

الفصل الأول

المقدمة

١,١ التمهيد

في عصر العولمة وما يصاحبه من تحديات كبيرة، تتضاعف حاجة المنظمات للاستفادة من كل الأدوات التي تساهم في تطوير ممارساتها وأنشطتها المختلفة لمواجهة التغير المتسارع في نظم العمل وأساليبه والاستجابة لمقتضياته، وفي ضوء ذلك تزداد أهمية التخطيط للعمل واختيار العاملين وفق أسلوب الجدارات ليشغلوا الوظائف التي يستطيعون النجاح بها، هذا الأسلوب (الجدارات) يساهم بشكل كبير في ترشيد قرارات تخطيط واختيار العاملين، بما يمكن المنظمة من إدارة واستثمار مواردها البشرية بطريقة محترفة وتنافسية، لا سيما وأن الكثير من المنظمات تعتمد على الأساليب التقليدية في أنشطتها المتعلقة بعمليات التخطيط وإجراءات اختيار العاملين (الفضالة، ٢٠١٨).

ويعد أسلوب الجدارات أحد النماذج الإدارية المتقدمة في عملية تخطيط وإدارة الموارد البشرية، وهو أسلوب مهم كونه يساعد في تفعيل وتطوير عمل وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، ويمكنها من تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك عندما يتمتع العاملون بالجدارات الوظيفية اللازمة، التي يُعبّر عنها بمجموعة القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون (رياض، ٢٠٠٩).

وقد شهد أسلوب الجدارات ازدهاراً واسعاً في قطاع الأعمال، بسبب ما توقّره الجدارات من أدوات تخدم قرارات وممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار علمي متكامل، وتمثّل الجدارات في نطاق العمل الإداري كما عرّفته كلٌّ من لوسيا وليبنجر (مجموعةً من السمات والمؤهلات الشخصية العلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميّزة وقياسية تفوق المعدلات العادية). (ديسلر، ٢٠١٣)

من جهة أخرى يعدّ أسلوب الجداريات محفزاً لرفع مستوى التزام العاملين وتمسّكهم بقيم وأهداف المنظمة، ويرتبط ارتباطاً مادياً ومعنوياً بالفرد من خلال الاقتناع والإيمان بأهمية تلك الأهداف والقيم، ممّا ينعكس على أدائه وإنتاجيته، وأنّ فهم الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد يساعد على تحليل السلوك الإداري وتعديله، وذلك من خلال السعي لاكتساب الجداريات اللازمة لتحسين الأداء، لذلك يعدّ الالتزام التنظيمي مؤشراً لتقييم أداء العاملين في ضوء ما لديهم من الجداريات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة ضمن فترة محددة (Yeh et al., ٢٠١٢).

وبالنظر إلى منظومة التخطيط واختيار العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية محلّ الدراسة، فإنه ينبغي أن يتوفر لدى العاملين فيها قدر كافٍ من الجداريات، والقدرة على استخدامها في مواقف العمل المختلفة؛ نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به تلك المؤسسات على صعيد النهوض بواقع التعليم في فلسطين، فقد شرع ديوان الموظفين العام منذ العام (٢٠١٧) - وهو الجهة المشرفة و المسؤولة عن رقابة الأداء في قطاع الخدمة المدنية والذي تعدّ مؤسسات التعليم العالي واحدة من مكوناته - وأطلق مشروع تطبيق إطار الجداريات؛ بغية التحول نحو إدارة موارد بشرية قائمة على الجداريات.

١,٢ مشكلة الدراسة

فلسفة وأهداف التعليم العالي في فلسطين تقوم أساساً على الإسهام في تحقيق التنمية في المجتمع، وتلبية متطلباته واحتياجاته، فالتعليم العالي يُعد من المصادر الرئيسية لتكوين الجداريات البشرية، باعتباره أهم الموارد لإحداث التنمية الحقيقية، لكن واقع الحال يعكس عدم قدرة التعليم العالي على تحقيق الأهداف المنشودة منه، المركز الفلسطيني للإعلام (٢٠١٨)، حيث يعاني قطاع التعليم العالي في فلسطين من أزمات متعددة على الرغم من التطور الكبير الذي شهده بعد مجيء السلطة الفلسطينية عام (١٩٩٤)، فافتصر

هذا التطور على صعيد البنى التحتية والبرامج التطويرية، إلا أنه لم يعكس على أرض الواقع النتائج والمخرجات الحقيقية التي من المفترض أن يتم تحقيقها بالتوازي مع درجة تطوره، قاشوع (٢٠١٨)، حيث لا زالت مؤسسات التعليم العالي في فلسطين تعاني من أزمات متعددة، أدت إلى انخفاض قدرتها المؤسسية وفعاليتها التعليمية، ومن أبرزها الأزمة المالية المزمّنة، وعدد الخريجين الهائل الذين يعايشون نسبة عالية من البطالة، وعدم انسجام سياسات التعليم العالي مع احتياجات الاقتصاد الوطني وسوق العمل، وعزا العديد من الباحثين ذلك إلى مجموعة من التحديات، أهمها عدم جدوى خطط الموارد البشرية، وعدم الاعتماد على مبدأ الجدارة في إجراءات اختيار وتعيين العاملين، عيسى (٢٠١٧)، وأشارت نتائج دراسة أجراها علواني (٢٠١٩) أن من بين العوامل التي تقف خلف تلك المشكلات هو أن إجراءات التعيين في الوظائف الإدارية التي تقرر السياسات في الوزارة لا تستند إلى التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة مما ترتّب عليه شغل بعض الوظائف المهمة من قبل أشخاص لا يمتلكون المهارات اللازمة لشغلها.

ويرى علواني أن قيام مؤسسات التعليم العالي بتخطيط محكم للقوى العاملة يضمن لها استمرار الحركة والنشاط في مواردها البشرية؛ فهي، وبشكل مستمر، تتخلص من الموظفين غير الأكفاء، أو تحيلهم إلى أقسام أخرى، وفي نفس الوقت تحتفظ بأولئك الموهوبين، وتحاول استقطاب الأكفاء وذوي الخبرات الواسعة (علواني، ٢٠١٩).

ولمواجهة تلك التحديات سعى ديوان الموظفين العام الذي يشرف على أداء وزارة التعليم العالي إلى بناء أنظمة وخطط إصلاحية من أجل النهوض بمستوى إدارة الرأسمال البشري، فأطلق مشروع الجدارات عام (٢٠١٧)، للتركيز على تطوير أداء الموارد البشرية في مختلف القطاعات التي يشرف عليها، من خلال ربط إطار الجدارات بمختلف ممارسات وحدات الموارد البشرية.

وفي ضوء هذا التوجه، أكدت نتائج الدراسات السابقة أن الإدارة التي تستخدم الجدارات تحقق نتائج إيجابية وفعالة، سكوركوفا (٢٠١٦)، فاستخدمت العديد من المنظمات العالمية الجدارات كوسيلة أساسية لتنمية قدرات العاملين في مجالات التخطيط وغيرها، كما أن الجدارات تساعد في شرح العلاقة بين توقعات الدور الوظيفي وقياس الأداء الوظيفي للعاملين، نظراً لأن تلك الجدارات تحدد بوضوح المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأدوار الوظيفية المختلفة، وتحدد نوعية السلوكيات المطلوبة التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين (العفيف، ٢٠١٨).

إن ممارسة أفضل الجدارات يجعل مؤسسات التعليم العالي ذات مستوى عالٍ من النجاح، فالجدارات التي يمتلكها العاملون تؤثر بشكل واضح على مستوى الأداء، الهريني (٢٠٢١)، ويعدّ تحليل جدارات العاملين في مؤسسات التعليم بمثابة نقطة ارتكاز أساسية عند التخطيط للموارد البشرية، وعند تطوير نظام لاختيار العاملين وتعيينهم في الوظائف المختلفة، حيث إن نقطة البداية عند مباشرة الإعداد لتخطيط الموارد البشرية وتقدير احتياجات المنظمة من عاملين مرشحين للتعيين هو تشخيص وتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية، وتحديد الجدارات المطلوبة لأداء كل وظيفة؛ لتحقيق التطابق بين جداراتهم والمتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة (إبراهيم، ٢٠١٦).

من جهة أخرى كشفت العديد من الدراسات كدراسة إبراهيم (٢٠١٨) وبدران (٢٠١٥) وكذلك دراسة قاشوع (٢٠١٨) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين جدارات العاملين وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على عمليات التخطيط وتطوير أنظمة للاختيار والتوظيف، فكلما توافرت الجدارات المطلوبة لأداء وظيفة ما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى التزام العاملين وتمسكهم بالعمل داخل المنظمة والعكس صحيح، ويرتبط الالتزام التنظيمي ارتباطاً مادياً ومعنوياً بالفرد من خلال الاقتناع بأهمية أهداف منظمته وقيمها، ممّا ينعكس على أدائه وإنتاجيته ورغبته في تطوير وتوظيف جداراته، إبراهيم

(٢٠١٨)، وأن فهم الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد يساعد على تحليل السلوك الإداري وتعديله من خلال سعيه لاكتساب الجدارات اللازمة لتحسين أدائه، لذلك يعدّ الالتزام التنظيمي مؤشراً لتقييم أداء العاملين في ضوء ما لديهم من جدارات تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة (Yeh et al., ٢٠١٢)، وقد أوضح "ي" أن الالتزام التنظيمي المرتفع من شأنه أن يؤثر على قدرة العاملين في اكتساب الجدارات اللازمة لتوظيفها في إجراءات التخطيط والتعيين وغيرها نحو الأفضل وإن الجدارات المهنية تؤثر إيجاباً في مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد خلال الحياة المهنية، ريزوان (٢٠٢٢).

إن الوقوف على تحديد الآثار المترتبة على استخدام الجدارات في عمليات تخطيط واختيار الموارد البشرية من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العالي كما تراه الدراسة الحالية، يتطلّب تحليلها من منظور شمولي يغطي كافة محددات الجدارات لا سيّما تلك المرتبطة بالعمليات المعرفية والاجتماعية والتطبيقية بزرفازنك (٢٠١٣)، وارتباط تلك العمليات بمستويات الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة المستمر والشعوري والمعياري للعاملين، وهو ما تحاول الدراسة الحالية التحقق منه، فغياب تلك المحددات يؤدي إلى خلل فيما يتعلق بتحديد جدارات العاملين عند التخطيط للقوى العاملة، كما يؤدي إلى ضعف المواءمة بين المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظائف ومهارات من يتم اختيارهم للتعيين في تلك الوظائف بريفيت (٢٠١٧)، وقد أوضح شلي (٢٠١٤) أن ضعف تطبيق الجدارات في التخطيط المسبق للقوى البشرية في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني أدى إلى تضخم الكادر البشري، رافقه ضعف في الأداء والإنتاجية، وزيادة الأعباء الإدارية والمالية، فواقع الحال يشير أيضاً إلى أن آليات اختيار وتعيين الموظفين لم تقم على أسس الكفاءة والجدارة مع تغييب واضح لمبدأ المساواة في قرارات التعيين، وأن بعض التعيينات تمت دون وجود وظائف شاغرة (أبو دية، ٢٠١٥).

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل ديوان الموظفين العام لتطوير وإصلاح مؤسسات التعليم العالي، إلا أنّ واقع الحال يشير إلى وجود بعض الثغرات والعقبات الإدارية، أبو زيد (٢٠١٩)، ومن أهمها القدرة على التخطيط لتلبية احتياجات الوزارة من كفاءات بشرية لإشغال الوظائف المختلفة لا سيّما المناصب الإدارية العليا، ذلك أن ضعف تطبيق معايير الجدارة أدّى إلى إيجاد دوائر ضعيفة غير قادرة على مواكبة التطورات وتحسين جودة الخدمات واتخاذ القرارات العقلانية، وبالتالي فإن المصلحة العامة تقتضي ضرورة تطبيق معايير الجدارة على أرض الواقع من خلال سلامة التخطيط وحسن اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على مبدأ الجدارة، لذلك تتمثّل مشكلة الدراسة في بيان وتحليل أثر تطبيق الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال الالتزام التنظيمي بوصفه عاملاً وسيطاً على العلاقة بينهما.

١,٣ أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان وتحليل أثر استخدام الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية، في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفق محددات نموذج الجدارة الشاملة الذي قدمه بروفانك (٢٠١٣) والذي تم تعديله ليتناسب وأعراض الدراسة الحالية، واختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بينهما، لذلك تطرح الدراسة التساؤلات الآتية:

١- ما أثر استخدام الجدارات في سياسات تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الفلسطينية؟

٢- ما أثر استخدام الجدارات في سياسات اختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الفلسطينية؟

٣- ما أثر الجدارات على الالتزام التنظيمي عند العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الفلسطينية؟

٤- ما أثر الالتزام التنظيمي على سياسات تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الفلسطينية؟

٥- ما أثر الالتزام التنظيمي على سياسات اختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الفلسطينية؟

٦- ما أثر استخدام الجدارات على تخطيط الموارد البشرية في ضوء الالتزام التنظيمي بوصفه عاملاً

وسيطاً على العلاقة بينهما في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية؟

٧- ما أثر استخدام الجدارات على سياسات اختيار الموارد البشرية في ضوء الالتزام التنظيمي بوصفه

عاملاً وسيطاً على العلاقة بينهما في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية؟

١,٤ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة وتحليل أثر تطبيق الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد

البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، من خلال الدور الوسيط الذي يؤديه الالتزام

التنظيمي كعامل وسيط على العلاقة بينهما:

١- بيان أثر استخدام الجدارات في سياسات تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الفلسطينية.

٢- بيان أثر استخدام الجدارات في سياسات اختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الفلسطينية.

٣- قياس أثر الجدارات على الالتزام التنظيمي عند العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

٤- قياس أثر الالتزام التنظيمي على سياسات تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية؟

٥- التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على سياسات اختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

٦- تحديد أثر استخدام الجدارات على تخطيط الموارد البشرية في ضوء الالتزام التنظيمي بوصفه عاملاً وسيطاً على العلاقة بينهما في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

٧- التعرف أثر استخدام الجدارات على سياسات اختيار الموارد البشرية في ضوء الالتزام التنظيمي بوصفه عاملاً وسيطاً على العلاقة بينهما في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية؟

٨- الكشف عن أهم عوامل ضعف استخدام الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية وسبل التغلب عليها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

١,٥ أهمية الدراسة

١,٥,١ الأهمية النظرية

تبحث المنظمات عادة عن موارد بشرية تتمتع بمستوى عالٍ من الجدارات، لذلك يتعين عليها اتباع نظام معين عند تخطيط واختيار العاملين فيها، ولكن مع الأسف تفشل بعض المنظمات في اكتشاف جدارات العاملين لديها، كما تفشل في حسن اختيارها وتوظيفها، مما يترتب عليه حرمان الموظف من العمل بطاقته القصوى، كردي(٢٠١٣)، لذلك طوّر باحثون سابقون العديد من النماذج والنظريات المتعلقة

بتقييم الجدارات وربطها بأداء الموارد البشرية، من بينها وأكثرها شيوعاً تلك التي طوّرها ميكلاندر وسبنسور (١٩٩٣) و نيو (٢٠٠٠) وهيجز (٢٠٠٥) وبوفازنك (٢٠١٣) وغيرهم، حيث تظهر نتائج تلك النظريات أنه حتى لو كان لدى الشخص خلفية أكاديمية جيدة، فهذا لا يعني بالضرورة أنه يمكن أن يؤدي بشكل أفضل في بيئة العمل، لذلك يجب أن يكون لديه العوامل التي تمكنه من أداء عمل مذهل أو متميز، مثل القدرة على التعامل مع الآخرين أو امتلاكه السمات والمهارات والسلوكيات التي تسمى عادةً الجدارات أو الكفايات، فعندما تدرك المنظمات أن الأفراد هم حقاً مواردها الأكثر قيمة، وأن إحدى أدوارها المهمة هو مساعدة الموظفين على إدارة حياتهم المهنية، وأن الجدارات هي مورد مهم في تصميم حياة الموظف المهنية، تستطيع بلوغ أهدافها بكل فاعلية.

تساهم الدراسة الحالية في تقديم تقييم شامل لجدارات العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفق نموذج الجدارات الشاملة، الذي تم تعديله خلال هذه الدراسة بإضافة بُعد تقني يحدّد المهارات التكنولوجية بعد الاطلاع على عدة دراسات سابقة أكدت أهمية البعد التقني في تقييم جدارات الموظفين بشكل كلي، ومن بين هذه الدراسات دراسة ديفيد يامس (٢٠١٧)، ودراسة نينا بوزك (٢٠١٧)، ودراسة بريفييت (٢٠١٧) ودراسة العتيبي (٢٠١١) ودراسة زين الدين (٢٠٠٧)، وتحليل أثر تلك الأبعاد في تخطيط واختيار الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين والعاملين على حد سواء، حيث تعدّ عملية التقييم تلك من العمليات المهمة على جميع مستويات الوزارة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين؛ لكي يحقق الأهداف المرجوة منه بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج (Storey et al.)، وفي دراسة منصور (٢٠٢٠) قُيِّمت جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من وجهة نظر طلابهم، وهذا التقييم يأتي على شكل إطار متكامل يختلف في بعض جوانبه عما فعلته نماذج ونظريات الجدارات في الدراسات السابقة التي اقتصرَت فقط على تقييم جدارات العاملين في مستويات إدارية عليا

من وجهة نظر المديرين واعتمادها في التقييم على محددين أو ثلاثة محددات للجدارات تتعلق بالجوانب الإدارية والقيادية، وهي بذلك لا تتناول الجدارات الفنية بشكل واضح، وحسب سبنسور (١٩٩٣)، فإن الجدارات يجب أن تكون مزيجاً من الجدارات الفنية والجدارات السلوكية والوظيفية، وأشار إلى أن الجدارات الفنية تشمل المهارات التقنية، وذكر على سبيل المثال أن المحاسبين يجب أن يتمتعوا بالمهارات التقنية لتحليل البيانات المحوسبة لإنتاج تقرير مالي موثوق ودقيق.

إن التعديل الذي أجرته الدراسة الحالية على النموذج المستخدم تكمن أهميته في شموله كافة الأبعاد المكونة للجدارات التي تساعد في تقليص الفجوة بين الجدارات المطلوبة لوظيفة ما وجدارات المرشح لها فيما يتعلق بتخطيط واختيار الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك يساهم النموذج المعدل في تقييم الجدارات غير الظاهرة المتعلقة بالدوافع والصفات التي يجب التركيز عليها كأساس لعملية اختيار العاملين، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية استكشاف تأثير النظرية الشاملة للجدارة من خلال الجمع بين الجدارات المعرفية والتطبيقية وجدارات النضج الاجتماعي والتكنولوجي، مع ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تأثير الالتزام التنظيمي بوصفه عاملاً وسيطاً في العلاقة بينهما، وهو ما لم تتطرق له النظريات السابقة.

لقد ثبت من نتائج الدراسات السابقة أن الموظفين الذين لديهم جدارات عالية يؤديون الأعمال بطريقة ممتازة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الجدارات والأداء المتمثل في ممارسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في ضوء الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، ومع ذلك لم يتم اختبار ذلك الارتباط أو تلك العلاقة بشكل خاص في جهاز الخدمة المدنية أو مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي هناك نقص في الأدبيات والأبحاث حول موظفي التعليم العالي فيما يتعلق بعناصر الجدارات وأثرها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وجاءت هذه الدراسة لسد تلك الفجوة، من خلال بناء واختبار نموذج نظري للكشف عن مستوى الجدارات وعلاقتها بتخطيط واختيار العاملين، وبيان الصعوبات التي تواجه العاملين في توظيف جداراتهم

بالطاقة القصوى واستكشاف أساليب التغلب عليها، وعليه تسلط الضوء على أهمية تنفيذ برامج لتنمية رأس المال البشري بشكل فعال، وأن يولي مشروع الجدارات الذي أطلقه ديوان الموظفين العام اهتماماً كبيراً وجاداً يتماشى مع تطور أنظمة العمل في قطاع التعليم العالي من أجل توفير قوة عمل متخصصة وكفؤة.

الأهمية العملية ١,٥,٢

تهدف الدراسة إلى تقديم نفسها كدليل على أهمية تطبيق الجدارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة لا سيما تلك المرتبطة بسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية، وإلقاء الضوء على فوائدها (نتائجها) لوضعي السياسات والبرامج وصناع القرار في وزارة التعليم العالي وباقي مكونات جهاز الخدمة المدنية في فلسطين، للعمل على تنمية رأس المال البشري من خلال النظر إلى مستوى جداراتهم وتعزيز توظيفها لا سيما لدى المسؤولين عن برامج التخطيط وسياسات اختيار الموظفين وتعيينهم في المواقع الوظيفية المختلفة في سياق عملي ممنهج يؤدي إلى تحقيق غايات ديوان الموظفين العام الذي يشرف على أداء جهاز الخدمة المدنية، والذي يسعى إلى تعزيز عملية التحول إلى إدارة موارد بشرية قائمة على نهج شمولي للجدارات، فقد أظهرت الدراسات السابقة أن نماذج الجدارات وتطبيقها أصبحت نموذجاً أساسياً في ممارسات الموارد البشرية (Storey et al., 2009).

١,٦ حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر استخدام الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في ضوء الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية لذلك تقتصر حدود الدراسة على ما يأتي:

١,٦,١ الحدود الموضوعية

تشمل الحدود الموضوعية للدراسة العناصر التالية: الجدارات، الالتزام التنظيمي، تخطيط الموارد البشرية، لختيار الموارد البشرية.

١,٦,٢ الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في مكاتب وفروع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الضفة الغربية في فلسطين.

١,٦,٣ الحدود البشرية

العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية والمؤسسات التابعة لها.

١,٦,٤ الحدود الزمانية

أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الواقعة ما بين ٢٠٢٠ - ٢٠٢١.

١,٧ مصطلحات الدراسة

الجدارات: وهي مجموعة المهارات والمعارف والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الناجح للوظائف من قبل شاغليها، حيث يتكون منهج الجدارات من عدة أبعاد (جدارات) لتحقيق الأداء الناجح في الخدمة المدنية على مستوى الوظائف المختلفة ، ويشمل أيضا وصفاً مفصلاً لكل جدارة ومادا تعني في الواقع العملي على مستوى العاملين من جهة، وعلى مستوى القادة من جهة أخرى ، ويشمل منهج الجدارات

كذلك مجموعة السلوكيات الإيجابية لكل جدارة ولكل مستوى من المستويات ، حيث تمثل هذه السلوكيات إطاراً واضحاً وثابتاً لما هو متوقع من العاملين في الوظائف (ديوان الموظفين العام، ٢٠١٧).

الجدارات إجرائياً: تعرف الجدارات في ضوء أغراض الدراسة الحالية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات (الموضحة في نموذج الجدارة الشاملة والمعدل) والتي يجب أن تتوفر عند الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

القدرات المعرفية: هي جملة من الإمكانيات والعمليات المعرفية التي يملكها الفرد لإدراك وفهم العلاقات بين الأشياء، وكذلك إصدار أحكام وتقييم على المواقف المختلفة (القحطاني، ٢٠١٧).

القدرات المعرفية إجرائياً: هي كافة العمليات المعرفية التي يملكها العاملون في وزارة التعليم العالي والتي تمكنهم من فهم وأدراك مصفوفة الجدارات بكافة أبعادها المختلفة، ومعرفة كيفية استخدامها في عملية تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين وتعيينهم.

مهارات التطبيق: تعرف المهارة على أنها مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين، ومن أبرز تلك المهارات التي يمكن أن تتوفر في الشخص (البحث والتقصي عن المعلومة، التخطيط، الإحصاء، بناء العلاقات مع الآخرين، الاتصاف بالقيادة، والإلمام بمهارات الحاسوب، والإدارة) (بوطالب وآخرون، ٢٠١٩).

مهارات التطبيق إجرائياً: قدرة العاملين في وزارة التعليم العالي على تطبيق العمليات المعرفية المتعلقة بالجدارات وتوظيفها في ممارسات تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين وتعيينهم.

المهارات التقنية: هي مجموعة القدرات التي ينبغي أن تتوفر في مستخدمي التقنية، من هذه القدرات المعرفة بأسس البرامج والإلمام بالمهارات الخاصة بكل برنامج، وكذلك معرفة ضوابط الملكية الفكرية وأساليب

التطوير في البرمجيات المختلفة، والإدراك بأن التقنية متطورة ومتغيرة بشكل مستمر مما يتطلب تطوير المهارات الخاصة بها باستمرار (العتيبي، ٢٠١١).

المهارات التقنية إجرائياً: تعرف القدرات التقنية لأغراض الدراسة الحالية على أنها القدرات التي ينبغي أن تتوفر في العاملين الذين يستخدمون التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في عمليات التخطيط للموارد البشرية وكذلك اختيار العاملين وتوظيفهم، مثل المعرفة بأسس البرامج الحوسبة ونظم المعلومات وتطوير البرمجيات المختلفة وصياغة الإعلانات وغيرها.

تخطيط الموارد البشرية: هو عملية توقع العرض والطلب على الموارد البشرية داخل المؤسسة، ووضع خطط العمل للتوفيق فيما بينهما (العقيف، ٢٠١٨).

تخطيط الموارد البشرية إجرائياً: هو عملية متكاملة تقوم بها وحدات الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي بالتعاون مع الوحدات المختلفة تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة.

اختيار الموارد البشرية: الاختيار هو عملية اختيار مرشح واحد خارج مجموعة المرشحين على أساس معايير محددة وعلى أساس "مناسب" بين الفرد والوظيفة (هيرسبرغ وآخرون. Herschberg et al., ٢٠١٨).

الاختيار إجرائياً: هي عملية إدارية تقوم بها وحدات الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي يتم بموجبها اختيار الشخص الأكثر جدارة لتعيينه في الوظيفة المرشح لها.

الالتزام التنظيمي: عرفه بوشنان أنه: الارتباط الوجداني بين أهداف المنظمة وقيمها، وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها (حسنة، ٢٠١٨).

الالتزام التنظيمي إجرائياً نعني بالالتزام التنظيمي حسب هذه الدراسة أنه شعور الفرد العامل بالانتماء للمؤسسة وأن أهدافها هي أهدافه التي يسعى بكل جهد وبكل إخلاص في العمل إلى تحقيقها من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق أهدافها وتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

الالتزام العاطفي: يشير إلى تعلق الموظف العاطفي بالفهم والمشاركة مع المنظمة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما تعلق بالعمل أو ما يخصه، ويستمر الموظف الذي يحمل إلتزام عاطفي قوي بالاستمرار في العمل مادامت المنظمة تحتاجه (قداش وآخرون، ٢٠١٧).

الالتزام العاطفي إجرائياً: يعرف لأغراض الدراسة الحالية على أنه تعبير عما يمتلكه العاملون في وزارة التعليم العالي من مشاعر الحب والتعلق التي تجعلهم يحافظون على بقائهم وإخلاصهم للعمل داخل الوزارة. الالتزام المستمر: الرغبة القوية في الاستمرار في العمل داخل المنظمة والتمسك بقيم المنظمة، وعدم القدرة على التضحية بسبب زيادة تكاليف المترتبة عن ذلك (حسينة، ٢٠١٨).

الالتزام المستمر إجرائياً: هو رغبة العاملين في وزارة التعليم العالي الاستمرار في العمل والحفاظ على القيم السائدة.

الالتزام المعياري: هو به الإحساس الذي يشعر به الموظف ويعبر عن الإلتزام الأدبي والأخلاقي والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والدينية والثقافية (الطبولي، ٢٠١٧).

الالتزام المعياري إجرائياً: هو شعور العاملين بالمسؤولية الأخلاقية للالتزام بالقيم والأهداف التنظيمية داخل الوزارة.

١,٨ خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل وصفاً شاملاً للمشكلة البحثية التي سعت الدراسة إلى معالجتها من خلال بناء واختبار نموذج نظري للكشف عن دور الجدارات وفق محددات الجدارة الشاملة والمعدلة، وأثر تطبيقها في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في ظل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، مبيناً أيضاً أهداف الدراسة والأسئلة التي تعالج الإشكالية البحثية، وإبراز أهمية تطبيق الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية وكذلك توضيح أهمية الدراسة في سدّ الفجوة المفاهيمية والتطبيقية، بالإضافة إلى التفسير النظري والإجرائي لمفاهيم الدراسة ومصطلحاتها