعاً

أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على إمام المتقين، وقدوة الناس أجمعين نبينا محمد، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

فلك الحمد (سبحانك)، علمتنا ما لم نكن نعلم، إنك أنت العليم الحكيم، جعلت علم خلقك أجمعين كقطرة في بحر علمك العظيم، الذي لا نصيب لنا فيه إلا ما كتبت لنا برحمتك وفضلك، يا أكرم الأكرمين.

فإن أي عمل لا يكتب له النجاح إلا بعون ومساعدة الآخرين، وامتنالاً لقول النبي صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي رواه أبو هريرة: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (الترمذي، 1954: 455)، ووفاءً وعرفاناً لأهل الفضل، أجد من الواجب عليّ أن أنسب الفضل لأهله، فأقدم الشكر والامتنان إلى كل من قدم لي المساعدة والتشجيع، في سبيل إخراج هذه الدراسة إلى حيز النور.

وأخص بالشكر الجزيل الدكتور/ **هيثم عايش**، لإشرافه على رسالتي، وحسن توجيهه وإسدائه النصيح والإرشاد لإخراج هذا العمل المتواضع بصورته الحالية، فجزاه الله عني خير الجزاء. كما أخص بشكري وامتناني جميع الأساتذة في برنامج القيادة والإدارة الذين وفروا لي السبل جميعها للاستفادة من خبراتهم.

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة: الدكتور/ **منصور الأيوبي** مناقشاً خارجياً، والدكتور/ **محمد المدهون** مناقشاً داخلياً لما بذلاه من جهد في تصحيح وتقييم هذه الرسالة لتخرج على أكمل وجه وبهذه الصورة.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة المحكمين لما بذلوه من جهد ووقت، ولما قدموه من نصائح وإرشادات لإنجاح هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى عمي الغالي الدكتور/ **إبراهيم جابر** الذي ساندني وقدم لي الدعم والتوجيه لإتمام هذا العمل المتواضع. وأخيراً أتقدم بخالص شكري وعرفاني إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل.

الباحث/ باسم جميل مطرية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، والبالغ عددهم (326) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (177) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. توافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية بنسبة (64.86%).
2. توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور تنمية الموارد البشرية بنسبة (62.58%).
3. توافر أبعاد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية بنسبة (61.56%).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الذكور)، ولمتغير عدد سنوات الخدمة ولصالح الذين تزيد سنوات خدمتهم عن (10 سنوات فأكثر)، وتبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

1. ضرورة التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية، التي تتضمنها خطة الموارد البشرية، وتقديم الدعم الكامل لها.
2. أن تقوم مؤسسات التعليم التقني بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، وأن تقوم بمراجعتها وتقييمها بشكل دوري، لتستطيع أن تحدد ما يحتاج للتطوير أو الإلغاء.
3. نوصي مؤسسات التعليم التقني بالتركيز على جميع محددات الجودة، والعمل على تحسينها والاستفادة منها؛ للحكم على مستوى جودة الخدمات التعليمية.

Abstract

The purpose of this study is to identify the role of planning and human resources development to improve the quality of educational services in technical education institutions.

The study adopted the Descriptive analytical approach, and the study population consisted from all supervisory personnel in the category of technical education institutions in Gaza Strip, which there number is (326) employees, The sample survey is (177) employee, the study used the questionnaire as a tool.

The study found a range of outcomes, including:

1. The availability of human resources planning dimensions in technical education institutions (medium) degree, as the relative weight of all dimensions of human resources planning axis vertebra was (64.86%).
2. Availability of dimensions HRD in technical education institutions (medium) degree, as the relative weight of all dimensions of human resource development axis vertebra was (62.58%).
3. Availability of educational service quality dimensions in technical education institutions (medium) degree, as the relative weight of all paragraphs of quality educational services hub dimensions (61.56%).
4. Statistically significant relationship exists when the level indication ($\alpha \leq 0.05$) between the role of human resources planning and improving the quality of educational services in technical education institutions.
5. There is a statistically significant relationship at the level indication ($\alpha \leq 0.05$) between the role of human resources development and improving the quality of educational services in technical education institutions.
6. There are statistically significant differences at the level indication ($\alpha \leq 0.05$) on the role of human resources planning and development to improve the quality of educational services in technical education institutions due to variable interest of sex (male), and a variable number of years of service and for those who drive a bit faster service years (10 years or more), and show no differences attributable to variables: (qualification, job title).

The study recommended a set of recommendations including:

1. The need for senior management in technical education institutions to achieve the objectives of human resources planning, which included human resources plan, and to fully support them.
2. Technical education institutions needs to develop plans and policies for human resources development and that are reviewed and evaluated on a regular basis, to determine what needs to develop or cancel.
3. Technical education institutions needs to focus on all quality parameters and work to improve them and utilize them to judge the quality of educational services.

قائمة المحتويات

أ.....	استهلال: آية قرآنية.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	شكر وتقدير.....
د.....	ملخص الدراسة.....
ه.....	Abstract.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
ل.....	قائمة الأشكال.....
م.....	قائمة الملاحق.....
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	أولاً: مقدمة:.....
3.....	ثانياً: مبررات الدراسة:.....
4.....	ثالثاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:.....
6.....	رابعاً: متغيرات الدراسة:.....
7.....	خامساً: فرضيات الدراسة:.....
9.....	سادساً: أهداف الدراسة:.....
9.....	سابعاً: أهمية الدراسة:.....
9.....	الأهمية النظرية:.....
10.....	ثامناً: حدود الدراسة:.....
10.....	تاسعاً: مصطلحات الدراسة:.....
12.....	عاشراً: الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة:.....
12.....	الحادي عشر: هيكل الدراسة:.....
13.....	الفصل الثاني الإطار النظري
14.....	مقدمة:.....
15.....	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:.....
15.....	المطلب الأول: تعريف بإدارة الموارد البشرية:.....

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أدوارها وممارساتها: .	19
المطلب الثالث: دور ومكانة إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة:	24
المبحث الثاني: مدخل إلى تخطيط الموارد البشرية:	26
المطلب الأول: تعريف بتخطيط الموارد البشرية:	26
المطلب الثاني: مشاكل تخطيط الموارد البشرية:	28
المطلب الثالث: متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية:	30
المطلب الرابع: عمليات تخطيط الموارد البشرية:	36
المبحث الثالث: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية:	41
المطلب الأول: تعريف بتنمية الموارد البشرية:	41
المطلب الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية:	45
أولاً: التدريب:	45
ثانياً: تنمية المسار الوظيفي:	54
ثالثاً: تقييم الأداء:	59
المبحث الرابع: جودة الخدمات التعليمية:	70
المطلب الأول: ماهية الجودة وتطورها التاريخي:	70
المطلب الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة:	74
المبحث الخامس: مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة:	91
أولاً: مفهوم التعليم التقني:	92
ثانياً: أهمية التعليم التقني:	92
ثالثاً: أهداف التعليم التقني:	93
رابعاً: واقع التعليم التقني في فلسطين:	93
خامساً: الصعوبات والتحديات التي تواجه التعليم التقني:	97
الفصل الثالث الدراسات السابقة	99
مقدمة:	100
أولاً: الدراسات التي تناولت تخطيط الموارد البشرية:	100
ثانياً: الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية:	104
ثالثاً: الدراسات التي تناولت جودة الخدمات التعليمية:	108
التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:	114

117	الفصل الرابع منهجية وإجراءات الدراسة
118	مقدمة:
118	أولاً: منهج الدراسة:
118	ثانياً: مصادر البيانات:
118	ثالثاً: مجتمع الدراسة:
118	رابعاً: عينة الدراسة:
119	خامساً: أداة الدراسة:
121	سادساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
126	سابعاً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
128	ثامناً: اختبار توزيع البيانات:
129	تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
130	الفصل الخامس التحليل والتفسير والنقاش
131	المقدمة:
131	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:
133	ثانياً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:
167	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:
185	الفصل السادس النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة
186	مقدمة:
186	أولاً: نتائج الدراسة:
193	ثانياً: توصيات الدراسة:
195	ثالثاً: الدراسات المقترحة:
196	مراجع الدراسة:
209	قائمة الملاحق:

قائمة الجداول

- جدول رقم (1) تقديرات مختلفة للموظفين 64
- جدول رقم (2) مثال لأسئلة قائمة المراجعة..... 67
- جدول رقم (3) مؤشرات التحسينات المطلوبة على صعيد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة 90
- جدول رقم (4) توزيع مؤسسات التعليم العالي حسب المنطقة، ونوع المؤسسة، والعام الدراسي..... 94
- جدول رقم (5) توزيع الكليات الفلسطينية حسب جهة الإشراف، والمنطقة، ونوع المؤسسة 2015/2014م 94
- جدول رقم (6) توزيع الكليات الموجودة في قطاع غزة وفقاً للكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام، والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات غزة 2015/2014م..... 96
- جدول رقم (7) الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية المصدر (من إعداد الباحث، بناءً على الدراسات السابقة)..... 116
- جدول رقم (8) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة والاستبانة الموزعة والمستردة 119
- جدول رقم (9) أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية وأعداد فقراتها..... 120
- جدول رقم (10) أبعاد محور تنمية الموارد البشرية وأعداد فقراتها 120
- جدول رقم (11) أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية وأعداد فقراتها 120
- جدول رقم (12) مقياس خماسي التدرج..... 121
- جدول رقم (13) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الاستبانة 122
- جدول رقم (14) صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية..... 123
- جدول رقم (15) صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور تنمية الموارد البشرية 124
- جدول رقم (16) صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية 125
- جدول رقم (17) معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة والاستبانة ككل..... 126
- جدول رقم (18) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد محاور الاستبانة والاستبانة ككل 127
- جدول رقم (19) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد محاور الاستبانة والاستبانة ككل..... 128
- جدول رقم (20) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 131
- جدول رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 131
- جدول رقم (22) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 132
- جدول رقم (23) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة 132
- جدول رقم (24) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرات أبعاد المحور الأول (تخطيط الموارد البشرية) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها 133

- جدول رقم (25) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول (التزام الإدارة العليا) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....135
- جدول رقم (26) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (دقة أهداف المؤسسة) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....137
- جدول رقم (27) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....139
- جدول رقم (28) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....141
- جدول رقم (29) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (مراعاة كافة المتغيرات البيئية) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....143
- جدول رقم (30) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرات أبعاد المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية) من السؤال الثاني وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....145
- جدول رقم (31) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول (سياسات التدريب) من السؤال الثاني وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....147
- جدول رقم (32) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (سياسات تنمية المسار الوظيفي) من السؤال الثاني وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....149
- جدول رقم (33) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (سياسات تقييم الأداء) من السؤال الثاني وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....151
- جدول رقم (34) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرات أبعاد المحور الثالث (جودة الخدمات التعليمية) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....153
- جدول رقم (35) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول (الملموسية) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....155
- جدول رقم (36) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (الاعتمادية) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....157
- جدول رقم (37) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (الاستجابة) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....159

- جدول رقم (38) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (الأمان/الثقة) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....161
- جدول رقم (39) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (التعاطف) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....163
- جدول رقم (40) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد السادس (المسؤولية الاجتماعية) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها.....165
- جدول رقم (41) معاملات ارتباط بيرسون بين تخطيط الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....167
- جدول رقم (42) معاملات ارتباط بيرسون بين التزام الإدارة العليا وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....168
- جدول رقم (43) معاملات ارتباط بيرسون بين دقة أهداف المؤسسة وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....169
- جدول رقم (44) معاملات ارتباط بيرسون بين وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....170
- جدول رقم (45) معاملات ارتباط بيرسون بين التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....171
- جدول رقم (46) معاملات ارتباط بيرسون بين مراعاة كافة المتغيرات البيئية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية..172
- جدول رقم (47) معاملات ارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....173
- جدول رقم (48) معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات التدريب وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....174
- جدول رقم (49) معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات تنمية المسار الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....175
- جدول رقم (50) معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات تقييم الأداء وأبعاد جودة الخدمات التعليمية.....176
- جدول رقم (51) نتائج اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين - حسب متغير الجنس.....178
- جدول رقم (52) نتائج اختبار (ANOVA) - حسب المؤهل العلمي.....179
- جدول رقم (53) نتائج اختبار (ANOVA) - حسب المسمى الوظيفي.....180
- جدول رقم (54) نتائج اختبار (ANOVA) - حسب عدد سنوات الخدمة.....181
- جدول رقم (55) نتائج اختبار (LSD) الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في محور تخطيط الموارد البشرية.....182
- جدول رقم (56) نتائج اختبار (LSD) الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في محور تنمية الموارد البشرية.....182
- جدول رقم (57) نتائج اختبار (LSD) الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في محور جودة الخدمات التعليمية.....182

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1) نموذج الدراسة.....6
- الشكل رقم (2) وظائف إدارة الموارد البشرية.....17
- الشكل رقم (3) التصور العام لنظام معلومات الأفراد والذي يستخدم بواسطة الحاسبات الإلكترونية
33.....
- الشكل رقم (4) نموذج الفجوة (Servqual).....83

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) قائمة أسماء السادة المحكمين 210
- ملحق رقم (2) جدول يبين توزيع مجتمع الدراسة (موظفي الفئة الإشرافية) في مؤسسات التعليم
التقني بقطاع غزة حسب متغير المسمى الوظيفي 211
- ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية 212
- ملحق رقم (4) نموذج تسهيل مهمة باحث 220
- ملحق رقم (5) نموذج بطاقة بيانات موظف 222

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة.

ثانياً: مبررات الدراسة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها.

رابعاً: متغيرات الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: أهداف الدراسة.

سابعاً: أهمية الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة.

أولاً: مقدمة:

يعد العنصر البشري أهم مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، فالموارد البشرية يمكن أن تسهم وبقوة في تحقيق أهداف أي منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدماتية. كما يتوقف مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل على كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافهم.

لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري (حمود والخرايشة، 2007: 2). ويعد تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية في عملية إدارة استراتيجية الموارد البشرية إذ يعد متطلباً أساسياً لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين، والتطوير والتدريب والتعويض، وتقييم الأداء (Mckenna & Beech, 2002: 181).

وتتدرج وظائف عملية تنمية الموارد البشرية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تتعامل مع الكادر البشري في المنظمة، والتي تعمل بشكل مباشر على زيادة فاعليته من خلال عدة وظائف من ضمنها عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية، والتي تشمل التدريب وتنمية وتطوير المسار الوظيفي، وتقييم الأداء (صيام، 2007: 11).

وهذه العناصر هي جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد الارتباط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنمية.

وفي ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة استراتيجية المنظمة من الموارد، ومع ما هو متاح منها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية (عقيلي، 2005: 233).

حيث تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في توضيح حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها، وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد (سامي، 2007: 127).

ويعد تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لتنمية المسار الوظيفي، باعتباره الأساس لتحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل، لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد مسار الخدمة لكل فرد خلال حياته الوظيفية في المؤسسة (بوراس، 2007: 56).

ولقد أشارت عديد من الدراسات إلى أن عملية تقييم الأداء إذا ما تم إنجازها بفاعلية فإنها تزود المنظمة بمعلومات قيمة تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية التي تحتاج لها المؤسسة في المستقبل، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء المرشد لتحديد هيكل العمالة في المنظمة وتحديد الأعداد اللازمة منها (القيسي، 2010: 55).

ولعل من أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي (جودة التعليم العالي)، حيث بادرت عديد من المؤتمرات التربوية على الصعد العالمية والإقليمية والمحلية بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين على التعليم له بجدية، وقد تم التأكيد في مؤتمر (اليونسكو) عن التعليم في القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات، ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص من البحث عن جودة نوعية في كل شيء في ظل طغيان الكم (الحولي، 2004: 9).

فجودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية، ونحن نعرف جيداً أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعاً لبلوغه (الجسر، 2004: 54).

وتماشياً مع ما تقدم، كان لا بد من تسليط الضوء على أهمية ممارسة تخطيط وتنمية الموارد البشرية؛ لما له من دور كبير في توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية، والقادرة على أداء مهامها الوظيفية، إذ يعتبر توفرها من أهم متطلبات تحقيق الجودة.

ثانياً: مبررات الدراسة:

لذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني حيث تم:

1. دراسة دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؛ من أجل تطوير مواردها البشرية والاستفادة منها بأقصى درجة

ممكنة، مما ينعكس في النهاية على تحسين جودة هذه الخدمات، ويساهم في تحقيق أهدافها في التميز والقدرة على المنافسة في ظل الصعوبات التي تواجهها.

2. تناول مؤسسات التعليم التقني في هذه الدراسة؛ نظراً لأهميتها في إعداد خريجين متميزين وقادرين على المنافسة في سوق العمل والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3. عرض مجموعة من التوصيات التي يتوقع أن تسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، ولهذا ارتأيت تسليط الضوء على مستوى جودة الخدمات المتوفرة حالياً في تلك المؤسسات بشكل علمي ضمن ستة أبعاد؛ لتحسين هذه الجودة المتمثلة بـ: (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية، والمسئولية الاجتماعية).

ثالثاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد مؤسسات التعليم التقني ذات أهمية كبيرة إذ يعتمد عليها المجتمع في إعداد وتوفير موارد بشرية متميزة وقادرة على المساهمة في تحقيق تطلعاته المستقبلية.

برغم ذلك تواجه مؤسسات التعليم التقني في فلسطين تحديات ضخمة تتعلق في قدرتها على تطوير مصادرها البشرية والمادية، ومناهجها وأنظمتها بما يتناسب والتغيرات الكبيرة الحاصلة في عالمنا المعاصر (حمدان، 2001: 8).

ولعل أهمها على الإطلاق هو العنصر البشري بمختلف أطيافه، سواء العامل مباشرة في العملية التعليمية والتعلمية والبحثية، أو المؤثر عليها من مختلف الأطراف، وإن الاهتمام بتحقيق الجودة والنوعية في جميع مكونات العنصر البشري بمختلف أصنافه، سيفضي إلى تحسين الأداء الجامعي وتحقيق الجودة والنوعية (الحاج ومطر، 2011: 1).

ويعد ضعف الإقبال على مثل هذا النوع من التعليم من أكثر الصعوبات التي تواجه مؤسسات التعليم التقني، إذ تشير الإحصاءات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم إلى تقلص اتجاه الطلاب نحو التخصصات العلمية والتقنية، التي هي مرتكز التقدم العلمي والتقني. فتدل إحصاءات عام 2014-2015م على أن توزيع الطلاب المقيدين "ذكوراً وإناثاً" في مؤسسات التعليم العالي المختلفة يبين أن عدد الطلبة المسجلين الملتحقين بالمجالات العلمية والتقنية (12270) طالباً ما نسبته (5.54%) من إجمالي عدد الملتحقين في مؤسسات التعليم العالي للعام (2014-2015م) (الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، 2015).

كما تشير الدراسات السابقة والإحصاءات إلى أن مؤسسات التعليم التقني تعاني من قلة الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار، حيث بلغ عدد العاملين في هذه المؤسسات حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام (2014-2015م) (849) موظفاً ما نسبته (5.44%) من إجمالي عدد العاملين في مؤسسات التعليم العالي (الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، 2015).

ولقد بينت الكثير من الدراسات أن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية المثلى وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال (الشرعة وآخرون، 2008: 13).

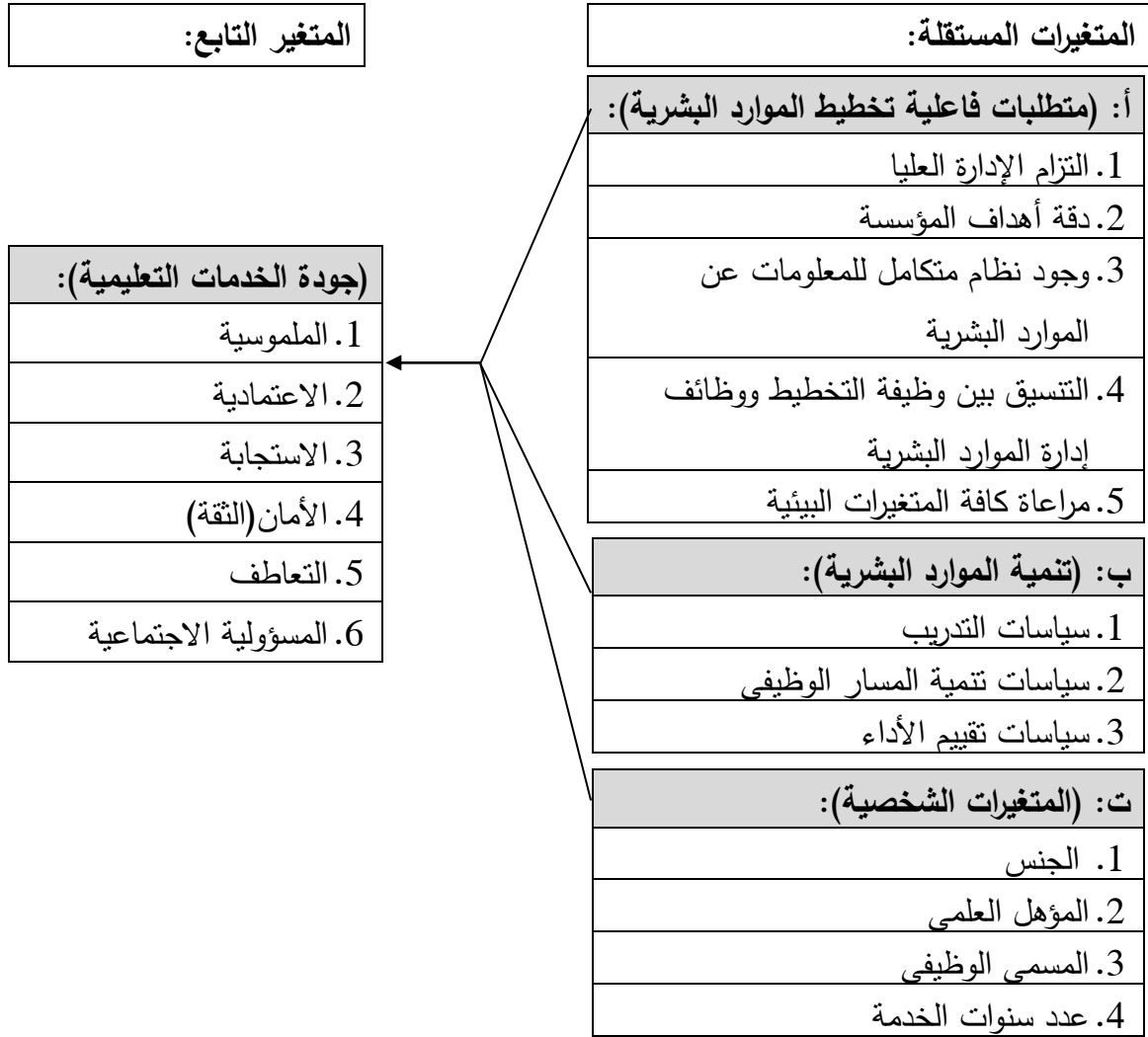
ومن هنا تتركز مشكلة الدراسة في مساعدة مؤسسات التعليم التقني في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة كماً ونوعاً، والقادرة على أداء وظائفها على أكمل وجهٍ على اعتبار أنها من أهم متطلبات جودة الخدمات التعليمية، لذلك كان لا بد من التعرف على متطلبات عملية تخطيط الموارد البشرية، والسياسات المتبعة في تنميتها في سبيل تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؟

وينتفع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني؟
2. ما واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني؟
3. ما مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؟
4. هل يوجد علاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؟
5. هل يوجد علاقة بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؟
6. هل يختلف دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر (من إعداد الباحث، بناءً على الأدبيات السابقة)

رابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

أ. تخطيط الموارد البشرية (المرسي، 2006: 99) وينبثق عنه المتغيرات الآتية:

1. التزام الإدارة العليا.
2. دقة أهداف المنظمة.
3. وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية.
4. التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية.
5. مراعاة كافة المتغيرات البيئية.

ب. تنمية الموارد البشرية (مطر، 2013: 43)، وينبثق عنه المتغيرات الآتية:

1. سياسات التدريب.
2. سياسات تنمية المسار الوظيفي.
3. سياسات تقييم الأداء.
- ت. المتغيرات الشخصية، وينبثق عنه المتغيرات الآتية:

1. الجنس.
2. المؤهل العلمي.
3. المسمى الوظيفي.
4. عدد سنوات الخدمة.
- المتغير التابع: جودة الخدمات التعليمية (Lambin, 2002: 345)، وينبثق عنه المتغيرات الآتية:
1. الملموسية.
2. الاعتمادية.
3. الاستجابة.
4. الأمان (الثقة).
5. التعاطف.
6. المسؤولية الاجتماعية (Gronroos, C,A. 1984).

خامساً: فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن تقسيم الفرضيات إلى رئيسة وفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى خمسة فرضيات فرعية وهي كالاتي:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور دقة أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور مراعاة كافة المتغيرات البيئية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية وهي كالاتي:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات التدريب وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات تنمية المسار الوظيفي وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أربعة فرضيات فرعية وهي كالاتي:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

سادساً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني.
2. التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني.
3. التعرف على مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
4. الكشف عن العلاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
5. الكشف عن العلاقة بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
6. بيان تأثير متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) على متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

سابعاً: أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء محتوى المكتبات الفلسطينية.
2. تُشكل نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.
3. تعزز من قدرات الباحث في مجال البحث العلمي، كما وتزوده بإضافة علمية جيدة.

الأهمية التطبيقية:

1. تساهم نتائج هذه الدراسة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني.
2. تفيد نتائج هذه الدراسة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

3. تشجع هذه الدراسة على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة بالشكل المناسب.
4. تساعد هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية على ربط مخرجات وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) ببعضها لتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
5. يمكن أن تعود نتائج وتوصيات الدراسة بالنفع على مؤسسات التعليم التقني، وذلك من خلال صياغة ووضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المناسبة لتخطيط وتنمية الموارد البشرية والذي يعود بدوره على تحسين جودة الخدمات التعليمية.

ثامناً: حدود الدراسة:

- أ- **الحد الموضوعي:** تم دراسة دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- ب- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على جميع مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة كما هو موضح في الملحق رقم (2).
- ت- **الحد البشري:** تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة المتمثلة في (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، ممثل الجودة).
- ث- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة خلال العام 2016/2015م.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة:

أ- تخطيط الموارد البشرية:

ويعرف بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها، والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة (الهيئي، 2003: 71).

ويعرف الباحث تخطيط الموارد البشرية إجرائياً على أنه: عملية تحديد وتوفير احتياجات مؤسسات التعليم التقني من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها، والعوامل البيئية التي تؤثر على ذلك، ليسهموا في تحسين أدائها.

ب- تنمية الموارد البشرية:

وتعرف بأنها: عملية مؤسسية وفردية مستمرة، تهدف إلى تنمية تفكير وسلوك ومهارات وقدرات الموظفين؛ لتكون أكثر فاعلية وكفاءة، من خلال متابعة أدائهم والارتقاء بهم؛ لتحقيق الأدوار المنوطة بهم وأهداف المنظمة من جهة وأهدافهم من جهة أخرى (نعيم، 2012: 9).

ويعرف الباحث تنمية الموارد البشرية إجرائياً على أنها: عملية مؤسسية وفردية مستمرة، تهدف إلى تأهيل الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني؛ لتكون أكثر فاعلية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

ت- جودة الخدمات التعليمية:

وتعرف على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وبأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (عبد الراضي، 2013: 258).

ويعرف الباحث جودة الخدمات التعليمية إجرائياً على أنها: جميع النشاطات والعمليات التي تتعلق بالخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم التقني، والتي تحقق الرضا والقبول لدى المستفيدين، ودون أن يتضمن تقديمها أي خطأ عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين جميعهم.

ث- مؤسسات التعليم التقني:

هي مؤسسات تعليمية تدريبية نظامية تتولى التعليم والتدريب النظري والعملية الجامعي المتوسط أو الجامعي العالي للطلبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو المهنية، وتكون مدة الدراسة فيها من سنتين إلى خمس سنوات، وتهدف إلى إعداد الخريجين من فئة مستوى تقني أو فني، أو اختصاصي لتلبية حاجات سوق العمل، والسعي إلى تنمية المجتمع الفلسطيني وتطويره (أبو شمالة، 2014: 10).

ويعرف الباحث مؤسسات التعليم التقني إجرائياً على أنها: هي مؤسسات تعليمية نظامية، مدة الدراسة فيها سنتان أو أكثر بعد الشهادة الثانوية، وتشتمل على واحد أو أكثر من البرامج التقنية المختلفة، وتهدف إلى إعداد الخريجين من فئة مستوى تقني (أو فني)، أو اختصاصي لتلبية حاجات سوق العمل، والسعي إلى تنمية المجتمع الفلسطيني وتطويره.

عاشراً: الصعوبات التي واجهت الباحث في الدراسة:

1. صعوبة اعداد مجتمع الدراسة بسبب عدم توفر قاعدة بيانات دقيقة وحديثة تعبر عن واقع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة لدى الجهات المعنية (وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة)، مما دفع الباحث للقيام بالعديد من الزيارات الميدانية لهذه المؤسسات والتواصل معها بكافة وسائل الاتصال الممكنة في سبيل توفير بيانات دقيقة ومؤكدة توضح عدد أفراد مجتمع الدراسة، ولمدة لا تقل عن شهر.
2. صعوبة الحصول على أدبيات سابقة في مجال جودة التعليم التقني على كافة المستويات المحلية والأجنبية.
3. عدم تفرغ عينة الدراسة لتعبئة الاستبانات نظراً لنهاية الفصل الدراسي الثاني 2016/2015 بسبب انشغالهم في متابعة الامتحانات النهائية وبأمر إدارية وفنية تتعلق بالطلبة.
4. تكرار زيارة مؤسسات التعليم التقني لبحث عينة الدراسة على تعبئة الاستبانات وجمعها.

الحادي عشر: هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام لدراسة، ويشمل (مقدمة، مبررات الدراسة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، متغيرات الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة، الصعوبات التي واجهت الباحث، هيكل الدراسة).

الفصل الثاني: الإطار النظري، ويتكون من خمسة مباحث هي:

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: مدخل إلى تخطيط الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الرابع: جودة الخدمات التعليمية.
- المبحث الخامس: مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة وتشمل (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية).

الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة.

الفصل الخامس: التحليل والتفسير والنقاش.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل إلى تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.

المبحث الرابع: جودة الخدمات التعليمية.

المبحث الخامس: مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة.

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار النظري للدرسة، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث وهي:

1. **المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية،** ويهدف إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية، وعرض التسلسل التاريخي لتطور لإدارة الموارد البشرية، وبيان دورها ومكانتها ضمن استراتيجية المؤسسة.
2. **المبحث الثاني: مدخل إلى تخطيط الموارد البشرية،** ويهدف إلى التعرف على مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وأهم المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، ومتطلبات فاعلية عمليات تخطيط الموارد البشرية.
3. **المبحث الثالث: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية،** وفيه سوف يتم مناقشة كلاً من مفهوم تنمية الموارد البشرية، وسياسات تنمية الموارد البشرية وهي (التدريب، تنمية المسار الوظيفي، تقييم الأداء).
4. **المبحث الرابع: جودة الخدمات التعليمية،** يهدف إلى مناقشة ماهية الجودة وتطورها التاريخي، وكيفية تقييم وتطوير جودة الخدمة.
5. **المبحث الخامس: مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة،** وفيه سوف يتم مناقشة كلاً من مفهوم وأهمية وأهداف التعليم التقني، كذلك واقع مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة وأكثر الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:

إن المدى الذي تسهم فيه الموارد البشرية في نجاح المؤسسات، يتوقف على كفاءة الطريقة التي تدار بها هذه الموارد. فعملية إدارة الموارد البشرية تساعد المؤسسة في مواجهة تحديات المنافسة وتحقيق التميز، وذلك عن طريق إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة لنمو وتطور الموارد البشرية (عباس، 2003: 90).

ومن خلال ذلك، تم تقسيم المبحث الأول إلى المطالب الثلاثة الآتية:

المطلب الأول: تعريف بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: دور ومكانة إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة بكفاءة ودافعية هذه الموارد؛ مما جعل إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وهي بذلك تؤثر على استراتيجية المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها (سامي، 2007: 55).

وعليه، فإن هذا المطلب يركز على معالجة العناصر الآتية:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء عديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز لإدارة الموارد البشرية، ويمكن إدراج التعاريف الآتية:

هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية، والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها، وتدريب وتوجيه دقيق للعاملين ومتابعة وتطوير مستمر (الهيتمي، 2003: 30).

ويمكن 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: 34).

وتعد إدارة الموارد البشرية الأسلوب العلمي الذي يهتم بإدارة شئون الموظفين من خلال تحقيق الكفاءة والعدل بينهم، وذلك عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتدريب الموارد البشرية العاملة، والعمل على اندماجها والحفاظ عليها؛ لتحقيق أهداف المؤسسة (الديري، 2011: 17).

وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأنه ومن غير الممكن أن يتم تحقيق هذه الأهداف دون توفير الموارد المطلوبة والتي تشتمل بالطبع على الموارد البشرية، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم، وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع عمليات الإدارة الأخرى.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية كنشاط يمكننا ملاحظة الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية ألا وهو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكم والكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية، ومن هنا يمكننا استنباط أهداف عدة تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية وهي (زوبلف، 2003: 30؛ كشوي، 2003: 12) كالآتي:

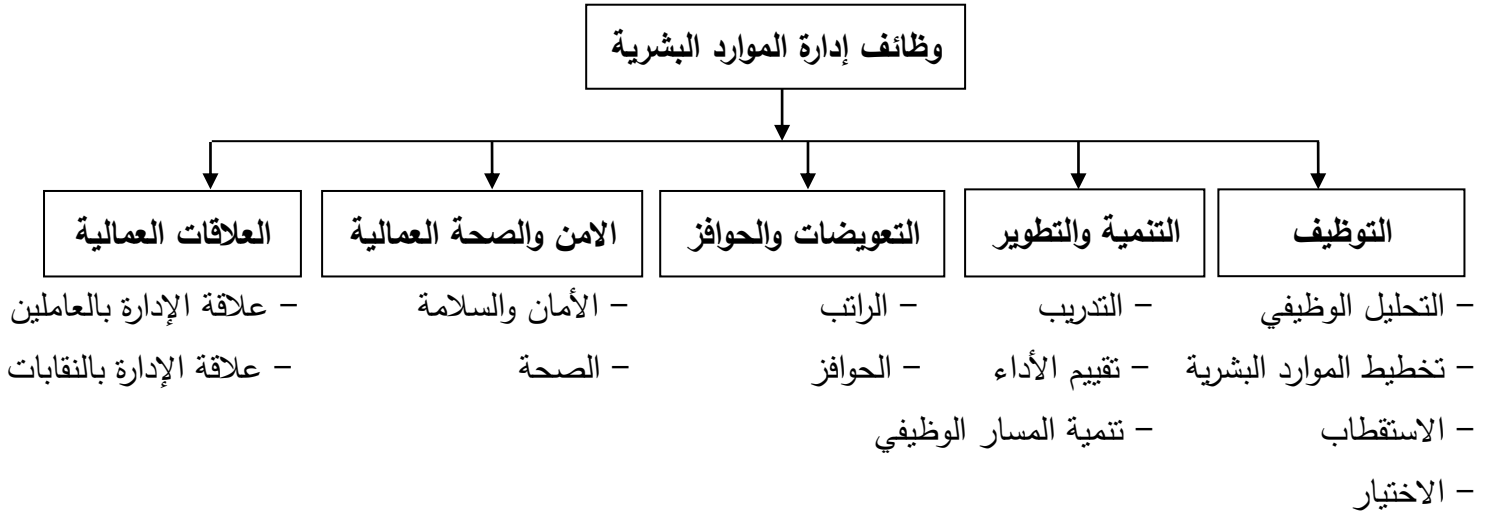
1. **الأهداف التنظيمية:** وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى في المنظمة، وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.
2. **الأهداف الوظيفية:** وهي قيام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالوظائف الاستشارية، والتنفيذية الخاصة بها، والمتعلقة بالأفراد العاملين.
3. **الأهداف الإنسانية:** وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية.
4. **الأهداف الاجتماعية:** وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال، وحمايتهم من الأخطار.

ويرى الباحث أن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كإدارة مختصة يعنى بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتميئتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في النجاح والاستمرار، والنمو، وتقديم خدمة ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على عدد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرع من فروع المعرفة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، تشكل نطاق ومجال عملها داخل المنظمة (عقيلي، 2005: 15).

وتقع وظائف إدارة الموارد البشرية في خمس مجموعات أساسية يوضحها الشكل الآتي:



الشكل رقم (2) وظائف إدارة الموارد البشرية

المصدر: (صيام، 2007: 11)

1. مجموعة التوظيف وتشتمل على:

- أ- **التحليل الوظيفي:** يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في الدراسة جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (عباس، 2003: 87).
- ب- **تخطيط الموارد البشرية:** عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المؤسسة أو خارجها (Dessler، 2003: 149).
- ت- **الاستقطاب:** عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين المؤسسة والأفراد (السلطان، 2001: 117).

ث- الاختيار: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين؛ للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم (السالم وصالح، 2002: 85).

2. مجموعة التنمية والتطوير:

- أ- التدريب: أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل، عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم (نيوباي، 2003: 12).
- ب- تنمية وتطوير المسار الوظيفي: عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل، التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام (حسن، 2001: 309).
- ت- تقييم الأداء: العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين، وصلاحياتهم، وإجازاتهم، وسلوكهم في عملهم الحالي؛ للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسئولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 2002: 169).

3. مجموعة التعويضات والحوافز:

مكافأة الأفراد وتعويضهم، حيث لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور، ونظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية (نعيم، 2012: 13) وتشتمل هذه المجموعة على:

- أ- التعويض (الراتب): وهو المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي.
- ب- الحوافز: مكافآت إضافية تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي.

4. مجموعة الامن والصحة:

- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المنشأة (نعيم، 2012: 13) وتشتمل على:
- أ- الأمان: تشمل حماية الموظفين من الإصابة بحوادث أثناء العمل.
- ب- الصحة: تشير إلى تمتع الموظفين بالصحة الجسدية أو النفسية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتماسك بالمؤسسة.

5. مجموعة العلاقات العمالية:

إن تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنشأة، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم. ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصال في التنظيم، والنمط القيادي السائد، والتنظيمات غير الرسمية، والعلاقات مع المنظمات أو الاتحادات التي ينتمي إليها العاملون (صيام، 2007: 12).

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أدوارها وممارساتها:

عرفت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها إلى غاية الآن عدة تطورات في وظائفها، وذلك نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عدة، وقد صاحب هذا التطور إفرازات عدة أهمها تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية، وبرز رؤى حديثة في أنشطتها وأدوارها من جهة، وظهور تحديات عدة أصبحت تواجه إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة التغير والتطور المستمر، غير أن قدرة إدارة الموارد البشرية على مواكبة وتبني مختلف الرؤى الحديثة في وظائفها وأنشطتها، وقدرتها على مواجهة مختلف التحديات، تبقى محدودة ما لم تتوفر المقومات أو الشروط التي يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح لبرامج الموارد البشرية (الضمور، 2008: 10).

وعليه فإن هذا المطلب يركز على معالجة العناصر الآتية:

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الرؤى الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها المؤسسات باختلاف أنواعها، وانعكاس ذلك على المؤسسة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، شهدت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطوراً تدريجياً نوعياً في مفهوم وظيفة الموارد البشرية، ومكانتها، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة في الاستمرارية، والنجاح، والتميز (عبد الباقي، 2002: 9).

وبناءً على ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية اليوم هي نتاج حركات وتطورات، من أهمها:

1. الثورة الصناعية: تشمل هذه المرحلة فترة ما قبل الثورة الصناعية وفترة الثورة الصناعية. ففي

فترة ما قبل الثورة الصناعية، تركز الإنتاج على استخدام الطرق البدائية اليدوية، وظهر

الإقطاع، وكانت تتمركز وظيفة إدارة الموارد البشرية في توضيح شروط الدخول للمهنة وأجور العمال، وإيقاع العقوبات على من يخالف النظم، فيما تميزت فترة الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وزيادة ساعات العمل، والتركيز على الإنتاج؛ مما أدى إلى ظهور المشرفين والملاحظين، الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم؛ مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل، ومن ثم تشكلت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم (عبد الباقي، 2000، 24).

2. **ظهور حركة الإدارة العلمية:** من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعّمها (فريدريك تايلور) (-1915م)، فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال، واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الحركة والزمن، وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسّعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفاً من الإدارة (جميع، براهيم، 2011: 6).

3. **الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:** كرد فعل لمدرسة الإدارة العلمية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية؛ لتؤكد على العنصر البشري وذلك انطلاقاً من تجارب هاوثورن التي أجراها التون مايو وزملاؤه، الذي أوضح اهتمام الإدارة بالعاملين، والسعي لتحقيق رغباتهم والمحافظة على شعورهم، كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي وأن العامل الاجتماعي سبب في تحفيز الأفراد (الهيّتي، 2003: 26).

4. **ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** تطورت إدارة الموارد البشرية تطوراً هائلاً، ولم تعد فقط تهتم بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات وضبط الحضور والغياب، بل امتدت إلى تدريب الموارد البشرية وتنميتها، وتحفيزها وضبط علاقات العمل، ولقد استفادت إدارة الموارد البشرية من تطور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا، الذي أدى إلى ظهور المدخل السلوكي في الإدارة، الذي يركز على جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، مما يفيد في وضع سياسات التحفيز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية (عبد الباقي، 2000: 29).

ثانياً: الرؤى الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الموارد البشرية أو إدارة شئون العاملين، في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية، والشركات والمؤسسات في مختلف الدول. وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية، وكان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية، حيث جسدت هذه التأثيرات ظهور رؤى جديدة في نشاطات وأدوار إدارة الموارد البشرية، وتتمثل أهم هذه الرؤى في (السلمي، 2001:36؛ السالم وصالح، 2002: 6) بالآتي:

1. تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسيات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
2. الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء، وتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.
3. الارتقاء بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
4. دمج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية؛ للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه العالمي.
5. الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي، وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
6. النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، ولذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى مثل: استثمار نتائج تشخيص وتحليل الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية.
7. اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية مثل: نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار، وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

8. تبنى مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عملية إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

ونستنتج مما سبق، أن ما يحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد أثرت في أوضاع المؤسسات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، كي تتحول من إدارة تعمل في ظل حدود ما يسمى بإدارة الموارد البشرية وبوضع تنظيمي غير محدد إلى إدارة تسهم باستراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمؤسسة.

ثالثاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية عديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات والسياسات الملائمة، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات، هي: التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الذاتية أي المرتبطة بالعاملين أنفسهم (عباس، 2003: 31).

ولقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثيراً من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنشأة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات (عبد الباقي، 2000: 103):

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
2. التغيرات في تركيب القوى العاملة.
3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
4. تغير القيم والاتجاهات.
5. العائد والتعويض المادي للعاملين.
6. زيادة حجم القوى العاملة.
7. التشريعات واللوائح الحكومية.
8. زيادة ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
9. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
10. زيادة مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية، وهي (كحيل، 2014: 121):

1. إن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، لا يوجد بها دائرة لإدارة الموارد البشرية، وأن الدائرة التي تهتم بشئون الموظفين الإداريين بالجامعات تسمى دائرة شئون الموظفين.
 2. إن فكرة تحويل دائرة شئون الموظفين إلى أن تكون دائرة إدارة موارد البشرية بما تحتويه من عناصر لم تلقَ الدعم والتأييد من صناع القرار في الجامعات.
 3. ضعف الاهتمام في تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعدم إفراد الحيز المناسب لها ضمن خططها الاستراتيجية العامة كون العامل البشري فيها يعتبر من أهم عناصر تحقيق أهدافها وغاياتها.
 4. الاهتمام غير الكافي من قبل مديري الموارد البشرية في تفعيل وتعزيز مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام بشكل مباشر في عملية تقييم الأداء، واستقطاب، وتحفيز العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- ويعد التعليم العالي في فلسطين هو الجهة المسؤولة عن تخريج القوى البشرية التي تسهم في التنمية، ودفع عجلتها إلى الأمام، وبما أن التعليم التقني هو أحد مسارات التعليم العالي، فإنه يعد من أكثر أنواع أنظمة التعليم حاجة إلى الدعم بمختلف أنواعه، من أجل تخريج كوادر مؤهلة ومدرّبة تسهم في تلبية متطلبات التنمية (حمدان، 2001: 10).
- وفي سبيل تحقيق أهداف التعليم التقني وتحسين أداء مؤسساته، تم إجراء عديد من الدراسات والأبحاث مثل دراسة (السعدية، 2005)، ودراسة (راضي، 2006)، ودراسة (حمدان، 2001)، وظهر من خلالها وجود كثير من المشكلات والعقبات التي تواجه هذا النوع من التعليم، وكان من أبرزها نقص وضعف الكادر البشري، وحاجته إلى التأهيل والتدريب في كافة المجالات.
- وعليه يرى الباحث أنه من الضروري على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم التقني أن تتخذ مجموعة من الخطوات العملية لمعالجة المشكلات والعقبات التي تحول دون تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة كماً ونوعاً، والقدرة على أداء وظائفها على أكمل وجه على اعتبار أنها من أهم متطلبات جودة الخدمات التعليمية، وهي كالتالي:
1. ضرورة العمل على إنشاء إدارة خاصة تعنى بإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم التقني، لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، وتحقيق أهداف هذه المؤسسات في التميز والتنافسية في ظل وجود عديد من التحديات التي تواجه هذا النوع من التعليم.

2. التزام الإدارة العليا لمؤسسات التعليم التقني بتوفير الدعم المادي والمعنوي الكافي؛ لضمان قيام إدارة الموارد البشرية بأداء وظائفها من تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها، وتدريب وتوجيه دقيق للعاملين ومتابعة وتطوير مستمر.
3. تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسيات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، وذلك من خلال تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ضمن خططها الاستراتيجية العامة.

المطلب الثالث: دور ومكانة إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة:

في ظل تزايد الاعتراف بأهمية العنصر البشري، باعتباره من أحد العناصر الرئيسة في تحقيق النجاح للمؤسسات من خلال تحقيق التميز وتحسين نتائج أعمالها؛ أصبح من الضروري ربط أنشطة الموارد البشرية بغايات وأهداف استراتيجيات المؤسسة (سامي، 2007: 62).

وعليه، فإن هذا المطلب يركز على معالجة العناصر الآتية:

أولاً: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

ثانياً: الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية.

أولاً: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

تعمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق غايات المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وتتضمن ما يلي (شلتوت، 2009: 16):

1. الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
2. الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
3. الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
4. السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.
5. الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة، وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

6. معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية، والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وعليه، فإن على المنظمات المعاصرة التوجه إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تتبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة (السلمي، 2001: 76).

ثانياً: الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو من أهم أدوارها، إذ إن هذه الإدارة هي أكبر مساهم في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكومية والخاصة، ويمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي (عيسى، 2007: 5):

1. تأمين الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة، والتي تحتاجها المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة، تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
2. على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد استراتيجياتها، وتحديد دورها داخل المنظمة مراعاة أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية،.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
3. ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، وتحقيق آمال المنظمة المنعقدة عليها.
4. على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.
5. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجياتها، وذلك بالاشتراك مع جميع الإدارات، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

ومما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمارس دوراً أكثر فعالية في تنمية أنظمة العمل الفعال واستراتيجيات المؤسسة. وذلك من خلال تبني استراتيجيات طويلة الأجل في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وعلاقات العمل بالمؤسسة، وبما يساعدها في النهاية على مواجهة التحديات، واستغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة.

المبحث الثاني: مدخل إلى تخطيط الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى الحصول على الأفراد المناسبين ذوي المواهب والمهارات المناسبة؛ ولضمان تحقيق ذلك فإنه يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسة، عن طريق إدراك أهمية الفكر الاستراتيجي للمؤسسة، وتحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقرئ فيها مديرو الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير المباشر على العنصر البشري، وكل ذلك لا يمكن إلا من خلال التخطيط الفاعل للموارد البشرية (اليقوي، 2011: 30).

ومن خلال ذلك، تم تقسيم المبحث الثاني إلى المطالب الأربعة الآتية:

1. تعريف بتخطيط الموارد البشرية.
2. مشاكل تخطيط الموارد البشرية.
3. متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية.
4. عمليات تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف بتخطيط الموارد البشرية:

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الأعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، وذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية (زقوت، 2013: 60).

وعليه، فإن هذا المطلب يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

- أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية.
- ثالثاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة، وذلك لدوره الرئيس في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها، وتتعدد التعاريف لتخطيط الموارد البشرية وسنعرض بعض هذه التعاريف، ومنها:

هو مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة، لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة (شاويش، 2007: 132).

ويعرف بأنه نظام مطابقة المعروض من الموارد البشرية، داخلياً وهم الموظفون الحاليون، وخارجياً تلك التي سيتم التعاقد معه، ويتم البحث عنها في إطار زمني معين، فالتخطيط السليم للموارد البشرية يسهم في تحديد حاجة المؤسسة للموارد البشرية بدقة (النداوي، 2009: 71).

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: 16).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث: أعدادها وأنواعها ومهاراتها، لأداء أعمال معينة في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة، وبشكل يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى (رابعة، 2003: 41؛ شاويش، 2007: 132):

1. معرفة الوضع القائم للموارد البشرية بصورة مفصلة، لتحديد نقاط القوة والضعف لديها.
2. التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة.
3. حماية المؤسسة من أي تغيرات مفاجئة تتعلق بقوى العمل فيها.
4. الكشف عن المشكلات التي تواجه القوى العاملة ووضع أسلوب مناسب للعلاج.
5. التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
6. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع الآتية للمنظمة (عباس، 2003: 57):

1. تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء.
2. تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
3. الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
4. بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى.
5. توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
6. تخطيط الموارد البشرية بشكل ملموس في الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنشأة، من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.

المطلب الثاني: مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

لا يمكن أن تمارس المنظمة نشاطاتها، وأن تستمر فيها دون تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات متتالية؛ لذلك لا بد من تذليل كافة المشاكل والعقبات التي تواجه مخططي القوى البشرية في المنشأة ومنها (المدهون، 2005: 21؛ شاويش، 2007: 148):

1. صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشكلة انخفاض الأداء نتيجةً لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.
2. صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط القوى البشرية، وبين الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالاختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية.
3. دقة أهداف المنظمة، والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها.
4. دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط؛ وذلك لارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.
5. عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة بالتفصيل والشمول وبالحدثة المعبرة تماماً عن الوضع القائم، أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة.
6. وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط القوى العاملة القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب.

وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى فشل تخطيط الموارد البشرية ومن تلك الأسباب (درة والصباغ، 2008: 191):

1. **عدم توفر المعلومات الدقيقة:** إن أحد أهم الأسباب الرئيسة لفشل تخطيط الموارد البشرية هو عدم توافر أو ضالة حجم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة، وكذلك عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية
 2. **عدم وضوح أهداف المنظمة:** نتيجة لعدم وضوح أهداف المنظمة الرئيسة لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو مطلوب عملياً وما هي أهداف تخطيط الموارد البشرية؛ مما يؤدي إلى عدم ترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المنظمة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.
 3. **ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المنظمة:** لا يستطيع المخطط أن يحدد الاحتياجات من الموارد البشرية، أو تحليل ودراسة المتوفر داخل المنظمة بدون مساعدة وتنسيق مع إدارة الموارد البشرية؛ ذلك لأن الخطة التي سوف تطبق لتلبية احتياجات المنظمة قد تتضمن بعض القرارات الخاصة بالتدريب وهيكل الأجور، والتوظيف، وبذلك فإن عدم وضوح التنسيق يسبب فشل تخطيط الموارد البشرية.
 4. **ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية:** إن وضع خطة للموارد البشرية، أو تنفيذها، مرهونة بموافقة وتأييد الإدارة العليا، حيث يتطلب أحياناً تنفيذ الخطة إحداث تغييرات جذرية في بعض الوظائف، وفي هيكل الأجور، وفي سياسات التدريب والتطوير، أو في الهيكل التنظيمي، أو توزيع المهام والمسؤوليات، أو توزيع العاملين.
- ومما سبق، يظهر أن تخطيط الموارد البشرية يواجه عديد من المشاكل التي تعيق فاعليته وتعيق تحقيق أهدافه؛ لذلك لا بد لمن يقوم بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من مراعاة بعض الاعتبارات والمتطلبات الأساسية لضمان فاعلية نشاط تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية:

حتى يتسم تخطيط الموارد البشرية بالفعالية، فإن ذلك يتطلب (المرسي، 2006: 99):

1. أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة، وأن يكون هناك تكامل بين نظام المعلومات الخاص بالأفراد بالمنظمة، وبين نظام المعلومات الإدارية للمنظمة.
 2. ألا ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مجرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، بل يجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً.
 3. أن تأخذ إدارة المنظمة كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط في الحسبان، مثل: الديموغرافية والسياسية والتعليمية، والحالة الاقتصادية والتطور التكنولوجي.
 4. أن تتبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المنظمة ومن استراتيجياتها العامة، بالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
 5. ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات ولاء وانتماء قوي لموقع العمل وللمنظمة بصفة عامة.
- كذلك لا بد لمن يقوم بتخطيط الموارد البشرية في المنشأة من مراعاة بعض الاعتبارات، والمتطلبات الأساسية لتخطيط القوى العاملة في المنشأة، وهي كالتالي (شاويش، 2007: 134):

1. إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة فأجزاء التخطيط كلها تتعلق بأهداف المنشأة، وبالمستقبل وتصوره.
2. إن تخطيط الموارد البشرية ليس مجرد جدول بالأهداف والأرقام المستقبلية أو المتوقع حدوثها، وإنما هو تصور كمي ووصفي لما ستكون عليه قوة العمل في المستقبل، من حيث الكم، والنوع، والسلوك.
3. إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية أو الموارد البشرية على مستوى المنشأة، وهو بذلك يمثل العملية الأولى في هذا النظام، وغالباً ما تتوقف عليه بقية العمليات الأخرى كالاختيار، والتدريب، وصيانة الموارد البشرية.
4. يجب عدم إغفال معايير العمل الحالية؛ لتأثيرها الكبير على المعايير المستقبلية.

5. يعتبر التحديد الدقيق والمسبق لوظيفة وعمل كل فرد في المنشأة، وكذلك تحديد أهداف كل إدارة أو قسم بها متطلب حتمي لضمان تخطيط سليم، ومتكامل للقوى العاملة بالمنشأة.
 6. لا بد وأن يأخذ تخطيط القوى العاملة في الاعتبار التغيرات التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف والأعمال، والتي تتعلق بمدى تأثير المنشأة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وما يستتبع ذلك من انعكاس على مستوى الأداء.
 7. غالباً ما يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالعرض (الأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه والباحثين عنه) في المنطقة المحيطة بالمنشأة، وبالقيود المفروضة في هذه البيئة.
- وبناءً على ما سبق، فإن من أهم متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ما يلي:**
1. **توافر دعم وتأييد الإدارة العليا لخطة الموارد البشرية:** إن كلاً من الدعم، والالتزام، والتقويض، والتوجيه من الإدارة العليا يعتبر ضرورياً لضمان النجاح لتخطيط الموارد البشرية، وتعتبر هذه العوامل من العوامل الحاسمة والرئيسة لضمان النجاح الكلي لتخطيط موارد المنظمة بشكل عام، وضمان نجاح تنفيذ تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص وعلى عكس ذلك، فإن من أسباب فشل تنفيذ تخطيط الموارد البشرية هو عدم دعم الإدارة العليا لتنفيذ هذا التخطيط (الحلته، 2013: 15).
 2. **دقة أهداف المؤسسة:** وينطوي تخطيط الموارد البشرية على خطوات تشمل تحليل أهداف المنظمة، حيث تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (درة والصباغ، 1986: 156).
- وبناءً على ما سبق يمكن القول، أنه لا يمكن الشروع في عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا بعد أن تزود الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية بخطة واضحة ذات أهداف محدد ودقيقة للمؤسسة، حتى يستطيع المخطط أن يحدد ما هو مطلوب عملياً، وما هي أهداف تخطيط الموارد البشرية. ومن هنا نجد أن عدم الوضوح في أهداف المؤسسة يؤدي إلى عدم ترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المؤسسة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.**
3. **ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية:** لم تكن البيئة التعليمية الفلسطينية في منأى عن كل التطورات التي حدثت في جانب نظم المعلومات، فقد تأثرت

المؤسسات التعليمية الفلسطينية بالتطور التكنولوجي، والمنافسة، وبالعوامل السياسية، إذ تسعى للاستفادة بدورها من التقدم التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية، وتبني نظام معلومات موارد بشرية يسمح لها بمواجهة مختلف التحديات، من خلال بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية، تتضمن مختلف المعلومات عنها، ومتاحة في التوقيت المناسب، ويتم تحديثها بشكل دائم.

ويشير مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية إلى النظام الذي يعمل على استقبال وتخزين، واسترجاع، ومعالجة، وتحليل وبحث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساساً بإدارة الموارد البشرية (عقيلي، 2005: 11).

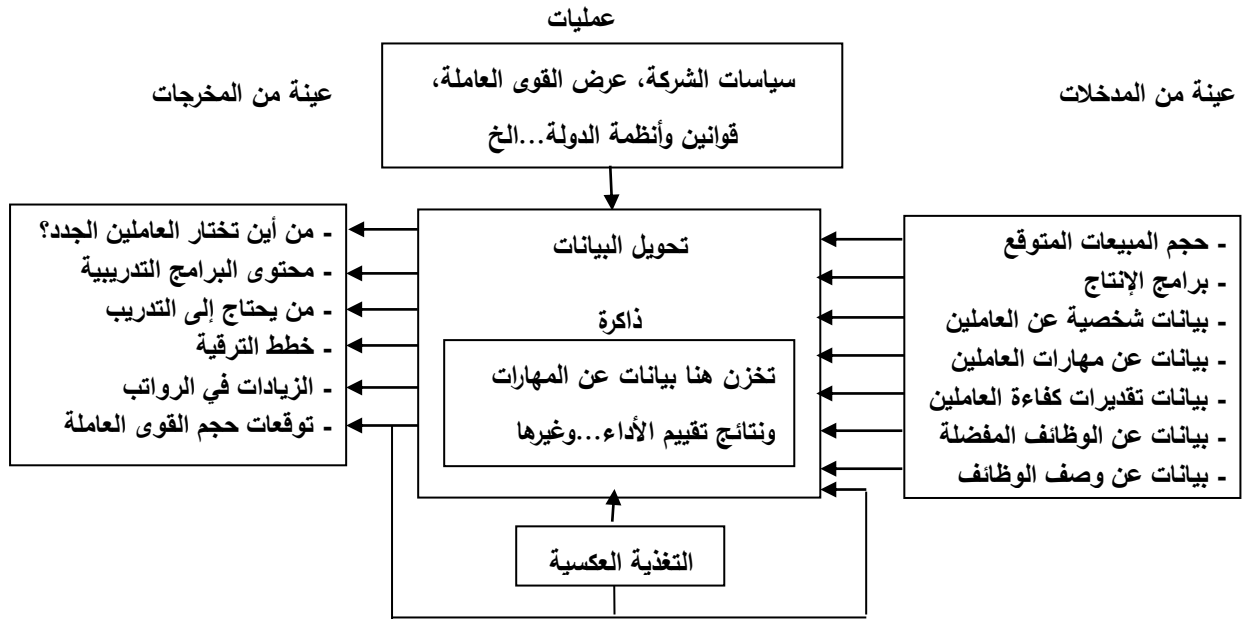
❖ مكونات نظام معلومات الموارد البشرية (أبو ليفة، 2013: 5):

- أ- **مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية:** يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى مجموعة مدخلات يتمكن من خلالها من إنتاج ما هو مطلوب منه من مخرجات، وأهم هذه المدخلات:
- سياسة المنظمة وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية.
 - قواعد دفع الأجور، أو أشكال التعامل مع عملية دفع الأجر.
 - المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية.
 - المصادر الداخلية للحصول على الموارد البشرية.
 - البيانات الشخصية عن الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.
 - وصف دقيق للوظائف بالمؤسسة.
 - قواعد مقياس الأداء المستخدمة في المؤسسة.
- ب- **مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:** يختلف حجم المخرجات ونوعها من نظام لآخر، حسب حجم العمل الذي تقوم به المؤسسة، ومن أهم هذه المخرجات:
- خطة الموارد البشرية.
 - اختيار وطلب الموارد البشرية.
 - خطة التدريب والاحتياجات التدريبية للمؤسسة.
 - نتائج تقييم العاملين في مختلف المستويات.

يرى الباحث بأن نظام معلومات الموارد البشرية يحقق عديد من الفوائد من خلال ما يأتي:

- توفير معلومات تفصيلية عن الموارد البشرية داخل المؤسسة؛ للتأكد من توافقها مع احتياجات المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ قرارات تتعلق بكيفية توزيع القوى العاملة والمهام عليهم.
- يساعد في دعم قرارات التوظيف في المؤسسة.
- تحديد وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- المساعدة في تقييم وظائف مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ووضع خطة التدريب للمؤسسة.
- التأكد من ملائمة ما تدفعه المنشأة من أجور ورواتب مع قدرات العاملين وامكانياتهم.
- المساهمة في وضع خطة الموارد البشرية.

والشكل رقم (3) يمثل التصور العام لنظام معلومات الأفراد والذي يستخدم بواسطة الحاسبات الإلكترونية.



الشكل رقم (3)

التصور العام لنظام معلومات الأفراد والذي يستخدم بواسطة الحاسبات الإلكترونية

المصدر (شاويش، 2007: 144).

وتعد نقطة البداية في تصميم نظم معلومات الموارد البشرية هي بطاقة البيانات التي تعد لكل فرد من أفراد المؤسسة، بحيث تحتوي على البيانات الأساسية عنه، كذلك تسجل عليها كافة التطورات التي تطرأ على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية، والملحق رقم (5) يعبر عن نموذج لبطاقة بيانات موظف (شاويش، 2007: 146).

4. ضرورة التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى: ففي ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل (تنسيق) هذا التخطيط، وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لنماذج عن هذا التفاعل وهذه العلاقة (عقيلي، 2005: 234):

- أ- **التفاعل مع وظيفة الاستقطاب:** تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته. فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها، مما يساعد على تحديد مصادر استقطابها ووضع البرنامج الاستقطابي المناسب لها، لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب الوظيفة في المنظمة.
- ب- **التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين:** تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين. فهي توضح العدد المطلوب اختباره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها، ومواصفاتها، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.
- ت- **التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية:** تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة، التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

ث- **التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات:** في ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها، ونوعياتها، وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط، وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسات إدارة التعويضات.

ج- **التفاعل مع وظيفة السلامة والصحة المهنية:** تسعى وظيفة السلامة إلى وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير حماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل؛ ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة، لا بد لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلاً، ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.

ح- **التفاعل مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية:** إن برامج المسارات الوظيفية في المنظمة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار إما متخصص و غير متخصص خاص بها، يتدرج من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى، وبالتالي تعمل هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات، التي إما يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها، وأياً كان مصدر توفير الحاجة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءاً أساسياً من خطة الموارد البشرية في المنظمة؛ ذلك لأنها تبين احتياجات وظائفها من الموارد البشرية مستقبلاً من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب هذه الخطة.

خ- **التفاعل مع وظيفة تقييم الأداء:** إن عملية تقييم الأداء إذا ما تم إنجازها بفاعلية فإنها تزود المنظمة بمعلومات قيمة تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية التي تحتاج لها المؤسسة في المستقبل، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء المرشد لتحديد هيكل العمالة في المنظمة، وتحديد الأعداد اللازمة منها (القيسي، 2010: 55).

5. يجب مراعاة المتغيرات البيئية كافة عند تخطيط الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لتخطيط الموارد البشرية هو إمداد المنظمة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية، إلا أن هذا الإمداد يتأثر بعوامل عدة يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية (Walker، 2007: 214):

- أ- **عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:** يمكن أن نلخصها في النقاط الآتية:
 - **الوضع المالي للمنظمة:** يؤثر على نوع التكنولوجيا المستخدمة، وهيكل الموارد البشرية من حيث خصائصها ونوعيتها. وكذلك يؤثر على قدرتها في توفير برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية.

- **التغيرات التنظيمية:** يجب على المنظمة أن تعرف وتتوقع أي تغيرات على المستوى التنظيمي، لأنه ينعكس فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية مما يتطلب عليه إحداث تغييرات في توزيع أو إعادة التدريب للعاملين.
- **أهداف المنظمة الإستراتيجية أو المرحلية:** يجب دراسة أهداف المنظمة المرحلية، لأن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المنظمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- **عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:** يتأثر التخطيط للموارد البشرية بمتغيرات عدة تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، منها:
 - **سياسة العمالة في الدولة:** ويقصد بها القواعد التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد، ومنها: ساعات العمل، الحد الأدنى للأجور، نسبة العمالة الأجنبية والنقابات.
 - **أوضاع سوق العمالة:** يتمثل هذا العامل في الديناميكية أو التغير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز.
 - **سياسة الهجرة:** إن السماح بالهجرة معناه السماح بترك الموظفين والعمال للعمل الحالي، مما قد يؤدي إلى العجز في بعض الأيدي العاملة وفي بعض التخصصات، وهذا ما له أثر مستقبلي وذلك بحدوث نقص في العمالة المتخصصة، مما يستدعي الاعتماد على العمالة الخارجية أو الأجنبية.

المطلب الرابع: عمليات تخطيط الموارد البشرية:

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجاتها إلى الموارد البشرية؛ وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية مراحل عدة تهدف أساساً إلى صياغة برامج مناسبة لمواجهة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين الموارد الحالية المتاحة بالمؤسسة؛ كما تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية أساليباً عدة وطرقاً للتنبؤ سواء بالطلب على الموارد البشرية أو بالعرض من هذه الموارد (سامي: 2007: 18).

وعليه، فإن هذا المطلب يركز على معالجة العناصر الآتية:

أولاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: أساليب وتقنيات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.

أولاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية عملية متعددة ومتسلسلة ومتكاملة، يتشكل في نهايتها خطة استراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، وفيما يلي شرح لمختلف هذه المراحل:

1. **مرحلة تحديد أهداف المنظمة وفهمها:** تشتمل تلك المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المنظمة حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن وبدون تفهم وإدراك تلك الأهداف، وذلك في ضوء نتائج دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية. أي أن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك العاملين (الموارد البشرية) نحو تحقيق أهداف المنظمة (درة والصباغ، 2008: 167).

2. **مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب):** إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية، إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة التي تعد أساساً لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف. ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة، وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية (هشام، 1999: 64).

3. **التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة وفي سوق العمل (العرض الداخلي والخارجي):** وتتعلق هذه الخطوة بالتنبؤ بعرض العمل الداخلي للفترة التي تعد لها خطة القوى العاملة. ولا يجب الاكتفاء بتقدير عدد العاملين المتوفرين داخل المنظمة خلال الفترة التي تعد لها خطة القوى العاملة، بل يجب أيضاً تقدير المتاح من العمالة في سوق العمل، أي خارج المنظمة في نوعيات الوظائف جميعها التي تحتاج إليها المنظمة (عباس، 2011: 108).

4. **مقارنة الطلب بالعرض (العجز والفائض):** وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين حالات العرض والطلب داخل وخارج المنظمة، وعندما نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة نجد هناك بدائل للمؤسسة للتغلب على حالة زيادة الطلب على العرض، مثل تخفيض الشروط، العمالة المؤقتة، إطالة سن التقاعد، زيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز. أما البدائل في حالة زيادة العرض على الطلب (فائض) فهي تخفيض ساعات العمل، تشجيعاً للتقاعد المبكر، تخفيض عمليات التوظيف، العمالة المؤقتة والرخيصة، وسياسة إنهاء الخدمة (زقوت، 2013: 54).

5. وضع خطة العمل المناسبة: يتم في ضوء النتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج ووضع خطة العمل للموارد البشرية، وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج كل من التحليل والمقارنة المشار إليها سابقاً (درة والصباغ، 2008: 187).
6. التقييم ومتابعة التنفيذ: وتتلخص هذه الخطوة في تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية، والتأكد من تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها واكتشاف مواطن الضعف بها ومعالجتها (زويلف، 1999: 46).

ثانياً: أساليب وتقنيات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

تتعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية أو الوصفية. ونظراً لأن لكل طريقة مزاياها وعيوبها، فإن المنشآت يجب أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة. ويمكن تقسيم طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية إلى (كشواي، 2003: 76):

1- الطرق الكمية:

تمتاز الطرق الكمية بكونها أكثر دقة وموضوعية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتشتمل هذه الطرق على ما يلي:

أ- **تحليل عبء العمل:** تعتمد هذه الطريقة في الأساس على نتائج تحليل الوظائف، حيث يتم بعد ذلك تحديد المحتوى الفعلي للعمل، والخطوة الأولى أن يتم تحديد الأهداف (المخرجات) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به، وكلما كانت الأهداف محددة تفصيلاً ودقيقة ساعد ذلك في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة بدقة معقولة. وهناك فكرتان أساسيتان في هذه الطريقة هما: (درة والصباغ، 2008: 98)

- تحديد كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه.
- تحديد مقدار حجم العمل الذي يقوم به فرد واحد أي وقت العمل في المتوسط سنوياً.

ب- **تحليل قوة العمل:** تركز عملية تحليل قوة العمل على العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب منها حسب تحليل عبء العمل، ويمكن أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل هي دوران العمل، والمقصود بدوران العمل هو معدل تغير العمل

في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة، وهو يقيس مدى استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي (المدهون، 2005: 42).

ت- **سلسلة ماركوف**: تقوم سلسلة ماركوف على دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المنظمة بين عدة وظائف وعلى فترات متعاقبة، بحيث يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل، ويشمل هذا التحليل تحركات الموارد البشرية ليس فقط من وظيفة إلى أخرى بل أيضاً من قسم إلى قسم آخر، ومن مستوى إلى آخر، ومن درجة مالية إلى أخرى، للقيام باستخدام سلسلة ماركوف في التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية لا بد من توافر ثلاثة أنواع من المعلومات (Glueck، 1982: 187):

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل.
- احتمالات تعكس تحركات العاملين بناءً على التحركات السابقة.
- الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشتملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.

ث- **التنبؤ بالاتجاهات**: تستخدم تلك الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على علاقة سابقة ووثيقة بين متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين بينما يرتبط الآخر بحجم الإنتاج والمبيعات مثلاً، أي أن حجم العاملين يرتبط ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بحجم المبيعات ففي حالة إثبات تلك العلاقة عندئذ يمكن التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية. فإن الرابطة الدالة بين المتغيرين تسمى انحدار، ويدعى أحد المتغيرين بالمتغير المستقل وكذلك الآخر بالمتغير التابع ويسمى الخط الذي يمثل معادلة الانحدار بخط الانحدار المستقيم (عبد الباقي، 2001: 71).

2- الطرق الوصفية:

أ- **خرائط الإحلال**: تستخدم خرائط الإحلال (الاستبدال) في الأساس لملء شواغر قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد، وبالتالي تحديد متى تكون الحاجة لملء هذا الشاغر عند حدوثه، ومن الشخص المؤهل داخل المنظمة، وفي حالة عدم وجوده يبدأ البحث عن شخص في أسواق العمالة، كما ترتبط هذه الطريقة بسياسة المنظمة الخاصة بالترقية من الداخل، ويتم استخدام خرائط الإحلال في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في الأساس في وظائف الإدارة العليا، وكما تعتمد على مدى توافر أشخاص مؤهلين داخل المنظمة عند الحاجة إليهم مستقبلاً (زقوت، 2013: 69).

ب- **طلبات الوحدات الإدارية**: تركز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية (الأقسام) للمهام المطلوبة منهم، وبالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام

وتنفيذها مستقبلاً، كما يعرف هؤلاء الرؤساء حجم العمل المطلوب، والذي يجب أن يقوم به العاملون حالياً في الأقسام والوحدات، ومن هنا يمكن معرفة ما إذا كان زيادة حجم العمل يتطلب زيادة عدد الأفراد العاملين أو إعادة توزيع المهام عليهم.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ففي ضوء معطيات ومتطلبات تحقيق ما تريد إنجازه المؤسسة من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقاته مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وعلى أساس النتائج التي يتوصل إليها تخطيط الموارد البشرية تباشر إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تنمية المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل...إلخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المؤسسة، بما يتكامل ويتوافق مع متطلبات أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثالث: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة مورد من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى دائماً للاهتمام بها، وتنمية مهاراتها وكفاءتها؛ لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفاعلية وتساعد على مواجهة التغيرات والتحديات. وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة التي تعنى بالموارد البشري واستثماره بكفاءة في هذه المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ ذلك (مشتهى، 2014: 45).

ومن خلال ذلك، تم تقسيم المبحث الثالث إلى مطلبين، هما كالتالي:

1. تعريف بتنمية الموارد البشرية.

2. سياسات تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف بتنمية الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة، ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة، وقد شهدت بيئة الأعمال عديد من التغيرات التي انعكست بآثارها على المؤسسات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية، وتطوير قدراتها الأدائية. يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه، والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة (شلتوت، 2009: 49).

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الفاعلة لرفع جودة العنصر البشري، وتحسين أدائه، وما لذلك من أثر على تقدم المؤسسة وزيادة فاعليتها.

وعليه، فإن هذا المطلب يركز على معالجة العناصر الآتية:

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية.

رابعاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

لقد تعددت تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم تنمية الموارد البشرية؛ وذلك لتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والفكرية لهم، ويمكن إدراج التعاريف الآتية:

هي عملية تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية، والمحافظة عليها، وتطويرها من خلال تخطيط واقعي، وتدريب ملائم للموارد البشرية (الكلالدة، 2013: 18).

هي كل نشاط يقوم على تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد، والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة (أحمد، 2009: 78).

وتعرف بأنها: مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (عامر، 2011: 15).

كما وتعتبر من أهم الوظائف في المؤسسات الحديثة التي تعنى بالعنصر البشري واستثماره بكفاءة في هذه المؤسسات، كما وتمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية وتقويم أدائها والاحتفاظ بها بشكل فاعل، يتم من خلاله التعامل مع القوى البشرية على أنها أصول استثمارية يجب إدارتها بكفاءة وتطويرها بفاعلية لتبقى المؤسسة دوماً في المقدمة (نعيم، 2012: 17).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تنمية القدرات والكفاءات البشرية علمياً وعملياً وسلوكياً. فهي تنمية تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ونظريات وبمبادئ وقيم تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي تنمية تدريبية وعملية تمدّه بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة لتعميق مهارته للأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي تنمية سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية:

تكتسب تنمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي تنمية لأهم وأعلى أصول المؤسسة، فمهما اهتمت المؤسسة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرات التمويلية، وحددت أهدافاً طموحة لمستوى الأداء وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، ومن ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية مهمة بين تنمية الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص (أبو زيد، 2008: 10).

ويرى الباحث أنه من المهم أن تكون المؤسسات قادرة على تعيين العناصر البشرية الجيدة، لكن تطوير قدراتهم، ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم أمر لا يقل أهمية عن تعيينهم بل قد يكون أكثر أهمية، لذلك تعد عملية تنمية الموارد البشرية جانباً أساسياً في كل المؤسسات المعاصرة لأنها تساهم في تحقيق عديد من المكاسب، وهي كالاتي:

1. تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية للموارد البشرية العاملة الحالية والمستقبلية في المؤسسة.
2. تحديد كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، ورسم رؤية مستقبلية لتنمية الموارد البشرية.
3. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية العاملة.
4. التعامل مع كافة المشكلات التي تواجه الموارد البشرية وحلها.
5. تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين لتحسين أدائهم الوظيفي.
6. الكشف عن متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تحديد طبيعة وأنماط الأنشطة السائدة بها، وكذلك حجم القوى العاملة فيها حالياً ومستويات تأهيلها ومدى ملائمتها من حيث الحجم، ومستوى التأهيل لأداء تلك الأنشطة.
7. تحقيق المؤسسة لأهدافها نتيجةً لاعتمادها على طاقاتها البشرية المدربة.

ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية:

تتنوع الأهداف الدقيقة لتنمية الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطور الخاصة بالمؤسسة، لذلك فإن أهداف تنمية الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة (كشواي، 2006: 12)، ويمكن إيجاز أهداف تنمية الموارد البشرية بالآتي (السالم وصالح، 2002: 18):

1. الاستفادة من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفاً.

2. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم العمل فيها.
3. تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية.
4. إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة.
5. دعم فرص حصول العاملين على التقدم والترقي الوظيفي من خلال تأهيلهم لذلك.
6. تحديد احتياجات أفراد المنظمة، والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.

رابعاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تتوزع مسؤولية تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات على ثلاثة مستويات رئيسة هي (أحمد، 2009: 79):

1. الإدارة (العليا-الوسطى-الدنيا): تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وإيجاد البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، ومتابعة القيام بالإجراءات. كما تتحمل الإدارة المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفاعلية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وهذه المسؤولية قد تكون منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة.
2. الفرد: كعضو في فريق المؤسسة تقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وطموحاته لمستقبله الوظيفي، والتنمية الذاتية.
3. الجهة المتخصصة: فالمؤسسة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسئولة عن تنمية الفرد، وأحياناً تكون إدارة الموارد البشرية هي المسئولة، وأحياناً أقسام التدريب داخل إدارة الموارد البشرية أو بشكل مستقل عنها.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن مسؤولية تنمية الموارد البشرية هي مسؤولية جماعية، يشترك بها العاملون بالمؤسسة جميعهم، وعلى كافة المستويات الإدارية والإشرافية والفنية، فهي عملية متكاملة مخطط لها موضوعياً، وقائمة على معلومات دقيقة، وعدد من القواعد والأسس، وهذه الأسس تبدأ من تخطيط الموارد البشرية وكل ما له صلة بالعنصر البشري، إذ يعد متطلباً أساسياً لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، يتولد عنها مجموعة أنشطة وبرامج تسعى لإيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل بالمؤسسة، بقصد تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: سياسات تنمية الموارد البشرية:

تتدرج وظائف عملية تنمية الموارد البشرية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث إن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تتعامل مع الكادر البشري في المؤسسة والتي تعمل بشكل مباشر على زيادة فاعليته من خلال عدة وظائف من ضمنها عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية والتي تشمل التدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم الاداء (نعيم، 2012: 29).

وعليه، فإن هذا المطلب يعتني تحديداً بمعالجة ثلاثة محاور، وهي كالتالي:

أولاً: التدريب.

ثانياً: تنمية المسار الوظيفي.

ثالثاً: تقييم الأداء.

أولاً: التدريب:

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنشاطات المنظمات جميعها، فهو مصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصةً عندما يتميز بالمهارة المطلوبة لأداء الأعمال المكلف بها، وبحجم هذه الأهمية أضحت تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لتصبح أكثر استعداداً لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بهم، ويعد التدريب الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية؛ لذلك فقد اتفقت جهات نظر جميع كُتّاب الموارد البشرية على أهمية التدريب للمنظمة، ويتضح ذلك جلياً من خلال الأموال المستثمرة في التدريب؛ حيث بلغ متوسط الإنفاق على التدريب (10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات العامة، ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تُدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل (الهيتمي، 2003: 225).

وعليه، فإن هذا المحور يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

1. مفهوم التدريب.
2. أهمية التدريب.
3. المبادئ الأساسية لعملية التدريب.
4. أسباب الاحتياج التدريبي.
5. مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.
6. مراحل العملية التدريبية.
7. معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.

1. مفهوم التدريب:

يعد التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات، بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الجيد والسليم من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته، وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها (عقيلي، 1996: 220).

كما يتفق معظم الباحثين والممارسين للإدارة في أن المنظمات تنمو وتتطور، وتتعدد وظائفها بصورة كبيرة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات مواكبة التطورات، وأن تقوم بمراجعة سياساتها، وأهدافها، ونشاطاتها المتعلقة بتدريب أفرادها، حتى يكون هناك توازن بين قدراتهم، ودورهم الجديد في التنمية والتطوير (أبو دولة وأيوب، 2003: 10).

ويعرف الهيئي (2003) التدريب بأنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل (الهيئي، 2003: 225).

ويعرف بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها (شاويش، 2007: 233).

ويرى الباحث: أن التدريب ليس غاية في حد ذاته، إنما هو وسيلة إلى غاية، وهي تحسين مستوى الأداء والسلوك. كما أن التدريب ليس علاجاً للمشاكل جميعها؛ لأن التدريب لا يخلق الإنسان الذكي ولا يخلق القدرات، إنما يوفر فرصة لتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد وتلأفي نقاط الضعف في أدائهم.

2. أهمية التدريب:

إن من أبرز سمات العصر الحديث، ما يشهده الآن من (ثورة تدريبية)، بمعنى أن ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المؤسسات المختلفة، تخصص لها موازنات كبيرة، على أمل أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين فيها، وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. وتظهر أهمية التدريب للمنظمة وللشركة وللجمتمع وللحلاقات الإنسانية كما يأتي:

أ- **أهمية التدريب للمنظمة:** تكمن أهمية التدريب في كونه نشاطاً، يهتم بتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، والتغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الحالية والجديدة في المؤسسة، لمواكبة التغيير المستمر في بيئة المؤسسة.

وتحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد الآتية للمؤسسة، كما وضحتها (السيد، 2007: 242؛ الطائي وآخرون، 2006: 247):

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- التدريب يمكّن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد في تجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة، وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- ب- **أهمية التدريب للأفراد العاملين:** تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد الآتية للأفراد العاملين (السكرانة، 2009: 21؛ السيد، 2007: 242) وهي:
 - مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة، وتوضيح أدوارهم فيها.
 - مساعدتهم في حل المشاكل التي يواجهونها في عملهم.
 - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- ت- **أهمية التدريب للمجتمع:** أضاف (الزيادي، 2006: 144) على أهمية التدريب للمنظمة ولل فرد، أهمية التدريب للمجتمع فالتدريب يمثل ضرورة ملحة للمجتمعات كافة بصفة عامة، وأكثر إلحاحاً بالنسبة للمجتمعات النامية، نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب، والمتمثل في اللحاق بالمجتمعات المتقدمة، ملاحقة ذلك التطور الهائل في العلوم والمعارف وتطبيقاتها.
- ث- **أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:** يؤدي التدريب الفاعل إلى تحقيق نتائج فاعلة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، بينها كلٌّ من (الطائي وآخرون، 2006: 274؛ المدهون، 2005: 83) كالتالي:
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- توفر القيادات الإدارية نتيجة لدور التدريب في تنمية القيادات الإدارية، التي من الممكن أن تسهم بتوجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- دعم العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها، وتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

3. المبادئ الأساسية لعملية التدريب:

نتيجةً لزيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية، الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن مشاكل التدريب، أمكن وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامة في التدريب، وفيما يأتي سنذكر بإيجاز هذه المبادئ (شاويش، 2007: 233؛ الصيرفي، 2009: 38) وهي كالاتي:

- أ- **الفروق الفردية:** أي لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين، إذ إن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب؛ ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.
- ب- **علاقة التدريب بتحليل الوظائف:** إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة؛ ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الإحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف.
- ت- **الدافعية:** إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، كما يمكن أن تساعد في تطوير أنفسهم ذلك يجب أن تعطى إن عناية خاصة لدفع وحفز العاملين في جميع البرامج التدريبية.
- ث- **المشاركة الفاعلة:** إن المشاركة الفاعلة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة دافعيتهم للتدريب؛ ولذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم.
- ج- **اختيار المتدربين:** على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضرورياً لجميع العاملين الجدد، إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، والذين تكون لهم ميول وشواهد لمثل هذا التدريب.
- ح- **اختبار المدربين:** إن فاعلية البرامج التدريبية تدل على اهتمام وكفاءة المدربين.

خ- **تدريب المدربين:** بسبب الاعتقاد السائد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتدريبه، إلا أن ذلك ليس دائماً صحيحاً. فإذا أردنا أن يصبح هذا الشخص مدرباً لهذه الحرفة فلا بد من القيام بتدريبه وإعداده جيداً ليصبح بالتالي مدرباً ناجحاً.

د- **أساليب التدريب:** إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم.

ذ- **مبادئ التعلم:** إن كثيراً من مبادئ التعلم التي كان قد تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب، ومنها **الانتباه** أثناء التدريب، ومنع **الالتهاء** بأي شيء. التخطيط من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول، وغيرها من المبادئ.

4. أسباب الاحتياج التدريبي:

هناك عديد من أسباب الاحتياجات التدريبية وفقاً لما بينه كلٌّ من (Kroehnert، 2006؛ Charney & Conway، 2005؛ 19؛ ماهر، 2004؛ 332؛ الخطيب، 2002؛ 311) وهي:

- أ- **الترقية:** تؤدي إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد، وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- ب- **النقل:** يؤدي إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد، وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- ت- **تقييم الأداء:** يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المتوقع.
- ث- **برامج تخطيط المسار الوظيفي:** يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد، ويمكن معرف إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
- ج- **الحوادث:** إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة، يجب تدريب هؤلاء الأفراد.
- ح- **الرقابة على الجودة:** إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة إلى إن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة، يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل، وجب تدريبهم.
- خ- **الشكاوى:** إذا كانت الشكاوى ترجع إلى نقص في معرفة العاملين بالعمل، وجب تدريبهم.
- د- **القيام بمهام خاصة:** إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة، وجب تدريبه.
- ذ- **إدخال تكنولوجيا جديدة:** تسعى الإدارة إلى تطوير أساليب العمل، لكنها قد تواجه عقبات منها ضعف قدرة العاملين في استخدام المعدات الجديدة، وجب تدريبهم على استخدامها.

5. مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية:

إن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عديدة، ولقد تناول (السكرانة ، 2009: 71؛ الزيايدي، 2006: 158؛ الطائي وآخرون، 2006: 300) هذه المصادر، وهي كما يأتي:

- أ- **توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها:** توجد علاقة قوية بين وصف الوظيفة ومؤهلات وخبرات شاغليها، حيث إن تصنيف الوظائف من الأهمية بمكان لمعرفة حاجات التدريب، فينبغي إذا أردنا التعرف على هذه الحاجات، أن نبدأ بتصنيف الوظائف، وأن نضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه على الوجه الصحيح، وبعد ذلك يمكن أن يتجه التدريب نحو تلبية هذه الاحتياجات.
- ب- **معدلات الأداء:** ويعد معدل الأداء مصدر يقاس به مدى قيام الفرد بعمله، وهو يحدد كمية الإنتاج المفروض أن يؤديها شاغل الوظيفة في زمن محدد، وهو وسيلة فعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم، لإنتاج كم معين من الوحدات ذات المواصفات الخاصة.
- ت- **تقارير الكفاءة:** تعتبر مصدراً هاماً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، فتعتبر تقارير الكفاءة خلاصة رأي الرئيس في مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة، وهي تبين مواضع القوة والضعف في أعمالهم.
- ث- **آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفاعلية العمل بوحداتهم:** تعتبر من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية؛ لأن الرؤساء يمكنهم تحديد المشاكل القائمة لديهم، والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب.
- ج- **آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفاعليتهم في العمل:** يعتبر العامل نفسه أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسئول التدريب مع العاملين أنفسهم؛ للتعرف على نواحي الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها بالتدريب.
- ح- **تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة:** يسهل على رئيس العمل في المنظمات الصغيرة أن يلم بظروف العمل في المنظمة التي يشرف عليها، وأن يحدد حاجات التدريب في هذه المنظمة، أما في المنظمات الكبيرة فإنه يحتاج إلى استخدام وسائل أخرى لمعرفة هذه الحاجات، ولعل تقارير هيئات التفتيش وأجهزة الرقابة من الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في هذه الناحية.
- خ- **تغيير نظام العمل وظروفه:** ويتضمن إجراء تعديلات في نظم العمل أو في طرق الأداء، وجميع هذه العوامل تشير إلى الحاجة لتدريب العاملين لتعريفهم بكيفية مقابلة التغيير المطلوب بالكفاءة اللازمة (Kroehnert، 2006: 15).

6. مراحل العملية التدريبية:

يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى قدام المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، وأيضاً فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات، تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (حسن، 2005: 163). وفيما يأتي مراحل العملية التدريبية:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. ثانياً: مرحلة تصميم البرنامج التدريبي.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي. رابعاً: مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.

أ- **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيس والهيكل في صناعة التدريب، حيث تقوم عليه دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية جميعها، فأى خلل بهذا الهيكل سيفشل جميع الجهود التي تبذلها المنشأة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها (توفيق، 2005: 264).

ب- **مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:** تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وفقاً لكل من (عبدالرحمن، 2010: 99؛ السيد، 2007: 250؛ الزيايدي، 2006: 164؛ Armstrong، 2001: 549) وهي:

- تحديد محتوى البرامج التدريبية، بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
- إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
- استقطاب المدربين المناسبين.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- تحديد مكان التدريب.
- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

ت- **مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:** يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب، مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أم خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن البرنامج الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ التدريب أنشطة هامة وضحاها كل من (عبد الرحمن، 2010: 99؛ عقيلي، 2009: 472؛ السيد، 2007: 271؛ عباس، 2006: 192) وهي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- وترتيب مكان وقاعات التدريب.
- المتابعة اليومية لسير البرنامج.
- ضرورة أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
- ضرورة إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب.
- توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم، لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرار فيه.

ث- **مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:**

ينبغي متابعة وتقييم التدريب، وهي عملية مستمرة، يقصد بها التأكد من أن البرنامج التدريبي يتم تنفيذه بدقة دون انحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير العملية التدريبية في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وتقييم مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيقه للأهداف المطلوبة، ومعرفة نواحي القوة والضعف فيه للتغلب عليها في البرامج المقبلة؛ ويمكن تقييم البرنامج التدريبي من خلال أنموذج (كيرك باتريك) الأكثر شهرة؛ والأوسع انتشاراً كما وضحه (عبد الرحمن، 2010: 99؛ عقيلي، 2005: 477؛ Mondy، 2002: 233؛ Armstrong، 2001: 571؛ Torrington & Other، 2000: 338) وذلك استناداً إلى أربعة مستويات:

- مستوى رد الفعل: تقييم ردود أفعال المتدربين، وانطباعاتهم أثناء التدريب.
- مستوى التعلم: تقييم مدى تعلم المتدربين محتوى المادة التدريبية.
- مستوى السلوك: تقييم مدى قدرة المتدربين على نقل ما تدربوا عليه إلى أماكن عملهم.
- مستوى النتائج: تقييم ما إذا كانت النتائج الفعلية للبرنامج قد حققت أثراً إيجابية فعالة للمنظمة ككل أم لا.

7. معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجهنا معوقات لا بد من وضع الحلول المناسبة لها؛ لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات بالشكل السليم، وبالتالي الوصول إلى أهداف تدريبية فعالة ومحددة، وأهم هذه المعوقات وضحاها (بطاينة، 2003: 36؛ السيد، 2007: 244؛ توفيق، 2005: 355) ومنها:

- أ- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي.
 - ب- عدم وعي إدارات المنظمات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ت- السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية، وبالتالي عدم إعطاء الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات
 - ث- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية.
 - ج- عدم دعم إدارة المنظمة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مادياً.
 - ح- إسناد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لغير المتخصصين أو عديمي الخبرة.
 - خ- عدم شمول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل العاملين على كل مستويات بناء التنظيم الإداري للمنظمة.
 - د- عدم وجود خطط وسياسات واضحة للعملية التدريبية ككل، ولتحديد الاحتياجات التدريبية، تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها.
- وثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم وضحاها (أبو شيخة، 2010: 404)، وأهمها:
- أ- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية.
 - ب- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
 - ت- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.
 - ث- الاعتقاد الخطأ بأن مختلف المشكلات يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب.
 - ج- الاعتماد على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلاً من إجراء تحديد للاحتياجات.
 - ح- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية، وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية.

ثانياً: تنمية المسار الوظيفي:

يعتبر مصطلح تنمية المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في علم إدارة الموارد البشرية، فقد كانت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي سهلة وميسرة، يرتقي الفرد في السلم الوظيفي في مسار معروف ومحدد حتى يصل إلى نهاية حياته الوظيفية، ولكن تضخم المنظمات وتطور أعمالها أدى إلى تعقيد عملية فهم العاملين لطبيعة مسارهم الوظيفي، وكيفية تطويره وسبل الارتقاء في السلم الوظيفي (جودة، 2014: 25).

وعليه، فإن هذا المحور يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

1. مفهوم تنمية المسار الوظيفي.
2. المزايا المتحققة من الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي.
3. مسئولية تنمية المسار الوظيفي.
4. خطوات تنمية المسار الوظيفي.
5. خصائص تنمية المسار الوظيفي.
6. معوقات تنمية المسار الوظيفي.

1. مفهوم تنمية المسار الوظيفي:

هناك تعريفات متنوعة تناولها الباحثون لمفهوم تنمية المسار الوظيفي، ومن هذه التعريفات: هو عملية مستمرة، يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل، التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام (حسن، 2001: 309).

كما يعرف على أنه: إحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل (ماهر، 2008: 374).

ويقصد به التحديد المسبق للوظائف أو المحطات الوظيفية، التي سيشغلها المدير أو الموظف أفقياً أو رأسياً؛ بما يتفق مع قدراته وخصائصه وطموحاته (الديري، 2011: 141).

ويعرفه الباحث بأنه: عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، تتولاها إدارة الموارد البشرية، لرسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وتتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.

2. المزايا المتحققة من الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي:

يؤدي قيام المنظمات بجهود في إطار تنمية المسارات الوظيفية للأفراد إلى بعض المزايا، ومن هذه المزايا ما يأتي (حسن، 2001: 254):

- أ- **المنافع المتحققة على مستوى المنظمة:**
 - **بناء المهارات:** ويتم هذا من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، وتدعيم قدراتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة للمهام الجديدة، والتقدم التكنولوجي.
 - **التقدم داخلياً:** تنمية مجموعة من الأفراد العاملين داخل المنظمة على درجة عالية من الجودة، حتى تؤهلهم إلى مناصب أعلى داخل المنظمة.
 - **تخطيط الموارد البشرية:** تقديم بعض المعلومات الإضافية والمصادر، لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
 - **الاستقطاب:** تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي، كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
 - **تحسين الصورة الذهنية للمنظمة:** تحسين الصورة الذهنية للمنظمة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.
- ب- **المنافع المتحققة على مستوى المديرين والمشرفين:**
 - **الاتصال:** زيادة فرص الاتصال بين المديرين، والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
 - **المعلومات:** إمداد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة، واحتمالات احتياجاتهم لتنمية مهاراتهم، وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم.
 - **توضيح الأهداف:** مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية، والأهداف على مستوى الوحدات، وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
 - **تقييم الأداء:** مناقشة نتائج أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.
- ت- **المنافع المتحققة على مستوى الأفراد:**
 - **المعرفة الذاتية:** فهم نقاط الضعف، والقوة الشخصية، وأيضاً الرغبة والحاجة للتكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
 - **المعرفة التنظيمية:** معرفة المعلومات الحالية التي تقدم فهماً أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.
 - **الإحساس بالفرص:** التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل، وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف.

- الإدارة والتصميم الذاتي: ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد التي يسيطر عليها الآخرون، واكتساب شعور إيجابي، وفعال تجاه حياة الفرد وعمله.
- التماثل التنظيمي: الشعور بالالتزام تجاه الأهداف التنظيمية.
- بناء المهارات: تعلم مهارات جديدة، والتي تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية، وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.
- ث- المنافع المتحققة لممارس أنشطة الموارد البشرية:
 - تكامل أنشطة الموارد البشرية: من خلال بناء نظام يربط بين أنشطة الموارد البشرية، ويدعم فهمها واستخدامها في المنظمة.
 - تدفق المعلومات: زيادة المعلومات فيما يتعلق بالقضايا والممارسات التنظيمية المرتبطة بتنمية المسار الوظيفي، ومن ثم توضيح الآخرين لدور وعمل الموارد البشرية في التنمية.
 - فرص التنمية: تنمية المهارات والمواهب الشخصية، بالقيام بالتحديات المطلوبة، وتنفيذ برامج تنمية المسارات الوظيفية للأفراد.
- وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن القيام بتصميم وتخطيط، وتنفيذ برامج تنمية المسارات الوظيفية يمكن أن يكون بمثابة الرسالة التي تعطي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وأحد مصادر قوتها في مواجهة كافة التحديات ذات العلاقة بمواردها البشرية.

3. مسؤولية تنمية المسار الوظيفي:

تتطلب عملية تنمية المسار الوظيفي تضافر الجهود بين ثلاث جهات أساسية، وهي: الفرد نفسه والمدير المباشر وإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكل من هذه الجهات عليها دور يجب تأديته بشكل ملائم حتى تتم عملية تنمية المسار الوظيفي على الشكل الأمثل، وقد ذكر (أبو زايد، 2008: 38؛ الديري، 2011: 150) بعض هذه المسؤوليات وهي:

- أ- مسؤولية الفرد نفسه:
 - أن يقتنع بمسؤوليته عن تنمية المسار الوظيفي، ويحدد اهتماماته وتطلعاته وطموحاته.
 - صياغة الأهداف، ووضع الخطط الوظيفية والتصرف في ضوءها.
 - التعرف بواقعية على قدراته ومهاراته، ومعرفة كيفية تطويرها لتحقيق طموحاته وآماله.
 - الأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات والطموحات، وكذلك القدرات والمهارات عند اختيار المسار الوظيفي.
 - البحث عن المعلومات الوظيفية، وكذلك الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته.

- ب- **مسئولية المدير التنفيذي:**
- دعم وتأييد خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية.
 - ملاحظة المرؤوسين، للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.
 - تقديم الدعم للمرؤوسين، من خلال توفير النصح والمشورة الفورية عن أدائهم.
 - صقل مهارات الفرد من خلال تكليفه بهمام نوعيه تتناسب وقدراته.
- ت- **مسئولية إدارة الموارد البشرية:**
- وضع نظام تخطيط، وتنمية المسار الوظيفي.
 - تحليل الأفراد، وتقييم أدائهم، وتكوين قاعدة بيانات محدثة عنهم.
 - تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته، وتقديم النصح والمشورة.
 - مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم، والتخطيط لمساراتهم.
 - توفير فرص التدريب والتطوير.
 - ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي، مثل: النقل والترقية والتدريب وغيرها.

4. خطوات تنمية المسار الوظيفي:

- تتم خطوات تنمية المسار الوظيفي من خلال أربع خطوات أساسية (عباس، 2003: 210) وهي:
- أ- **تقييم الذات:** ويقصد بها تشخيص الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية، وتحديد القيم والقدرات الذاتية.
- ب- **فحص ودراسة الواقع:** ويقصد بها توفير معلومات عن العاملين، وعن إمكانياتهم وقدراتهم، ومدى ملائمتها لتنفيذ خطة المنظمة.
- ت- **تحديد الأهداف:** يقوم العاملين بتحديد أهدافهم الوظيفية المناسبة، من خلال ما تم جمعه من معلومات في الخطوتين السابقتين، وتتم هذه الخطوة من خلال تحديد الوظائف التي يسعى الموظف للوصول إليها، وتحديد المهارات التي تتطلبها هذه الوظائف، ثم العمل على كسب المهارات اللازمة لكي يكون مؤهل للحصول على هذه الوظائف.
- ث- **تنفيذ الخطة:** في هذه الخطوة يحدد العاملون كيفية انجاز أهدافهم المهنية، وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة.

5. خصائص تنمية المسار الوظيفي:

- من أهم خصائص تنمية المسار الوظيفي كما ذكرها (أبو بكر، 2004: 50) ما يأتي:
- أ- يقع على عاتق الفرد أن يرسم لنفسه المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي، وعلى أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
 - ب- يقع على عاتق المنظمة مسؤولية إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهارته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل له لاستثمار ما لديه من قدرات ومهارات وصفات.
 - ت- يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية أن تمارس المنظمة مجموعة من السياسات التنظيمية والإدارية في مجالات: الاختيار، والتعيين، والتأهيل، والإدخال إلى العمل، والتدريب،...
 - ث- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمنظمة؛ لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
 - ج- وضع مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المنظمة) عبئاً على الآخر، وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.
 - ح- إن الهدف العام والمصلحة المشتركة والمحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة.

6. معوقات تنمية المسار الوظيفي:

- بالرغم من أن تنمية المسار الوظيفي وظيفة مهمة من وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، إلا أنها تواجه عديد من المعوقات منها (العوامل، 1995: 56):
- أ- قلة الوعي بمفهوم تنمية المسار الوظيفي لدى جميع الجهات المعنية.
 - ب- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي في كثير من المنظمات.
 - ت- عدم إدراك أهمية تنمية المسار الوظيفي من قبل الجهات المعنية.
 - ث- عدم رصد الميزانيات الكافية في أغلب المنظمات لتطوير المسار الوظيفي.
 - ج- الخوف من التغيير، واعتقاد المسؤولين بأن تنمية المسار الوظيفي تعني إرباك المنظمة بما يشمله من تغييرات ضمن عمليات النقل والترقية.
 - ح- النقص في تنفيذ وظائف تنمية الموارد البشرية الأخرى، مثل تقييم الأداء والذي تعتمد عليه عملية تنمية المسار الوظيفي.
 - خ- عدم وقوف المسؤولين على تنمية المسار الوظيفي عند مسؤولياتهم المحددة.

ثالثاً: تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وهي عملية أساسية للارتقاء بالأداء في أي مؤسسة، لذلك تحتاج هذه المؤسسة أن تجري تقييماً دورياً لأداء العاملين للاستفادة منهم بشكل سليم، كما أن عملية التقييم هي الجانب الأساسي في تحليل وتقييم أداء العاملين، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم، ويراعى عند تقييم الأداء محورين أساسيين، هما كفاءة الفرد في أداء عمله، وصفاته الشخصية. ولعل الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العاملين لوظائفهم، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء الفعلي، وإعطائه قيمة معينة ومقارنته مع ما هو مخطط تنفيذه، وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بوظيفته (مشتهى، 2014: 36).

وعليه، فإن هذا المحور يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

1. مفهوم تقييم الأداء.
2. أهمية تقييم الأداء.
3. أهداف تقييم الأداء.
4. خطوات تقييم الأداء.
5. أساليب تقييم الأداء.
6. أسس التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية.

1. مفهوم تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم أداء العاملين أحد الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، العمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق الفاعلية للمنظمات (السالم وصالح، 2002: 45).

ولقد تعددت تعريفات الباحثين لتقييم الأداء، ومنها:

وهو مجموعة العمليات المستمرة التي يتم بموجبها قياس إنجازات الأفراد لأعمالهم التي تتم بوعي وإدراك منهم، مقارنة بالأهداف الموضوعية لهم (الدباغ، 2012: 127).

كما عرف بأنه: تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، ومعالجتها وتدعيم جوانب القوة أيضاً (الكلادة، 2013: 74).

كما عرفه (جودة): على أنه عملية دورية منظمة، تهدف لقياس السلوك والأداء الوظيفي للعاملين، وتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق وضعها، من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً بهدف رفع كفاءة المنظمة (جودة، 2014: 59).

ويعرفه الباحث بأنه: نشاط دوري، تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحسين وتطوير أداء العاملين، من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف تطوير أداء العاملين وتعزيزه وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم من خلال توزيع عادل للمكافآت والحوافز، وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

2. أهمية تقييم الأداء:

حظي موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة، إذ إن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة، والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وفق معطيات العمل البناء، وترجع أهمية عملية تقييم الأداء إلى عدة غايات (جودة، 2014: 60)، وهي كالاتي:

- أ- **أهميتها على مستوى المنظمة** (السالم وصالح، 2002: 103):
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
 - رفع مستوى أداء العاملين، واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
 - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- ب- **أهميتها على مستوى المديرين** (الهيبي، 2003: 201):
 - دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
 - دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم؛ للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.
- ت- **أهميتها على مستوى العاملين** (السالم وصالح، 2002: 105):
 - تجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
 - دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص؛ ليقرب احترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

3. أهداف تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تقييم الأداء، وقد ذكر كل من (المسكيني، 1997: 87؛ السالم وصالح، 2002: 103؛ الدباغ، 2012: 129؛ درة والصباغ، 2008: 260؛ المحاسنة، 2013: 122) الأهداف الآتية:

- أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- ب- يساعد تقييم الأداء على تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه.
- ت- تقييم الأداء مصمم لمساعدة المدراء على التخطيط وتحسين أداء موظفيهم.
- ث- يعتبر وسيلة لتنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والعاملين.
- ج- دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فتقييم الأداء يجعلهم تحت المساءلة عن أدائهم دائماً.
- ح- تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مناخ الدافعية.
- خ- يعتبر وسيلة لإصدار الرأي، أو الحكم على كيفية أداء أي نشاط معين.
- د- يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط المسارات الوظيفية بالمنظمة.
- ذ- يساعد المدراء في صنع واتخاذ القرارات، وتحديد الترقيات والمكافآت.
- ر- يساعد في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.
- ز- يعطي مؤشرات لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

4. خطوات تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية مهمة جداً للمؤسسات، يتطلب تنفيذها التخطيط الجيد من قبل المسؤولين عن عملية التقييم؛ لذلك فإنه من الواجب اتباع سلسلة من الخطوات المتتالية للوصول للوضع الأمثل في هذه العملية، وتتلخص خطوات تقييم الأداء في الآتي:

- أ- **تحديد العمل المطلوب:** وهي عملية دراسة وتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، من حيث سياسات وإجراءات التنفيذ، والتعرف الواجبات والمسؤوليات (ماهر، 2008: 298).
- ب- **تحديد معايير تقييم الأداء:** وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات تقييم الأداء، فقبل البدء في عملية التقييم لابد من تحديد المعايير، والتي تشير إلى مستوى الأداء المرغوب به، ويجب أن تكون هذه المعايير محل اتفاق حتى تكون مقاييس حقيقية للأداء الفعلي مقارنة بما يجب أن يكون عليه الأداء (نوري وكورتل، 2011: 329).

ت- **تحديد مصادر جمع البيانات:** هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء، وتحديد هذه المصادر بدقة يساعد في نجاح عملية التقييم، وهناك أربعة مصادر أساسية لجمع المعلومات، وهي: الرئيس المباشر، والنظراء في العمل، والمرؤوسين، والتقييم الذاتي (شاويش، 2000: 104).

ث- **تحديد أساليب تقييم الأداء:** هناك عدة أساليب وطرق تتبع في عملية تقييم الأداء، تختلف باختلاف طبيعة المنظمة.

ج- **تنفيذ التقييم:** وفي هذه الخطوة يتم تنفيذ عملية قياس أداء الموظفين، والتي تختلف المؤسسات من حيث مدة وفترة تقييمها، فبعض المؤسسات تنفذها سنوياً، وأخرى كل نصف سنة، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم وتكلفته (المغربي، 2007: 190).

ح- **التغذية الراجعة:** إن الثمرة الحقيقية من التقييم هو أن يتم تطوير عمل الموظف وتعزيز أدائه، وهذا لن يتم إلا من خلال التغذية الراجعة، والتي تغذي الموظف بنقاط الضعف ونقاط القوة لديه.

خ- **إجراء التظلم:** وفي هذه الخطوة يفتح باب التظلم للعاملين، ويتم الاستماع لشكواهم، ودراستها من قبل الإدارة العليا (مطر، 2013: 60).

5. أساليب تقييم الأداء:

يعتبر الأسلوب المتبع في قياس الأداء من أهم الوسائل التي تؤدي إلى وجود تقييم أداء عادل وشفاف يبنى على معايير واضحة، ويقصد بأساليب تقييم الأداء الإجراءات التنفيذية المباشرة لعملية التقييم، أي تلك التي تستخدم لتقييم أداء العاملين، بحيث يتم الحصول على موقع أو ترتيب أو درجة تعبر عن مستوى أداء العامل في المؤسسة (المحاسنة، 2013: 134).

وتشير الدراسات والأبحاث في إدارة الموارد البشرية إلى وجود أساليب مختلفة لتقييم أداء العاملين، يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين (زويلف، 2001: 148) وهما كالآتي:

المجموعة الرئيسية الأولى: أساليب القياس الموضوعية للأداء.

وتتضمن هذه المجموعة الطرق الآتية:

أ- **معدلات كمية:** يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، إن أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه، ومن أمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم إنجازها، ويعاب على كمية الناتج كمقياس للأداء تأثره بعوامل خارجية لا تخضعه لمراقبة وتحكم الفرد، وبالتالي فالقيم التي يعبر عنها مقياس كمية الناتج رغم موضوعيتها الظاهرة، لا تعكس في الكثير من الحالات

المساهمة المباشرة للفرد، فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد الذي بذله الفرد في أدائه للعمل، وبالتالي قد لا تعبر عن قدرته على الأداء أو عن دافعيته له (زويلف، 2003: 197).

ب- **معدلات نوعية:** يتم تحديد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم العامل بإنتاجها وكذلك نسبة معينة من التالف أو الإنتاج المعيب (نصر الله، 2002: 182).

ت- **مزيج من الكمية والنوعية:** يحدد بموجب هذه المعايير عدد الوحدات المنتجة، ومستوى الجودة والفترة الزمنية اللازمة لإنتاجها، كالقيام بتحديد كمية الإنتاج ونسبة التالف والأخطاء المسموح بها. والجدير بالذكر أن وضع هذه المعايير يتطلب التعاون بين الإدارة العليا، ومدراء الإدارات، والجمعيات المهنية والنقابات العمالية؛ لضمان الوصول إلى معايير أداء واقعية تحظى بتأكيد كل من الإدارة والعاملين، وتكفل التعاون والالتزام بتطبيقها.

أما بالنسبة لكيفية اختيار عناصر العمل المطلوب التركيز عليها في قياس الأداء فلا بد لمصمم النظام الرجوع إلى الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة الوظائف والواجبات والمسئوليات المسندة إليها (نصر الله، 2002: 183).

المجموعة الرئيسية الثانية: أساليب القياس التقديرية.

وتستخدم حينما يتعذر قياس مساهمة الفرد المباشرة في عمله قياساً موضوعياً، وتقسم هذه المجموعة إلى ثلاثة أقسام رئيسة وهي (زويلف، 2001: 185):

القسم الرئيس الأول: المقاييس التقليدية.

وتقسم هذه المقاييس إلى ثلاثة أقسام فرعية، وهي:

القسم الفرعي الأول: المقاييس التدريجية.

القسم الفرعي الثاني: المقاييس الترتيبية.

القسم الفرعي الثالث: المقاييس العامة.

ويتكون كل قسم من الأقسام الفرعية من عدة طرق لتقييم أداء العاملين، وهي كالتالي:

القسم الفرعي الأول: المقاييس التدريجية.

وتتضمن هذه المقاييس الطريقة الآتية (شاويش، 2000: 89):

❖ **التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف، أو صفاته على خط متصل

أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط،

جيد، جيد جداً، ممتاز)، وذلك حسب درجة توفر كلاً من هذه الخصائص فيه، والتي يُعبر عنها بأرقام ونقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد. فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول رقم (1)، والتي يُعبر عن تقدير كلٍّ منها برقم من (1) إلى (5) (أي ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيد جداً=4، ممتاز=5).

جدول رقم (1)

تقديرات مختلفة للموظفين

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع الرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في الإنجاز	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر (شاويش، 2000: 90)

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب، ج على التقديرات المبينة في الجدول رقم (1)، والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة ما يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم (شاويش، 2005: 90)، غير أن لهذه الطريقة عدداً من العيوب منها:

1. احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص، نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة (شاويش، 2005: 90).
2. عدم قدرة المقيمين على تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة، ويرجع ذلك إلى اختلاف خلفياتهم، وخبراتهم، وشخصياتهم (حسن، 1999: 226).

3. شخصية القائم بالتقييم، وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشديداً في تقييمه (شاويش، 2000: 91).

4. هناك مؤثرات تجعل من عملية قياس الأداء غير موضوعية، ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم، فأصحاب المراكز العليا يتم تقييمهم بأكثر من مما يستحقون، ويتم إعطاء أصحاب المراكز البسيطة تقديرات منخفضة أي أقل مما يستحقون (جي لاندي وأل فاز، 1987: 91).

القسم الفرعي الثاني: المقاييس الترتيبية.

وتتضمن هذه المقاييس الطرق الآتية:

أ- **الترتيب البسيط:** وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أكثرهم كفاءة أو أقلهم، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن، ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ.

وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص، وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم (السالم وصالح، 2002: 122).

ب- **المقارنات الثنائية:** يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد، أي واحد تلو الآخر، ثم إعطاء الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد الإنتهاء من المقارنة الثنائية، يحسب المدير عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يتسم بالبساطة والسهولة، إلا أنه يؤخذ عليه تطلبه لوقت طويل نسبياً من المدير خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف، كما أنها تعجز في الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة، وكذلك تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبية، والتي قد تحتاج إلى معالجة وتصحيح (المرسي، 2006: 416).

ت- **التوزيع الإجمالي:** وتشبه هذه الطريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحني (curve)، وفيها يُطلب من المقيم أن يقيم عدداً من الموظفين وفق توزيع معد سلفاً

(إجباري)، وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي (درة والصباغ، 2008: 276):

1. المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = (10%) من العاملين.
2. المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = (20%) من العاملين.
3. المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = (40%) من العاملين.
4. المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = (20%) من العاملين.
5. المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = (10%) من العاملين.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق أي اختيار (10%) بدرجة امتياز، (20%) بدرجة جيد، (40%) بدرجة مقبول، (20%) بدرجة ضعيف، (10%) بدرجة ضعيف جداً (عبد الباقي، 2002: 387)، ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة عدد قليل من المرؤوسين.

القسم الفرعي الثالث: المقاييس العامة.

وتتضمن هذه المقاييس الطرق الآتية:

أ- **المقابلة:** وتتبع هذه الطريقة عندما يكون هناك نظاماً معيناً للتقييم، يتضمن مقابلة الفرد عند دخوله الخدمة أو عند تقدير أمر ترقيته، وقد يقبل عند دخول الخدمة، ومن ثم يقابل ثانية بعد مروره فترة التجربة؛ لمعرفة مدى ملاءمته للوظيفة على ضوء ما يحققه من إنجاز، مقارنة بالأعمال المطلوب منه أدائها، وتعتبر المقابلة أولى طرق التقييم (زويلف، 2001: 190).

ب- **التقارير الدورية:** وتتلخص هذه الطريقة بأن يطلب من الرؤساء كتابة التقارير عن جهود ومهارة الأفراد العاملين معهم، وتصرفاتهم معهم أثناء العمل، وبناءً على هذه التقارير يتم ترشيح المستحق للترقية، وتقوم هذه الطريقة على جميع البيانات والحقائق عن العمل الذي يؤديه الفرد، والجهد الذي يبذله من واقع الأداء اليومي.

وقد يُعاب على هذه الطريقة تباين الرؤساء في أحكامهم على الأفراد، وذلك نتيجة لتباين شخصياتهم وميولهم ومشاربهم، وقد تتحدد هذه الأحكام المتباينة بتحديد عناصر الأداء، وتعيين مصادر الحصول على المعلومات المؤيدة للتقييم، وهذه الطريقة توجب المناقشة بين الرئيس والمرؤوس لنتائج التقييم، وبيان نقاط الضعف وطرق معالجتها، لذا فهي ذات

أثر كبير في إصلاح ثغرات الأداء، وبالتالي إيجاد صلات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين (زويلف، 2003: 204).

ت - الاختبارات: قد تكون الاختبارات فنية عملية أو نظرية، وهي من الطرق العامة التي كثيراً ما تستخدم في إقرار انتقاء الأفراد عند التعيين أو الحصول على الترفيع أو الانتقال (زويلف، 2003: 207)، حيث إن الاختبارات العملية تعطي صورة أكيدة لكفاءة الأفراد وهم يمارسون العمل في مواقعهم وظروفهم العادية، أما الاختبارات النظرية فقد تكون ذات أثر كبير إن كان اتصالها وثيقاً في موضوع العمل ومحيطه، وكانت موضوعية في التحقق منها (زويلف، 2001: 193).

القسم الرئيسي الثاني: المقاييس الحديثة:

وتتمثل هذه المقاييس في الطرق الآتية:

أ - قوائم المراجعة: تتطوي قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة " نعم " أو " لا "، ويظهر الجدول رقم (2) مثال لهذه النوعية من الأسئلة، كما يمكن أن تتضمن قائمة المراجعة أوزان مختلفة لكل سؤال.

جدول رقم (2)

مثال لأسئلة قائمة المراجعة

م	قائمة الأسئلة	نعم	لا
1.	هل يفقد الفرد أعصابه أمام العملاء؟		
2.	هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة؟		

المصدر (حسن، 1999: 227)

وبحسب هذه الطريقة فإنه عادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة في إدارة الموارد البشرية، فالمقيم لا يعلم الأوزان المرتبطة بكل سؤال، ولكن يمكنه أن يرى الحلول أو المعنى الإيجابي أو السلبي لكل سؤال، ويعاب على هذه الطريقة أنه من الممكن أن يحدث نوع من التحيز من قبل المقيم، كما أن من العيوب المرتبطة بهذه الوسيلة أنها تستهلك وقتاً طويلاً يتمثل في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة، حيث يجب تنمية قائمة مستقلة من الأسئلة لكل مجموعة مستقلة من الوظائف، وهذه الأسئلة قد تحمل معاني مختلفة لمقيمين مختلفين (حسن، 1999: 227).

ب- **الإختيار الإجباري:** يتم بموجب هذا الأسلوب تزويد المقيّم بمجموعة من عوامل التقييم، ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء، والتي على العامل إظهارها، يلي ذلك مراجعتها من إدارة الموارد البشرية، بحيث تعطى كل منها أوزان (ضعيف، جيد، ممتاز) دون إطلاع المشرف عليها، ويتم تطبيقها على سائر العاملين. ومن عيوب هذا الأسلوب احتمال تحديد أوصاف لا تمت لطبيعة الوظائف بأية صلة، كما أنه من شأن تطبيق مثل هذا الأسلوب إحداث ردة فعل لدى المشرفين بأنهم غير جديرين بالثقة، فضلاً عن صعوبة شرح نتائج التقييم للعاملين (نصر الله، 2002: 192).

ت- **الوقائع الحرجة:** يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال، والسلوكيات المؤثرة سلباً على فاعلية الأداء، حيث يتم تسجيل هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية من قبل المقيّم خلال فترة محددة (فترة التقييم) على ضوء معايير محددة بناءً على التحليل الوظيفي، وتعتبر هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه، وتسهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً، وملاحظة الأداء على ضوءه، ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها (عباس، 2006: 150).

القسم الرئيسي الثالث: المقاييس المستحدثة (الإدارة بالأهداف):

تعتمد هذه الطريقة على النتائج، أي أن الرئيس لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وتتم هذه الطريقة بخطوات عدة وهي (ماهر، 2006: 302):

1. يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي يتم في ضوءها قياس الأداء وتقييمه، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع المرؤوسين جميعهم لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي يتم تحقيق الأهداف فيها.
2. يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ويتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوسين مثلاً.
3. يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، ومن ثم تحديد الانحرافات عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

هذا ويلاحظ أن الأسلوب المذكور قد يحقق عديد من النتائج الإيجابية على الأداء الفردي والتنظيمي، فتحديد الأهداف عن طريق الاتفاق بين المدير والمرؤوس يقوي من إحساس المرؤوسين بتلك الأهداف، ويزيد من درجة التزامهم بتحقيقها (زايد، 2003: 372).

6. أسس التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية فيما يأتي (ثابت، 2001: 85):

- أ- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- ب- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال: المعايير التي يتم تقييمها، مثل: المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- ت- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- ث- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.
- ج- أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- ح- إذا كان التقييم يتعلق بعدد من مقاييس الأداء، (مثل: الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- خ- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- د- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- ذ- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء، وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.
- ر- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- ز- إدراك واعتبار كل الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

المبحث الرابع: جودة الخدمات التعليمية:

لقد أصبحت المؤسسة تواجه تحدياتٍ عدة نتيجة التغيرات والتطورات خاصة في ظل العولمة واقتصاد السوق، الشيء الذي زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة، وما تفرضه هذه المنافسة من اتباع الأساليب الجديدة لزيادة الأداء، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، للوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة خاصة وأن العميل أصبح أكثر وعياً في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة (أبو هاشم، 2013: 38).

وفي ظل هذه التحديات، ليس هناك أمام المؤسسة إلا اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً، ويتمثل ذلك في الاعتماد على الجودة في أداء الأعمال، حتى يمكنها استخدام الموارد بشكل أمثل، وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي (علوان، 2005: 15).

ومن خلال ذلك، تم تقسيم المبحث الرابع إلى مطالب عدة، وهي:

1. ماهية الجودة وتطورها التاريخي.

2. تقييم وتطوير جودة الخدمة.

المطلب الأول: ماهية الجودة وتطورها التاريخي:

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، وتحديد أهم متطلبات الجودة.

وعليه، فإن هذا المطلب يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

أولاً: مفهوم الجودة.

ثانياً: التطور التاريخي للجودة.

ثالثاً: متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً: فوائد تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان. ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على المنتج جيد أو الخدمة الجيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة، وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء، من حيث: الأداء المرتفع، والتكلفة المنخفضة، وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية والوقت المناسب (الدرادكة وشيلي، 2002: 15).

ولقد تعددت تعريفات الباحثين للجودة، ومنها:

هي الملائمة للاستخدام، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها (علوان، 2005: 10).

كما عرفتھا الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها : مجموعة من المزايا، وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين (الدرادكة وشيلي، 2002: 16).

وعرفتھا الجمعية الفرنسية للتقنيين ضمن المواصفات القياسية الدولية (الإيزو 9000) طبعة (2000) على أنها: قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء (Duret, Pillet، 2002: 21).

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكننا أن نستنتج أن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة، إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية، والعمليات والأفراد، والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء.

ثانياً: التطور التاريخي للجودة:

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالآتي (علوان، 2005: 25):

1. المرحلة الأولى: ضبط الجودة: وامتدت هذه المرحلة من (1890-1920م)، وتميزت هذه

المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة، ومتابعة قياسها، والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها .

2. المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة: وامتدت هذه المرحلة من (1920-1940م)، واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش، ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة؛ لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة.
3. المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة في الجودة: وامتدت هذه المرحلة من (1940-1960م)، وامتازت بتغيرات عدة في بيئة الصناعات، وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي من (1929-1933م)، مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة،: مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) (American Society of quality control)، مما أدى إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند الانتاج وبيع المنتجات.
4. المرحلة الرابعة: تحسين الجودة: امتدت هذه المرحلة من (1960-1980م)، والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total quality Management)، وكذلك ظهور التلف الصفري في اليابان، إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة، والذي يعتبر نظام متكامل، يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.
5. المرحلة الخامسة: إدارة الجودة: امتدت هذه المرحلة من (1980-2000 م)، وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، والأيزو، وظهور برامج الحاسوب في تصميم المنتج وإنتاجه، وظهور فكرة الإنتاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها.
6. المرحلة السادسة: مرحلة القرن (21): وهي المرحلة المستقبلية، والتي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالعميل، من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه، من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب.

ثالثاً: متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يتطلب الإهتمام بالجودة وضمانها كآلية لتحقيق الأهداف التعليمية والتطويرية الشاملة في قطاع التعليم العالي. وحدد (فتحي وزيدان، 2004: 89) أن تطبيق الجودة في الجامعات يتطلب:

1. رسم سياسة الجودة وتشمل (من المسؤول على إدارة الجودة وتطبيقها) كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة، تحديد المهام التي يجب

- أن تتم الإجراءات المحدد لها، كيفية مراقبة تلك الإجراءات، كيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.
2. تحديد الإجراءات التي تشمل (التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، النقص، مواد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم.
3. توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.
4. القدرة على القيام بالعمل التصحيحي و يشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.

رابعاً: أهداف تطبيق الجودة مؤسسات التعليم العالي:

لقد حدد (خضير، 2002: 83) فوائد تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي تتضمن:

1. تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
2. الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة والتي تنعكس على جوانب شخصيتهم.
3. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
4. الوفاء بمتطلبات الطلبة والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
5. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
6. تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
7. رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
8. الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
9. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة إيجابية.

المطلب الثاني: تقييم وتطوير جودة الخدمة:

لقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أصبح العملاء أكثر إدراكاً واهتماماً بالجودة، نظراً للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها، وما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات، وتعد توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمراً صعباً بالنسبة للمؤسسات الخدمية، إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها (العجارمة، 2005: 37).

وعليه، فإن هذا المطلب يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

أولاً: ماهية الخدمة.

ثانياً: جودة تقديم الخدمة.

ثالثاً: تقييم جودة الخدمة.

رابعاً: قياس جودة الخدمات التعليمية.

خامساً: جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

أولاً: ماهية الخدمة:

يستعمل الناس في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات مثلما يستهلكون السلع، ومنها: خدمات الهاتف، التعليم، الصحة والخدمات المصرفية وغيرها، إلا أنه يعتري طبيعة الخدمة، وحدودها وخصائصها بعض الغموض لذلك سنسلط الضوء على بعض التعاريف الخاصة بالخدمة وخصائصها وأنواعها.

1. مفهوم الخدمة:

للخدمة تعاريف عدة نذكر منها:

أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة، يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو غير ملموس (الضمور، 2005: 18).

وتعرف بأنها: نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة، وليس نتيجة لانتقالها للمالك (العجارمة، 2005: 20).

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الخدمة عبارة عن نشاط إنساني، يتم من خلال تقديم منافع، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته وامتلاكه.

2. خصائص الخدمة:

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة، وهذا ما جعل هذه الخاصية غالبية في تعريف الخدمة من طرف المختصين، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك خصائص عدة تميز الخدمة، وأهمها ما يأتي (الضمور، 2005: 24):

- أ- **اللاملموسية:** أصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها، أو سماعها، أو الإحساس بها، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة.
- ب- **التلازمية (عدم الانفصال):** ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها، أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها.
- ت- **عدم التجانس:** من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة تقديم الخدمة، على الرغم من استخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية.
- ث- **عدم القابلية للتخزين:** تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها، مما يجعل تكاليف التخزين لا توجد بشكل كامل في المؤسسات الخدمية.
- ج- **عدم انتقال الملكية:** صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها.

3. أصناف الخدمة:

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي كالاتي (العجارمة، 2005: 21):

- أ- **الخدمة الخالصة:** وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة، دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرافقة، مثل: خدمات التأمين، والتعليم، وغيرها.
- ب- **الخدمة المرفقة بمنتج مادي:** يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات، مثل: الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.
- ت- **المنتج المرافق بعدة خدمات:** في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات، مثل: بيع أجهزة كهربائية مرفقة بالضمان لمدة معينة.

4. أنواع الخدمة:

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة، وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة؛ لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للخدمة الآتية (الدراركة وشلبي، 2002: 190):

- أ- **طريقة المبرد للخدمة (الخدمة الباردة):** وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة، أي وجود تعاملات غير محددة مع العملاء وخدمة بطيئة.
- ب- **المصنع للخدمة:** وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة حيث إنها تأتي بالوقت المناسب، وموحدة لجميع العملاء، وبعيدة عن الفوضى، وإنخفاض أهمية الجانب الشخصي، وغير شفافة، وفير مرغوب بها من العملاء.
- ت- **الحديقة الوردية للخدمة:** وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة حيث إنها الخدمة تتسم بالود والمحبة، واستخدام أساليب وطرق متقنة في التقديم، وإنخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة.
- ث- **جودة خدمة العميل:** تعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء، وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معاً حيث يتم تقديم الخدمة في الوقت المناسب، وتكون متناسقة، وموحدة لجميع العملاء، والمعاملة الشخصية التي تتسم بالود والمحبة، واستخدام أساليب وطرق متقنة في التقديم.

ثانياً: جودة تقديم الخدمة:

1. مفهوم جودة الخدمة:

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة، وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، ومنه يمكن إعطاء التعريفات الآتية:

هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي، كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء (الدراركة وشلبي، 2002: 18).

وتعرف بأنها: جودة الخدمات المقدمة، سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع (الدراركة، 2001: 143).

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

2. أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يأتي (الدراركة، 2001: 151):

أ- **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلاً، نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

ب- **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

ت- **فهم العملاء:** إن العملاء يريدون معاملة جيدة، ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة، وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة.

ث- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة .

3. خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب اتباع الخطوات الآتية (جودة، 2014: 97):

أ- **جذب الانتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء:** إن جذب انتباه العملاء، يتم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، مثل: الاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء.

ب- **خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:** إن خلق الرغبة، وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة.

ت- **إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:** يتطلب من مقدم الخدمة عديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء

ث- **التأكد من استمرار العملاء بالتعامل مع المؤسسة:** تأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمنظمة، ومنها: الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، فتقديم هذه الخدمة بكفاءة يسهم في استمرار تعامل العملاء مع المؤسسة.

ثالثاً: تقييم جودة الخدمة:

1. تقييم جودة الخدمة من طرف العميل:

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر، إحداهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل، وعلى اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه (التوجه بالعميل) بمعرفة حاجاته وتوقعاته، فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي، أي جودة الخدمة المدركة، فقد عرف (Zeithaml) الجودة المدركة بأنها: حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهر وخاصية الشيء (الصيرفي، 2009: 56).

إذن فالجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، وينتج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء. وبناءً على ذلك، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل، ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية (نور الدين، 2006: 70):

- أ- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لاختيار الخدمة، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.
- ب- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة.
- ت- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور، استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها، أو من طرف مؤسسات منافسة، وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.
- ث- قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها على تحديد حاجات عملائها وتوقعاتهم، أو تقييم مستوى الرضا لديهم، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.

2. مؤشرات تقييم جودة الخدمة:

حتى تقدم مؤسسات الخدمات خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم، لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم، وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة ما يأتي (الضمور، 2005: 446):

- أ- **الاعتمادية:** وهي القدرة على تقديم خدمة تكون كما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- ب- **مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:** وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل، وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه.
- ت- **الأمان:** وهي يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما.
- ث- **المصداقية:** وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة، أي أنه لابد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة، والتزامه بالوعود التي يقدمها.
- ج- **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة):** وبشير إلى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديداتها، وتزويده بالرعاية والعناية، ويفهم مشاعره ويتعاطفه معه.
- ح- **الإستجابة:** وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم، وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل.
- خ- **الكفاءة والجدارة:** وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد.
- د- **الملموسية:** ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية، مثل: المعدات، ومظهر مقدمي الخدمة، وأدوات ووسائل الإتصال معهم.
- ذ- **الاتصالات:** وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة.
3. نماذج تقييم جودة الخدمة:

إن عملية القياس هي أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة المنتجات والخدمات، إلى جانب ذلك فإن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره، حيث لا يمكن تحديد مدى تطور أو تراجع الكفاءة الإنتاجية ومستوى الخدمة المقدمة دون استخدام أداة أو أكثر من أدوات القياس. فإن وجود نظام محكم للقياس هو الخطوة الأولى للتكامل والإبداع في تطوير جودة الخدمات والمنتجات، وكذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإحصائية يدعم كفاءة العمليات الإنتاجية والخدماتية. أما جودة الخدمات التعليمية فيمكن قياسها عن طريق قياس عدة جوانب أهمها: مدى التحصيل عند الطالب، ومدى رضا الطلبة وأولياء أمورهم، ومستوى الخريجين، ومستوى المدرسين والإداريين، والكفاءة الإدارية، والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، وخدمة المجتمع، ومستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية (بركات، 2010: 6).

وتوجد عدة إجراءات وأنظمة لتحقيق الجودة، ونماذج أساسية لقياس جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية من داخل هذه المؤسسات وهي كالآتي (بركات، 2010: 7):

أ- **رقابة جودة الخدمة:** وتأتي هذه الرقابة لاحقة لعملية الإنتاج، بحيث يتم اكتشاف وإزالة أي عناصر معيبة لهذا الإنتاج، وفي العملية التعليمية تعنى عملية رقابة الجودة بالتعرف على أي مظاهر للضعف يتم استكشافها بعد استكمال العملية التعليمية، وتتم ممارسة هذه الرقابة باستخدام الاختبارات والفحوص الخارجية والداخلية، وعن طريق كتابة التقارير وإعداد الدراسات، وأخذ رأي أولياء الأمور.

ب- **ضمان الجودة:** وتتم هذه العملية قبل وخلال العملية التعليمية وليس بعدها كما في رقابة الجودة، وفيها تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من المنتجات أو المخرجات نفسها، وهنا يمكن تطبيق المواصفات، والسعي لمنع حدوث أي خلل أو عيب، إلا أنه يصعب تطبيق هذا النموذج أو هذا المنطلق على العملية التعليمية؛ نظراً إلى أن تحقيق بعض الأهداف التعليمية لا يعتمد على المؤسسة التعليمية وحدها غالباً، وإنما هناك متغيرات وظروف كثيرة يمكن أن تتداخل تأثيراتها في العملية التعليمية.

ت- **نظام إدارة الجودة:** ويقوم هذا النظام على أساس إدارة ومراقبة العاملين في المؤسسة، ويهدف إلى تكامل العمل مع الآليات الضرورية؛ للتأكد من توفر الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية التعليمية، ويعني ذلك القيام بالعمليات الآتية: التخطيط لعملية الإنتاج والرقابة، التحديد الواضح للنتائج، الاتفاق على الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك النتائج ومراجعة النظام التعليمي باستمرار ومراقبته.

ث- **إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر هذا النموذج امتداد وتطوير لنظام ضمان الجودة، ويسعى إلى جعل كل عضو من أعضاء المؤسسة راغباً في إرضاء الزبون، وإلى جعل نظام المؤسسة قابلاً لأن يسمح لهم بذلك، وهو بذلك معني أساساً بالتحسين التنظيمي الذي يركز على الزبون، ويعتمد على تصور إدراكه وتوقعه لجودة الخدمة المقدمة له.

ولقياس جودة الخدمات تبعاً للنموذج الأخير القائم على أساس إدارة الجودة الشاملة، وضعت أدوات مختلفة، وانتهجت أساليب عديدة، ولكن أحدث ما تم استخدامه في هذا المجال هو أسلوب الفجوة بين إدراكات وتوقعات الأفراد لقياس جودة الخدمة (Servqual of Quality Gaps)، حيث طور باراشارامان وزملائه (Parasuraman & Others, 1988)، أداة تعتمد على فكرة تحديد الفجوة بين واقع مستوى الخدمة وتوقع الزبون لمستوى هذه الخدمة التي يجب أن تقدم له.

❖ نموذج الفجوة:

فيما يأتي توضيح مبسط للنموذج المستخدم (Servqual)، وهو اختصار لكلمتي الخدمة (Service) والنوعية أو الجودة (Quality). حيث تم تصميم هذا المقياس أصلاً للتعرف على ردود فعل المستهلكين في بعض النواحي التجارية والإنتاجية، ثم توالى استخداماته وتطبيقاته فيما بعد في مجالات متعددة تربوية، و صحية، والمصرفية، والنقل وغيرها من مجالات الخدمة. والمحور الأساس لقياس جودة الخدمة لهذا المقياس هو الفجوة بين إدراك المستفيد لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة، وتتمثل هذه الفجوة في خمس فجوات متتابعة متمثلة في المجالات الخمسة التي يشتمل عليها المقياس، بالإضافة إلى فجوة كلية تتمثل في الفرق بين الدرجة الكلية للمقياس وبين ادراكات وتوقعات المستفيد من الخدمة، وفيما يلي بيان هذه المجالات الخمسة (عاشور وآخرون، 2010: 13):

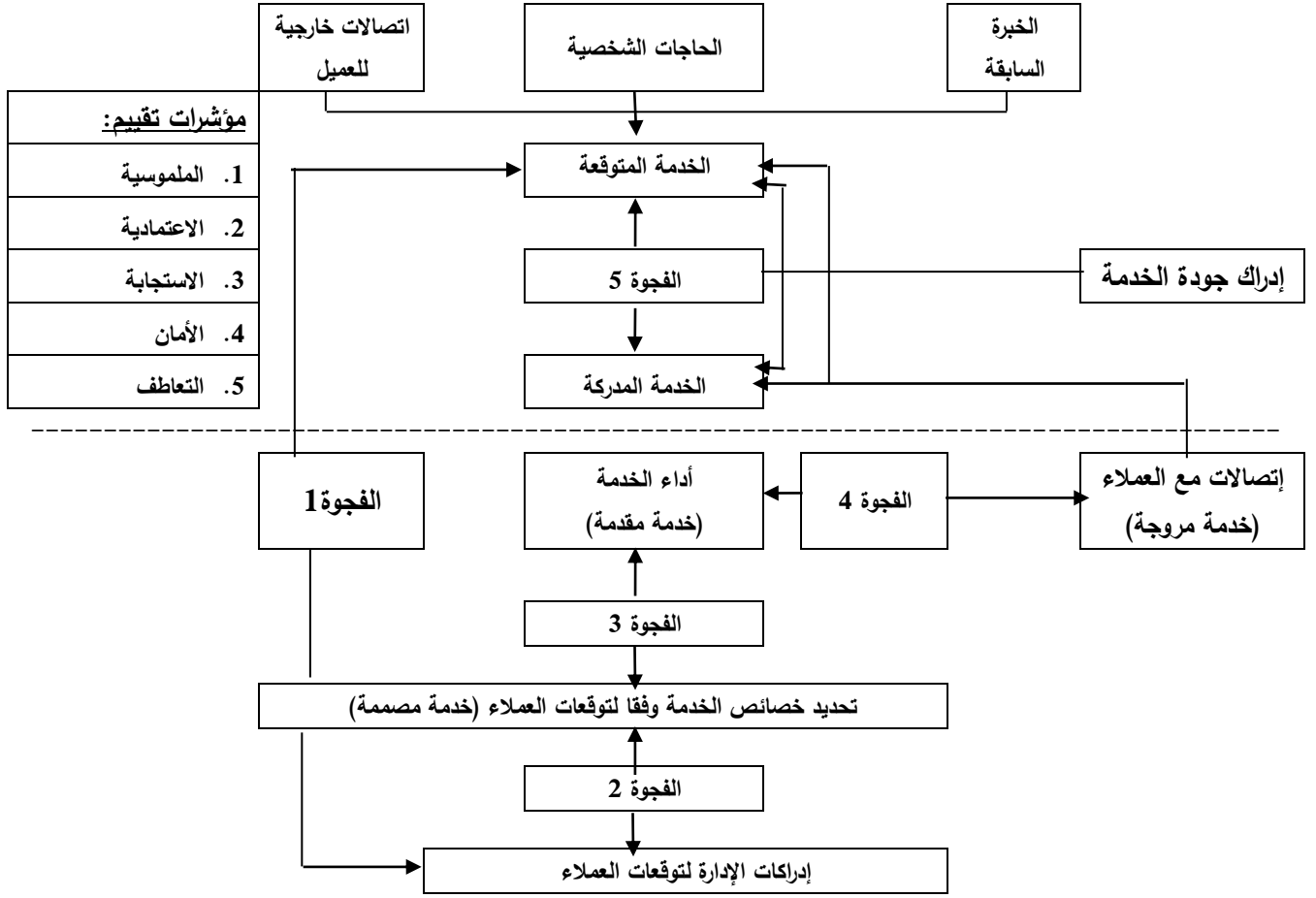
1. **الفجوة الأولى:** والتي تسمى فجوة البحث: وتتمثل في الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء وتوقعات العملاء أنفسهم ويعنى، مدى معرفة أو إدراك الإداريين لما يتوقعه العملاء، فإذا عرف المدراء ما الذي يتوقعه العملاء، كان بمقدورهم تقديم الخدمات وفقا لهذه التوقعات، وبالتالي سوف تكون الخدمات مرضية بالنسبة للعملاء؛ لأنها تقابل توقعاتهم (إدريس، 2006: 144).
2. **الفجوة الثانية:** والتي تسمى فجوة التصميم: وتتمثل في الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء وقدرة الإدارة على ترجمة هذا الإدراك إلى معايير، وهذا يعني أن مجرد إدراك الإدارة لتوقعات العملاء لا يكفي، ولكن يجب ترجمة هذا الإدراك إلى معايير ومحددات تكفل تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه العملاء (العجارمة، 2005: 344).
3. **الفجوة الثالثة:** والتي تسمى فجوة التقديم: وتتمثل في الفرق بين المعايير الموضوعة والخدمة المقدمة بالفعل، بمعنى أن مجرد وجود معايير مناسبة للجودة أيضا لا يكفي، بل لابد من أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المعايير حتى نضمن تقديم الخدمة وفقا للمعايير الصحيحة الموضوعة، وبالتالي نقابل توقعات العملاء (علوان، 2006: 99).
4. **الفجوة الرابعة:** والتي تسمى فجوة الاتصال: وتتمثل في الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والوعد التي قطعتها المنظمة على نفسها خلال اتصالاتها بالعملاء، بمعنى أن المؤسسة قد تعطي العملاء معلومات مبالغ فيها حول مستوى الجودة وطرق تقديمها، مما يؤدي إلى رفع مستوى التوقعات إلى أعلى الدرجات، فتكون النتيجة أن الإدراك مهما كان مرتفعاً

سوف يكون في الغالب أقل من التوقعات التي تشكلت، مما ينتج عنه انخفاض في مستوى رضا العملاء عن الجودة المقدمة (إدريس، 2006: 146).

5. **الفجوة الخامسة:** والتي تسمى الفجوة الحقيقية: وتتمثل في الفرق بين الخدمة المدركة من قبل العملاء والخدمة التي كانوا يتوقعونها. فمما أوضحته الدراسة التي أجريت على العملاء أنهم يقيمون جودة الخدمة عن طريق مقارنة الإدراك بالتوقعات (علوان، 2006: 101).

كما أوضحت الدراسة أن العملاء يقيمون الخدمة وفقاً لمحددات عامة بغض النظر عن نوع هذه الخدمة، وقد تم تحديد عشرة محددات لجودة الخدمات، إلا أن واضعي هذا النموذج قد اختزلوا هذه المحددات فيما بعد إلى خمسة محددات فقط، وهي كما يأتي (عاشور وآخرون، 2010: 16):

- أ- **العناصر الملموسة:** وهي تشمل جميع المكونات الملموسة للمؤسسة التي تقدم الخدمة، مثل الأدوات والآلات والمباني ومظهر العاملين.
- ب- **الاعتمادية:** وهذا يعني مقدرة المؤسسة على تقديم الخدمة المناسبة من أول مرة.
- ت- **الاستجابة:** وهذا يعني رغبة واستعداد العاملين في المؤسسة لتقديم الخدمات، والرد على استفسارات العملاء، وتلبية طلباتهم في الوقت المحدد.
- ث- **الأمان:** شعور العميل بالراحة والاطمئنان إلى المعلومات التي يأخذها، وعدم استخدام مصطلحات أو ألفاظ لا يفهمها العميل، وكذلك شعوره بالأمان من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نتيجة سوء الخدمة وشعوره بالثقة، ومن المهم أيضاً شعوره بأن العاملين كفء لهذه الخدمة وهذا كله يوفر شعوراً بالأمان لدى العميل.
- ج- **التعاطف:** أن يشعر العميل أنه محور اهتمام الموظف، وأن مصلحته هي الأساس، وأنه قادر على الاتصال والاستفسار في أي وقت، ومن الضروري شعوره بأن المؤسسة تتفهم حاجاته وتتفاعل مع ذلك.



الشكل رقم (4) نموذج الفجوة (Servqual)

المصدر (Lambin، 2002: 345)

وبناءً على ما سبق، وجد الباحث أن الدراسات المتلاحقة قامت بتلخيص مختلف الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة في خمسة أبعاد، وأطلق عليها أنموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتشمل: النواحي المادية "الجوانب الملموسة"، الاعتمادية، الإستجابة، الثقة "الأمان"، "التعاطف".

وقد اعتمد الباحث العناصر السابقة؛ نظراً لتكرارها في معظم نماذج ودراسات قياس جودة الخدمة مثل دراسة (جودة، 2014)، (الفرأ وآخرون، 2013)، (خدي وخدي، 2011)، (بركات، 2010)، مع إضافة بعد المسؤولية الاجتماعية إلى الأنموذج اعتماداً على:

1. الانتقاد الذي وجهه Gronroos لمقياس (Servqual) بأنه يهمل بعداً مهماً، وهو الصورة التي تكونها المؤسسة لنفسها من خلال سلوك مسئول وأخلاقي تجاه المجتمع، ومعاملة عادلة تجاه الزبون، كما أشارت، إلى ذلك جمعية (Baldrige) الأمريكية للجودة الشاملة.

2. أنه جزء أصيل من المعايير الأساسية للجودة والنوعية التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في العام (2003م).
3. تأكيد عدد من الدراسات على ضرورة التواصل والتفاعل مع المجتمع المحيط ومؤسسات التعليم التقني مثل دراسة (حمدان، 2003)، ودراسة (راضي، 2006).
4. تطور رؤية ورسالة مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، ومؤسسات التعليم التقني بشكل خاص من تقديم خدمة التعليم المتميز فقط إلى خدمة المجتمع ككل.
5. أهمية دورها في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى المستفيدين، وتغيير الصورة النمطية والسلبية لدى أفراد المجتمع نحو مؤسسات التعليم التقني.

ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للجامعات باعتبارها سياسة ذات إطار أخلاقي لأداء مجتمع الجامعة من: طلبة، وطاقم تدريس، وإداريين، وموظفين مسؤولياتهم تجاه الآثار التعليمية والمعرفية والبيئية التي تنتجها الجامعة، في حوار تفاعلي مع المجتمع؛ لتعزيز تنمية إنسانية مستدامة (Tossey & Tossey, 2008).

ويمكن تقسيم التأثيرات الجامعية إلى أربعة أنواع مترابطة، من خلال علاقتها المباشرة بالمجتمع والمسؤولية تجاهه (شاهين، 2014: 9؛ الغالي والعامري، 2005: 85) وهي كالاتي:

أولاً: آثار تعليمية تربوية، بتحضير الطلبة للمواطنة المسؤولة عن التنمية المستدامة، من خلال:

1. تطوير طرائق التدريس الفاعلة والمرتبطة، والقادرة على تخطي الحواجز والمعوقات للمتعلمين، والتي تسهم في تنمية القدرات والاستعدادات للخريجين وأفراد المجتمع.
2. تطوير البرامج والتخصصات الأكاديمية، التي تلبي احتياجات سوق العمل، ومتطلباته.
3. تطوير الجامعات لبرامج الرعاية الطبية، والتعليمية، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها.
4. شراكة مع المجتمع ومؤسساته في تطوير البرامج الأكاديمية والمهارات والمعارف التي تتضمنها هذه البرامج ومجالات البحوث العلمية لتلبي احتياجات المجتمع وأولوياته.
5. عقد اتفاقات تعاون مهني وعلمي مع هيئات ومؤسسات المجتمع في مجالات الخدمة العامة، والتعاون الأكاديمي والتنمية المهنية، والتدريب والبحث العلمي، وخدمة البيئة.

ثانياً: آثار معرفية، بمعرفة المسؤولية الاجتماعية للنشاطات العلمية والتثقيفية، وذلك من خلال:

1. قيادة حراك مجتمعي، وتوجيهه نحو نشر المعرفة والثقافة الإيجابية المتعلقة بأهمية الحواسيب والتكنولوجيا، ووسائل الاتصالات الحديثة، وأثر ذلك على تنمية المجتمع، وتعزيز قدراته في هذا المجال.
2. تثقيف الموارد البشرية وتأهيلها؛ لتضييق الفجوة المعرفية مع البلدان المتقدمة، وتعزيز دور المثقفين والأكاديميين في الشؤون العالمية.
3. تنظيم حملات على المستوى الوطني؛ لزيادة الوعي حول القضايا المحلية والعالمية، والعمل التطوعي والتجارب المثالية.

ثالثاً: آثار تنظيمية وبيئية، بتنظيم حياة جامعية مسؤولة عن المجتمع والبيئة، وذلك من خلال:

1. اعتبار التميز في خدمة المجتمع عنصراً من عناصر التميز للجامعة.
2. بناء جسور الثقة مع سوق العمل ومكوناته، من خلال التعرف على احتياجاته والاستفادة من رؤيته وتطلعاته في مجال البرامج الأكاديمية ومجالات البحوث العلمية.
3. إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة، وتضمين المناهج قضايا المجتمع ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأدوار الأفراد تجاهها.
4. تشكيل وحدات لمتابعة الخريجين تعنى بالتواصل مع المؤسسات المجتمعية المختصة لتوفير فرص التدريب لهم، ومع المؤسسات المشغلة وسوق العمل لتوفير فرص العمل.

رابعاً: آثار مجتمعية، بالمشاركة في التجمعات للتعلم المتبادل من أجل التطوير، وذلك من خلال:

1. بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وتوسيع أنشطتها لمزيد من الشراكة مع القطاع الخاص، ووسائل الإعلام والمجتمع المدني.
2. تثقيف الطالب، وتوعيته وإكسابه المهارات الشخصية والاجتماعية ليكون قادراً على حل المشكلات، واتخاذ القرارات والتواصل الفاعل مع المجتمع ومكوناته.
3. تطوير ثقافة إيجابية لدى الطلاب وتنميتها نحو العمل التطوعي والأنشطة المجتمعية.
4. استخدام الإعلام لنشر فلسفة الجامعة وأهدافها؛ لتسهيل تحقيق الجامعة لرسالتها، ومسؤولياتها المجتمعية ومعرفة نبض المجتمع للاستفادة منه في تحديد السياسات والاحتياجات والأولويات للجامعة.

فالمسؤولية الاجتماعية للجامعة هي نهج أخلاقي عقلاني لإدارة الجامعة، والذي يشتمل على الآثار التي يتركها هذا النهج على السياق الاجتماعي والإنساني والطبيعي، وعلى دوره الفاعل في تعزيز تطور إنساني مستدام للبشرية، وهي استراتيجية تسعى إلى التقليل من البصمة الأيكولوجية للمؤسسة عبر الاستخدام الرشيد للمصادر، وتسعى أيضاً إلى تثقيف مجتمع الجامعة نحو أخلاقيات التنمية المستدامة (شاهين، 2014: 11).

ويرى الباحث، أنه حتى يتسنى لمؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، ومنها مؤسسات التعليم التقني على وجه الخصوص القيام بدورها الفاعل في المسؤولية الاجتماعية من خلال وحداتها وأفرادها، فإنه عليها القيام بالآتي:

1. التعامل مع النقص في الأدب النظري المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال كتابات متخصصة، وبحوث منهجية في هذا المجال.
2. تطوير ثقافة الأفراد، والمؤسسات حول المسؤولية الاجتماعية عامة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التعليمية خاصة.
3. تأسيس المسؤولية الاجتماعية من خلال تضمينها في خطة المؤسسة، وأهدافها، وإجراءاتها، وجوانب تقويم أدائها.
4. تضمين المواد التعليمية خاصة المقررات الدراسية مفاهيماً حول المسؤولية الاجتماعية، من خلال ربطها بمحتوى المقرر حيثما أمكن ذلك.
5. وضع المؤسسات المسؤولية الاجتماعية في صلب استراتيجياتها، اعتماداً على دراسات، وأبحاث للوقوف على احتياجات المجتمع، وفئاته باستمرار.
6. إنشاء دائرة متخصصة تعنى بمسؤوليته المجتمعية، ومتابعة أداء كل الوحدات في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، فإنه على مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة أن تخطو خطوات حقيقية ومؤثرة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والعمل على تلبية الاحتياجات المجتمعية، واعتبار التميز في خدمة المجتمع معيار من معايير الجودة والنوعية، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الإجراءات المباشرة، وغير المباشرة الكفيلة بإسهام فاعل، ومؤثر لمؤسسات التعليم التقني في تحسين، وتوسيع نطاق المجتمعات المحلية، وتميئتها.

وقد قام الأنموذج على مجموعة من الافتراضات تتمثل فيما يلي (Parasuraman & 1988 Others):

1. أن المستفيدين من الخدمة قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة المميزة لجودة الخدمة.
2. أن المستفيدين من الخدمة قادرون على التمييز بين تلك التوقعات، والإدراك الحقيقي لمستوى الخدمة الفعلي الذي حصلوا عليه.
3. أن المجالات التي يتضمنها المقياس تعتبر خصائص عامة للخدمة، خضعت للاختبار النفسي، والميداني، وقادرة على التفريق بين توقعات وإدراكات المستفيد من الخدمة.
4. أن الدور الذي يلعبه المقياس في تحديد جودة الخدمة يقوم على محورين أساسيين، هما: الجوانب الفنية المكونة لجودة الخدمة، والجوانب السلوكية المكملة لجودة الخدمة

رابعاً: قياس جودة الخدمات التعليمية:

إن مسألة قياس الجودة في الخدمة يعد أمراً ضرورياً، وذلك لغرض الكشف عن مستوياتها، وعن مجالات التحسين، والتطوير المستمر فيها (الطائي، 2010: 15).

لذلك تعددت المحاولات لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق، والثبات إلى أن قام باراشارامان وزملائه (Parasuraman & Others, 1988)، بدراسة استطلاعية تهدف إلى تحديد مجموعة من الأبعاد العامة التي يمكن أن تستخدم في قياس جودة الخدمة، وقد أمكنها التوصل إلى محددات عدة يعتقد بأنها أساسية في قياس جودة الخدمة (إبراهيم، 2007: 20).

أما فيما يتعلق بجودة الخدمة التعليمية إذ إنها تتحدد عادة بعدد البحوث التي يقدمها الأساتذة، أو عدد مرات الترقية، أو درجة استيعاب الطلبة (علوان، 2005: 50).

في حين يرى البعض أن فلسفة الجودة في الخدمة التعليمية ينبغي أن تنطوي على قياس ثلاثة أبعاد وهي الاجتماعي والتقني والإداري (أبو قحف وآخرون، 2011: 42).

ومن زاوية أخرى يرى آخرون بأن اعتماد مؤشر الكفاءة الداخلية للمؤسسة التعليمية يعد أساساً لقياس الجودة (العزاوي، 2010: 73).

أما الوسائل التي يمكن اعتمادها لقياس جودة الخدمة، فقد تحددت بجملة من النقاط الآتية (العزاوي، 2010: 74):

1. قياس عدد الشكاوى.
2. قياس الفجوات في الخدمة.
3. الاستبانات.
4. المقابلات الشخصية.
5. زيارة مواقع الخدمة.
6. المقارنة المرجعية مع مقدم خدمة مثالي.

تأسيساً على ما تقدم من وسائل لقياس مستوى جودة الخدمة، فقد استخدم الباحث نموذج الفجوة (SERVQUAL) لقياس مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني في الدراسة الحالية، وذلك للأسباب الآتية وبالاغتماد على دراسات (بركات، 2010؛ جودة، 2014؛ الفراء وآخرون، 2013؛ Khodayari & Khodayari, 2011) على:

1. أن مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) مقياس حديث النشأة نسبياً، استخدم في نطاق واسع لقياس مستويات تقييم المستفيدين من الخدمات في مجالات مختلفة.
2. أن الكثير من الباحثين المختصين استخدموا هذا المقياس، ويركزون استخدامه لقياس الجودة في تقديم الخدمات.
3. الاهتمام العالمي اليوم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) المختلفة، تطبيقها على مرافق المعلومات، والخدمات المختلفة، والمؤسسات، والمنظمات التجارية، والاقتصادية، والترفيهية،
4. استخدام المؤسسات التعليمية هذا المقياس؛ للتعرف على إدارة الجودة الشاملة في خدماتها التعليمية المختلفة، من حيث: المكتبات، والعاملين فيها من إداريين، وأكاديميين، وغير ذلك.
5. كفاءة ومصادقية هذا المقياس، وموضوعيته في قياس جودة الخدمة باستخدام اتجاهات المستفيدين المدركة والمتوقعة نحو الخدمة المقدمة، وبذلك يمكن الكشف عن مقدار الفجوة ومداهها بين إدراكات المستفيد لمظاهر الخدمة وتوقعاته لها.
6. يعد هذا المقياس من الناحية العملية التطبيقية أحد الأدوات المهمة والفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار الجوانب الإيجابية، وجوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها من ناحية، ومن ناحية أخرى يكشف هذا المقياس عن الجوانب المتوقعة، والتي يطمح لها المستفيد في مستوى هذه الخدمة؛ بحيث يمكن إعادة النظر بنواحي الضعف؛ لتصل إلى طموح وتوقع الجمهور المستفيد من الخدمة.

خامساً: جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني:

انتشر في السنوات الأخيرة بشكلٍ ملفتٍ للنظر موضوع الاهتمام بمدخل الجودة، باعتبارها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمة؛ لذلك عرفت بأنها مدخل إداري يتطلب التزام من قبل الإدارة العليا بالجودة، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء في جميع المجالات الاجتماعية، والتنظيمية، والعملياتية في المنظمة (Kann & Et-al, 2008: 32).

كما عرفت أيضاً بأنها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا الزبون، من خلال التحسين المستمر، والإبداع في كافة مناحي العمل (Logothetis, 1997: 80).

أما معهد المقاييس البريطانية (Institute British Standard) فقد عرفها أيضاً بأنها فلسفة إدارية، تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون، والمجتمع، وبأكفأ الطرق، وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (Chorn, 1991: 35).

لذلك يمكن القول بأن تطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية عموماً، والتعليم التقني خصوصاً، تسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تأدية رسالتها، وتحقيق أهدافها، من خلال التوظيف الأمثل لمواردها.

جدول رقم (3)

مؤشرات التحسينات المطلوبة على صعيد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات
التعليم التقني بقطاع غزة

الملموسية	الاعتمادية	الإستجابة
- مرونة المبنى الجامعي، وقدرته على استيعاب الكثافة الطلابية. - مدى توفر الورش والمختبرات طبقاً للتقنيات الحديثة. - مدى ملائمة المرافق المادية لطبيعة الخدمات التي تقدمها.	- مدى التزام المؤسسة في أداء خدماتها في الوقت المحدد. - تركيزها على حل المشكلات التي تواجه المستفيدين. - مدى قدرة المؤسسة على حفظ وثائقها، وبيانات المستفيدين بطريقة آمنة، ويمكن الرجوع لها عند الحاجة.	- مدى استعداد، ورغبة الموظفين لخدمة المستفيدين. - مدى قدرة الموظفين على تلبية طلبات المستفيدين بشكل سريع، وفي الوقت المحدد.
الأمان (الثقة)	التعاطف	المسؤولية الاجتماعية
- مدى المعرفة التي يمتلكها الموظفون للإجابة على أسئلة واستفسارات المستفيدين. - مدى احترام الموظفين للمستفيدين، ومعاملتهم بطريقة حسنة. - شعور المستفيدين بالأمان (الثقة) عند تعاملهم مع الموظفين.	- عدد ساعات العمل وملاءمتها لجميع المستفيدين. - تضع المؤسسة مصلحة، واحتياجات المستفيدين في سلم أولوياتها. - تولي المؤسسة كامل الاهتمام لجميع المستفيدين دون استثناء.	- فتح قنوات الاتصال مع المؤسسات التعليمية الأخرى المتماثلة في الاختصاصات. - دور المؤسسة في خدمة المجتمع. - التركيز على البحث العلمي، وارتباطه بقضايا المجتمع، وكيفية تطويره. - مدى ملائمة برامجها الأكاديمية لاحتياجات المجتمع.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على دراسات (بركات، 2010 ؛ الفرا وآخرون: 2013)

ويتبين من الجدول رقم (3) أن مؤشرات تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة تتطلب استراتيجية مستقبلية محددة المعالم وفقاً للرؤية التي وردت في الجدول رقم (3)، وذلك بأن تكون عملية التحسين شاملة لكل مكونات مؤسسات التعليم التقني انسجاماً مع المتغيرات الحاصلة على صعيد سوق العمل، والمجتمع ككل.

المبحث الخامس: مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة:

تُعتبر مؤسسات التعليم التقني من أهم المؤسسات التربوية التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته، وتحقيق آماله، وتطلعاته المستقبلية (الحلو، 2003: 373).

ويرتبط التعليم التقني ارتباطاً وثيقاً بالتعلم بمدى الحياة، ويوفر التعليم النوعي الضروري للتعليم المعاصر، حيث يزود دارسيه بالمهارات التقنية والقدرات اللازمة لحل المشكلات (Mortaki, 2012: 54).

وإن الارتباط الوثيق بين كل من التعليم، وقضايا النمو الاقتصادي، والتطور الاجتماعي قد فرض على مؤسسات التعليم التقني، والجامعات المحلية ضرورة أن تتسم بالتوازن، والتكامل في مناهجها، وأساليبها، وخططها الدراسية لتوائم مفهوم التنمية الشاملة (الحلو، 2003: 13).

ولكن النجاح الذي حققته الكليات التقنية في إعداد، وتأهيل الأطر الفنية المدربة لم يكن على نحو تام؛ بسبب جملة من المعوقات والصعوبات التي تواجهها؛ الأمر الذي أدى، إلى تراجع مستواها العلمي، وإلى نقص في كفاية الخريجين الفنية. وهذه التحديات والعوائق تتعلق بنواحٍ متعددة منها ما هو مادي، ومنها ما يتصل بالنظم التعليمية من سياسات، وقوانين، ومناهج، وخطط، و... الخ (الشويخ، 2007: 19).

وذلك يؤكد ضرورة البحث عن حلول، أو فلسفة إدارية تساعد مؤسسات التعليم التقني على النهوض، وتخطي هذه الصعوبات، ومعالجة حالة التدهور تلك (راضي، 2006: 20).

وعليه، فإن هذا المطلب يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

أولاً: مفهوم التعليم التقني.

ثانياً: أهمية التعليم التقني.

ثالثاً: أهداف التعليم التقني.

رابعاً: واقع التعليم التقني في فلسطين.

خامساً: الصعوبات والتحديات التي تواجه التعليم التقني في فلسطين.

أولاً: مفهوم التعليم التقني:

يعرفه الاتحاد العربي للتعليم التقني بأنه التعليم الذي يهدف إلى إعداد أطر تقنية تقع بين الأخصائيين (الجامعيين)، والعمال المهرة في هرم القوى العاملة، ولا تقل مدة الدراسة فيه عن سنتين بعد الثانوية (المسودي والقيق، 1990: 31).

ويعرف التعليم التقني بأنه ذلك النمط من التعليم العالي النظامي، الذي يتضمن الإعداد التربوي، وإكساب المهارات، والمعرفة التقنية، والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن سنتين بعد الدراسة الثانوية؛ لإعداد موارد بشرية فنية في مختلف الاختصاصات الصناعية، والإدارية، وغيرهما، وتقع عليها مسئولية التشغيل، والصيانة والخدمات (حمدان، 2001: 84).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للتعليم التقني يرى الباحث بأنه، ذلك النوع من التعليم الذي يوفر للدارسين المهارات والقدرات التقنية والفنية التي تؤهلهم لممارسة وظيفة معينة، ويكون بعد إتمام الثانوية العامة.

ثانياً: أهمية التعليم التقني:

تعاضد في السنين الأخيرة الاهتمام بالتعليم عامة، والتعليم التقني خاصة في فلسطين، من أطراف مختلفة رسمية، وشعبية، تمثلت في مضاعفة الجهود لتنمية أوضاع التعليم التقني؛ لما يوفره من قوى بشرية قادرة على مواكبة التقدم العلمي، ومواكبة البلدان المتقدمة، لذلك نجد للتعليم التقني أهمية في (التل، 1993 : 579؛ حمد، 2002: 16):

1. الإسهام في التنمية الشاملة للمجتمع الفلسطيني في جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.
2. رفع المستوى العلمي، والتطبيقي، والنظري إلى مستوى من التخصص، وتزويد الطلبة بالمعرفة المتخصصة، والمهارات، والكفاءات اللازمة لهم، وانتسابهم للاتجاهات، والقيم السليمة، والكفاءات الاجتماعية للمشاركة في قضايا المجتمع، والاهتمام بها.
3. توسيع آفاق التعليم بجعله مدخلاً إلى عالم العمل، وعالم التكنولوجيا ومنتجاتها، وذلك عن طريق دراسة المواد، والأساليب التقنية، وعملية الإنتاج والتوزيع، وإدارة المنشآت في مجموعها، وتوسيع نطاق عملية التعلم عن طريق الخبرات العلمية.
4. توجيه الدارسين بالتعليم التقني نحو هذا النوع من التعليم بوصفه إعداداً لمزاولة مهنة.

ثالثاً: أهداف التعليم التقني:

ومن أهداف التعليم التقني الآتي (أبو جراد، 1994: 26؛ حمد، 2000: 14):

1. إعداد القوى البشرية المدربة في المستوى التقني في المجالات التقنية المختلفة.
2. رفع المستوى العلمي للأفراد في مجال، أو أكثر من مجالات المعرفة النظرية، والتطبيقية إلى مستوى التخصص بين المستوى الثانوي، والمستوى الجامعي تحقيقاً لرغبتهم في مواصلة التعليم، وتنمية كفاياتهم الشخصية والاجتماعية.
3. خدمة المجتمعات المحلية على نحو يؤدي إلى تنميتها.
4. توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع، وبين التعليم والحياة العملية.
5. تأكيد الاهتمام بالنواحي التطبيقية للمعرفة، بالربط الوثيق بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية.

رابعاً: واقع التعليم التقني في فلسطين:

أنشئت مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة جميعها في العقد الأخير من القرن العشرين، إلا أن التعليم التقني شهد تقدماً ملموساً مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام (1994م)، حيث ساهمت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في إنشاء إدارة خاصة تعنى بالتعليم التقني تسمى الإدارة العامة للتعليم التقني (الأشقر، 2010: 74).

يمكن وضع ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني استناداً على إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للأعوام 2011، 2013، 2015م، كما يلي:

بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي المعتمدة والمرخصة (58) مؤسسة تعليم عالٍ، استناداً على الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (2015/2014م)، والصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله والجدول رقم (4) يوضح توزيع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية:

جدول رقم (4)

توزيع مؤسسات التعليم العالي حسب المنطقة، ونوع المؤسسة، والعام الدراسي

2015/2014م			2014/2013م			2013/2012م			نوع المؤسسة
المجموع	قطاع غزة	الضفة الغربية	المجموع	قطاع غزة	الضفة الغربية	المجموع	قطاع غزة	الضفة الغربية	
14	5	9	14	5	9	14	5	9	جامعات تقليدية
21	8	13	19	6	13	18	6	12	كليات جامعية
21	10	11	18	7	11	20	7	13	كليات مجتمع متوسطة
2	2	0	1	0	1	1	0	1	التعليم المفتوح
58	25	33	52	18	34	53	18	35	المجموع الكلي

المصدر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015م)

يتضح من خلال جدول رقم (4) أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني قد زاد عددها بمقدار (5) مؤسسات عن السنوات السابقة، حيث تم افتتاح جامعة الاستقلال في الضفة الغربية، إضافة إلى ذلك زيادة عدد الكليات الجامعية في قطاع غزة بمقدار (2) كلية.

والجدير بالذكر أن المؤسسات المعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي، وخاصة الكليات الجامعية وكليات المجتمع المتوسطة تتوزع من حيث جهة الإشراف إلى ما يأتي:

جدول رقم (5)

توزيع الكليات الفلسطينية حسب جهة الإشراف، والمنطقة، ونوع المؤسسة 2015/2014م

كليات مجتمع متوسطة					كليات جامعية					جهة الإشراف
المجموع	وكالة الغوث	خاصة	عامة	حكومية	المجموع	وكالة الغوث	خاصة	عامة	حكومية	
11	1	3	6	1	13	1	6	2	4	الضفة الغربية
7	1	2	3	1	7	-	1	1	5	قطاع غزة
18	2	5	9	2	20	1	7	3	9	المجموع

المصدر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015م)

مما سبق، يتضح لنا أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني المعتمدة والمرخصة من الكليات الجامعية والمتوسطة (38) مؤسسة موزعة كما يأتي:

- (20) كلية جامعية.
- (18) كلية مجتمع متوسطة.

أ. الضفة الغربية:

يوجد في الضفة الغربية (24) كلية موزعة كما يأتي:

1. (13) كلية جامعية (أربعة حكومية، ستة خاصة، اثنتان عامة، واحدة تحت إشراف وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين).
2. (11) كلية مجتمع متوسطة (واحدة حكومية، ستة عامة، ثلاثة خاصة، واحدة تحت إشراف وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين).

ب. قطاع غزة:

1. (7) كلية جامعية (أربعة حكومية، واحدة خاصة، واحدة عامة).
 2. (7) كلية مجتمع متوسطة (ثلاثة عامة، واحدة حكومية، اثنتان خاصتان، وواحدة تحت إشراف وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين).
- أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة تنتوزع مراكزها ما بين الضفة وغزة بواقع (22)، مركز في الضفة، و(5) مراكز في غزة، وجامعة واحدة أخرى في قطاع غزة.

❖ **كليات المجتمع الجامعية والمتوسطة في قطاع غزة:**

يوضح الجدول رقم (6) الكليات الموجودة في قطاع غزة وفقاً للكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة (2015/2014م) (وزارة التربية والتعليم لسنة 2015م).

جدول رقم (6)

توزيع الكليات الموجودة في قطاع غزة وفقاً للكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام، والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات غزة 2015/2014م

م.م	المؤسسة	الجهة المشرفة	تصنيف المؤسسة	سنة التأسيس
1	بوليتكنك فلسطين	خاصة	بوليتكنك	2005
2	بوليتكنك المستقبل التطبيقي	خاصة	بوليتكنك	2009
3	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	حكومية	كلية جامعية	1990
4	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	عامة	كلية جامعية	1998
5	كلية فلسطين التقنية دير البلح	حكومية	كلية جامعية	1992
6	كلية فلسطين للتمريض	حكومية	كلية جامعية	1976
7	كلية الدراسات المتوسطة - الأزهر	عامة	كلية مجتمع متوسطة	1996
8	كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة	حكومية	كلية مجتمع متوسطة	2008
9	كلية مجتمع تدريب غزة (الوكالة)	وكالة الغوث	كلية مجتمع متوسطة	1953
10	كلية مجتمع تدريب خانيونس (الوكالة)	وكالة الغوث	كلية مجتمع متوسطة	2006
11	كلية نماء للعلوم والتكنولوجيا	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	2009
12	الكلية العربية للعلوم التطبيقية	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	1999
13	كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	2004
14	كلية العودة الجامعية	خاصة	كلية جامعية	2008
15	كلية تنمية القدرات خانيونس	خاصة	كلية جامعية	1995
16	كلية النهضة	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	2002
17	كلية الدعوة الإسلامية دير البلح الشمال	حكومية	كلية جامعية	2007
18	كلية الرباط الجامعية	حكومية	كلية جامعية	2009
19	كلية الزيتون للعلوم والتنمية	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	2006
20	كلية الصحابة الجامعية	خاصة	كلية جامعية	2014

المصدر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015م)

خامساً: الصعوبات والتحديات التي تواجه التعليم التقني:

تعاظم في السنين الأخيرة الاهتمام بالتعليم عامة، والتعليم التقني خاصة في فلسطين، من أطراف مختلفة رسمية، وشعبية، تمثلت بمضاعفة الجهود لتنمية أوضاع التعليم التقني لما يوفره من قوى بشرية قادرة على مواكبة التقدم العلمي، ومواكبة البلدان المتقدمة. وبالرغم من ذلك، فإن التعليم التقني ما زال يواجه عديد من الصعوبات، والتحديات التي تعيق تطوره.

وتتجسد هذه الصعوبات والتحديات فيما يأتي:

1. **المعوقات الذاتية:** ومن أهم المعوقات: الفهم الخاطئ لدى المجتمع الفلسطيني لفلسفة الكليات التقنية، ودور خريجها في التطوير اللازم للمجتمع الفلسطيني فمن المعتقد أن الطلاب الذين يلتحقون بهذه الكليات من ذوي المعدلات المنخفضة في الثانوية العامة، وأن الخريج يعمل في مهنة معينة دون حصوله على أية فرصة لاستكمال تحصيله العلمي أو لتطوير مستواه الفني (أبو جراد، 2000: 66).
2. **ضعف التمويل:** إن تدريب المهنيين والتقنيين يحتاج عادةً لتكلفة عالية لا تقل عن تكلفة لاختصاصات العليا، وفي بعض الأحيان تزيد عليها؛ لزيادة نسبة المتطلبات العملية للتدريب من معدات وأخصائيين ذوي خبرة عملية، ونظرية (العاقب، 1987: 63).
3. **الإمكانيات المادية:** وتتمثل بعدم كفاية المباني، والورش، والمختبرات، والمكتبات، وعدم قدرة المشاغل والمختبرات على استيعاب الأعداد المتنامية من الطلاب؛ الأمر الذي يجعلها عاجزة عن الوفاء بحاجة الطلاب إلى تدريب عملي فاعل داخل الكلية (أبو عاصي، 2003: 3).
4. **الكادر البشري:** رغم أن الكادر البشري عنصر مهم جداً في تنمية وتفعيل دور الكليات التقنية إلا أنها لا زالت تعاني نقصاً في المدربين المؤهلين في بعض التخصصات الفنية، ويعود ذلك إلى القصور الواضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، والسياسات المتبعة في تدريب العاملين (سعيدة، 2005: 209).
5. **النظم التعليمية:** تعتبر بعض المناهج التي تُدرس في الكليات التقنية مناهج تقليدية، قاصرة على إعداد خريجين بالمستوى المطلوب، ولا تتكيف مع المتغيرات، والمستجدات التكنولوجية في المجالات المهنية، والتقنية، إلى جانب كونها غير مستقرة، وغير مرتبطة باحتياجات سوق العمل الفلسطيني، ومتطلباته (راضي، 2006: 33).

خلاصة الفصل:

ويعد التعليم العالي في فلسطين هو الجهة المسؤولة عن تخريج القوى البشرية التي تسهم في التنمية، ودفع عجلتها إلى الأمام، وبما أن التعليم التقني هو أحد مسارات التعليم العالي، فإنه يعد من أكثر أنواع أنظمة التعليم حاجة إلى الدعم بمختلف أنواعه، من أجل تخريج كوادر مؤهلة ومدرية تسهم في تلبية متطلبات التنمية، وفي سبيل تحقيق أهداف التعليم التقني وتحسين أداء مؤسساته، تم إجراء عديد من الدراسات والأبحاث التي ظهر من خلالها وجود كثير من المشكلات والعقبات التي تواجه هذا النوع من التعليم، وكان من أبرزها نقص وضعف الكادر البشري، وحاجته إلى التأهيل والتدريب في كافة المجالات، وعليه فإنه من الضروري على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم التقني أن تتخذ مجموعة من الخطوات العملية لمعالجة المشكلات والعقبات التي تحول دون تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة كمّاً ونوعاً، والقادرة على أداء وظائفها على أكمل وجه على اعتبار أنها من أهم متطلبات جودة الخدمات التعليمية، وهي كالتالي:

1. ضرورة العمل على إنشاء إدارة خاصة تعنى بإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم التقني، لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، وتحقيق أهداف هذه المؤسسات في التميز والتنافسية في ظل وجود عديد من التحديات التي تواجه هذا النوع من التعليم.
2. التزام الإدارة العليا لمؤسسات التعليم التقني بتوفير الدعم المادي والمعنوي الكافي؛ لضمان قيام إدارة الموارد البشرية بأداء وظائفها من تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها، وتدريب وتوجيه دقيق للعاملين ومتابعة وتطوير مستمر.
3. تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسيات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، وذلك من خلال تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ضمن خططها الاستراتيجية العامة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

القسم الأول: الدراسات التي تناولت تخطيط الموارد البشرية.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية.

القسم الثالث: الدراسات التي تناولت جودة الخدمات التعليمية.

مقدمة:

يعرض الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث ساهمت هذه الدراسات في إثراء موضوع الدراسة.

وقد قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام:

أولاً: الدراسات التي تناولت تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت جودة الخدمات التعليمية.

وتطرق الباحث عند عرض كل دراسة إلى أهدافها، ومنهج البحث، مجتمعها، وعينتها، وأدواتها، ونتائجها، في ضوء ما هو متاح، وتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

أولاً: الدراسات التي تناولت تخطيط الموارد البشرية:

أ- الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة (زقوت، 2013) بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية، وبيان علاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات غير الحكومية وعددها (887) مؤسسة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأما عينة الدراسة كانت (56) مؤسسة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- وجود وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.
- تتوفر لدى هذه المؤسسات استراتيجيات لعملية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

2- دراسة (أحمد، 2008) بعنوان: واقع أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004م إلى 2007م

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على آراء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والبالغ عددهم (3111) موظف موزعين على (28) شركة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (390) موظفاً.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- أن هناك أثر كبير لتخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة، وأنها ذات مساهمة كبيرة في التأثير على أداء العاملين وأنها تصلح للتنبؤ بتوجه أداء العاملين فيها.

ب- الدراسات العربية:

1- دراسة (سعيد، 2014) بعنوان: أثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على أداء المصارف الإسلامية اليمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على أداء المصارف الإسلامية اليمنية، وتحليل مشكلة ضعف فاعلية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية اليمنية، وعدم مواكبتها للاحتياجات التدريبية الحديثة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- إدارة المصارف لا تأخذ في الحسبان آراء موظفيها عند إعداد خطة الموارد البشرية.
- هناك فجوة بين احتياجات المصارف الإسلامية من العاملين وبين ما هو متوفر من العاملين.
- وجود فجوة بين المسارات التخطيطية لتنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية واحتياجات المصارف الإسلامية، وضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- دراسة (اليعقوبي، 2011) بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عُمان

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، والتعرف على إمكانية إظهار التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين التربويين الإداريين جميعهم في وزارة التربية والتعليم العمانية، والبالغ عددهم (632) عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (420) إدارياً وتربوياً. وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- هناك وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- أظهرت فاعلية تخطيط الموارد البشرية، وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عُمان.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العلمية).

3- دراسة (العتيبي، 2010) بعنوان: تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تخطيط الموارد البشرية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، والمعوقات التي قد تحول دون تفعيل نشاط تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بمقومات الأمن الوظيفي لدى العاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب في مدينة الرياض. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (488) عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- من أهم أساليب تخطيط الموارد البشرية هي جمع وتحديث البيانات الإحصائية عن نشاطات المنظمة وأهدافها، وتحليل قوى العمل الحالية في المؤسسة من حيث الكفاءات والأعداد ومقارنتها بقوى العمل الواجب توفرها، وإعداد خطة الموارد البشرية.
- من أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل نشاط تخطيط الموارد البشرية هي تعقد عملية التخطيط للموارد البشرية نقص الموارد المالية والكفاءات البشرية المتخصصة في مجال التخطيط، وعدم توافر معلومات دقيقة وحديثة عن الموارد البشرية.

4- دراسة (الضمور، 2008) بعنوان: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، والبالغ عددها (23) وزارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (166) عاملاً وعاملة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية، استقطاب، واختيار الموارد البشرية وتحفيزها)، وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية).

5- دراسة (سامي، 2007) بعنوان: فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " تبسة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الاستعراضي لدراسة أساليب تخطيط الموارد البشرية، ومن بين الأدوات المتبعة أيضاً أسلوب دراسة الحالة عند تناول نموذج تخطيط الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وكذلك تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل وضوح حجم العمل الذي حددته خطة المنظمة الاستراتيجية وأدائها الكلي.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية، والتعرف عليها، وتوفيرها في الوقت المناسب.

ج- الدراسات الأجنبية:

1- (Liu, 2003): " Human Resource Development and Planning for Tourism: Case studies From PR China and Malaysia"

تطوير وتخطيط الموارد البشرية في مجال السياحة: دراسة حالة من الصين الشعبية "ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى اقتراح السبل الكفيلة بتطوير رأس المال البشري في مجال السياحة من خلال التخطيط للموارد البشرية والسياسات، كما هدفت إلى التحقيق من أن الدول المضيفة لها القدرة على المشاركة في تطوير السياحة، وتحديد الاهتمام بالموارد البشرية في هذا القطاع، وكذلك بيان أهمية تخطيط وتطوير العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- لتحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة والموارد البشرية في تطوير شراكة استراتيجية، فإنه يترتب على العاملين في إدارة الموارد البشرية ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية:

أ- الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة (مشتقى، 2014) بعنوان: واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة

هدفت الدراسة 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، وتكون مجتمع الدراسة من (636) موظفاً وموظفة يشغلون مناصب إدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فبلغ عددها (240) موظفاً وموظفة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- الانطباعات عن إدارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام، وأن هناك الكثير مما يجب عمله لتحسين استراتيجياتها (الاستقطاب، الاختيار، تقييم الاداء، التدريب، الرضا الوظيفي، والتعويضات، هيكل الاجور)، والتركيز على إيجاد تخطيط أكثر فاعلية للموارد البشرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تلقي تدريب في إدارة الموارد البشرية وطبيعة العمل لصالح مدير عام ونائبه، وكذلك إلى مكان السكن ووجود سنوات الخبرة، حيث كان لدى تلك الفئات انطباعات أكثر إيجابية من غيرهم.

2- دراسة (نعيم، 2012) بعنوان: واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين جميعهم بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني من أصحاب المسميات الوظيفية (رئيس قسم، مدير عام، نائب مدير عام)، والبالغ عددهم (127) موظفاً، وتمثل عينة الدراسة في جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- الوزن النسبي لمقياس درجة قيام الوزارة بدورها في تنمية الموارد البشرية بنسبة (63.2%) وهي بدرجة مقبولة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح مدير عام.

3- دراسة (الطهراوي، 2010) بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري، ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وقد تكون مجتمع الدراسة (117) منظمة غير حكومية، من إجمالي المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في محافظات غزة، والتي قد بلغ تعدادها (889) منظمة موزعة على محافظات غزة، وتعمل في عدة مجالات، وقد بلغت عينة الدراسة (240) موظفاً وموظفة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- أن (80%) من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية.
- وأن (75%) من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة.

4- دراسة (شلتوت، 2009) بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء، وتعزيز الاستثمار للعنصر البشري. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين فيها والبالغ عددهم (665) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (266) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعزيز استثمار هذه الموارد ونسبة (71.37%)، وهناك أثر لاتباع برامج وخطط تدريبية ومنهجية حديثة على تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة (69.46%)، كذلك الحال لكل من نظم التقييم المتبعة بنسبة (65.48%)، تصميم وإعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز بنسبة (68.48%)، وتخطيط المسار الوظيفي بنسبة (64.88%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها على تعزيز الاستثمار يعزى للجنس، والحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للعمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ب- الدراسات العربية:

1- دراسة (الدعيس، 2007) بعنوان: تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اتباع المنظمات الحكومية لتخطيط وتنمية الموارد البشرية في إدارة تلك الموارد، وقد تكون مجتمع الدراسة من المنظمات التي شملتها الدراسة، وعددها خمس عشرة منظمة من مجموع المنظمات الحكومية في أمانة العاصمة، والتي يصل تعداد العاملين فيها إلى (17579) عاملاً. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث أربع منظمات كبيرة في أمانة العاصمة من حيث عدد العاملين، وكبر حجمها كعينة تمثل المنظمات الحكومية، والتي يصل تعداد العاملين فيها إلى (8779) عاملاً. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- ارتفاع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل هذه المنظمات من شأنه أن يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل.
- ضعف في الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية.
- يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال إعداد الكوادر الإدارية والفنية القادرة على اتخاذ القرارات، وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات.

ج- الدراسات الأجنبية:

1- (Chu-chen Yeh, 2005): "A Study of Human Resource Investment Human Capital, and Firm Performance"

العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية ورأس المال البشري وأداء الشركة

هدفت الدراسة إلى شرح العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشري للمنظمة وأداء الشركة، وتم اقتراح علاقة إيجابية بين الاستثمار في الموارد البشرية وأداء الشركة من خلال تأثير وسيط الرأسمال البشري للمنظمة، وتم جمع البيانات من (105) من كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الموجودة في الولايات المتحدة وتايوان مثل: قطاعات الصناعة والخدمات المهنية، والخدمات المالية، والتكنولوجيا، والتصنيع. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- الاستثمار في الموارد البشرية له أثر إيجابي هام على أداء الشركة.

- الاستثمار له علاقة بالمستوى المرتفع لرأس المال البشري للشركة، الذي تم قياسه بكمية رأس المال البشري ومدى مناسبته للمنظمة، والتكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت جودة الخدمات التعليمية:

أ- الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة (الفرأ وآخرون، 2013) بعنوان: قياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى قياس واقع جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة من وجهة نظر الطلبة، واتخذت من الجامعة المفتوحة بفروعها التعليمية في محافظات غزة أنموذجاً للدراسة الميدانية، وقد تكونت عينة الدراسة من (348) طالباً وطالبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مقياس الخدمات التي تقدمها الجامعة والمعروف باسم (SERVQUAL) للتعرف على واقع جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة من وجهة نظر الطلبة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها:

- درجة تقدير طلبة الجامعة لجودة عناصر الخدمات المقدمة في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة من وجهة نظرهم على مجالات المقياس جاءت بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير طلبة الجامعة لجودة عناصر الخدمة المقدمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمستوى الدراسي، وفروع جامعة القدس).

2- دراسة (أبو هاشم، 2013) بعنوان: واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية دراسة تطبيقية على المراكز العاملة في محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية وهي (مركز الأمديست، معهد جوتة الألماني، المعهد الفرنسي)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة الدارسين في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فبلغ عددها (370) طالباً وطالبة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- الرسوم الدراسية في المراكز تعتبر غير مناسبة للوضع الاقتصادي لسكان قطاع غزة.
- يوجد في المراكز الثلاثة هيئة تدريسية تتمتع بكفاءة عالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، العمل، الدخل الشهري للأسرة).

3- دراسة (جودة، 2014) بعنوان: دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة، دراسة حالة بلديات محافظة شمال قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من بلديات محافظة شمال قطاع غزة، والمتمثلة في: بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون، وبلدية أم النصر، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في البلديات الأربع، والبالغ عددهم (683) موظف وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة بلغ عددها (141). وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- تقييم أداء الموارد البشرية يؤثر في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة شمال غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة شمال غزة تعزى لمتغيرات (اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة).

4- دراسة (بركات، 2010) بعنوان: الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفجوة بين إدراكات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة بطولكرم وتوقعاتهم لمستوى الخدمة التي تقدمها لهم الجامعة في المجالات المختلفة، ولهذا الغرض تم اختيار عينة طبقية عشوائية من الدارسين بلغت (215) دارساً ودارسة. واستخدمت الدراسة مقياس الفجوة (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها:

- يوجد فجوة موجبة غير دالة إحصائياً بين ادراكات الدارسين وتوقعاتهم للدرجة الكلية لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة.
- وجود فروق موجبة وغير دالة إحصائياً في المجالات: التعاطف الاجتماعي، الاستجابة، والسلامة والأمن على الترتيب. بينما أظهر الدارسون فرقاً سالباً ولكن دون مستوى الدلالة الإحصائية أيضاً في المجالين: الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية على الترتيب.
- وجود فجوة موجبة دالة إحصائياً في عناصر الخدمة الآتية: سرعة الجامعة في تقديم الخدمة، الرغبة لدى الموظفين لمساعدة الدارسين، وإتاحة الفرص للاحتفالات والرحلات والتعارف على الترتيب.
- بينما أظهرت النتائج من جهة أخرى وجود فجوة سالبة ودالة إحصائياً بين إدراكات وتوقعات الدارسين في عناصر الخدمة الآتية، وتوفر تجهيزات التقنيات الحديثة، وجاذبية التسهيلات والمرافق، وجاذبية المواد والتخصصات، والاستجابة الفورية للمشكلات، وتوفر وسائل والتجهيزات الأمنية على الترتيب،
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الفجوة في تقديرات الدارسين المدركة والمتوقعة لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص الدراسي.

5- دراسة (راضي، 2006) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع عمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة في الكليات التقنية في محافظات غزة، وهي (كلية فلسطين التقنية- دير البلح، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية- غزة، كلية العلوم والتكنولوجيا- خانيونس، كلية المجتمع العربية- رفح، كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية- غزة، كلية تدريب غزة- الوكالة)، والبالغ عددهم (113) موظفاً للعام الدراسي الأول (2006-2007م) استجاب منهم (89)، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس).

ب- الدراسات العربية:

1- دراسة (أبو زينة، 2011) بعنوان: بناء معايير تميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن

هدفت الدراسة إلى بناء معايير تميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، والتعرف على مجالاتها. وتكون مجتمع الدراسة من العمداء، ومديري الوحدات الإدارية، ورؤساء الأقسام الفنية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والذين هم على رأس عملهم أو الطلبة المنتظمين خلال العام الدراسي (2007/2008)، والبالغ عددهم (24485) فرداً، في (35) كلية توفر تعليم تقني، وتشرف عليها جهات عدة، هي: جامعة البلقاء التطبيقية، ودوائر حكومية أخرى (وزارة الصحة)، والكليات الخاصة، وكليات وكالة الغوث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- يوجد ثمانية مجالات رئيسة لمعايير التميز على النحو الآتي: البحث العلمي، وتنمية المجتمع، والموارد البشرية، والمادية، والقيادة والتخطيط، وتقويم الأداء، والطلبة، والبرامج والمناهج، ورؤية الكلية ورسالتها، والثقافة التنظيمية، وتتضمن (72) معياراً تتمتع بدرجة ملائمة عالية للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة.

ج- الدراسات الأجنبية:

1- (Karahana & Mete, 2014): "Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency"

مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ضمن معايير كفايات الجودة

هدفت الدراسة لتقييم كفايات الجودة في مؤسسات التعليم العالي طبقاً لآراء عينة من الطلبة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتم الحصول على المعلومات من (243) من طلبة جامعة ديكل التركية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ينتج عنها خدمات متميزة تلبي حاجات جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسات التعليمية.

- عملية جمع المعلومات من خلال إدارة الجودة الشاملة تسمح في رفع مستوى التدريب والوقوف على أوجه القصور لدى المؤسسات التعليمية.
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة الخدمات المقدمة واستمرارية تطويرها نحو الأفضل.

2- (Todorut ,2013): "The need of Total Quality Management in higher education"

حاجة التعليم العالي لإدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى إبراز المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية توظيفها لتحسين نوعية مؤسسات التعليم العالي، وهي دراسة نظرية تصورية اهتمت بتقييم عمل الجودة ومخرجاتها في إحدى جامعات رومانيا.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- أن إدارة الجودة الشاملة تسمح بالتحكم في عمليات التخطيط والتصميم والمرونة.
- تنجز إدارة الجودة الشاملة خدمات ذات نوعية عالية ومتميزة في وقت التسليم المحدد بما يسمح للمؤسسة التعليمية بالمنافسة في الأسواق.
- كما وتشكل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية فريدة للمؤسسات التعليمية لإرضاء جميع أصحاب المصلحة من الطلبة والعاملين والمجتمع.

3- (Khodayari & Khodayari, 2011): "Service Quality in Higher Education Case study: Measuring service quality of Islamic Azad University, Firoozkooh branch"

جودة الخدمة في التعليم العالي، دراسة حالة: قياس جودة الخدمات من جامعة آزاد الإسلامية

هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمة في مجال التعليم من خلال تحديد العوامل التي تسهم في جودة الخدمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (384) طالبا وطالبة وقد بينت نتائج الدراسة، أن هناك فجوة بين توقعات الطلاب للخدمات وبين ما يتلقونه من خدمة، وقد بينت نتائج استخدام مقياس (SERVQUA) أن هناك فجوات في العناصر الخمسة للمقياس الملموسية والاستجابية والأمان والتوكيد والتعاطف.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- وقد توصلت النتائج إلى تفوق مقياس (HEDPERF) على مقياس (SERVPERF) في قياس جودة الخدمة في قطاع التعليم العالي في ماليزيا؛ لما له من قدرة تفسيرية عالية لجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي.
- كما أن الجودة مدركة لا تعتمد على إدراك العميل لأداء الجودة فقط وهذا يعني أن التوقعات ليست جزءاً من الجودة المدركة.

4- (Ismail & Abiddin, 2009): " service attributes of Gradute Research Students Needs In Malaysian University"

الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات الطلاب أثناء التخرج في جامعة ماليزيا

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى احتياجات الطلاب في جانب المعلومات والخدمات أثناء التخرج في الجامعة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3523) طالباً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (341) طالب، نفذ منها بنجاح (184) استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- مستوى الخدمات والمعلومات المقدمة للطلاب في الجامعة كانت بدرجة متوسطة.
- هناك فجوة بين توقعات الطلاب للخدمات المتوقعة وبين الخدمات المقدمة والتي يدرکها الطلاب.

5- (Abu Hasan & AUTHER, 2008): "Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institutions"

جودة الخدمة ورضا الطلاب: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الخاصة

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وجودة الخدمة الشاملة (الملموسية، والاستجابية، والأمان، والضمان، والتعاطف)، ورضا الطلاب، كما ركزت الدراسة على دراسة العوامل الحاسمة في أبعاد جودة الخدمة. وقد تكون مجتمع الدراسة من (599) طالب وطالبة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون العينة من (200) طالب حاصل على درجة البكالوريوس من مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- أن جودة الخدمة بعناصرها الخمسة (الملموسية، والاستجابية، والموثوقية، والضمان، والتعاطف) لديها علاقة قوية مع رضا الطلاب.

- كما بينت الدراسة أنه وبالرغم من أهمية الأبعاد الخمسة في رضا الطلاب عن جودة الخدمات إلا أن ذلك لا يعنى أن الأبعاد كلها نالت درجة كبيرة، إنما نال بعد التعاطف المرتبط ارتباطاً مباشراً بمجاملة الطلاب درجة كبيرة، مما عزز من رضا الطلاب عن الخدمات التي تقدمها الجامعات الخاصة، والمؤسسات العاملة في مجال التعليم العالي.

6- (Laurie, 2004): "Embedding quality: "the challenges for higher education"

ترسيخ الجودة، تحديات في التعليم البريطاني.

هدفت الدراسة إلى مراجعة وجهات النظر في مؤسسات التعليم العالي البريطاني، بشأن التحديات التي ترتبط بترسيخ الجودة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات حول أولويات ترسيخ الجودة وتحدياتها، وتكونت عينة الدراسة من المدراء والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- تطبيق الجودة في الجامعات يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبيئتها.
- إذا أرادت المنظمة ترسيخ الجودة، فلا بد من تلبية الحاجات والرغبات المختلفة للعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة قد تبين الآتي:

1. تعد الموارد البشرية الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدماتية، وأن المؤسسة التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تقوم على ربط مخرجات وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها، تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستوى جودة عالي.
2. اهتمت بعض الدراسات السابقة بموضوع تخطيط الموارد البشرية؛ لإبراز دوره الفاعل والإيجابي في توفير احتياجات من العاملين وتنميتهم لتحقيق استراتيجيات المؤسسة، مثل دراسة (زقوت، 2013)، ودراسة (اليقوبي، 2011)، ودراسة (العتيبي، 2010)، ودراسة (الضمور، 2008)، ودراسة (سامي، 2007)، ودراسة (Liu, 2003).
3. ركزت بعض الدراسات السابقة على موضوع تنمية الموارد البشرية، وأكدت على أن وجود سياسة واضحة للتنمية يساهم في تحسين أداء المؤسسة، مثل: دراسة (نعيم، 2012)، ودراسة (الطهراوي، 2010)، ودراسة (شلتوت، 2009)، ودراسة (Chu-chen Yeh, 2005).

4. تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين تخطيط وتنمية الموارد البشرية، وأهمية الربط بين مخرجاتها، مثل دراسة (سعيد، 2014)، ودراسة (أحمد، 2008)، ودراسة (الدعيس، 2007).
5. وتناولت بعض الدراسات السابقة جودة الخدمات التعليمية، مثل: ودراسة (Karahana & Mete, 2014)، ودراسة (جودة، 2014)، ودراسة (Todorut, 2013)، ودراسة (الفرا وآخرون، 2013)، ودراسة (أبو هاشم، 2013)، ودراسة (Khodayari & Khodayari, 2011)، ودراسة (Ismail & Abiddin, 2009)، ودراسة (أبو زينة، 2011)، ودراسة (بركات، 2010)، ودراسة (راضي، 2006)، ودراسة (Abu Hasan & AUTHER, 2008)، ودراسة (Laurie, 2004).

ما تميزت به الدراسة الحالية:

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط الآتية:
1. تعتبر من أولى الدراسات التي طبقت على مؤسسات التعليم التقني في موضوع تخطيط وتنمية الموارد البشرية، حسب علم الباحث بعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة.
2. تضع الدراسة حلولاً عملية لتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وذلك من وجهة نظر أصحاب الخبرة والاختصاص، مما يجعل من الدراسة محوراً أساسياً لمعالجة المشاكل ذات الصلة بهذا الموضوع.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن التعقيب عليها في الجدول الآتي:

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
- أبرزت الدراسات السابقة أهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في جميع المؤسسات. - أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تخطيط وتنمية الموارد البشرية؛ لتحسين جودة الخدمات. - أكدت الدراسات السابقة على أهمية توفر العنصر البشري المؤهل؛ لتحسين الأداء، وتطوير العمل، وتحقيق أهدافه.	- لم تركز الدراسات السابقة على تحديد متطلبات تخطيط الموارد البشرية، مع أن الكثير أوصى بأهميتها في ممارسة تخطيط الموارد البشرية بفاعلية مثل دراسة (العتيبي، 2011) و(الدعيس، 2007). - لم تتناول الدراسات السابقة وظائف تنمية الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، تنمية المسار الوظيفي)، وربطها بتحسين جودة الخدمات، واكتفت بالتأكيد على أهميتها في تحسين الأداء. - لم تركز الدراسات السابقة على أهمية تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.	- تناولت الدراسة دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة. - بينت الدراسة أهمية ربط مخرجات وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) ببعضها، وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني. - أظهرت الدراسة أهمية توفير متطلبات تخطيط الموارد البشرية، ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني. - توضح الدراسة السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية (تدريب، وتقييم الأداء، تنمية المسار الوظيفي)، ودورها في جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

جدول رقم (7) الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المصدر (من إعداد الباحث، بناءً على الدراسات السابقة)

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مصادر البيانات

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أداة الدراسة

سادساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

سابعاً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

ثامناً: اختبار توزيع البيانات

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومصادر البيانات، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وثبات أداة الدراسة، واختبار توزيع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة موضوع الدراسة (دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني) كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات (قنديلجي والسامرائي، 2009: 196).

ثانياً: مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات، وهما:

1. المصادر الأولية: وتتمثل في أداة الدراسة وهي الاستبانة، وذلك لدراسة دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
2. المصادر الثانوية: وتتمثل في الدراسات السابقة، والأدب التربوي، وما تحويه المكتبات من دراسات، وأبحاث، وكتب، ومراجع في مجال الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الإشرافية جميعهم في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، والبالغ عددهم (326) موظفاً، كما هو موضح في جدول مجتمع الدراسة الموضح في الملحق رقم (2).

رابعاً: عينة الدراسة:

هي عينة طبقية عشوائية تم حساب حجمها بواسطة الجداول المعدة لهذا الغرض (Uma Sekaran:2003:294) وبواسطة المعادلة الآتية: (Moore, 2003)
$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$
 حيث: Z : القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).
 m : الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).
 وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث بلغت عينة الدراسة (177)، وتم توزيع الاستبانات على عدد (200) موظفاً، ولكن تم استرداد (187) استبانة بنسبة (93.5%)، وتم استبعاد عدد (3) استبانات غير مكتملة، فكان المتبقي عدد (184) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي مثلت عينة الدراسة ويتوزع أفراد عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (8)

توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة

م	المسمى الوظيفي	عدد مجتمع الدراسة	عدد عينة الدراسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1	عميد	20	11	15	12
2	نائب عميد	43	23	30	25
3	رئيس قسم	243	132	140	134
4	ممثل الجودة	20	11	15	13
	المجموع	326	177	200	184

المصدر (الهياكل الإدارية بمؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، 2015م)

خامساً: أداة الدراسة:

- تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي صممت خصيصاً، لدراسة دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، لأسباب الآتية:
- سهولة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع الدراسة عند توزيعها.
 - طبيعة مجتمع الدراسة (فئة إشرافية) حيث أنه من الصعب استخدام المقابلة مثلاً لجمع البيانات لإنشغالهم الدائم.
 - الإجابة على أكبر عدد ممكن من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، الووقد تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام كالتالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الشخصية عن المبحوثين، وتشتمل على:

- الجنس: (أنثى، ذكر).
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- المسمى الوظيفي: (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، ممثل الجودة).
- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

القسم الثاني: يتكون من (22) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، تتناول محور تخطيط الموارد البشرية (تمثل المتغير المستقل الأول)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (9)

أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية وأعداد فقراتها

م	الأبعاد	عدد الفقرات
1	البعد الأول: التزام الإدارة العليا	5
2	البعد الثاني: دقة أهداف المؤسسة	4
3	البعد الثالث: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية	5
4	البعد الرابع: التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية	4
5	البعد الخامس: مراعاة كافة المتغيرات البيئية	4
	مجموع الفقرات	22

القسم الثالث: يتكون من (13) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، تتناول محور تنمية الموارد البشرية (يمثل المتغير المستقل الثاني)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (10)

أبعاد محور تنمية الموارد البشرية وأعداد فقراتها

م	الأبعاد	عدد الفقرات
1	البعد الأول: سياسات التدريب	4
2	البعد الثاني: سياسات تنمية المسار الوظيفي	4
3	البعد الثالث: سياسات تقييم الأداء	5
	مجموع الفقرات	13

القسم الرابع: يتكون من (27) فقرة موزعة على ستة أبعاد، تتناول محور جودة الخدمات التعليمية (يمثل المتغير التابع)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (11)

أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية وأعداد فقراتها

م	الأبعاد	عدد الفقرات
1	البعد الأول: الملموسية	4
2	البعد الثاني: الاعتمادية	5
3	البعد الثالث: الاستجابة	4
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	4
5	البعد الخامس: التعاطف	5
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	5
	مجموع الفقرات	27

وتم اعتماد درجات الموافقة حسب مقياس التدرج الآتي:

جدول رقم (12)

مقياس خماسي التدرج

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.00	1.79	%20.00	%35.99
قليلة	2	1.80	2.59	%36.00	%51.99
متوسطة	3	2.60	3.39	%52.00	%67.99
كبيرة	4	3.40	4.19	%68.00	%83.99
كبيرة جداً	5	4.20	5.00	%84.00	%100.00

(Source: Ozen, G., Yaman, M. & Acar, G. 2012)

سادساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الآتي:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على ثمانية من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص كما في الملحق رقم (1)، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد محاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الاستبانة وفقراتها، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (13)

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الاستبانة

م	محاور الاستبانة	معامل	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية			
1	البعد الأول: التزام الإدارة العليا	0.788	0.000	دالة عند 0.01
2	البعد الثاني: دقة أهداف المؤسسة	0.826	0.000	دالة عند 0.01
3	البعد الثالث: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد	0.815	0.000	دالة عند 0.01
4	البعد الرابع: التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد	0.852	0.000	دالة عند 0.01
5	البعد الخامس: مراعاة كافة المتغيرات البيئية	0.862	0.000	دالة عند 0.01
	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية			
1	البعد الأول: سياسات التدريب	0.741	0.000	دالة عند 0.01
2	البعد الثاني: سياسات تنمية المسار الوظيفي	0.853	0.000	دالة عند 0.01
3	البعد الثالث: سياسات تقييم الأداء	0.749	0.000	دالة عند 0.01
	المحور الثالث: جودة الخدمات التعليمية			
1	البعد الأول: الملموسية	0.508	0.000	دالة عند 0.01
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.904	0.000	دالة عند 0.01
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.835	0.000	دالة عند 0.01
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.843	0.000	دالة عند 0.01
5	البعد الخامس: التعاطف	0.818	0.000	دالة عند 0.01
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.811	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

كما تبين نتائج الجدول رقم (13) أن أبعاد محاور الدراسة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة

إحصائياً، وهذا يدل على أن أبعاد المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية

م	معامل	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة	م	معامل	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
فقرات البعد الأول: (التزام الإدارة العليا).				فقرات البعد الثاني: (دقة أهداف المؤسسة).			
1	0.717	0.000	دالة عند 0.01	1	0.793	0.000	دالة عند 0.01
2	0.472	0.008	دالة عند 0.01	2	0.637	0.000	دالة عند 0.01
3	0.700	0.000	دالة عند 0.01	3	0.697	0.000	دالة عند 0.01
4	0.644	0.000	دالة عند 0.01	4	0.643	0.000	دالة عند 0.01
5	0.498	0.005	دالة عند 0.01				
فقرات البعد الثالث: (وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية).				فقرات البعد الرابع: (التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية).			
1	0.654	0.000	دالة عند 0.01	1	0.678	0.000	دالة عند 0.01
2	0.608	0.000	دالة عند 0.01	2	0.625	0.000	دالة عند 0.01
3	0.679	0.000	دالة عند 0.01	3	0.714	0.000	دالة عند 0.01
4	0.636	0.000	دالة عند 0.01	4	0.652	0.000	دالة عند 0.01
5	0.674	0.000	دالة عند 0.01				
فقرات البعد الخامس: (مراعاة كافة المتغيرات البيئية)							
1	0.657	0.000	دالة عند 0.01				
2	0.734	0.000	دالة عند 0.01				
3	0.694	0.000	دالة عند 0.01				
4	0.625	0.000	دالة عند 0.01				

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

كما تبين نتائج الجدول رقم (14) أن فقرات أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور تنمية الموارد البشرية

م	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
فقرات البعد الأول: (سياسات التدريب).				فقرات البعد الثاني: (سياسات تنمية المسار الوظيفي).			
1	0.713	0.000	دالة عند 0.01	1	0.738	0.000	دالة عند 0.01
2	0.648	0.000	دالة عند 0.01	2	0.785	0.000	دالة عند 0.01
3	0.459	0.011	دالة عند 0.05	3	0.623	0.000	دالة عند 0.01
4	0.482	0.007	دالة عند 0.01	4	0.710	0.000	دالة عند 0.01
فقرات البعد الثالث: (سياسات تقييم الأداء).							
1	0.560	0.001	دالة عند 0.01				
2	0.753	0.000	دالة عند 0.01				
3	0.619	0.000	دالة عند 0.01				
4	0.589	0.001	دالة عند 0.01				
5	0.584	0.001	دالة عند 0.01				

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

كما تبين نتائج الجدول رقم (15) أن فقرات أبعاد محور تنمية الموارد البشرية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (16)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية

م	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
فقرات البعد الأول: (الملموسية).				فقرات البعد الثاني: (الاعتمادية).			
1	0.416	0.022	دالة عند 0.05	1	0.736	0.000	دالة عند 0.01
2	0.510	0.004	دالة عند 0.01	2	0.814	0.000	دالة عند 0.01
3	0.755	0.000	دالة عند 0.01	3	0.651	0.000	دالة عند 0.01
4	0.788	0.000	دالة عند 0.01	4	0.643	0.000	دالة عند 0.01
				5	0.637	0.000	دالة عند 0.01
فقرات البعد الثالث: (الاستجابة).				فقرات البعد الرابع: (الأمان/الثقة).			
1	0.765	0.000	دالة عند 0.01	1	0.769	0.000	دالة عند 0.01
2	0.684	0.000	دالة عند 0.01	2	0.546	0.002	دالة عند 0.01
3	0.793	0.000	دالة عند 0.01	3	0.813	0.000	دالة عند 0.01
4	0.532	0.002	دالة عند 0.01	4	0.689	0.000	دالة عند 0.01
فقرات البعد الخامس: (التعاطف).				فقرات البعد السادس: (المسؤولية الاجتماعية).			
1	0.622	0.000	دالة عند 0.01	1	0.738	0.000	دالة عند 0.01
2	0.652	0.000	دالة عند 0.01	2	0.718	0.000	دالة عند 0.01
3	0.554	0.001	دالة عند 0.01	3	0.679	0.000	دالة عند 0.01
4	0.726	0.000	دالة عند 0.01	4	0.497	0.005	دالة عند 0.01
5	0.596	0.000	دالة عند 0.01	5	0.536	0.002	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

كما تبين نتائج الجدول رقم (16) أن فقرات أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية تتمتع

بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

سابعاً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس عينة الدراسة، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتين وهما:

1. طريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (17)

معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	أبعاد محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية		
1	البعد الأول: التزام الإدارة العليا	5	0.857
2	البعد الثاني: دقة أهداف المؤسسة	4	0.821
3	البعد الثالث: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية	5	0.729
4	البعد الرابع: التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد	4	0.741
5	البعد الخامس: مراعاة كافة المتغيرات البيئية	4	0.916
	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية		
1	البعد الأول: سياسات التدريب	4	0.923
2	البعد الثاني: سياسات تنمية المسار الوظيفي	4	0.902
3	البعد الثالث: سياسات تقييم الأداء	5	0.843
	المحور الثالث: جودة الخدمات التعليمية		
1	البعد الأول: الملموسية	4	0.838
2	البعد الثاني: الاعتمادية	5	0.898
3	البعد الثالث: الاستجابة	4	0.921
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	4	0.829
5	البعد الخامس: التعاطف	5	0.841
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	5	0.816
	الاستبانة ككل		0.957

يتبين من نتائج الجدول (17) أن معامل الثبات الكلي (0.957) لأبعاد محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. طريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient ثم تم تعديل معامل الارتباط للنصفين غير المتساويين باستخدام معامل جتمان، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (18)

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد محاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	أبعاد محاور الاستبانة		معامل الارتباط	
	بعد التعديل	قبل التعديل	بعد التعديل	قبل التعديل
	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية			
1	البعد الأول: التزام الإدارة العليا	0.841	0.914	
2	البعد الثاني: دقة أهداف المؤسسة	0.738	0.849	
3	البعد الثالث: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية	0.688	0.815	
4	البعد الرابع: التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية	0.753	0.859	
5	البعد الخامس: مراعاة كافة المتغيرات البيئية	0.743	0.853	
	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية			
1	البعد الأول: سياسات التدريب	0.655	0.792	
2	البعد الثاني: سياسات تنمية المسار الوظيفي	0.730	0.844	
3	البعد الثالث: سياسات تقييم الأداء	0.756	0.861	
	المحور الثالث: جودة الخدمات التعليمية			
1	البعد الأول: الملموسية	0.695	0.820	
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.747	0.855	
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.804	0.891	
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.752	0.858	
5	البعد الخامس: التعاطف	0.732	0.845	
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.699	0.823	
	الاستبانة ككل			
		0.912	0.954	

يتبين من نتائج الجدول (18) أن معامل الثبات الكلي (0.954) لأبعاد محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ثامناً: اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) (Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19)

اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد محاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	أبعاد محاور الاستبانة	قيمة "Sig."
	المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية	
1	البعد الأول: التزام الإدارة العليا	0.958
2	البعد الثاني: دقة أهداف المؤسسة	0.155
3	البعد الثالث: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية	0.749
4	البعد الرابع: التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية	0.766
5	البعد الخامس: مراعاة كافة المتغيرات البيئية	0.200
	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية	
1	البعد الأول: سياسات التدريب	0.130
2	البعد الثاني: سياسات تنمية المسار الوظيفي	0.154
3	البعد الثالث: سياسات تقييم الأداء	0.857
	المحور الثالث: جودة الخدمات التعليمية	
1	البعد الأول: الملموسية	0.765
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.178
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.093
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.969
5	البعد الخامس: التعاطف	0.886
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.160
	الاستبانة ككل	0.141

يتبين من نتائج الجدول رقم (19) أن قيمة (Sig) (0.141) لجميع أبعاد محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام طريقتين، وهما:
 - معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
 - طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method).
3. اختبار كولمغوروف - سمرنوف: لاختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
4. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد محاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، وللتعرف على قيمة (T)، وقيمة (Sig).
5. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس).
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لثلاثة متغيرات أو أكثر (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الفصل الخامس

التحليل والتفسير والنقاش

المقدمة

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تفسير النتائج والتعليق عليها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

وفيما يلي عرضاً لخصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، كما هو مبين في الجداول من (20-23) وهي كالاتي:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (20)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	146	79.3%
2	أنثى	38	20.7%
	المجموع	184	100%

وتبين النتائج في الجدول رقم (20) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور هي (79.3%)، ومن الإناث هي (20.7%)، وهذا يدل على أن نسبة الذكور من موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة أعلى من الإناث، وهذا يعود إلى طبيعة المجتمع، وميله إلى توظيف الذكور، خاصة في الوظائف الإشرافية.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (21)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	بكالوريوس	56	30.4%
2	دراسات عليا	128	69.6%
	المجموع	184	100%

وتبين النتائج في الجدول رقم (10) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادات دراسات عليا هي (69.6%)، ومن حملة شهادات البكالوريوس هي (30.4%)، وهذا يدل على أن أكثر موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة هم من حملة الدراسات العليا، وذلك كون هذه الفئة تتطلب أن يكون أصحابها ذوي مؤهلات علمية عالية.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (22)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1	عميد	12	6.5%
2	نائب عميد	25	13.6%
3	رئيس قسم	134	72.8%
4	ممثل الجودة	13	7.1%
	المجموع	184	100%

وتبين النتائج في الجدول رقم (22) أن ما نسبته (6.5%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي عميد، و(13.6%) نائب عميد، و(72.8%) رئيس قسم، و(7.1%) ممثل الجودة، ويعود لارتفاع نسبة رؤساء الأقسام نظراً لمتطلبات العمل، حيث يتطلب التعامل مع عدد كبير من المستفيدين (الطلبة) أو غيرهم، فيقابلة عدد آخر من الموظفين.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (23)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 سنوات	31	16.8%
2	من 5-أقل من 10 سنوات	90	48.9%
3	10 سنوات فأكثر	63	34.2%
	المجموع	184	100%

وتبين النتائج في الجدول رقم (23) أن ما نسبته (16.8%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، (48.9%) تتراوح سنوات خدمتهم من (5- أقل من 10 سنوات)، (34.2%) تتراوح سنوات خدمتهم من (10 سنوات فأكثر)، وهذا يعني تنوع خبرات موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، وأن معظم المبحوثين لديهم سنوات خدمة مناسبة في مجال عملهم، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم حول دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

- الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال على ما يلي: ما واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني؟ وللتعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني تم وضع (5) أبعاد لهذا المحور، وتم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمعرفة إذا كانت درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة متوسطة، وهي (3) أم لا، كما هو مبين في الجداول من رقم (24-29)، وهي كالتالي:

جدول رقم (24)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرات أبعاد المحور الأول
(تخطيط الموارد البشرية) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد الأول: التزام الإدارة العليا	3.372	0.779	6.471	0.000	%67.435	1	متوسطة
2	البعد الثاني: دقة أهداف المؤسسة	3.310	0.949	4.427	0.000	%66.196	2	متوسطة
3	البعد الثالث: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية	3.140	0.847	2.247	0.026	%62.804	5	متوسطة
4	البعد الرابع: التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية	3.164	0.894	2.494	0.014	%63.288	4	متوسطة
5	البعد الخامس: مراعاة كافة المتغيرات البيئية	3.223	0.933	3.239	0.001	%64.457	3	متوسطة
	تخطيط الموارد البشرية	3.243	0.803	4.104	0.000	%64.862		متوسطة

ومن الجدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصل البعد الأول من أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني وهو: "التزام الإدارة العليا"، على متوسط حسابي (3.37) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (%67.43)، وقيمة الاختبار (T) (6.47)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك يعتبر هذا البعد دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي

- (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذا البعد. ويلاحظ أن هذا البعد حصل على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى وعي الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني إلى حد ما بأهمية تخطيط الموارد البشرية في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، والتزامها بتقديم الدعم الكافي بكل الطرق والوسائل المتاحة لتحقيق ذلك.
- حصل البعد الثالث من أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني وهو: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية، على متوسط حسابي (3.14) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.80%)، وقيمة الاختبار (T) (2.24)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.026)؛ لذلك يعتبر البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذا البعد. ويلاحظ أن هذا البعد حصل على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، لكنه بحاجة للتطوير؛ حتى يصبح قادر على تقديم معلومات حديثة ودقيقة عن واقع الموارد البشرية في المؤسسة وسبل تطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة في التميز، والقدرة على المنافسة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لأبعاد محور تخطيط الموارد البشرية يساوي (3.24) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (64.86%)، وقيمة الاختبار (T) (4.10)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لأبعاد هذا المحور لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مشتي، 2014)، حيث جاءت درجة توافر أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية بدرجة متوسطة.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زقوت، 2013)، و(اليقوبي، 2011) حيث جاءت درجة توافر أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة جداً.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية، من أجل توفير احتياجاتها من الموارد البشرية وفقاً لطبيعة الأعمال التي تمارسها والعوامل البيئية التي تؤثر على ذلك، ليسهموا في تحسين أدائها، لكنها بحاجة إلى العمل بشكل

مستمر؛ للوصول إلى مستويات أفضل لتخطيط الموارد البشرية، وذلك من خلال توفير متطلبات فاعليته.

جدول رقم (25)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول
(التزام الإدارة العليا) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا على تبني الفكر الإستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية.	3.717	0.915	10.632	0.000	%74.348	1	كبيرة
2	تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في حث الجهات المختصة على استخدام الأساليب العلمية والمنهجية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.	3.380	0.915	5.637	0.000	%67.609	2	متوسطة
3	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتطوير مواردها البشرية.	3.359	1.082	4.496	0.000	%67.174	3	متوسطة
4	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد كافة التغيرات المطلوب من الإدارة العليا تنفيذها لضمان فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.	3.266	0.941	3.840	0.000	%65.326	4	متوسطة
5	تلتزم الإدارة العليا بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية التي تتضمنها خطة الموارد البشرية.	3.136	0.946	1.949	0.053	%62.717	5	متوسطة
	البعد ككل	3.372	0.779	6.471	0.000	%67.435		متوسطة

ومن الجدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا على تبني الفكر الإستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية"، على متوسط حسابي (3.71) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.34%)، وقيمة الاختبار (T) (10.63)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة زادت عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني تؤمن بأن توفير المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المؤسسة، يتم من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على: "تلتزم الإدارة العليا بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية التي تتضمنها خطة الموارد البشرية"، على متوسط حسابي (3.13) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.71%)، وقيمة الاختبار (T) (1.94)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.053)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم تختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى وجود قصور في التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية، وضعف في توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحقيق أهداف هذا التخطيط بفاعلية.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "التزام الإدارة العليا"، يساوي (3.37) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (67.43%)، وقيمة الاختبار (T) (6.47)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد التزام الإدارة العليا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد التزام الإدارة العليا.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدعيس، 2007)، حيث جاءت درجة توافر التزام الإدارة العليا بدرجة متوسطة.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زقوت، 2013)، و(اليقوبي، 2011)، و(الضمور، 2008)، حيث جاءت درجة توافر بعد التزام الإدارة العليا بدرجة كبيرة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني تشجع وتدعم عملية تخطيط الموارد البشرية لكن ليس بالقدر الكافي، حيث تعاني عملية تخطيط الموارد البشرية من وجود قصور يظهر في عدم التزام الإدارة العليا بتنفيذ كافة التغيرات المطلوب تنفيذها في (بعض الوظائف، وهيكل الأجور، الهيكل التنظيمي،...) لضمان فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية، كذلك قصور دورها في حث الجهات المختصة على استخدام الأساليب العلمية والمنهجية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحديد الموازنات، والموارد اللازمة لتطويرها.

جدول رقم (26)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (دقة أهداف المؤسسة) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة.	3.418	1.073	5.289	0.000	%68.370	2	كبيرة
2	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب المؤسسة الإرباك والفجائية في المستقبل.	3.174	1.009	2.337	0.021	%63.478	4	متوسطة
3	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء أهداف المؤسسة.	3.451	1.080	5.664	0.000	%69.022	1	كبيرة
4	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.196	1.235	2.150	0.033	%63.913	3	متوسطة
	البعد ككل	3.310	0.949	4.427	0.000	%66.196		متوسطة

ومن الجدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء أهداف المؤسسة"، على متوسط حسابي (3.45) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.02%)، وقيمة الاختبار (T) (5.66)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة زادت عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق إلى حدٍ ما في ضوء أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.
- حصلت الفقرة الثانية والتي تنص على: "تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب المؤسسة الإرباك والفجائية في المستقبل"، على متوسط حسابي (3.17) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.47%)، وقيمة الاختبار (T) (2.33)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.021)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم تختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذه الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن أهداف تخطيط الموارد البشرية لا يتم تحديدها بدقة في ضوء أهداف المؤسسة، مما ينعكس بشكل واضح على ممارسة تخطيط الموارد البشرية لدوره في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وجوانب الضعف التي تعاني منها، وبالتالي عند حدوث أي خلل في الموارد البشرية مثل: (زيادة معدل دوران العمل، الاستقالة، الغياب،...) فإن المؤسسة لا تستطيع التعامل معه بشكل مناسب يحول دون التأثير على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "دقة أهداف المؤسسة"، يساوي (3.31) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (66.19%)، وقيمة الاختبار (T) (4.42)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد دقة أهداف المؤسسة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد دقة أهداف المؤسسة.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدعيس، 2007)، (الضمور، 2008)، حيث جاءت درجة توافر فقرات دقة أهداف المؤسسة بدرجة متوسطة.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زقوت، 2013)، و(نعيم، 2012)، حيث جاءت درجة توافر فقرات دقة أهداف المؤسسة بدرجة كبيرة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: وجود دقة في أهداف مؤسسات التعليم التقني إلى حد ما وأن هناك حاجة لمزيد من العمل لتطويرها لتصبح أكثر دقة ووضوح، وذات دور فاعل في تحديد احتياجات مؤسسات التعليم التقني من الموارد البشرية كماً ونوعاً، وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.

جدول رقم (27)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث
(وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توظف عملية تخطيط الموارد البشرية مؤهلات وخبرات العاملين بشكل مناسب.	3.321	0.912	4.771	0.000	66.413%	1	متوسطة
2	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في وضع المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.	3.054	1.085	0.679	0.498	61.087%	4	متوسطة
3	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.	3.043	1.125	0.524	0.601	60.870%	5	متوسطة
4	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مستفيدة من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.	3.196	1.027	2.585	0.011	63.913%	2	متوسطة
5	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.	3.087	1.113	1.060	0.291	61.739%	3	متوسطة
	البعد ككل	3.140	0.847	2.247	0.026	62.804%		متوسطة

ومن الجدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "توظف عملية تخطيط الموارد البشرية مؤهلات وخبرات العاملين بشكل مناسب"، على متوسط حسابي (3.32) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.41%)، وقيمة الاختبار (T) (4.77)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني تسعى إلى توظيف مؤهلات وخبرات العاملين بشكل مناسب إلى حد ما، وحسن استغلال الطاقات البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل بشكل يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مستفيدة من نظام معلومات الموارد البشرية.
- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية"، على متوسط حسابي (3.04) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (60.87%)، وقيمة الاختبار (T) (0.52)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.601)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم تختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى حاجة نظام معلومات الموارد البشرية لتطوير؛ حتى يصبح قادراً على تقديم معلومات محدثة وشاملة عن واقع الموارد البشرية الحالية في المؤسسة، وتحديد نقاط الضعف لدى الموارد البشرية والتي تحتاج لتحسين من خلال برامج تدريبية ملائمة تسهم في تطوير معرفة واتجاهات ومهارات العاملين.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية"، يساوي (3.14) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (62.80%)، وقيمة الاختبار (T) (2.24)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.026)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف

- جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد دقة أهداف المؤسسة.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدعيس، 2007)، حيث جاءت درجة توافر نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بدرجة متوسطة.
 - وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زقوت، 2013)، (العتيبي، 2010) حيث جاءت درجة توافر نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بدرجة كبيرة.
 - ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني، لكنه بحاجة للتطوير والتحديث لضمان فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية، مما يسهم في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، والاحتياجات التدريبية، ووضع المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين بناءً على المعلومات التي يوفرها النظام.

جدول رقم (28)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام وتكامل أهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بقية أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.	3.402	0.924	5.904	0.000	%68.043	1	كبيرة
2	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للعاملين.	3.179	1.053	2.309	0.022	%63.587	2	متوسطة
3	تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية نتائج تقييم أداء العاملين.	2.967	1.076	-0.411	0.681	%59.348	4	متوسطة
4	ترسم عملية تخطيط الموارد البشرية مسار تنمية المسار الوظيفي للعاملين.	3.109	1.145	1.288	0.199	%62.174	3	متوسطة
	البعد ككل	3.164	0.894	2.494	0.014	%63.288		متوسطة

ومن الجدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "تؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام وتكامل أهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بقية أهداف وظائف إدارة الموارد البشرية"، على متوسط حسابي (3.40) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.04%)، وقيمة الاختبار (T) (5.90)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة زادت عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني لديها أهداف محددة تسعى لتحقيقها، والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها.
- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية نتائج تقييم أداء العاملين"، على متوسط حسابي (2.96) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (59.34%)، وقيمة الاختبار (T) (-0.41)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.681)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم تختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني لا تستفيد من نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية بشكل مناسب يضمن تحديد هيكل العمالة في المؤسسة، وتحديد الأعداد والأنواع المناسبة منها.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية"، يساوي (3.16) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (63.28%)، وقيمة الاختبار (T) (2.49)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.014)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد دقة أهداف المؤسسة.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعيد، 2014)، و (العتيبي، 2010)، و (الدعيس، 2007)، حيث جاءت درجة توافر التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني تدعم وجود تنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية، لكن ليس بدرجة كبيرة؛ لذلك يجب عليها أن تقوم بلعب دور أكثر فاعلية يضمن انسجام وتكامل أهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بقية أهداف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

جدول رقم (29)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (مراعاة كافة المتغيرات البيئية) من السؤال الأول وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية.	3.408	1.009	5.478	0.000	%68.152	1	كبيرة
2	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تعديل خطة الموارد البشرية في المؤسسة لتلائم التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.	3.174	1.082	2.179	0.031	%63.478	3	متوسطة
3	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في استثمار الموارد البشرية بشكل فعال يتلاءم مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.	3.130	1.084	1.633	0.104	%62.609	4	متوسطة
4	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في وضع السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في المؤسسة لسد العجز في الموارد البشرية.	3.179	1.230	1.977	0.050	%63.587	2	متوسطة
	البعد ككل	3.223	0.933	3.239	0.001	%64.457		متوسطة

ومن الجدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية"، على متوسط حسابي (3.40) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.15%)، وقيمة الاختبار (T) (5.47)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة زادت عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني تسعى للاستفادة من عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، ووضع السياسات المناسبة لإدارتها في ضوء المتغيرات البيئية كافة.
- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في استثمار الموارد البشرية بشكل فعال يتلاءم مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية"، على متوسط حسابي (3.13) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.60%)، وقيمة الاختبار (T) (1.63)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.104)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم تختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذه الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني بحاجة إلى تطوير أساليب وأدوات عملية تخطيط الموارد البشرية التي تستخدمها من أجل تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وسبل تطوير أدائها مع الأخذ بعين الاعتبار كافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أفضل أوجه الاستثمار للموارد البشرية في المؤسسة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "مراعاة كافة المتغيرات البيئية"، يساوي (3.22) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (64.45%)، وقيمة الاختبار (T) (3.22)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.001)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اليقوبي، 2011)، حيث جاءت درجة توافر مراعاة المتغيرات البيئية بدرجة متوسطة.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زقوت، 2013)، و(نعيم، 2012)، و(الدعيس، 2007)، حيث جاءت درجة توافر مراعاة المتغيرات البيئية بدرجة كبيرة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني لا تراعي كافة المتغيرات البيئية (الداخلية، الخارجية) عند ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية إلى حدٍ ما، وهذا يؤدي إلى بناء سياسات غير مناسبة لإدارة الموارد البشرية، وسوء استثمار الموارد البشرية المتاحة بشكل يتلاءم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ووضع سياسات غير مناسبة للاستقطاب والتعيين في المؤسسة لسد العجز في الموارد البشرية.

- الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال على ما يلي: ما واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني؟ وللتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني تم وضع (3) أبعاد لهذا المحور، وتم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمعرفة إذا كانت درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة متوسطة، وهي (3)، أم لا، كما هو مبين في الجداول من رقم (30-33)، وهي كالتالي:

جدول رقم (30)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرات أبعاد المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية) من السؤال الثاني وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد الأول: سياسات التدريب	3.174	0.865	2.727	0.007	%63.478	1	متوسطة
2	البعد الثاني: سياسات تنمية المسار الوظيفي	3.098	0.925	1.434	0.153	%61.957	3	متوسطة
3	البعد الثالث: سياسات تقييم الأداء	3.118	0.898	1.790	0.075	%62.370	2	متوسطة
	تنمية الموارد البشرية	3.129	0.851	2.060	0.041	%62.584		متوسطة

ومن الجدول (30) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصل البعد الأول من أبعاد محور تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني وهو: "سياسات التدريب"، على متوسط حسابي (3.17) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط

الحسابي النسبي (63.47%)، وقيمة الاختبار (T) (2.72)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.007)؛ لذلك يعتبر هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذا البعد. ويلاحظ أن هذا البعد حصل على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى توافر سياسات التدريب في مؤسسات التعليم التقني إلى حد ما، وأن سياسات التدريب تسهم في توفير برامج تدريبية مناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة، وتضع معايير واضحة وشفافة للمشاركة فيها، ويمكن للعنصر البشري من خلالها تنمية معارفه ومهاراته واتجاهاته، وتحسين أدائه العملي.

- حصل البعد الثاني من أبعاد محور تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني وهو: "سياسات تنمية المسار الوظيفي"، على متوسط حسابي (3.09) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (61.95%)، وقيمة الاختبار (T) (1.43)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.153)؛ لذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذا البعد. ويلاحظ أن هذا البعد حصل على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى توفر سياسات تنمية المسار الوظيفي في مؤسسات التعليم التقني، ل لكنها لا تسهم بدرجة كبيرة في خلق توازن بين قدرات الموظفين والوظائف التي يشغلونها في المؤسسة، أو تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتياً.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لأبعاد محور تنمية الموارد البشرية يساوي (3.12) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (62.58%)، وقيمة الاختبار (T) (2.06)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.041)؛ لذلك تعتبر فقرات أبعاد محور تنمية الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لأبعاد هذا المحور لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لأبعاد محور تنمية الموارد البشرية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نعيم، 2012) حيث جاءت درجة توافر أبعاد محور تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني تقوم بوضع سياسات لتنمية الموارد البشرية، ولكنها لا تحظى بقبول الموظفين ورضاهم، وهي بحاجة لمزيد من الاطلاع

والمراجعة والتطوير، لكي تسهم بشكل أفضل في صقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية، وتحقيق الاستفادة التامة منها لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

جدول رقم (31)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول
(سياسات التدريب) من السؤال الثاني وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهم سياسات التدريب في وضع معايير واضحة وشفافة للمشاركة في برامج التدريب.	3.440	0.854	6.995	0.000	%68.804	1	كبيرة
2	تسهم سياسات التدريب في وضع برامج تدريبية تلاءم طبيعة عمل إدارات المؤسسة.	3.201	0.996	2.738	0.007	%64.022	2	متوسطة
3	تقوم سياسات التدريب على متابعة أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية.	3.065	1.049	0.844	0.400	%61.304	3	متوسطة
4	تشجع سياسات التدريب على تحفيز المتميزين في البرامج التدريبية مادياً ومعنوياً.	2.989	1.121	-0.132	0.896	%59.783	4	متوسطة
	البعد ككل	3.174	0.865	2.727	0.007	%63.478		متوسطة

ومن الجدول (31) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "تسهم سياسات التدريب في وضع معايير واضحة وشفافة للمشاركة في برامج التدريب"، على متوسط حسابي (3.44) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (%68.08)، وقيمة الاختبار (T) (6.99)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة زادت عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني توفر سياسات تدريب، وأن هذه السياسات تسهم في وضع ومعايير واضحة وشفافة لمشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدتها المؤسسة في الداخل أو الخارج لجميع العاملين لديها.

- حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على: "تشجع سياسات التدريب على تحفيز المتميزين في البرامج التدريبية مادياً ومعنوياً"، على متوسط حسابي (2.98) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (59.78%)، وقيمة الاختبار (T) (-0.13)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.132)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم تختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني تدرك أهمية تحفيز وتقدير وتشجع المتميزين في البرامج التدريبية مادياً ومعنوياً إلى حدٍ ما؛ وذلك لضمان مشاركة فاعلة ومستمرة من قبل العاملين في برامج التدريب.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "سياسات التدريب"، يساوي (3.17) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (63.47%)، وقيمة الاختبار (T) (2.72)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.007)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد سياسات التدريب دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد سياسات التدريب.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نعيم، 2012)، حيث جاءت درجة توافر سياسات التدريب بدرجة متوسطة.
- وتختلف مع دراسة (مشتي، 2014)، حيث جاءت درجة توافر سياسات التدريب بدرجة كبيرة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني تتبع سياسات تدريب، ولكنها غير مناسبة، حيث تعاني هذه السياسات من القصور في وضع برامج تدريبية ملائمة لطبيعة عمل إدارات المؤسسة، وحاجتها لوضع معايير أكثر وضوحاً وشفافية للمشاركة في البرامج التدريبية، وكذلك الحاجة لتطوير الآليات والنماذج المستخدمة في متابعة أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية حتى يستفاد من نتائج المتابعة في وضع برامج تدريبية جديدة، وذات إفادة أكبر للموظف والمؤسسة، كما وتعاني سياسات التدريب من قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمتدربين المتميزين في برامجها التدريبية.

جدول رقم (32)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني
(سياسات تنمية المسار الوظيفي) من السؤال الثاني وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهم سياسات تنمية المسار الوظيفي في تحديد المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الموظفين للتقدم والارتقاء.	3.136	1.060	1.739	0.084	62.717%	2	متوسطة
2	تقوم سياسات تنمية المسار الوظيفي على ربط عملية الترقى في السلم الوظيفي بمدى المعرفة والمهارة التي يمتلكها الموظفون.	3.065	1.148	0.771	0.442	61.304%	3	متوسطة
3	تسهم سياسات تنمية المسار الوظيفي في خلق توازن بين قدرات الموظفين والوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.	3.174	1.025	2.301	0.023	63.478%	1	متوسطة
4	تشجع سياسات تنمية المسار الوظيفي الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتياً.	3.016	1.104	0.200	0.841	60.326%	4	متوسطة
	البعد ككل	3.098	0.925	1.434	0.153	61.957%		متوسطة

ومن الجدول (32) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "تسهم سياسات تنمية المسار الوظيفي في خلق توازن بين قدرات الموظفين والوظائف التي يشغلونها في المؤسسة"، على متوسط حسابي (3.13) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.71%)، وقيمة الاختبار (T) (1.73)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.084)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من الباحثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني لديها مجموعة من القرارات والإجراءات

التنظيمية التي تهيئ فرص عمل مناسبة ومفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد التنظيمية لكنها ضعيفة إلى حدٍ ما.

- حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على: "تشجع سياسات تنمية المسار الوظيفي الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتياً"، على متوسط حسابي (3.01) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (60.32%)، وقيمة الاختبار (T) (0.20)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.841)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى ضرورة أن تقوم مؤسسات التعليم التقني بمساعدة الموظفين على التبصر بذاتهم، وبالتخطيط لمساراتهم، وأن يقتنعوا بمسؤوليتهم عن تنمية المسار الوظيفي، وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، صقل مهارات الموظفين من خلال تكليفهم بمهام نوعية تتناسب وقدراته، ووضع نظام تخطيط، وتنمية المسار الوظيفي.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "سياسات تنمية المسار الوظيفي"، يساوي (3.09) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (61.95%)، وقيمة الاختبار (T) (1.43)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.153)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد سياسات تنمية المسار الوظيفي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد سياسات تنمية المسار الوظيفي.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نعيم، 2012)، حيث جاء درجة توافر سياسات تنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني تتبع سياسات تنمية المسار الوظيفي للموظفين، ولكنها لا تسهم بشكل جيد في تحقيق الهدف من وضعها، حيث تعاني هذه السياسات من ضعف أدواتها وآليات عملها، وحاجتها لمزيد من التحسين حتى تصبح قادرة على خلق التوازن بين قدرات الموظفين والوظائف التي يشغلونها في المؤسسة بشكل يزيد من فرصتهم على الترقى في السلم الوظيفي، ويشجعهم على تطوير مهاراتهم ذاتياً.

جدول رقم (33)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث
(سياسات تقييم الأداء) من السؤال الثاني وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم سياسات تقييم الأداء على وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم أداء العاملين.	3.283	0.973	3.939	0.000	%65.652	1	متوسطة
2	تسهم سياسات تقييم الأداء في إظهار جوانب القوة والضعف لدى موظفو المؤسسة.	3.147	1.148	1.734	0.085	%62.935	3	متوسطة
3	ترشد سياسات تقييم الأداء الموظفين إلى البرامج التدريبية المناسبة لتطوير أنفسهم.	3.168	1.121	2.040	0.043	%63.370	2	متوسطة
4	تشجع سياسات تقييم الأداء الموظفين على أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية.	2.918	1.116	-0.991	0.323	%58.370	5	متوسطة
5	تقوم سياسات تقييم الأداء على تطوير معايير تقييم الأداء بشكل مستمر لتتلاءم والتغيرات التي تمر بها المؤسسة.	3.076	1.128	0.915	0.361	%61.522	4	متوسطة
	البعد ككل	3.118	0.898	1.790	0.075	%62.370		متوسطة

ومن الجدول (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "تقوم سياسات تقييم الأداء على وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم أداء العاملين"، على متوسط حسابي (3.28) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (%65.65)، وقيمة الاختبار (T) (3.93)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات

- التعليم التقني تعتبر عملية تحديد معايير تقييم الأداء من أهم خطوات تقييم الأداء، فتم وضع مقاييس موضوعية إلى حد ما لقياس الأداء الفعلي مقارنة بما يجب أن يكون عليه الأداء.
- حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على: "تشجع سياسات تقييم الأداء الموظفين على أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية"، على متوسط حسابي (2.91) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (58.37%)، وقيمة الاختبار (T) (-0.99)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.323)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى قلة إيمان الرؤساء والمرؤوسين بموضوعية وفعالية معايير تقييم الأداء في تنميتهم، وزيادة قدراتهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية.
 - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "سياسات تقييم الأداء"، يساوي (3.11) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (62.37%)، وقيمة الاختبار (T) (1.79)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.075)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد سياسات تقييم الأداء غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد سياسات تقييم الأداء.
 - وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مشتهى، 2014)، و(جودة، 2014)، و(نعيم، 2012) حيث جاءت درجة توافر سياسات تقييم الأداء بدرجة متوسطة.
 - ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني تقوم بعملية تقييم الأداء، ولكن بطريقة تقليدية لا تواكب التطور الحاصل في مجال تقييم الأداء، حيث تعاني هذه السياسات من ضعف في تطوير المعايير والنماذج المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، لذلك هي بحاجة لمزيد من الاطلاع والمراجعة لكي تصل إلى درجة عالية من الجودة والمهنية.

- الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال على ما يلي: ما مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؟ وللتعرف على مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تم وضع (6) أبعاد لهذا المحور، وتم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمعرفة إذا كانت درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة متوسطة، وهي (3)، أم لا، كما هو مبين في الجداول من رقم (34-40)، وهي كالتالي:

جدول رقم (34)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرات أبعاد المحور الثالث
(جودة الخدمات التعليمية) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد الأول: الملموسية	3.087	0.788	1.497	0.136	61.739%	3	متوسطة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	3.048	0.864	0.751	0.454	60.957%	5	متوسطة
3	البعد الثالث: الاستجابة	3.144	0.973	2.007	0.046	62.880%	2	متوسطة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	3.160	0.906	2.400	0.017	63.207%	1	متوسطة
5	البعد الخامس: التعاطف	3.057	0.893	0.859	0.392	61.130%	4	متوسطة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	3.005	1.012	0.073	0.942	60.109%	6	متوسطة
	جودة الخدمات التعليمية	3.078	0.832	1.276	0.203	61.566%		متوسطة

ومن الجدول (34) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصل البعد الرابع من أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني وهو: "الأمان/الثقة"، على متوسط حسابي (3.16) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.20%)، وقيمة الاختبار (T) (2.40)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.017)؛ لذلك يعتبر هذا البعد دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذا البعد. ويلاحظ أن هذا البعد حصل على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى وجود الأمان/الثقة في مؤسسات التعليم التقني، وأن الموظفين يتمتعون باللباقة والمجاملة في تعاملهم مع المستفيدين إلى حد ما، وأنهم يمتلكون المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات المستفيدين، وذلك لأهمية الوصول إلى حالة من الرضا التام من المستفيدين.

- حصل البعد السادس من أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني وهو: "المسئولية الاجتماعية"، على متوسط حسابي (3.00) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (60.10%)، وقيمة الاختبار (T) (0.07)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.942)؛ لذلك يعتبر هذا البعد غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذا البعد. ويلاحظ أن هذا البعد حصل على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى وجود المسئولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم التقني، لكنها بحاجة إلى توفير كافة متطلبات تطبيق المسئولية الاجتماعية لتصبح أكثر مقدرة على خدمة جميع الفئات المجتمعية، وأن يكون لها دوراً بارزاً في نهضة المجتمع وتقدمه وتنميته وتطويره.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لأبعاد محور جودة الخدمات التعليمية يساوي (3.07) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (61.56%)، وقيمة الاختبار (T) (1.27)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.203)؛ لذلك تعتبر أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لأبعاد هذا المحور لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لأبعاد محور جودة الخدمات التعليمية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا وآخرون، 2013)، و(بركات، 2010)، و (Khodayari & Khodayari, 2011)، و (Ismail & Abiddin, 2009)، و (Abu Hasan & AUTHER, 2008)، حيث جاءت درجة توافر أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية بدرجة متوسطة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: وجود عديد من الصعوبات التي تعيق مؤسسات التعليم التقني على تحسين جودة الخدمات التعليمية لتصل لمستويات متميزة، ومنها:
 1. محدودية الموارد المالية.
 2. ضعف البيئة الجامعية: وتتمثل بعدم كفاية المباني والورش والمختبرات والمكتبات والأجهزة والمعدات، وحاجتها إلى تطوير وتحديث لتتناسب مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.
 3. ضعف التطوير المهني للأكاديميين والإداريين: حيث إن هذه المؤسسات لا زالت تعاني من النقص في أعداد العاملين، وحاجة كوادرها لتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

جدول رقم (35)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الاول (الملموسية) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك المؤسسة معدات حديثة.	3.288	0.898	4.349	0.000	%65.761	1	متوسطة
2	يتمتع المظهر العام للمؤسسة بالجاذبية.	2.995	0.950	-0.078	0.938	%59.891	3	متوسطة
3	يرتدي الموظفون ملابس ذات مظهر جميل.	3.147	0.984	2.024	0.044	%62.935	2	متوسطة
4	يتلاءم منظر المرافق المادية لهذه المؤسسة والخدمات التي تقدمها.	2.918	0.963	-1.148	0.252	%58.370	4	متوسطة
	البعد ككل	3.087	0.788	1.497	0.136	%61.739		متوسطة

ومن الجدول (35) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "تمتلك المؤسسة معدات حديثة"، على متوسط حسابي (3.28) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (%65.76)، وقيمة الاختبار (T) (4.34)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من الباحثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني تسعى إلى توفير التسهيلات المادية الحديثة مثل المعدات والأدوات ووسائل الاتصال، في سبيل تقديم خدمة تعليمية مميزة.
- حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على: "يتلاءم منظر المرافق المادية لهذه المؤسسة والخدمات التي تقدمها"، على متوسط حسابي (2.91) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (%58.37)، وقيمة الاختبار (T) (-1.14)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.252)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ

أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني بحاجة إلى بذل مزيد من الجهد لتطوير مرافقها مثل المباني، الملاعب، الساحات الخضراء، والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة والمظهر الخارجي والتصميم الداخلي للمؤسسة لخلق جو مريح للمستفيدين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "الملموسية"، يساوي (3.08) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (61.73%)، وقيمة الاختبار (T) (1.49)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.136)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد الملموسية غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد الملموسية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا وآخرون، 2013)، و(بركات، 2010)، و (Khodayari & Khodayari, 2011)، و (Ismail & Abiddin, 2009)، و (Abu Hasan & AUTHER, 2008)، حيث جاءت درجة توافر بعد الملموسية بدرجة متوسطة.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني تمتلك من المعدات والأجهزة والأدوات والمرافق المادية الملائمة ما يجعلها قادرة على تقديم خدماتها، ولكن ليست بجودة عالية ومميزة تستطيع من خلالها إرضاء المستفيدين، وتحقيق أهدافها في التميز والقدرة على المنافسة في ظل الصعوبات التي تواجهها.

جدول رقم (36)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (الاعتمادية) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم المؤسسة بأداء خدماتها في الوقت المحدد.	3.179	1.043	2.332	0.021	%63.587	1	متوسطة
2	تبدي المؤسسة تعاطفاً صادقاً لحل المشكلات التي تواجه المستفيدين.	3.065	0.950	0.931	0.353	%61.304	2	متوسطة
3	تقدم المؤسسة الخدمة المناسبة للمستفيد دون أخطاء.	2.962	0.920	-0.561	0.575	%59.239	5	متوسطة
4	تقدم المؤسسة خدماتها في الأوقات التي وعدت بتنفيذها.	2.973	1.099	-0.336	0.738	%59.457	4	متوسطة
5	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بوثائقها بطريقة سليمة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.	3.060	1.215	0.667	0.505	%61.196	3	متوسطة
	البعد ككل	3.048	0.864	0.751	0.454	%60.957		متوسطة

ومن الجدول (36) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "تلتزم المؤسسة بأداء خدماتها في الوقت المحدد"، على متوسط حسابي (3.17) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (%63.58)، وقيمة الاختبار (T) (2.33)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.021)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني تسعى إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد، من خلال استخدام الإجراءات والوسائل التكنولوجية التي تكفل للمستفيدين الحصول على خدمة مميزة في الوقت المحدد.
- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "تقدم المؤسسة الخدمة المناسبة للمستفيد دون أخطاء"، على متوسط حسابي (2.96) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي

النسبي (59.23%)، وقيمة الاختبار (T) (-0.56)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.575)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني بحاجة ماسة لتنمية معرفة ومهارات وقدرات موظفيها؛ ليصبحوا قادرين على تقديم خدمة مناسبة وصحيحة بدون أخطاء من أول مرة للمستفيدين، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية ملائمة لحاجات الموظفين، وتسهم في تحسين أدائهم الوظيفي وأداء المؤسسة ككل.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "الاعتمادية"، يساوي (3.04) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (60.95%)، وقيمة الاختبار (T) (0.75)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.454)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد الاعتمادية غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد الاعتمادية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا وآخرون، 2013)، و(بركات، 2010)، و (Khodayari & Khodayari, 2011)، و (Ismail & Abiddin, 2009)، و (Abu Hasan & AUTHER, 2008)، حيث جاءت درجة توافر بعد الاعتمادية بدرجة متوسطة.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه المستفيدين، وتحرص على تنفيذ أعمالها بدقة عالية، والالتزام بتقديم خدماتها في الوقت المناسب وبدون أخطاء، وحفظ وثائقها بطريقة سليمة تمكنها من الرجوع إليها عند الحاجة، لكن ليس بالدرجة المناسبة التي تمكنها من تحقيق ذلك.

جدول رقم (37)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث
(الاستجابة) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقوم موظفو المؤسسة بإبلاغ المستفيدين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة.	3.315	1.018	4.199	0.000	66.304%	1	متوسطة
2	موظفو المؤسسة مستعدون ومتحفزون لتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية وبشكل فعال.	3.049	1.098	0.604	0.546	60.978%	4	متوسطة
3	موظفو المؤسسة دائماً مستعدون وراغبون في تقديم المساعدة للمستفيدين.	3.136	1.214	1.518	0.131	62.717%	2	متوسطة
4	يستجيب موظفو المؤسسة لطلبات المستفيدين بشكل سريع.	3.076	1.185	0.871	0.385	61.522%	3	متوسطة
	البعد ككل	3.144	0.973	2.007	0.046	62.880%		متوسطة

ومن الجدول (37) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "يقوم موظفو المؤسسة بإبلاغ المستفيدين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة"، على متوسط حسابي (3.31) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.30%)، وقيمة الاختبار (T) (4.19)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من الباحثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني تمتلك كادر وظيفي مؤهل يمتلك من الخبرة والمهارة في أداء عمله ما يمكنه من تحديد الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة، ورغم ذلك ما زال هذا الكادر بحاجة لبذل المزيد من الجهد لتنميته في مختلف المجالات.

- حصلت الفقرة الثانية والتي تنص على: "موظفو المؤسسة مستعدون ومتحفزون لتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية وبشكل فعال"، على متوسط حسابي (3.04) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (60.97%)، وقيمة الاختبار (T) (1.09)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.546)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني لا تزال بحاجة لتحقيق الرضا الوظيفي لكوادرها البشرية، كذلك توفير كافة المعدات والأدوات الحديثة التي تجعل من موظفيها مستعدون ومتحفزون لتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية وبشكل فعال.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "الاستجابة"، يساوي (3.14) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (62.88%)، وقيمة الاختبار (T) (2.00)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.046)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد الاستجابة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد الاستجابة.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا وآخرون، 2013)، و(بركات، 2010)، و (Khodayari & Khodayari, 2011)، و (Ismail & Abiddin, 2009)، و (Abu Hasan & AUTHER, 2008)، حيث جاءت درجة توافر بعد الاستجابة بدرجة متوسطة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن موظفي مؤسسات التعليم التقني يعملون على زيادة قدراتهم ومهاراتهم، وطرق عملهم ليصبحوا قادرين على إبلاغ المستفيدين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة، وليصبحوا دائماً مستعدون ومتحفزون لتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية وبشكل فعال، ولكن برغم كل ذلك لا زال مستوى الاستجابة بدرجة متوسطة، وهم بحاجة لبذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى استجابتهم، وبدرجة مرتفعة.

جدول رقم (38)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (الأمان/الثقة) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يخلق سلوك موظفي المؤسسة انطباعاً بالأمان لدى المستفيدين.	3.272	0.976	3.776	0.000	65.435%	2	متوسطة
2	يشعر موظفو المؤسسة المستفيدين بالأمان أثناء تعاملاتهم معهم.	3.087	1.068	1.105	0.271	61.739%	3	متوسطة
3	يتمتع موظفو المؤسسة باللباقة والمجاملة في تعاملهم مع المستفيدين.	3.337	1.033	4.427	0.000	66.739%	1	متوسطة
4	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات المستفيدين.	2.946	1.149	-0.642	0.522	58.913%	4	متوسطة
	البعد ككل	3.160	0.906	2.400	0.017	63.207%		متوسطة

ومن الجدول (38) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "يتمتع موظفو المؤسسة باللباقة والمجاملة في تعاملهم مع المستفيدين"، على متوسط حسابي (3.33) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.73%)، وقيمة الاختبار (T) (4.42)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية ذلك في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى المستفيدين.
- حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على: "يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات المستفيدين"، على متوسط حسابي (2.94) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (58.91%)، وقيمة الاختبار (T) (-0.64)، وأن القيمة الاحتمالية

(Sig) تساوي (0.522)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني بحاجة إلى تزويد الموظفين بالمعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات المستفيدين، وضع الموظفين في صورة كافة التغييرات في بيئة العمل من خلال الاجتماعات الدورية والتقارير والنشرات وغيرها من الوسائل الاتصال.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "الأمان/الثقة"، يساوي (3.16) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (63.20%)، وقيمة الاختبار (T) (3.16)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.017)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد الأمان/الثقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد الأمان/الثقة

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا وآخرون، 2013)، و(بركات، 2010)، و (Khodayari & Khodayari, 2011)، و (Ismail & Abiddin, 2009)، و (Abu Hasan & AUTHER, 2008)، حيث جاءت درجة توافر بعد مستوى الأمان/الثقة بدرجة متوسطة.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن موظفي مؤسسات التعليم التقني يتمتعون باللباقة والمجاملة في تعاملهم مع المستفيدين، وأنهم يمتلكون المعرفة للإجابة على أسئلة استفسارات المستفيدين إلى حد ما، ورغم من ذلك فإنه ما زال عليهم الارتقاء بأسلوب تعاملهم مع المستفيدين والعمل على زيادة معرفتهم بكل تفاصيل عملهم وعمل المؤسسة ككل، للوصول إلى حالة الرضا التام من المستفيدين عن الخدمات التعليمية التي يتم تقديمها لهم.

جدول رقم (39)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (التعاطف) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تولي المؤسسة المستفيدين اهتماماً فردياً خاصاً.	3.114	1.078	1.436	0.153	62.283%	3	متوسطة
2	يولي موظفو المؤسسة اهتماماً شخصياً للمستفيدين.	3.049	1.004	0.661	0.510	60.978%	4	متوسطة
3	يتفهم موظفو المؤسسة الاحتياجات المحددة للمستفيدين.	3.147	0.995	2.001	0.047	62.935%	1	متوسطة
4	تضع المؤسسة مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتماماتها.	3.147	1.148	1.734	0.085	61.935%	1	متوسطة
5	توفر المؤسسة ساعات عمل ملائمة لجميع المستفيدين.	2.826	1.156	-2.041	0.043	56.522%	5	متوسطة
	البعد ككل	3.057	0.893	0.859	0.392	61.130%		متوسطة

ومن الجدول (39) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "يتفهم موظفو المؤسسة الاحتياجات المحددة للمستفيدين"، على متوسط حسابي (3.14) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.93%)، وقيمة الاختبار (T) (3.14)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.047)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من الباحثين، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم التقني تضع احتياجات المستفيدين في سلم أولويتها، وتعتقد أن تلبية احتياجاته المحددة من أهم أوجه النجاح والاستمرار في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.
- حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على: "توفر المؤسسة ساعات عمل ملائمة لجميع المستفيدين"، على متوسط حسابي (2.82) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (56.52%)، وقيمة الاختبار (T) (-2.04)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي

(0.392)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم تختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى حاجة مؤسسات التعليم التقني لتوفير مزيد من مراكز تقديم الخدمة المجهزة بأفضل المعدات والوسائل التكنولوجية، وزيادة عدد الموظفين فيها إذا كانت هناك حاجة لذلك؛ في سبيل توفير ساعات عمل ملائمة لجميع المستفيدين.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "التعاطف"، يساوي (3.05) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (61.13%)، وقيمة الاختبار (T) (3.16)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.859)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد التعاطف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد التعاطف.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا وآخرون، 2013)، و(بركات، 2010)، و (Khodayari & Khodayari, 2011)، و (Ismail & Abiddin, 2009)، و (Abu Hasan & AUTHER, 2008)، حيث جاءت درجة توافر بعد التعاطف بدرجة متوسطة.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني وموظفيها يتفهمون احتياجات المستفيدين، ويضعونها في مقدمة اهتماماتهم، ويسعون جاهدين لحل مشكلاتهم، وتقديم كل أشكال الدعم لهم، لكنهم بحاجة لاعتماد وتوفير آليات عمل أكثر وضوحاً، ومعايير موضوعية لتقديم مستوى أعلى من جودة الخدمات التعليمية.

جدول رقم (40)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد السادس (المسئولية الاجتماعية) من السؤال الثالث وكذلك ترتيبها ودرجة الموافقة عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفر المؤسسة الفرصة المتساوية في التعليم لجميع فئات المجتمع.	3.310	1.181	3.557	0.000	%66.196	1	متوسطة
2	توفر المؤسسة برامج أكاديمية جديدة وفق متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع.	3.109	1.223	1.205	0.230	%62.174	2	متوسطة
3	تعمل المؤسسة على ترسيخ الشركات الإستراتيجية مع القطاعات المجتمعية المختلفة.	3.060	1.188	0.683	0.496	%61.196	3	متوسطة
4	تسخر المؤسسة كل إمكانياتها لتعزيز البحث العلمي وربطه بقضايا حيوية تفيد المجتمع.	2.826	1.132	-2.084	0.039	%56.522	4	متوسطة
5	يوجد في المؤسسة مراكز للخدمة المجتمعية.	2.723	1.274	-2.952	0.004	%54.457	5	متوسطة
	البعد ككل	3.005	1.012	0.073	0.942	%60.109		متوسطة

ومن الجدول (40) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: "توفر المؤسسة الفرصة المتساوية في التعليم لجميع فئات المجتمع"، على متوسط حسابي (3.31) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (%66.19)، وقيمة الاختبار (T) (3.55)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أعلى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى دور مؤسسات التعليم التقني في ترجمة مسئوليتها الاجتماعية إلى مبادرات وأدوار ريادية ومتميزة ووطنية شاملة تواكب التطور الحاصل في المجتمع، ومنها توفير الفرصة المتساوية في التعليم لجميع فئات المجتمع.

- حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على: "يوجد في المؤسسة مراكز للخدمة المجتمعية"، على متوسط حسابي (2.72) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (54.45%)، وقيمة الاختبار (T) (-2.95)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.004)؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذه الفقرة لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه الفقرة. ويلاحظ أن هذا الفقرة حصلت على أدنى مستوى استجابة من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى حاجة مؤسسات التعليم التقني لتطوير أداء مراكز الخدمة المجتمعية؛ لتصبح قادرة على تقديم خدمة مجتمعية حقيقية تسهم في نهضة المجتمع والارتقاء به لمصاف المجتمعات المتقدمة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد: "المسؤولية الاجتماعية"، يساوي (3.00) (الدرجة الكلية من 5)، والوزن النسبي (60.10%)، وقيمة الاختبار (T) (0.07)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.942)؛ لذلك تعتبر فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لفقرات هذا البعد لم يختلف جوهرياً عن درجة التوافر المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك توافر بدرجة متوسطة لجميع فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا وآخرون، 2013)، و(بركات، 2010)، و (Khodayari & Khodayari, 2011)، و (Ismail & Abiddin, 2009)، و (Abu Hasan & AUTHER, 2008)، حيث جاءت درجة توافر بعد المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن مؤسسات التعليم التقني بحاجة لبذل المزيد من الجهد لتوفير فرص متساوية في التعليم لجميع فئات المجتمع عامةً، وضرورة أن تقوم بدراسات علمية تضمن لها تطوير وتقديم برامج أكاديمية جديدة وفق متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع، وتقديم المزيد من الخدمات الاجتماعية، من خلال فتح عدد أكبر من مراكز الخدمة المجتمعية، وأن تسخر كل إمكانياتها لتعزيز البحث العلمي، وربطه بقضايا حيوية تفيد المجتمع، وترسيخ الشركات الاستراتيجية مع القطاعات المجتمعية المختلفة، لتحقيق درجة مرتفعة من المسؤولية الاجتماعية، التي تعتبر من أهم معايير الحكم على جودة الخدمات التعليمية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

- الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال على ما يلي: هل يوجد علاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (41)

معاملات ارتباط بيرسون بين تخطيط الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.698	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.789	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.816	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.772	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.798	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.753	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.844	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (41) أن معاملات ارتباط بيرسون بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعيد، 2014)، و(زقوت، 2013)، و(أحمد، 2008)، و(الدعيس، 2007)، (سامي، 2007)، و(Liu, 2003)، التي توصلت لوجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن تخطيط الموارد البشرية يضمن توفر الأعداد الملائمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب وحسن استغلالها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفق ما هو مخطط له مسبقاً، وهذا بدوره يؤدي إلى الارتقاء بأداء المؤسسة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى وتنص على: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (42)

معاملات ارتباط بيرسون بين التزام الإدارة العليا وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.668	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.791	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.766	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.729	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.750	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.744	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.813	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (42) أن معاملات ارتباط بيرسون بين التزام الإدارة العليا وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زقوت، 2013)، و(اليقوبي، 2011) التي توصلت لوجود علاقة بين التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن الإدارة العليا لها دور مهم في التأثير على أداء الموظفين، ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إلى مستوى مميز لجودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية وتنص على:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور دقة أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (43)

معاملات ارتباط بيرسون بين دقة أهداف المؤسسة وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.621	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.715	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.792	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.700	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.733	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.684	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.774	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (43) أن معاملات ارتباط بيرسون بين دقة أهداف المؤسسة وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور دقة أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اليقوبي، 2011)، و (Liu, 2003) التي توصلت لوجود علاقة بين دقة أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن دقة أهداف المؤسسة ووضوحها، يساعد كافة الإدارات في المؤسسة على وضع أهدافها بشكل يمكن مؤسسات التعليم التقني من تحقيق أهدافها، وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (44)

معاملات ارتباط بيرسون بين وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.637	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.723	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.733	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.741	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.749	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.681	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.777	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (44) أن معاملات ارتباط بيرسون بين وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنبي، 2010) التي توصلت لوجود علاقة بين وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة: إلى أن وجود المعلومات المتكاملة والدقيقة تؤدي إلى فهم أهداف المؤسسة، وتحليل الموارد البشرية الحالية في المؤسسة من حيث الكفاءات والأعداد ومقارنتها بما هو مطلوب في المستقبل، وإعداد خطة الموارد البشرية، وكل ذلك يؤدي إلى تحقيق

أهداف المؤسسة، والارتقاء بأداء مواردها البشرية، وكل ذلك يؤدي إلى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (45)

معاملات ارتباط بيرسون بين التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.624	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.681	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.719	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.676	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.712	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.664	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.743	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (45) أن معاملات ارتباط بيرسون بين التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى وتحسين جودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدعيس، 2007) التي توصلت لوجود علاقة لتنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن التكامل بين وظائف الموارد البشرية، يسهل أداء الأعمال في المؤسسة، ويسهل تنفيذها وفق ما هو محدد له مسبقاً، وكل ذلك من الجودة.

❖ **الفرضية الفرعية الخامسة وتنص على:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور مراعاة كافة المتغيرات البيئية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (46)

معاملات ارتباط بيرسون بين مراعاة كافة المتغيرات البيئية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.654	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.709	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.739	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.696	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.721	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.685	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.766	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من الجدول رقم (46) أن معاملات ارتباط بيرسون بين مراعاة كافة المتغيرات البيئية وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور مراعاة كافة المتغيرات البيئية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Liu, 2003) التي توصلت لوجود علاقة بين مراعاة كافة المتغيرات البيئية وتحسين جودة الخدمات.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: مراعاة كافة المتغيرات البيئية، سواءً الداخلية أو الخارجية منها، وأنه من الواقعية والمنطقية في التعامل مع المؤثرات، التي تؤثر على المؤسسة، وهو بدوره يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل، وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

- الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال على ما يلي: هل يوجد علاقة بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (47)

معاملات ارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.642	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.724	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.732	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.715	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.704	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.702	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.770	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (47) أن معاملات ارتباط بيرسون بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2014)، و (سعيد، 2014)، و (مشتي، 2014)، و (نعيم، 2012)، و (أبو زينة، 2011)، و (الطهراوي، 2010)، و (شلتوت، 2009)، و (أحمد، 2008)، و (الدعيس، 2007) التي توصلت لوجود علاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أهمية تنمية الموارد البشرية، وإلى دورها ومسؤوليتها عن تنمية أهم وأعلى أصول المؤسسة، وهي الموارد البشرية لتحقيق الاستفادة المثلى منها، فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه. فمهما اهتمت المؤسسة بتحديث التجهيزات، وتعزيز القدرات التمويلية، وحددت أهدافاً طموحة لمستوى الأداء وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون الموارد البشرية القادرة والمؤهلة للقيام بمهامها وواجباتها الوظيفية على أكمل وجه، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى ثلاثة فرضيات فرعية وهي كالآتي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى وتنص على: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات التدريب وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (48)

معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات التدريب وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.551	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.641	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.670	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.630	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.599	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.630	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.679	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (48) أن معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات التدريب وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات التدريب وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مشتهى، 2014)، و(نعيم، 2012)، و(الطهراوي، 2010)، و(شلتوت، 2009)، و(الدعيس، 2007) التي توصلت لوجود علاقة بين التدريب وتحسين جودة الخدمات.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن التدريب يسهم في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات، والتغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الحالية والمستقبلية في المؤسسة، ويزيد من قدراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفاعلية، والحد من الأخطاء، والاستفادة من العاملين والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية وتنص على:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات تنمية المسار الوظيفي وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (49)

معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات تنمية المسار الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.618	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.708	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.721	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.710	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.710	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.675	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.755	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (49) أن معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات تنمية المسار الوظيفي وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات تنمية المسار الوظيفي وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعيد، 2014)، و(نعيم، 2012)، و(الطهراوي، 2010)، و(شلتوت، 2009)، و(أحمد، 2008) التي توصلت لوجود علاقة تنميه المسار الوظيفي وتحسين جودة الخدمات.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي يسهم في تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات العاملين واحتياجات المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في الرضا الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة في جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.
- وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (50)

معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات تقييم الأداء وأبعاد جودة الخدمات التعليمية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
1	البعد الأول: الملموسية	0.649	0.000	دالة
2	البعد الثاني: الاعتمادية	0.706	0.000	دالة
3	البعد الثالث: الاستجابة	0.693	0.000	دالة
4	البعد الرابع: الأمان/ الثقة	0.691	0.000	دالة
5	البعد الخامس: التعاطف	0.688	0.000	دالة
6	البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية	0.686	0.000	دالة
	جودة الخدمات التعليمية	0.749	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (182) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (50) أن معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات تقييم الأداء وجودة الخدمات التعليمية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2014)، و(أبو زينة، 2011)، (شلتوت، 2009)، و(أحمد، 2008)، و(الدعيس، 2007) والتي توصلت لوجود دور كبير لسياسات تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن سياسات تقييم أداء الموارد البشرية لها دور مهم في مساعدة المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، ومعالجتها وتدعيم جوانب القوة أيضاً، بهدف تطوير أدائها وتعزيزه ليصبح لدى المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على القيام بمهامها وواجباتها الوظيفية وهذا يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

- الإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال على ما يلي: هل يختلف دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تبعاً لاختلاف: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى أربعة فرضيات فرعية وهي كالآتي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى وتنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T-Test)، كما هو مبين في الجدول

الآتي:

جدول رقم (51)

نتائج اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين - حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	ذكر	146	3.322	0.799	2.651	0.009	دالة
	أنثى	38	2.940	0.755			
تنمية الموارد البشرية	ذكر	146	3.200	0.858	2.245	0.026	دالة
	أنثى	38	2.856	0.775			
جودة الخدمات التعليمية	ذكر	146	3.174	0.827	3.140	0.002	دالة
	أنثى	38	2.710	0.754			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (182) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

- وقد تبين من الجدول رقم (51) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السوسي، 2015)، و(اليقوي، 2011) التي توصلت إلى وجود فروقات دالة إحصائية حول تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2014)، و(زقوت، 2013)، و(الفرا وآخرون، 2013)، و(نعيم، 2012)، و(بركات، 2010)، و(شالنتوت، 2009)، و(راضي، 2006)، و(الضمور، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية حول تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة تشكل (79.3%)، وهي أعلى من نسبة الإناث والتي جاءت بنسبة (20.7%).

❖ الفرضية الفرعية الثانية وتنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ANOVA)، كما هو مبين في الجدول

الآتي:

جدول رقم (52)

نتائج اختبار (ANOVA) - حسب المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس	56	3.360	0.813	1.303	0.194	غير دالة
	دراسات عليا	128	3.192	0.797			
تنمية الموارد البشرية	بكالوريوس	56	3.140	0.888	0.115	0.909	غير دالة
	دراسات عليا	128	3.124	0.837			
جودة الخدمات التعليمية	بكالوريوس	56	3.170	0.807	0.988	0.324	غير دالة
	دراسات عليا	128	3.038	0.843			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (182) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (52) أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك يتم قبول الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2014)، و(أبو هاشم، 2013)، و(زقوت، 2013)، و(بركات، 2010)، و(راضي، 2006)، و(الضمور، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية حول تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وتختلف هذه النتيجة مع دراسات كل من (مشتهى، 2014)، و(اليقوبي، 2011)، و(شلتوت، 2009) التي توصلت إلى وجود فروقات دالة إحصائية حول تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: إدراك الموظفين جميعهم أهمية دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (53)

نتائج اختبار (ANOVA) - حسب المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة	قيمة	مستوى
تخطيط الموارد البشرية	عميد	12	3.136	0.757	0.217	0.884	غير دالة
	نائب عميد	25	3.153	0.827			
	رئيس قسم	134	3.267	0.795			
	ممثل الجودة	13	3.269	0.951			
تنمية الموارد البشرية	عميد	12	2.955	0.698	0.467	0.705	غير دالة
	نائب عميد	25	3.000	0.830			
	رئيس قسم	134	3.160	0.864			
	ممثل الجودة	13	3.225	0.919			
جودة الخدمات التعليمية	عميد	12	3.009	0.825	0.201	0.896	غير دالة
	نائب عميد	25	3.141	0.872			
	رئيس قسم	134	3.087	0.834			
	ممثل الجودة	13	2.937	0.816			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (182) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (53) أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك يتم قبول الفرضية العدمية.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2014)، و(أبو هاشم، 2013)، و(زقوت، 2013)، و(بركات، 2010)، و(وشلتوت، 2009)، و(الضمور، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية حول تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (مشتهى، 2014)، و(اليعقوبي، 2011)، التي توصلت إلى وجود فروقات دالة إحصائية حول تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أن جميع مستويات الإدارة تدرك أهمية دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وأنهم يمتلكون

من الخبرة والمعرفة الكافية لتحديد دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في ضوء توفر متطلبات فاعليته والسياسات التي يجب اتباعها للتنمية الموارد البشرية بشكل يحقق جودة الخدمات التعليمية.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (54)

نتائج اختبار (ANOVA) - حسب عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	31	3.161	0.754	3.408	0.035	دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	90	3.124	0.814			
	10 سنوات فأكثر	63	3.454	0.781			
تنمية الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	31	3.132	0.693	3.252	0.041	دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	90	2.984	0.845			
	10 سنوات فأكثر	63	3.336	0.897			
جودة الخدمات التعليمية	أقل من 5 سنوات	31	2.809	0.621	8.441	0.000	دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	90	2.940	0.828			
	10 سنوات فأكثر	63	3.408	0.836			

* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (182) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

- وقد تبين من نتائج الجدول رقم (54) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر)، فبذلك يتم رفض الفرضية العدمية.

- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول رقم (55)

نتائج اختبار (LSD)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في محور تخطيط الموارد البشرية

عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	1		
من 5-أقل من 10 سنوات	-0.038	1	
10 سنوات فأكثر	0.293	*0.330	1

وقد تبين من نتائج الجدول رقم (55) أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (10 سنوات فأكثر) ومجموعة (من 5-أقل من 10 سنوات)، ولصالح مجموعة (10 سنوات فأكثر).

جدول رقم (56)

نتائج اختبار (LSD) الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في محور

تنمية الموارد البشرية

عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	1		
من 5-أقل من 10 سنوات	-0.148	1	
10 سنوات فأكثر	0.204	*0.352	1

وقد تبين من نتائج الجدول رقم (56) أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (10 سنوات فأكثر) ومجموعة (من 5-أقل من 10 سنوات)، ولصالح مجموعة (10 سنوات فأكثر).

جدول رقم (57)

نتائج اختبار (LSD)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في محور جودة الخدمات التعليمية

عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	1		
من 5-أقل من 10 سنوات	0.131	1	
10 سنوات فأكثر	*0.599	*0.468	1

وقد تبين من نتائج الجدول رقم (57) أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (10 سنوات فأكثر) ومجموعة (أقل من 5 سنوات)، ولصالح مجموعة (10 سنوات فأكثر).
- يوجد فروقات بين مجموعة (10 سنوات فأكثر) ومجموعة (من 5- أقل من 10 سنوات)، ولصالح مجموعة (10 سنوات فأكثر).
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مشتهى، 2014)، و(اليقوبي، 2011)، و(شلتوت، 2009) التي توصلت إلى وجود فروقات دالة إحصائياً حول تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2014)، و(زقوت، 2013)، و(راضي، 2006)، و(الضمور، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائياً حول تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى: أنه كلما زادت سنوات الخدمة العملية لدى الموظفين في مؤسسات التعليم التقني كلما أدى ذلك دقة وموضوعية تقديراتهم نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية والعكس صحيح.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة توصلت الدراسة إلى حاجة مؤسسات التعليم التقني إلى توفير متطلبات فاعلية ونجاح تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة لضمان تحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية وتلبية احتياجات هذه المؤسسات من الموارد البشرية كماً ونوعاً، ضرورة أن تقوم مؤسسات التعليم التقني بوضع سياسات لتنمية الموارد البشرية أكثر فاعلية تسهم بشكل كبير في صقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، العمل على علاج كافة أوجه القصور في أبعاد جودة الخدمات التعليمية في سبيل تحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها. كما توصلت الدراسة إلى وجد علاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، حيث يسهم تخطيط الموارد البشرية في التأكد من توفر الأعداد الملائمة من الموارد البشرية، وفي الوقت المناسب وحسن استغلالها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

مقدمة

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: الدراسات المقترحة.

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج، والتي تسهم في معالجة نقاط الضعف، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة، ومجموعة من الدراسات المقترحة التي يقدمها الباحث خدمة للباحثين.

أولاً: نتائج الدراسة:

ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

القسم الأول: نتائج تخطيط الموارد البشرية:

1. توافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية بنسبة (64.86%)، ويرجع ذلك لوجود قصور في توفر متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية، وضرورة العمل بشكل مستمر على توفيرها؛ لضمان تحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية.
2. توافر تخطيط الموارد البشرية في بعد التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (67.43%)، ويعود ذلك إلى ضعف التزام الإدارة العليا، وعدم قدرتها على تقديم الدعم الكافي لضمان نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية.
3. توافر تخطيط الموارد البشرية في بعد دقة أهداف المؤسسة في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (66.19%)، ويرجع ذلك إلى وجود قصور في دقة أهداف مؤسسات التعليم التقني، وحاجتها لإعادة صياغتها بشكل يلائم التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وينسجم مع أهداف الإدارات الأخرى للمؤسسة وخاصة إدارة الموارد البشرية.
4. توافر تخطيط الموارد البشرية في بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (62.80%)؛ وذلك بسبب حاجة هذا النظام للتطوير والتحديث ليصبح معبراً عن واقع الموارد البشرية الحالية في مؤسسات التعليم التقني، ويمكن الاستفادة منه في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وجوانب تطوير أدائها.

5. توافر تخطيط الموارد البشرية في بعد التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (63.28%)، ويرجع ذلك لضعف عملية التنسيق بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، والحاجة الضرورية لوضع آليات واضحة تحقق أفضل مستويات التنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية جميعها.

6. توافر تخطيط الموارد البشرية في بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (64.45%)، ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية لا تراعي كافة المتغيرات البيئية عند ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية، وعند إجراء تعديل على خطة الموارد البشرية لتتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

القسم الثاني: نتائج تنمية الموارد البشرية:

1. توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة) حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور تنمية الموارد البشرية بنسبة (62.58%)، حيث تقوم مؤسسات التعليم التقني بوضع سياسات لتنمية الموارد البشرية لا تسهم بشكل كبير في صقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية.

2. توافر تنمية الموارد البشرية في بعد سياسات التدريب في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (63.47%)، ويرجع ذلك إلى اعتماد مؤسسات التعليم التقني سياسات تدريب غير مناسبة، حيث تعاني هذه السياسات من القصور في وضع برامج تدريبية ملائمة لطبيعة عمل إدارات المؤسسة.

3. توافر تنمية الموارد البشرية في بعد سياسات تنمية المسار الوظيفي في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (61.95%)، ويرجع ذلك إلى اعتماد مؤسسات التعليم التقني سياسات تنمية المسار الوظيفي غير المناسبة، وحاجتها لمزيد من التحسين حتى تصبح قادرة على خلق التوازن بين قدرات الموظفين والوظائف التي يشغلونها في المؤسسة بشكل يزيد من فرصتهم على الترقى في السلم الوظيفي، ويشجعهم على تطوير مهاراتهم ذاتياً، وبشكل يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

4. توافر تنمية الموارد البشرية في بعد سياسات تقييم الأداء في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة

(62.37%)؛ وذلك بسبب قصور سياسات تقييم الأداء، وحاجتها الضرورية لتطوير المعايير والنماذج المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، لكي تصل إلى درجة عالية من الجودة والمهنية.

القسم الثالث: نتائج جودة الخدمات التعليمية:

1. توافر أبعاد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات أبعاد محور جودة الخدمات التعليمية بنسبة (61.56%)، ويرجع ذلك إلى وجود صعوبات عدة تقف عائقاً أمام تحسين جودة الخدمات التعليمية ووصولها لمستويات متميزة، ومنها: (ضعف التمويل، وقلة الكوادر البشرية، وقدم البيئة الجامعية،... إلخ).

2. توافر جودة الخدمات التعليمية في بعد الملموسية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (61.73%)؛ وذلك بسبب قدم المعدات والأجهزة والأدوات والمرافق المادية، وحاجتها للتطوير لتتلاءم مع طبيعة الخدمات التعليمية المقدمة.

3. توافر جودة الخدمات التعليمية في بعد الاعتمادية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (60.95%)، ويعود ذلك إلى عدم قدرة مؤسسات التعليم التقني على حل المشكلات جميعها التي تواجه المستفيدين، ووجود قصور في تنفيذ أعمالها بدقة عالية، والالتزام بتقديم خدماتها في الوقت المناسب وبدون أخطاء.

4. توافر جودة الخدمات التعليمية في بعد الاستجابة في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (62.88%)، ويرجع ذلك إلى أن موظفي مؤسسات التعليم التقني بحاجة ضرورية إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل؛ ليصبحوا قادرين إنجاز خدمة معينة في وقت محدد، وليصبحوا مستعدين ومتحفزين دائماً لتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية وبشكل فعال.

5. توافر جودة الخدمات التعليمية في بعد الأمان/ الثقة في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (63.20%)، ويرجع ذلك إلى حاجة موظفي مؤسسات التعليم التقني إلى الارتقاء بأسلوب تعاملهم مع المستفيدين، والعمل على زيادة معرفتهم بتفاصيل عملهم كلها وعمل المؤسسة ككل، للوصول إلى حالة الرضا التام من المستفيدين عن الخدمات التعليمية التي يتم تقديمها لهم.

6. توافر جودة الخدمات التعليمية في بعد التعاطف في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لجميع فقرات البعد بنسبة (61.13%)، ويرجع ذلك إلى الحاجة الضرورية لاعتماد وتوفير ظليات عمل أكثر وضوحاً ومعايير موضوعية؛ لتقديم مستوى أعلى من جودة الخدمات التعليمية.

7. توافر جودة الخدمات التعليمية في بعد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بدرجة (متوسطة)، حيث جاء الوزن النسبي لفقرات جميعها البعد بنسبة جاء بوزن نسبي (60.10%)؛ وذلك بسبب تركيز جهودها على تحسين جودة بيئتها الداخلية بشكل كبير؛ لتصبح قادرة على خدمة المستفيدين، مما انعكس على مقدرتها في توفير برامج أكاديمية توافق متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع، وافتتاح عدد أكبر من مراكز الخدمة المجتمعية وزيادة شراكاتها مع قطاعات المجتمع المختلفة، ودعم البحث العلمي.

القسم الرابع: نتائج العلاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، حيث يسهم تخطيط الموارد البشرية في التأكد من توفر الأعداد الملائمة من الموارد البشرية، وفي الوقت المناسب وحسن استغلالها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، حيث تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التأثير على أداء الموظفين، ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وصولاً إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور دقة أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ويعزى ذلك إلى أن دقة أهداف المؤسسة ووضوحها، يساعد الإدارات كافة على وضع أهدافها بشكل يضمن تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ويعزى ذلك إلى أن وجود المعلومات المتكاملة والدقيقة يؤدي إلى فهم

أهداف المؤسسة، وإعداد خطة الموارد البشرية، والارتقاء بأدائها، وكل ذلك يؤدي إلى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ويعزى ذلك إلى أن تخطيط الموارد البشرية يسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها، وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد، ويسهم في تحديد حجم العمالة الحالية، والاحتياجات المتوقعة في المستقبل كنقطة بداية لتنمية المسار الوظيفي، وكذلك القيام بعملية تقييم الأداء يوفر معلومات قيمة تساعد في عملية تخطيط الموارد البشرية.

وبناءً على مما سبق، فإن التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية يوفر موارد بشرية مميزة كماً ونوعاً، تكون قادرة على القيام بأداء أعمالها بشكل دقيق، وسريع، وفي الوقت المحدد، وبدون أخطاء من أول مرة، مما ينعكس على تحسين جودة الخدمات التعليمية.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور مراعاة كافة المتغيرات البيئية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ويعزى ذلك إلى أن مراعاة كافة المتغيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية منها، يسهم في تجنب الإرباك والفجائية، وهو بدوره يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل، وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

القسم الخامس: نتائج العلاقة بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ويرجع ذلك إلى أهمية تنمية الموارد البشرية، ودورها، ومسؤوليتها عن تنمية مهارات، وقدرات، ومعرفة الموارد البشرية؛ لتكون قادرة ومؤهلة للقيام بمهامها وواجباتها الوظيفية على أكمل وجه، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات التدريب وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ويرجع ذلك أن التدريب يسهم في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات، والتغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الحالية والمستقبلية في المؤسسة، ويزيد من قدراتهم على حل

المشكلات، واتخاذ القرارات بفاعلية، والحد من الأخطاء، والاستفادة من العاملين والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات تنمية المسار الوظيفي وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي يسهم في تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات، وقدرات العاملين، واحتياجات المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة في جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور سياسات تقييم الأداء وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ويعزى ذلك إلى أن تقييم أداء الموارد البشرية يسهم في معرفة جوانب الضعف إن وجدت، ومعالجتها، وتدعيم جوانب القوة، بهدف تطوير أدائها وتعزيزه ليصبح لدى المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة، وقادرة على القيام بمهامها وواجباتها الوظيفية، وهذا يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

القسم السادس: نتائج الفروقات في تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الذكور)، ويعزى ذلك إلى أن نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة تشكل (79.3%)، وهي أعلى من نسبة الإناث والتي جاءت بنسبة (20.7%).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى إدراك الموظفين جميعهم أهمية دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**، وذلك بسبب اطلاع ودراية جميع مستويات الإدارة بأهمية دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية بغض النظر عن مساهمهم الوظيفي

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر)**، حيث إنه كلما زادت سنوات الخدمة العملية لدى الموظفين، كلما أدى ذلك لارتفاع تقديراتهم نحو دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، والعكس صحيح.

ثانياً: توصيات الدراسة:

تأتي توصيات الدراسة من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج، وتتوزع التوصيات على ثلاثة أقسام تشمل محاور الدراسة (تخطيط الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمات التعليمية) وهي كالتالي:

القسم الاول: توصيات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية:

لتحقيق التخطيط الجيد لا بد أن تلتزم المؤسسات بـ:

1. ضرورة التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية، التي تتضمنها خطة الموارد البشرية، وتقديم الدعم الكامل لها.
2. صياغة أهداف مؤسسات التعليم التقني بدقة، وبكلمات بسيطة سهلة الفهم، محددة المعالم، والابتعاد عن عموميات الصياغة، لتحقيق الترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المؤسسة، واتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا.
3. العمل على توفير نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة يوفر بيانات تفصيلية، وشاملة، وحديثة تعبر عن الوضع القائم للموارد البشرية، حتى يستفاد منها في عملية تخطيط الموارد البشرية.
4. تعزيز آليات وإجراءات التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، لما لذلك من فائدة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتنميتها.
5. ضرورة أن تراعي عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة التغيرات كافة في بيئتها الداخلية والخارجية عند تحديد أهداف تخطيط الموارد البشرية.

القسم الثاني: توصيات تتعلق بتنمية الموارد البشرية:

لتحقيق التنمية الحقيقية للموارد البشرية لا بد أن تلتزم المؤسسات بـ:

1. أن تقوم مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، وأن تقوم بمراجعتها وتقييمها بشكل دوري، لتستطيع أن تحدد ما يحتاج للتطوير أو الإلغاء.
2. العمل على تكثيف التدريب ووضع برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات الموارد البشرية والمؤسسة يتم تحديدها من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ومتابعة المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية؛ للوقوف على مدى استفادتهم من التدريب؛ لتكون أكثر جدوى وفاعلية في تنمية، وتطوير قدرات الموظفين.

3. وضع استراتيجية واضحة لتنمية المسار الوظيفي لجميع الوظائف دون استثناء، والعمل على تطوير الأدوات، والآليات المتبعة في تنمية المسار الوظيفي؛ لتصبح قادرة على تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتياً، وربط عملية الترقى في السلم الوظيفي بمدى المعرفة، والمهارة التي يمتلكها الموظفون.
4. الاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل أكبر، والعمل على وضع معايير لتقييم الأداء تعتمد على الموضوعية، والشفافية، وتطويرها بشكل مستمر لتتلاءم والتغيرات التي تمر بها مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة.

القسم الثالث: توصيات تتعلق بجودة الخدمات التعليمية:

لتحسين جودة الخدمات التعليمية لا بد أن تلتزم المؤسسات بـ:

1. نوصي مؤسسات التعليم التقني بالتركيز على جميع محددات الجودة، والعمل على تحسينها والاستفادة منها؛ للحكم على مستوى جودة الخدمات التعليمية.
2. تحديث الأجهزة، والمعدات، والمستلزمات، والمرافق التعليمية المستخدمة بما يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة، والتطور الحاصل في ميدان الخدمات التعليمية، وكما هو معمول به في دول العالم وضمن الإمكانيات المتاحة.
3. العمل على الوفاء بوعودها للمستفيدين، وأن تتعاطف معهم عند تقديم شكاوهم، والمساهمة في حلها، وتقديم خدماتها في الوقت المحدد بدون أخطاء، وتدوين المعلومات وحفظها في سجلاتها بشكل آمن، حيث يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
4. العمل على تقديم الخدمة الفورية، وخلق الرغبة والاستعداد الدائم لدى الموظفين في مساعدة المستفيدين، من خلال التدريب وتطوير أساليب تقديم الخدمات.
5. تعزيز الثقة والأمان بين المستفيدين والموظفين، من خلال زيادة التفاعل والفهم المشترك بين الطرفين، ووضع برامج التدريب الفنية لزيادة مهارة ومعرفة الموظفين؛ ليصبحوا قادرين على تقديم الإجابات الصحيحة عن أسئلة واستفسارات المستفيدين وإنجاز العمل من خلال الجدارة، والكياسة، والمصادقية.
6. نوصي الموظفين بمؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بضرورة الاهتمام، والتفرغ لتلبية احتياجات المستفيدين، وبحث مشكلاتهم، والعمل على حلها.
7. اعتبار المسؤولية الاجتماعية إحدى أبعاد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، ولتطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة لا بد أن تلتزم المؤسسات بـ:

- أ- توفير البنية التحتية المناسبة من مرافق، وأنظمة، ودراسات، ومعلومات، وبرامج في ضوء الاحتياجات الفعلية للمجتمع، حتى تصبح قادرة على ممارسة المسؤولية المجتمعية.
- ب- ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية، ونشرها من خلال تنظيم وعقد المؤتمرات، وورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية لصقل الخبرات، وتبادل المعلومات.
- ت- مراعاة المؤسسات وتوجيه برامجها لمجالات التنمية المستدامة، والمحققة لقيمة مضافة، ومستمرة للفئة المستفيدة، والمجتمع المحلي.
- ث- تبادل الخبرة والتجارب العملية بين المؤسسات؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف؛ لتطبيق أفضل الممارسات في مجالات المسؤولية الاجتماعية.
- ج- إعداد تقارير سنوية، وفصلية ونشرها من أجل تشجيع المشاركة الفعالة، وإتاحة الفرص لإمكانية نقل المعرفة، وتبادل الخبرات؛ لتعميم فائدة المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: الدراسات المقترحة:

- يرى الباحث اقتراح عناوين يمكن التطرق للبحث فيها خدمةً للباحثين:
1. واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة.
 2. مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم.
 3. فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة.

مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية.

ثانياً: قائمة الدوريات وأوراق العمل.

ثالثاً: الرسائل العلمية.

رابعاً: المراجع الأجنبية.

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، أبو حسن عبد الموجود (2007)، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- أبو شيخة، نادر (2010)، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام، وآخرون (2011)، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- أحمد، محمد سمير (2009)، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- إدريس، ثابت (2006)، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- بربر، كامل (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن (2005)، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- ثابت، زهير (2001)، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- قنديلجي، عامر والسامرائي، إيمان (2009)، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- جي لاند، فرانك و ال فر، جيمس (1987)، قياس أداء العمل: الأساليب والنظرية والتطبيقات، ترجمة د. رحي محمد حسن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- حسن، راوية (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- حسن، راوية (2001)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن، راوية (2005)، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

- حمود، خضير والخرشة، ياسين (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- خضير، كاظم محمود (2002)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الخطيب، محمود (2002)، سلسلة المعرفة الإدارية، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الدباغ، عصام عبد الوهاب (2012)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدراركة، مأمون وشلبي، طارق (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدراركة، مأمون (2001)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (1986)، إدارة الموارد البشرية منحنى نظامي، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع.
- الديري، زاهد محمد (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ربابعة، علي محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زويلف، الهدى حسن (2003)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي (1999)، تخطيط الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة للطباعة، بغداد، العراق.
- زويلف، مهدي حسن (2001)، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- الزيادي، عادل (2006)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- السالم، مؤيد، وسعيد، صالح، وعادل، حرحوش (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن.
- السكرانة، بلال (2009)، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- السيد، أمل (2007)، إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر.
- شاويش، مصطفى نجيب (2000)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن.
- شاويش، مصطفى نجيب (2007)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2009)، التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الضمور، هاني حامد (2005)، تسويق الخدمات، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد، والعبادي، هاشم (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح عبد اللطيف (2011)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة (2003)، إدارة الموارد والبشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة محمد (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد (2011)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- عبد الرحمن، بن عنتر (2010)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- العجارمة، تيسير (2005)، **التسويق السياحي**، ط1، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2010)، **إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العزاوي، نجم (2009)، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر (2005)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- علوان، المحياوي (2006)، **إدارة الجودة في الخدمات**، ط1، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علوان، قاسم نايف (2005)، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2009-2000**، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغالبى، طاهر والعامري، صالح (2005)، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- كشواي، باري (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- كشواي، باري (2006)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الكلادة، طاهر (2013)، **إدارة الموارد البشرية الحديثة**، ط1، دار البداية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد (2006)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد (2008)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- المحاسنة، إبراهيم (2013)، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المدهون، محمد (2005)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، غزة، إبداع للطباعة والنشر.

المرسي، جمال الدين محمد (2006)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

المسكيني، علي (1997)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

النداوي، عبد العزيز (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

نصر الله، حنا (2002)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن.

نوري، منير وكورنيل، فريد (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نيوباي، تونس (2003)، التدريب الفعال وأثره على التكلفة: دليل المدير، مصر، القاهرة، سلسلة المدرب العالمية مجموعة النيل العربي.

هشام، مصطفى (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار النور للنشر، عمان، الأردن.

الهييتي، خالد (2003)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: قائمة الدوريات وأوراق العمل:

أبو جراد، محمد (1994)، التعليم المهني والتقني في فلسطين: واقع وطموحات، الخليل: رابطة الجامعيين.

أبو دولة، جمال وأيوب، ميرفت (2003)، واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية بقطاع البنوك الأردنية، أبحاث اليرموك، المجلد (19)، العدد (3).

أبو زينة، تيسير (2011)، بناء معايير تميز للتعليم التقني في الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية، المجلد (38)، العدد (2).

أبو شمالة، فرج (2014)، تقويم أداء كليات التعليم والتدريب التقني من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، بوليتكنك المستقبل التطبيقي، غزة، فلسطين.

- أبو عاصي ، حمدان (2003)، م عوقات تطوير التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها، ورقة عمل مقدمة الى ورشة عمل بعنوان التعليم التقني في فلسطين/محافظات غزة - الواقع والطموح، المنعقد في كلية فلسطين التقنية -دير البلح 5/7.
- بركات، زياد (2010)، الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين، بحث غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، منطقة طولكرم التعليمية، فلسطين.
- الثل، سعيد (1993)، المرجع في مبادئ التربية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الجسر، سمير (2004)، إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت، لبنان.
- جعيجع، براهيم (2011)، إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة، جامعة المسلية، الجزائر.
- الحاج حسن، مطر، نور (2011)، نوعية العنصر البشري ودوره في جودة التعليم العالي، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحو، غسان (2003)، المشكلات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، نابلس/فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد (17)، العدد (2).
- حمدان، عبد الرحيم (2001)، التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، غزة، فلسطين، العدد(11).
- حمدان، عبد الرحيم (2000)، أنماط وأنواع التعليم التقني بمحافظات غزة في ظل السلطة الوطنية الواقع والطموح، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة العربية عن أنماط ونظم التعليم والتدريب التقني والمهني في الوطن العربي والعالم، المنعقدة في الجماهيرية الليبية في 27/26 شباط /فبراير.
- الحولي، عليان (2004)، مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم، المجلد (1)، العدد (1).
- شاهين، محمد (2014)، مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الجامعات: جامعة القدس المفتوحة نموذج دراسة وصفية تحليلية، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- الشرعة، الطراونة (2008)، استراتيجية التدريب وأثرها على العاملين في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الكرك، سوريا.

الطائي، رعد عبد الله (2010)، أبعاد جودة خدمة التعليم في الجامعة الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (16)، العدد (58).

عاشور، يوسف (2010)، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة برنامج MBA في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد (11)، العدد (1).
العاقب، أحمد (1987)، التعليم التقني والتنمية، المجلة العربية للتربية، المجلد (7)، العدد (1).

عبد الراضي، صادق (2013)، قياس جودة الخدمة في التعليم التقني دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/العمارة، مجلة التقني، المجلد (26)، العدد (4).
علوان، قاسم (2005)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، في الفترة بين 11 - 13 أبريل، كلية التربية جامعة - البحرين.

فتحي، شاكر أحمد، زيدان، همام بدرواي (2004)، تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة: تصور مقترح، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الدولي الثالث (نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل)، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

العوامل، نائل عبد الحافظ (1995)، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر الحكومية المركزية في الأردن، دراسة ميدانية، مؤتمراً للأبحاث والدراسات، مجلد (10)، العدد (56).

الفرا، وآخرون، (2013)، قياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

المسودي، القيق (1990)، واقع التعليم التقني والمهني في الأراضي المحتلة، سلسلة دراسات تربوية، رقم (5)، الخليل، رابطة الجامعيين.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

أبو جراد، محمد يوسف (2000)، دراسة تحليلية للكفاية الداخلية للتعليم التقني في فلسطين، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

أبو زيد، بسمة (2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو هاشم، دعاء (2013)، واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية دراسة تطبيقية على المراكز العاملة في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأشقر، محمد ديب (2010)، درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بوراس، فايزة (2007)، تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة/بائنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- جودة، سالم (2014)، دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الحلته، طارق (2013)، العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حمد، مروان (2000): الكفاءة الخارجية للتعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدعيس، علي (2007)، تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات: دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية والاجتماعية، اليمن.
- راضي، ميرفت (2006)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زقوت، خليل (2013)، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، زيدان (2008)، واقع أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة في الفترة من 2004م إلى 2007م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- سامي، عمري (2007)، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة -شركة مناجم الفوسفات/ تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

- سعدية، منصور محمد (2005)، تقييم عملية التدريب للعاملين بالكلديات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سعيد، عبد المغني (2014)، أثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على أداء المصارف الإسلامية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
- السوسي، يوسف (2015)، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- شلتوت، أماني (2009)، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري: دراسة على موظفي الوكالة في غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد (2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صيام، محمد رشدي (2007)، واقع إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الضمور، موفق (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- الطهراوي، عبد المنعم (2010)، دور استراتيجيات تنمية البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، خالد مسعود (2010)، تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- القيسي، مرفت دياب (2010)، تقييم الأداء في قانون الخدمة الفلسطينية: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الضفة الغربية، فلسطين.
- كحيل، محمد (2014)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الکرد، عايشة (2016)، الذكاء العقلائي والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مشتي، محمد (2014)، واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

مطر، شادي (2013)، دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

نعيم، محمد (2012)، واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوي الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نور الدين، بوعنان (2006)، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

اليقوبي، علي (2011)، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

Afferro , Ismail and Abiddin, Norhasni (2009):" **service attributes of Gradute Research Students Needs In Malaysian University** " , The Journal Of International Social Research , Volume 2-6.

Armstrong, Michael (2001): "**Handbook of Human Resource Management Practice**", Eighth edition, Kogan Page Limited, USA.

Chu-chen Yeh, (2005): **Doctoral Dissertation Title:" A Study of Human Resource Investment Human Capital, and Firm Performance"**.

Charney, Cy & Conway, Kathy (2005): "**The Trainers Tool Kit**", Second Edition, American Management Association.

Chorn N.H; (1991): " **Total Quality Management: panacea or pitfall** " , International of physical distribution & logistics Management, Vol. 12, No. 8.

Daniel Duret , " **Maurice pillet, qualité en production: de Iso 9000 à Six sigma** " , 2eme édition , édition d'organisation.

- Dessler, G, Human (2003): **"Resources Management"**, Jersey .Prentice all.
- Faranak Khodayari and Behnaz Khodayari (2011): **"Service Quality in Higher Education Case study: Measuring service quality of Islamic Azad University, Firoozkooch branch"**, Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. 1, Issue. 9.
- Hishamuddin Fitri Abu Hasan AND AUTHER (2008): **"Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institutions"**, International Business Research, Vol.1, no.3.
- James Walker, Human(2007): **Recourses planning**, MCG raw Hill.USA.
- Karahan, Mehmet& Mete, Mehmet (2014): **" Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency"**, Social and Behavioral Sciences, No.109, 1292 – 1297.
- K. Jossey-Bass. Jossey Chambers, T, (2008): **"The special role of higher education in society: As a public good for the public good. In, A. Kezar, T. Chambers, J. Burckhardt, & Associates (Eds.)"**, Higher College: the undergraduate experience in America, New York Boyer.
- Kanna V. K., & etal (2008): **" TQM Planning, Desin & Implementation "**, New Age International , New Delhi.
- Laurie Lomas (2004) . Embedding quality: **"the challenges for higher education"**. Quality Assurance the education Vol.12, Iss.4.
- Liu, A. Y. (2003):**" Human Resource Development and Planning for Tourism: Case studies From PR China and Malaysia"**, Ph.D. University of Waterloo"9, Canada .
- Logothetis N., (1997): **" Managing for Total Quality for Deming to Taguchi and SPC"**, Printice – Hall of India , New Delhi.
- McKenna, Eugene & Beech, Nic (2002): **"Human Resource Management: A Concise Analysis. Harlow: Financial Times Prentice Hall"**.
- Mortaki, Sapfo, (2012): **" The Contribution of Vocational Education and Training in the Preservation and Diffusion of Cultural Heritage in Greece: The Case of the Specialty “Guardian of Museums and Archaeological Sites"** international Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 24 [Special Issue – December 2012].
- Mondy, Wayne & Noe, Robert & Mondy, Judy (2002): **"Human Resource Management"**, Eighth edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, New jersey.

Ozen, G.,Yaman, M. & Acar, G. (2012)."**Determination of the employment status of graduates of recreation department**", The Online Journal of Recreation and Sport, Vol. 1, Issue2.

Parasuraman, A et al.. (1988): "**SERVQUAL: A multiple-item scale formeasuring customer perceptions of service quality**", Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

Source: Lambin .J-J ,(2002): "**Marketing stratégique et opérationnel**" , dunad , paris.

Todorut , Amalia (2013): "**The need of Total Quality Management in higher education**",Social and Behavioral Sciences, No.83,1105 – 1110.

Uma Sekaran (2003):"**Research Methods for Business A Skill Building Approach, Fourth Edition**", Copyright John Wiley & Sons, Inc., New York, United States of America.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة أسماء السادة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك	إدارة/موارد بشرية	الجامعة الإسلامية
2	د. وسيم الهبيل	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
3	د. محمد المدهون	أستاذ مشارك	إدارة/موارد بشرية	أكاديمية الإدارة والسياسة
4	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد	الإدارة الإستراتيجية	الجامعة الإسلامية
5	د. إياد الدجني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الجامعة الإسلامية
6	د. ميرفت راضي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية فلسطين التقنية - دير البلح
7	د. عماد عدوان	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية فلسطين التقنية - دير البلح
8	د. سيف الدين عودة	أستاذ مساعد	اقتصاد	سلطة النقد الفلسطينية

ملحق رقم (2)

جدول يبين توزيع مجتمع الدراسة (موظفي الفئة الإشرافية) في مؤسسات التعليم التقني
بقطاع غزة حسب متغير المسمى الوظيفي

م.م	المؤسسة	عميد	نائب عميد	رئيس قسم	ممثل وحدة الجودة
1	بوليتكنك فلسطين	1	2	15	1
2	بوليتكنك المستقبل التطبيقي	1	2	10	1
3	الكلية جامعية للعلوم والتكنولوجيا	1	3	23	1
4	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	1	3	32	1
5	كلية فلسطين التقنية	1	3	22	1
6	كلية فلسطين للتمريض	1	2	13	1
7	كلية الدراسات المتوسطة "الأزهر"	1	2	13	1
8	كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة	1	2	15	1
9	كلية مجتمع تدريب غزة "الوكالة"	1	2	14	1
10	كلية مجتمع تدريب خانيونس "الوكالة"	1	2	2	1
11	كلية نماء للعلوم والتكنولوجيا	1	2	12	1
12	الكلية العربية للعلوم التطبيقية	1	2	9	1
13	كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية	1	2	7	1
14	كلية العودة الجامعية	1	2	3	1
15	كلية تنمية القدرات	1	2	8	1
16	كلية النهضة	1	2	7	1
17	كلية الدعوة الإسلامية	1	2	6	1
18	كلية الرباط الجامعية	1	2	6	1
19	كلية الزيتون للعلوم والتنمية	1	2	18	1
20	كلية الصحابة الجامعية	1	2	8	1
	المجموع	20	43	243	20
	العدد أفراد مجتمع الدراسة			326	

المصدر (الهياكل الإدارية بمؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، 2015م)

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة
لِلدراسات العليا - غزة

" تخصص القيادة والإدارة "

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بدراسة حول " دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني"، بهدف مساعدة مؤسسات التعليم التقني في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة كماً ونوعاً، على اعتبار أنها من أهم متطلبات تحقيق جودة الخدمات التعليمية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة. لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل فقرة من الفقرات. ويتقدم الباحث ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة، وأحيط سيادتكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

باسم جميل سالم مطرية

القسم الأول: المتغيرات الشخصية:

اختر الإجابة مع وضع علامة (√) في المكان المناسب.

1	الجنس	() ذكر.	() أنثى.
2	المسمى الوظيفي	() عميد.	() نائب عميد.
		() رئيس قسم.	() ممثل الجودة.
3	المؤهل العلمي	() دبلوم.	() بكالوريوس.
		() ماجستير فأعلى.	
4	سنوات الخدمة	() أقل من (5) سنوات.	() من (5) سنوات - أقل من (10) سنوات.
		() (10) سنوات فأكثر.	

القسم الثاني: دور تخطيط الموارد البشرية في ضوء توافر متطلباته:

فيما يلي أبعاد تحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين للتعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني في ضوء توافر متطلباته، يرجى وضع علامة (√) أمام الخيار الأنسب من وجهة نظرك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	معارض	معارض بشدة
البعد الأول: التزام الإدارة العليا						
1	تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا على تبني الفكر الاستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية.					
2	تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في حث الجهات المختصة على استخدام الأساليب العلمية والمنهجية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.					

3	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتطوير مواردها البشرية.				
4	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد كافة التغيرات المطلوب من الإدارة العليا تنفيذها لضمان فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.				
5	تلتزم الإدارة العليا بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية التي تتضمنها خطة الموارد البشرية.				
البعد الثاني: دقة أهداف المؤسسة					
6	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة.				
7	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب المؤسسة الإرباك والفجائية في المستقبل.				
8	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء أهداف المؤسسة.				
9	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.				
البعد الثالث: وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية					
10	توظف عملية تخطيط الموارد البشرية مؤهلات وخبرات العاملين بشكلٍ مناسبٍ.				
11	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في وضع المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.				
12	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.				

					13	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مستفيدة من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.
					14	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.
البعد الرابع: التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى						
					15	تؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام وتكامل أهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بقية أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.
					16	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للعاملين.
					17	تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية نتائج تقييم أداء العاملين.
					18	ترسم عملية تخطيط الموارد البشرية مسار تنمية المسار الوظيفي للعاملين.
البعد الخامس: مراعاة كافة المتغيرات البيئية						
					19	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية.
					20	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تعديل خطة الموارد البشرية في المؤسسة لتلائم التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
					21	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة في استثمار الموارد البشرية بشكل فعال يتلاءم مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
					22	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في وضع السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في المؤسسة لسد العجز في الموارد البشرية.

القسم الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في ضوء دور سياساتها:

فيما يلي أبعاد تحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين بهدف التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في ضوء دور سياساتها المتبعة في مؤسسات التعليم التقني، يرجى وضع علامة (√) أمام الخيار الأنسب من وجهة نظرك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	معارض	معارض بشدة
البعد الأول: سياسات التدريب						
1	تسهم سياسات التدريب في وضع معايير واضحة وشفافة للمشاركة في برامج التدريب.					
2	تسهم سياسات التدريب في وضع برامج تدريبية تلائم طبيعة عمل إدارات المؤسسة.					
3	تقوم سياسات التدريب على متابعة أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية.					
4	تشجع سياسات التدريب على تحفيز المتميزين في البرامج التدريبية مادياً ومعنوياً.					
البعد الثاني: سياسات تنمية المسار الوظيفي						
5	تسهم سياسات تنمية المسار الوظيفي في تحديد المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الموظفين للتقدم والارتقاء.					
6	تقوم سياسات تنمية المسار الوظيفي على ربط عملية الترقى في السلم الوظيفي بمدى المعرفة والمهارة التي يمتلكها الموظفون.					
7	تسهم سياسات تنمية المسار الوظيفي في خلق توازن بين قدرات الموظفين والوظائف التي يشغلونها في المؤسسة.					
8	تشجع سياسات تنمية المسار الوظيفي الموظفين					

					على تطوير مهاراتهم ذاتياً.
البعد الثالث: سياسات تقييم الأداء					
					9 تقوم سياسات تقييم الأداء على وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم أداء العاملين.
					10 تسهم سياسات تقييم الأداء في إظهار جوانب القوة والضعف لدى موظفو المؤسسة.
					11 ترشد سياسات تقييم الأداء الموظفين إلى البرامج التدريبية المناسبة لتطوير أنفسهم.
					12 تشجع سياسات تقييم الأداء الموظفين على أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية.
					13 تقوم سياسات تقييم الأداء على تطوير معايير تقييم الأداء بشكل مستمر لتتلاءم والتغيرات التي تمر بها المؤسسة.

القسم الرابع: مؤشرات قياس جودة الخدمات التعليمية:

فيما يلي أبعاد تحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين لتعرف على مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، يرجى وضع علامة (√) أمام الخيار الأنسب من وجهة نظرك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	معارض	معارض بشدة
البعد الأول: الملموسية						
1	تمتلك المؤسسة معدات حديثة.					
2	يتمتع المظهر العام للمؤسسة بالجاذبية.					
3	يرتدي الموظفون ملابس ذات مظهر جميل.					
4	يتلاءم منظر المرافق المادية لهذه المؤسسة والخدمات التي تقدمها.					

البعد الثاني: الاعتمادية					
5					تلتزم المؤسسة بأداء خدماتها في الوقت المحدد.
6					تبدي المؤسسة تعاطفاً صادقاً لحل المشكلات التي تواجه المستفيدين.
7					تقدم المؤسسة الخدمة المناسبة للمستفيد دون أخطاء.
8					تقدم المؤسسة خدماتها في الأوقات التي وعدت بتنفيذها.
9					تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بوثائقها بطريقة سليمة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
البعد الثالث: الإستجابة					
10					يقوم موظفو المؤسسة بإبلاغ المستفيدين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة.
11					موظفو المؤسسة مستعدون ومتحفزون لتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية وبشكل فعال.
12					موظفو المؤسسة دائماً مستعدون وراغبون في تقديم المساعدة للمستفيدين.
13					يستجيب موظفو المؤسسة لطلبات المستفيدين بشكل سريع.
البعد الرابع: الأمان (الثقة)					
14					يخلق سلوك موظفي المؤسسة انطباعاً بالأمان لدى المستفيدين.
15					يشعر موظفو المؤسسة المستفيدين بالأمان أثناء تعاملاتهم معهم.
16					يتمتع موظفو المؤسسة باللياقة والمجاملة في تعاملهم مع المستفيدين.
17					يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات المستفيدين.

البعد الخامس: التعاطف					
18					تولي المؤسسة المستفيدين اهتماماً فردياً خاصاً.
19					يولي موظفو المؤسسة اهتماماً شخصياً للمستفيدين.
20					يتفهم موظفو المؤسسة الاحتياجات المحددة للمستفيدين.
21					تضع المؤسسة مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتماماتها.
22					توفر المؤسسة ساعات عمل ملائمة لجميع المستفيدين.
البعد السادس: المسؤولية الاجتماعية					
23					توفر المؤسسة الفرص المتساوية في التعليم لجميع فئات المجتمع.
24					توفر المؤسسة برامج أكاديمية جديدة وفق متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع.
25					تعمل المؤسسة على ترسيخ الشركات الاستراتيجية مع القطاعات المجتمعية المختلفة.
26					تسخر المؤسسة كل إمكانياتها لتعزيز البحث العلمي وربطه بقضايا حيوية تفيد المجتمع.
27					يوجد في المؤسسة مراكز للخدمة المجتمعية.

نشكر لكم حسن الإستجابة، ودمتم بخير

الباحث

باسم جميل سالم مطرية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

٢٠١٦ / ٤ / ٢٧
٢٠١٦ / ٤ / ٢٨
٢٠١٦ / ٤ / ٢٩

التاريخ : 2016-04-27
الرقم : MPA,EX-R,151

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،
نفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/
الطالب: باسم جميل سالم مطرية، ٥٥٩٩ ١٨٦٥٦١ برقم جامعي: 120130004
تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:
(دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني)
ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.
وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

بإشراف د. طارق العاصي لبحر
لتسهيل المهمة بالتواصل مع أستاذ
بطولة الإدارة د. لاكرية وكذا مكاتب نقابة
المعيد للمع
ع. ك. ع. م.
٢٠١٦ / ٤ / ٢٩

مدير القبول والتسجيل
محمد مروان أبو جاسر

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

970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثاء)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/54 1421



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة

التاريخ : 2016-04-27
الرقم : MPA,EX-R.151

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/

الطالب: باسم جميل سالم مطرية،
برقم جامعي: 120130004

تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

(دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني)

ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



مدير القبول والتسجيل
أ. محمد مروان أبو جاسر



الأفوة/ جميل عمر
عنه أبو عرف
المحترم
بجاء مساعدة الطالب في تطبيق أدوات البحث
للحصول على درجة الماجستير وذلك من
KYTC
25.2016

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 207Q/64 1421

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

☎ 970 8 2821838
☎ 970 8 2844470
☎ 970 8 2861245

mpaedups

ملحق رقم (5)
نموذج بطاقة بيانات موظف

بطاقة بيانات موظف					
صورة شخصية	الاسم..... رقم البطاقة..... ☐ ذكر ☐ أنثى				
	مكان الولادة وتاريخها..... ☐ أنثى				
	العنوان.....				
	رقم الهاتف..... الحالة الاجتماعية ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أخرى				
عدد أفراد الأسرة.....					
الوظيفة..... رقمها..... تاريخ التعيين.....					
الإدارة/القسم.....					
أسماء الأشخاص وعناوينهم الذين يمكن الاتصال بهم عند الضرورة:					
الاسم:..... العنوان:..... رقم الهاتف:.....					
الاسم:..... العنوان:..... رقم الهاتف:.....					
الخدمة في الشركة:					
الوظيفة		تاريخ التعيين		الإدارة/القسم	
.....					
ملاحظات					
.....					
تقارير قياس الأداء:					
السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة
.....					
التدريب					
البرنامج	موضوع التدريب	مكان التدريب	المدة	ملاحظات	
.....					
العقوبات					
التاريخ	المخالفة	العقوبة	التاريخ	المخالفة	العقوبة
.....					
الحالة الصحية					
1-.....			2-.....		