

## الفصل الخامس

### المناقشة والتوصيات

#### ٥,١ التمهيد

يحتوي هذا الفصل على ملخص للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي تم الحصول عليها من نتائج التحليلات الإحصائية واستقراء الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة البحث، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات في عملية جمع البيانات من عينة الدراسة، وشمل الإطار النظري تحليل الدراسات السابقة ومناقشة نتائجها وربط ما توصل إليه الباحثون في الدراسات السابقة وما توصلت إليه الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والتي يمكن الاستفادة منها في توظيف الجدارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتخطيط واختيار الموارد البشرية.

فكان الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو بناء نموذج نظري لاختبار أثر استخدام الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في ضوء الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، لتحقيق ذلك تم اختبار الفرضيات وإسقاط العلاقات ودراستها على وزارة التعليم العالي محل الدراسة، إذ ركزت الدراسة على الجدارات الشاملة وأهميتها للتحويل نحو إدارة موارد بشرية قائمة على الجدارات ودور الالتزام التنظيمي في تحسين استخدام الجدارات في الممارسات المختلفة، حيث بينت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً للجدارات عند العاملين، لكنهم يواجهون صعوبات في توظيفها عند ممارسة التخطيط والقيام بإجراءات اختيار العاملين وتعيينهم، كما أن الدراسة سعت إلى معالجة إشكالية

البحث ووضعت تصوراً لتجاوز تلك الصعوبات؛ لذلك سوف يتم عرض كل متغير من متغيرات الدراسة وتقديم الاقتراحات والتوصيات في ضوء تلك النتائج.

## ٥,٢ مكونات الدراسة

تتمثل مكونات الدراسة الرئيسية في طرح الأهداف والأسئلة التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، بالإضافة إلى صياغة فرضياتها من أجل اختبارها بغية معالجة إشكالية البحث.

### ٥,٢,١ أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس للدراسة هو تحليل أثر استخدام الجدارات الشاملة في سياسات تخطيط واختيار العاملين في ضوء الدور الوسيط للالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من أجل مواجهة التحديات التي تؤثر في قدرة العاملين على توظيف جداراتهم أو كفايتهم في مجالات تخطيط واختيار الموارد البشرية، فكانت أهداف الدراسة كما يأتي:

- ١- بيان أثر استخدام الجدارات في سياسات تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.
- ٢- بيان أثر استخدام الجدارات في سياسات اختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.
- ٣- قياس أثر الجدارات على الالتزام التنظيمي عند العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.
- ٤- قياس أثر الالتزام التنظيمي على سياسات تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية؟
- ٥- التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على سياسات اختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

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

وسيطاً على العلاقة بينهما في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

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

بوصفه عاملاً وسيطاً على العلاقة بينهما.

٨- الكشف عن أهم عوامل ضعف استخدام الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية

وسبل التغلب عليها.

٥,٢ أسئلة الدراسة

لمعالجة إشكالية البحث تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

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

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

عاملاً وسيطاً على العلاقة بينهما؟

٥,٢,٣ فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على الفرضيات الصفرية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على تخطيط الموارد البشرية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على سياسات اختيار الموارد البشرية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على الالتزام التنظيمي.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على تخطيط الموارد البشرية

H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على سياسات اختيار الموارد البشرية.

H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على تخطيط الموارد البشرية بواسطة الالتزام التنظيمي.

H7: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على سياسات الاختيار بواسطة الالتزام التنظيمي.

٥,٣ مناقشة النتائج

٥,٣,١ ملخص النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

فيما يلي عرض مقتضب للنتائج الوصفية لعوامل الدراسة الأساسية، وهي كما يلي:

٥,٣,١,١ ملخص النتائج الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل (الجدارات)

اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج الجدارة الشامل المعدل والذي قدمه Porvaznik (٢٠١٣) وهو مكون من أربعة أبعاد رئيسية تمثل العوامل المستقلة في الدراسة، وبلغت الدرجة الكلية لنموذج الجدارات بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي درجة مرتفعة على مقياس درجات الموافقة، بمتوسط حسابي (٣,٧١) ووزن نسبي بلغ (٧٤,٢٪) كما يلي:

- ١- القدرات المعرفية: بلغت الدرجة الكلية للبعد المعرفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٨٢) ووزن نسبي (٧٦,٤٠٪)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات هذا البعد ما بين (٤,١١-٣,٢٧)، وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بدور القدرات المعرفية في تحسين سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.
- ٢- مهارات التطبيق: بلغت الدرجة الكلية لبعد لمهارات التطبيق من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٥٥) ووزن نسبي (٧١٪)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات هذا البعد ما بين (٤,١٤-٣,٢٩)، وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بدور مهارات التطبيق الفعلي في تحسين سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.
- ٣- مهارات النضج الاجتماعي: بلغت الدرجة الكلية لمهارات النضج الاجتماعي من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية درجة أيضا مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٩٠) ووزن نسبي قيمته (٧٨٪)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات هذا البعد ما بين (٤,١٦-٣,٥٤) وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بدور مهارات النضج الاجتماعي في تحسين سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.

٤- البعد التقني: بلغت الدرجة الكلية لمهارات البعد التقني من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية درجة أيضا مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٥٧) ووزن نسبي قيمته (٧١,٤) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات هذا البعد ما بين (٢,٩٢-٤,٤) وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بدور مهارات البعد التقني في تحسين سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.

٥,٣,١,٢ ملخص النتائج الوصفية المتعلقة بالمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)

اعتمدت الدراسة الحالية على الالتزام التنظيمي كعامل وسيط في العلاقة ما بين الجدارات وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية، حيث تكون الالتزام التنظيمي من أربعة أبعاد كما يلي:

١- الالتزام العاطفي: بلغت الدرجة الكلية للبعد العاطفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العالمي الفلسطينية درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، ووزن نسبي (٦٩,٢٠٪) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات هذا البعد ما بين (٣,٠٧-٣,٨٢) وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بالدور الوسيط للبعد العاطفي في العلاقة ما بين الجدارات وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.

٢- الالتزام المستمر: بلغت الدرجة الكلية للالتزام المستمر من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العالمي الفلسطينية درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، ووزن نسبي (٦٠,٤٠٪) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات هذا البعد ما بين (٢,٩٦-٤,٠٢) وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بالدور الوسيط للبعد العاطفي في العلاقة ما بين الجدارات وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.

٣- الالتزام المعياري: بلغت الدرجة الكلية لهذا البعد درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وبوزن نسبي (٧١,٠٤٪) وتراوحت قيم المتوسطات لمؤشرات هذا البعد ما بين (٤,٠١-٢,٧٩) وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بالدور الوسيط للبعد المعياري في العلاقة ما بين الجدارات وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.

٥,٣,١,٣ ملخص النتائج الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع (تخطيط واختيار الموارد البشرية)

تكونت العوامل التابعة في هذه الدراسة من بعدين رئيسيين هما تخطيط الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية، حيث كانت النتائج الوصفية المتعلقة بهما كما يلي:

١- تخطيط الموارد البشرية: بلغت الدرجة الكلية للعامل التابع تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العالمي الفلسطينية درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، وبوزن نسبي (٦٤٪) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات هذا البعد ما بين (٢,٦٤-٣,٥٤) وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بقياس تخطيط الموارد البشرية.

٢- اختيار العاملين: بلغت الدرجة الكلية للعامل التابع اختيار العاملين من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العالمي الفلسطينية درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، وبوزن نسبي (٦٥٪) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات هذا البعد ما بين (٢,٩٨-٣,٤٣) وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل بقياس تخطيط الموارد البشرية.

يتضح من التحليل الوصفي لعوامل الدراسة الرئيسية أن أبعاد الجدارة الشاملة تتوافر بدرجة مرتفعة عند العاملين في الوزارة من وجهة نظرهم، بينما قدرتهم على توظيف تلك الجدارات لا تزال بدرجة متوسطة،

كما أن الالتزام التنظيمي يلعب دور الوسيط بمستوى جزئي في العلاقة بين سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.

٥,٣,٢ النتائج المستخلصة من تقييم نموذج القياس

تم استخدام معايير تقييم القياس الانعكاسي التي وضعها Hair Jr et al. (٢٠١٧) وهي تقييم الاتساق الداخلي وتقييم الصدق التقاربي والصدق التمايزي وموثوقية المؤشرات فكانت نتائج تقييم نموذج القياس كما يلي:

الاتساق الداخلي: لتقييم الاتساق الداخلي تم الاعتماد على معيارين هما: معامل الثبات كرومبا ألفا والثاني معامل الموثوقية المركبة، حيث تبين أن قيم معاملات كرونباخ ألفا إضافة إلى قيم الموثوقية المركبة لجميع المتغيرات الكامنة أكبر من (٠,٧٠)، مما يشير إلى درجة جيدة من الموثوقية، مما يعني وجود ترابط بين فقرات الأداة في قياس متغيرات الدراسة الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس.

الصدق التقاربي: يشير الصدق التقاربي إلى مدى ارتباط المقاييس بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة لنفس العامل، وقد تم تقييم الصدق التقاربي وفقا لمعيار معاملات التحميل الخارجية إلى جانب معيار متوسط التباين المستخرج، فكانت نتائج تقييم الصدق التقاربي تشير إلى أن معاملات التحميل للمؤشرات: EC4، CC4، NC2، GC1، GC4 أقل من (٠,٤٠)، وعليه تم حذفها من الدراسة، في حين تم حذف المؤشران CC6، TQ2 لان قيمة متوسط التباين للمتغير الكامن اللذان ينتميان لهما قد ارتفعت بعد حذفها بحيث أصبحت أكبر من (٠,٥٠). أما معاملات التحميل الخارجية فكانت مقبولة لان قيمها أكبر من (٠,٥٠)، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات، في حين أن

قيمة AVE لمتغير تخطيط الموارد البشرية أكبر من (٠,٤٠) وبالرغم من ذلك فإن قيمته مقبولة لان قيم CR

لهذا المتغير أكبر من (٠,٦٠) وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج.

الصدق التمايزي: وهو يشير إلى المدى الذي يكون فيه المبنى متميزا بالفعل عن المباني الأخرى وفقاً لمعايير تطبيقية، ويتم تقييمه من خلال معيارين هما التحويلات المتقاطعة معيار فورنل لاركر، فكانت نتائج تقييم الصدق التمايزي أن قيم الجذر التربيعي لقيم AVE لكل متغير أكبر من مقدار ارتباط المتغير مع المتغيرات الأخرى، مما يدل على وجود تمايز (اختلاف) بين المتغيرات الكامنة وعدم تشابها وبالتالي كل متغير يمثل نفسه. وبالاعتماد على ما تم التوصل إليه في تقييم نموذج القياس وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس.

٥,٣,٣ النتائج المستخلصة من تقييم النموذج الهيكلي

ينطوي هذا التقييم على دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ودراسة القدرات التنبؤية، والتأكد

من مدى دلالة الأثر بين المتغيرات الكامنة، حيث تم الاعتماد على الخطوات التي قدمها Hair Jr et al.

(٢٠١٧) في تقييم النموذج الهيكلي وهي (معامل التداخل الخطي ومعامل التحديد وحجم الأثر) فكانت

النتائج كما يلي:

معامل التداخل الخطي: من خلال فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرات الكامنة

في الدراسة بينت النتائج أن قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات الكامنة أقل من (٥) مما يعني عدم وجود

مشكلة في معامل التداخل الخطي في نموذج الدراسة.

معامل التحديد ( $R^2$ ): وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الارتباط التربيعي بين

القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي , وقد بينت النتائج أن جميع معاملات  $R^2$  معنوية و مقبولة

إحصائياً، بحيث أن أبعاد الجدارات الأربعة ( القدرات المعرفية، مهارات التطبيق، مهارات النضج الاجتماعي، المهارات التقنية) تفسر ما مقداره (٣٩,١٪) من الالتزام التنظيمي و هو تفسير كبير، كما و يفسر متغيري الجدارات و الالتزام التنظيمي ما مقداره (٤٦,٧٪) من التباين في التخطيط للموارد البشرية، في حين يفسر متغيري الجدارات و الالتزام التنظيمي ما مقداره (٣٦,٢٪) من الاختيار و التعيين و كلاهما ذو تفسير كبير.

القدرة التنبؤية: وهي مؤشر على القدرة التنبؤية للنموذج خارج نموذج العينة، وقد وضحت النتائج بأن قيم جميع معاملات  $Q^2$  أكبر من صفر، مما يدل على أن المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ.

حجم الأثر: يعبر عن التغير في قيمة  $R^2$  عند حذف بناء خارجي (عامل مستقل) محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحدوفة تأثير جوهري على البنى الداخلية (عوامل التابعة)، حسب معايير Cohen (١٩٨٨) لتقييم  $f^2$  و فإذا كان حجم الأثر أكبر من ٠,٣٥ فان حجم الأثر كبير، اذا كان  $0.15 > f^2 \geq 0.02$  حجم الأثر متوسط،  $0.35 > f^2 \geq 0.15$  و إذا كانت قيمة  $f^2 > 0.02$  لا يوجد أثر، وقد أظهرت نتائج التحليل أن حجم أثر الجدارات على تخطيط الموارد البشرية متوسط، وأن أثر الالتزام التنظيمي على تخطيط الموارد البشرية ضعيف، في حين أن أثر الجدارات على الاختيار والتعيين ضعيف، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن أثر الالتزام التنظيمي على الاختيار والتعيين أيضا ضعيف، كما ونلاحظ أن حجم أثر الجدارات على الالتزام التنظيمي كبير، من خلال النتائج تتضح أهمية المتغيرات الكامنة في النموذج.

جودة المطابقة: يعتمد هذا المعيار على قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، والأداء العام للنموذج، فإذا كانت قيمة GoF تتجاوز (٠,٣٦) فإنها تدل على جودة مطابقة النموذج، وقد بينت

نتائج التحليل أن جميع قيم GoF أكبر من (٠,٣٦)، مما يدل على جودة مطابقة النموذج كبيرة بما يكفي للنظر في صدق النموذج.

٥,٣,٤ نتائج اختبار المسارات والفرضيات

في النموذج المناسب PLS-SEM، يتم الحصول على تقديرات للعلاقات في النموذج الهيكلي (معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، في هذا البند سيجيب الباحث عن فرضيات الدراسة وفقا لنتائج النموذج الهيكلي. في هذا المحور قام الباحث باختبار الفرضيات الرئيسية في الدراسة لاختبار الأثر المباشر لاستخدام الجدارات على الالتزام التنظيمي، كذلك اختبار الأثر المباشر للالتزام التنظيمي على ممارسات الموارد البشرية (اختيار الموارد البشرية، التخطيط الموارد البشرية) وأخيرا الأثر المباشر لاستخدام الجدارات على ممارسات الموارد البشرية (اختيار الموارد البشرية، التخطيط الموارد البشرية) كما يلي:

٥,٣,٤,١ الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات في سياسات تخطيط الموارد

البشرية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام الجدارات وفق نموذج الجدارة الشاملة على تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد أظهرت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة اختبار  $t$  (١٠,٥٢١) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني قبول الفرضية البديلة

الأولى، بالتالي يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، فكلما زادت درجة الجدارات بمقدار درجة واحدة فإن تخطيط الموارد البشرية يزداد بمقدار (٠,٥٧٥) درجة.

وتبين نتائج التحليل أيضا إلى أن حجم الأثر كان بدرجة متوسطة ، وهذا يشير إلى أن العاملين يواجهون صعوبات في تطبيق الجدارات عند التخطيط للموارد البشرية وهو ما أتضح من خلال تحليل إجابات المبحوثين أثناء المقابلات حيث بينت أن ثمة عوامل داخلية وخارجية تؤثر في توجهات العاملين نحو توظيف جداراتهم في إجراءات تخطيط الموارد البشرية، وقد تمثلت العوامل الداخلية في السياسات الإدارية المتبعة داخل الوزارة وضعف البنية التحتية لاستخدام التقنيات الحديثة في التخطيط بالإضافة إلى نقص المعلومات المتعلقة بالاحتياجات اللازمة للوزارة حول الوظائف والعاملين، كما أن سياسات التدريب والتطوير الوظيفي بعضها لا يتناسب والاحتياج الفعلي كون أغلبها يكون على شكل مشاريع موجهة من الدول المانحة دون أن تكون مصممة وفق احتياج حقيقي، أما العوامل الخارجية فقد تمثلت في تقلبات البيئة المحيطة وعدم استقرار الوضع الاقتصادي للوزارة وكذلك عمليات الدمج والفصل المتكررة مع وزارة التربية والتعليم .

تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة عثمان وسليمان (٢٠١٧) حيث بينت أن تأثير استخدام الجدارات في إجراءات تخطيط الموارد البشرية كان أيضا بدرجة متوسطة ، وبينت الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية لا يكون له أثر فعال ومنهجي، ولا يحقق أهدافه إلا إذا كان القائمين عليه يمتلكون الجدارات التخطيطية اللازمة، ذلك أن جدارات التخطيط ترتبط بالمقدرة على إنجاز الخطط ومدى فعاليتها وارتباطها باستراتيجية المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فالجدارات هي خصائص شخصية كالمعارف والمهارات والدوافع والأنماط الذهنية التي يمتلكها الفرد بحيث تجعله قادرا على إدارة عملية التخطيط بشكل فعال (ديسلر، ٢٠٠٤).

وتؤيد هذه النتيجة أيضا دراسة Skrkova (٢٠١٦) في أن استخدام الجدارات أثر في عمليات التخطيط بدرجة متوسطة، نتيجة نقص برامج التدريب في مجال الجدارات، وهو ما أكدته أيضا دراسة الكريدا (٢٠٠٤) التي بينت الأثر المتوسط للجدارات التخطيطية لدى مدرء التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وعزت الدراسة ذلك إلى ضعف خبرات المدرء في مجال الجدارات.

٥,٣,٤,٢ الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات في سياسات اختيار الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الجدارات في سياسات اختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من وجهة نظر العاملين حيث بينت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على الاختيار والتعيين، حيث بلغت قيمة اختبار  $t$  ( $t = 3,570$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني قبول الفرضية البديلة الثانية، بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، فكلما زادت درجة الجدارات بمقدار درجة واحدة فإن اختيار الموارد البشرية يزداد بمقدار (٠,٢٨٩) درجة.

أن اتجاهات العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية نحو أثر الجدارات في اختيار الموارد البشرية حيادية وبدرجة متوسطة، هذا يعني أن العاملين المختصين بعمليات التعيين يواجهون صعوبات في توظيف جداراتهم لإنجاز هذا العمل.

وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات أن الصعوبات التي تواجه العاملين في استخدام جداراتهم تعود إلى عدة عوامل منها ما هو مرتبط بالتدخلات الخارجية في قرارات التعيين ومنها ما هو مرتبط بضعف موضوعية المقابلات والامتحانات التنافسية وعدم اعتمادها

على بطاقة الجدارات اللازمة لشغل الوظائف ومنها ما يعود إلى نقص البيانات حول الوظائف وأخرى لها علاقة بضعف أتمته إدارة الموارد البشرية وسياسات التطوير الوظيفي.

تؤيد هذه النتيجة نتائج دراسة ابازيد (٢٠٠٨) حول مدى تطبيق الجدارات في آليات اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، حيث بينت نتائجها وجود درجة متوسطة لتطبيق معايير الجدارات في عمليات اختيار المديرين، وعزت الدراسة ذلك إلى ضعف شفافية ومنهجية الامتحانات التنافسية والمقابلات وضعف دور وحدات الموارد البشرية في قرارات الاختيار والتعيين.

لكنها تختلف مع نتائج دراسة أبو سنيينة (٢٠١٧) في تقييمها لممارسة عمليات التعيين في واحدة من مؤسسات التعليم العالي، حيث بينت نتائجها أن مستوى ممارسة وظيفة التعيين كانت متدنية بسبب اقتصار سياسات التعيين على الإجراءات الروتينية واعتمادها على عقود التوظيف القائمة على الحقوق والواجبات والأجور دونما تطرق للجدارات المطلوبة لشغل الوظائف.

٥,٣,٤,٣ الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على الالتزام التنظيمي أظهرت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة اختبار  $t$  ( $t = 14,813$ ) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني قبول الفرضية البديلة الثالثة، بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، فكلما زادت درجة الجدارات بمقدار درجة واحدة فإن الالتزام التنظيمي يزداد بمقدار (٠,٦٢٥) درجة.

أن العلاقة بين الجدارات والالتزام التنظيمي كما يرى Dorrell and Madigan (٢٠٠٠) التي تناولت فاعلية الممارسات التنظيمية المختلفة في بناء التزام الفرد، إذ تم تحديد خمس مجالات رئيسية متمثلة (بأشعار الفرد بالأمان، المكافآت، الاندماج، النمو، التوافق أو الانسجام الحياة / العمل)، وفقا إلى نتائج

الدراسة فأن (٧٨ %) من العاملين قد اعلنوا بأن زملائهم في العمل حسّنوا من جداراتهم الوظيفية لتقديم المساهمة الأفضل للمنظمة فضلا عن ذلك فقد أثبتت نتائج دراسة سليمان (٢٠١٣) أن (٧٠٪) من العاملين قد أيدوا بأن منظماتهم قدمت لهم جهود كبيرة لدعمهم ومساندتهم على مدار السنوات الماضية مما ساعدت هذه الممارسات التنظيمية على زيادة درجة الالتزام لدى الأفراد تجاه المنظمة .

تؤيد هذه النتيجة أيضا نتائج دراسة Rizwan (٢٠٢٢) حيث بينت أن الجدارات المهنية تزيد من معدلات الالتزام التنظيمي عند العاملين (المهندسين) في ولاية لاهور الباكستانية فكلما توافرت درجة عالية من الجدارات عند العاملين تزداد مستويات الالتزام لديهم، مما يعني أن الجدارات ترتبط ارتباطا فاعلا بالالتزام التنظيمي .

كما تؤيد هذه النتيجة دراسة Debjaminu (٢٠١٥) حيث أشارت إلى وجود علاقة بين الجدارات والالتزام التنظيمي ولكنها كانت علاقة جزئية.

بينما لا تؤيد هذه النتيجة دراسة الغريباوي (٢٠٢٠) التي بينت وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة لكنها بينت عدم وجود علاقة بين قدرات العاملين ومعدلات الالتزام التنظيمي لديهم وعزت ذلك إلى الأتماط الإدارية المتبعة من قبل العاملين في جامعة واسط.

لا تؤيد هذه النتيجة أيضا دراسة كرامي وآخرون (٢٠١٧) التي بينت نتائجها عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارات المهنية والالتزام التنظيمي نظرا لوجود ثغرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن مديري الموارد البشرية لا يعتمدون بشكل مناسب على استراتيجيات لتعزيز الجدارات المهنية والالتزام التنظيمي للموظفين.

لا تؤيد هذه النتيجة دراسة Karami et al. (٢٠١٧) التي بينت نتائجها عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجدارات المهنية والالتزام التنظيمي نظرا لوجود ثغرات في ممارسات إدارة الموارد

البشرية، وأن مديري الموارد البشرية لا يعتمدون بشكل مناسب على استراتيجيات لتعزيز الجدارات المهنية والالتزام التنظيمي لموظفي الرعاية الصحية في المستشفيات التابعة لجامعة العلوم الطبية في إيران.

٥,٣,٤,٤ الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على تخطيط الموارد البشرية أظهرت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة اختبار  $t$  ( $t = 3,608$ ) وهي ذات دلالة إحصائية من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني قبول الفرضية البديلة الرابعة، بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، فكلما زادت درجة الالتزام التنظيمي بمقدار درجة واحدة فإن تخطيط الموارد البشرية يزداد بمقدار (٠,٢١٢) درجة.

تؤيد هذه النتيجة دراسة أبكر (٢٠٢٢) حيث بينت نتائجها أن تخطيط الموارد البشرية يتأثر إيجابا بالالتزام التنظيمي، وأن العدالة التنظيمية تقوي العلاقة الإيجابية بين الالتزام والتخطيط ومختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تؤيد هذه النتيجة أيضا دراسة الغريبوي (٢٠٢٠) حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي الذي يتكون من المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند العاملين في جامعة واسط حيث بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وممارسات أدراه الموارد البشرية ومنها تخطيط العاملين.

تؤيد هذه النتيجة كذلك دراسة مقدم وعدنان (٢٠٢٠) حيث توصلت أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا هاما في تحقيق الالتزام التنظيمي ويعتبر المحرك الأساس للكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العنصر البشرية في مؤسسات البنك الوطني الجزائري.

تؤيد هذه النتيجة نتائج دراسة بدران (٢٠١٥) التي كشفت أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط وتدريب مهارات الموارد البشرية، استقطاب واختيار الموارد البشرية، وظيفة مكافأة الموارد البشرية، وظيفة تقييم ومتابعة أداء الموارد البشرية وبين تطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين.

لا تتفق هذه النتيجة مع جاءت به نتائج دراسة العجمي (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود أثر ذو

دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين والاستقطاب، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء) على الإلتزام التنظيمي وليس العكس.

٥,٣,٤,٥ الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على اختيار الموارد البشرية

أظهرت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على سياسات اختيار الموارد

البشرية، حيث بلغت قيمة اختبار ت ( $t = ٥,٠١٦$ ) وهي ذات دلالة إحصائية من مستوى الدلالة

(٠,٠٥) مما يعني قبول الفرضية البديلة الخامسة، بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، فكلما

زادت درجة الإلتزام التنظيمي بمقدار درجة واحدة فإن الاختيار يزداد بمقدار (٠,٣٧٥) درجة.

تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الغريباوي (٢٠٢٠) حول دور ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تعزيز الأداء السياقي الذي يتكون من المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند العاملين في

جامعة واسط حيث بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي

وممارسات ادراه الموارد البشرية ومنها تخطيط واختيار العاملين. تؤيد هذه النتيجة دراسة أبكر (٢٠٢٢)

حيث بينت نتائجها أن تخطيط الموارد البشرية يتأثر إيجابا بالالتزام التنظيمي، وان العدالة التنظيمية تقوي

العلاقة الإيجابية بين الإلتزام وممارسات تخطيط واختيار الموارد البشرية.

كما تتفق هذه النتيجة مع جاءت به دراسة بدران (٢٠١٥) ودراسة آلاء بيعة (٢٠١٦) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ومختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية لا سيما التخطيط واختيار العاملين.

وتؤيد هذه النتيجة أيضا دراسة آسيل (٢٠١٣) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية ونية الموظف للبقاء في المنظمة، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية الموظف للبقاء في المنظمة والعلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من خلال موظفي شركات التصنيع في المنطقة الصناعية في مدينة رشت، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (التخطيط والاختيار والتدريب والتقييم) وميل الموظفين إلى البقاء في المؤسسة.

كما تؤيد هذه النتيجة ما جاءت به نتائج دراسة القرالة (٢٠١٨) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين سياسات اختيار وتعيين العاملين والالتزام التنظيمي بمكوناته الثلاثة (الوجداني والاستمراري والمعياري). تؤيد أيضا هذه النتيجة دراسة Paşaoğlu (٢٠١٥) حول تقييم آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بشكل فردي ومنهجي توصلت نتائج هذه الدراسة إلى إن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الترقية، المكافآت القائمة على الأداء، مشاركة المعلومات) لها تأثير على الالتزام التنظيمي بشكل فردي ومنهجي.

بينما لا تتفق هذه النتيجة مع جاءت به نتائج دراسة العجمي (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين والاستقطاب، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء) على الإلتزام التنظيمي وليس العكس.

وأيضاً لا تؤيد هذه النتيجة دراسة Slatten et al. (٢٠٢٠) حيث أظهرت وجود تأثير سلبي للالتزام

التنظيمي على سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية نتيجة عدم تقدير العاملين من قبل الإدارة العليا وكثرة طلبات الاستقالة.

٥,٣,٤,٦ الفرضية السادسة (المتغير الوسيط): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجداريات على تخطيط الموارد البشرية بواسطة الالتزام التنظيمي.

وجود أثر موجب غير مباشر ذو دلالة إحصائية للجداريات على سياسات تخطيط الموارد البشرية، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي وسيط جزئي في هذه العلاقة، مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة ، بينما كان الأثر المباشر للجداريات على سياسات تخطيط الموارد البشرية أكبر من الأثر الغير المباشر بمقدار (٠,٤٣٢)، و نلاحظ أن معامل المسار الغير مباشر ينتمي إلى مجال الثقة (٠,٢٠٩-٠,٠٥٨) باحتمال (٩٥٪) ، مع ملاحظة أن فترة الثقة لا تشمل الصفر (Hair Jr et al.، ٢٠١٧)، و عليه فإن التأثير الغير مباشر لاستخدام الجداريات على سياسات تخطيط الموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط كبير.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة غريب (٢٠١٤) التي بينت نتائجها وجود دور وسيط للالتزام

التنظيمي بين جداريات العاملين وبين تخطيط الموارد البشرية،

وتؤكد هذه النتيجة أيضاً دراسة إبراهيم (٢٠١٨) التي بينت أيضاً أن الإلتزام التنظيمي يتوسط

العلاقة بشكل جزئي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما فيها تخطيط الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية.

٥٣,٤٧,٧ الفرضية السابعة (المتغير الوسيط): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على

سياسات اختيار الموارد البشرية بواسطة الالتزام التنظيمي.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية وجود أثر موجب غير مباشر ذو دلالة إحصائية للجدارات على سياسات الاختيار و التعيين، و هذا يعني أن الالتزام التنظيمي وسيط جزئي في هذه العلاقة، مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة، بينما كان الأثر المباشر للجدارات على سياسات الاختيار و التعيين أكبر من الأثر الغير المباشر بمقدار (٠,٠٥٢)، و نلاحظ أن معامل المسار الغير مباشر ينتمي إلى مجال الثقة (٠,٣٤٠ - ٠,٤٣٤) باحتمال (٩٥٪)، مع ملاحظة أن فترة الثقة لا تشمل الصفر (Hair Jr et al., ٢٠١٧)، وعليه فإن التأثير الغير مباشر لاستخدام الجدارات على سياسات الاختيار و التعيين بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط كبير.

يتضح من نتائج اختبار التأثير الكلي للالتزام التنظيمي أنه يلعب دور الوسيط وان كان بشكل جزئي في العلاقة بين الجدارات وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية وبالتالي كل ما ازداد استخدام الجدارات من قبل العاملين يؤثر ذلك إيجابيا في سياسات التخطيط والاختيار في ظل وجود الالتزام التنظيمي حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر موجب غير مباشر ذو دلالة إحصائية للجدارات على سياسات تخطيط الموارد البشرية، و هذا يعني أن الالتزام التنظيمي وسيط جزئي في العلاقة بينهما، بينما كان الأثر المباشر للجدارات على سياسات تخطيط الموارد البشرية أكبر من الأثر الغير المباشر بمقدار (٠,٤٣٢)، وكشفت النتائج أيضا وجود أثر موجب غير مباشر ذو دلالة إحصائية للجدارات على سياسات اختيار الموارد البشرية، و هذا يعني أن الالتزام التنظيمي وسيط جزئي في هذه العلاقة، بينما كان الأثر المباشر للجدارات على سياسات الاختيار أكبر من الأثر الغير المباشر بمقدار (٠,٠٥٢).

لقد أشارت غالبية نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباط بين جدارات العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة نتيجة لوجود دور وسيط للالتزام التنظيمي، وتتفق مع نتائج الدراسة الحالية في وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي كدراسة إبراهيم (٢٠١٨) والتي بينت نتائجها وجود دور وسيط جزئي للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يمتلكه العاملين من جدارات سلوكية لممارسة المواطنة التنظيمية رغبة منهم لرفع إنتاجيتهم والحصول على امتيازات وظيفية، وكذلك دراسة غريب (٢٠١٤) التي أكدت نتائجها على وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي بين جدارات العاملين وبين تخطيط الموارد البشرية واستقطاب العاملين وتعيينهم.

٥,٣,٥ النتائج المستخلصة من تحليل (المقابلات)

٥,٣,٥,١ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أهم الصعوبات التي أدت إلى ضعف تطبيق الجدارات في

عمليات تخطيط الموارد البشرية من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي؟

بينت اتجاهات المستطلعة آراؤهم أثناء المقابلات أن الصعوبات التي تحد من قدرة العاملين في تطبيق

الجدارات في تخطيط الموارد البشرية تنقسم إلى قسمين (عوامل داخلية وعوامل خارجية) كما يلي:

#### ١-العوامل الداخلية

بينت نتائج تحليل البيانات وجود مجموعة من العوامل الداخلية التي ترتبط بالسياسات الإدارية المتبعة

في الوزارة، والتي شكلت ما نسبته (٧٨,٥٨٪) من مجمل التحديات والصعوبات التي تواجه العاملين في

استخدام جداراتهم في عمليات تخطيط الموارد البشرية، هذه العوامل مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها البعض

فوزارة التعليم العالي في اطار نظرية النظم تتكون من مجموعة من الأنظمة والوحدات الإدارية المختلفة التي

يعتمد كل فرع منها على الآخر، حيث كان من أبرز هذه العوامل صعوبة هو عدم وجود توصيف للكثير من الوظائف، وهذا يعني أن قسماً كبيراً من العاملين يشغلون وظائف لا تتوافق متطلباتها مع جداراتهم، حيث يعتبر توصيف الوظائف أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات في أنظمة التخطيط والتعيين وغيرها، لذلك يشكل الخلل في توصيف الوظائف عائقاً أمام العاملين يحد من قدرتهم على توظيف جداراتهم بالشكل المطلوب، ويعود السبب في ذلك إلى أن التجربة الفلسطينية في إعداد بطاقات الوصف الوظيفي بدأت عام (٢٠١١) وهي حديثة نسبياً، كما أن عملية إدماج بطاقة الجدارات ضمن بطاقات الوصف الوظيفي بدأت عام (٢٠١٧) بمشاركة ديوان الموظفين العام و خبراء محليين ودوليين عن طريق وضع (٢٣٢) بطاقة وصف وظيفي وفق دراسات و معايير أساسية، لكنها لم تطبق ولم تستكمل في كافة الأجهزة التابعة لقطاع الخدمة المدنية بما فيها وزارة التعليم والبحث العلمي مجال الدراسة الحالية ( أبو زيد، ٢٠١٧).

تؤيد هذه النتيجة ما جاءت به دراسة الكيلاني والكبيجي (٢٠١٨) حول أثر بطاقات الوصف الوظيفي على جدارات تخطيط الموارد البشرية وشفافية التعيين، وتدعم هذه النتيجة أيضاً ما جاءت به دراسة الزهرة ومهيرة الأسود (٢٠٢٠) حول معيقات تطبيق المقاربة بالجدارات في التعليم العام حيث أظهرت أن العاملون يواجهون معيقات ذاتية ومادية وتنظيمية وعلائقية في استخدام الجدارات.

أما التحدي الآخر فهو وجود ضعف واضح في البنية التحتية التكنولوجية، مما ترتب عليه عدم اعتماد التخطيط على التقنيات الحديثة ونقص المعلومات اللازمة لإجراءات التخطيط، ومن المسلم به أن توفر البيانات والمعلومات من الخطوات الأساسية والمراحل الأولى للمباشرة بتخطيط الموارد البشرية، وبالتالي نقص البيانات شكل عائقاً أدى إلى ضعف توظيف جدارات العاملين في التخطيط رغم امتلاكهم مستوى عالي من الجدارات المعرفية والتقنية والفنية كما جاء في نتائج تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان،

و تعد تكنولوجيا المعلومات مورداً أساسياً من موارد نظام معلومات الموارد البشرية، فالبعد التقني واحداً من الأبعاد التسييرية لنظم معلومات الموارد البشرية مثله مثل البعد البشري أو التنظيمي، وبالتالي يشكل ضعف أو غياب هذا المورد آثاراً سلبية على قدرة العاملين في توظيف جداراتهم المطلوبة لأداء الأنشطة المختلفة، لا سيما في ظل توجهات الوزارة الهادفة إلى التحول الرقمي في قطاعات التعليم الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، ويعود السبب في ضعف البنية التحتية التكنولوجية إلى نقص الموازنات التخطيطية والتشغيلية للوزارة، وعوامل فنية تقنية تتعلق بنقص الخبرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.

تؤيد هذه النتيجة دراسة محمد (٢٠١٨) التي بينت أن ضعف تكنولوجيا المعلومات ونقص المعلومات يؤثر في جدارات العاملين عند ممارسة التخطيط، كما تؤيد هذه النتيجة أيضاً دراسة Nina (٢٠١٧) حول أهمية الجدارات التكنولوجية في مواجهة التحديات التقنية في التعليم.

أما التحدي الآخر فقد تمثل في البرامج التدريبية غير المتخصصة وعدم وملاءمتها لاحتياجات العاملين في الوزارة، والتي من شأنها التأثير على قدرة العاملين حول طرق توظيف الجدارات وتطويرها، وهو ما أيدته دراسة الشهري وشجيل (٢٠٢٠) حيث بينت أن خبرات العاملين التي يكتسبونها بالتدريب تؤثر على تخطيط الموارد البشرية مما يجعل التخطيط بلا جدوى، وأوصت إلى ضرورة إعداد وتدريب لجان فنية متخصصة يتوفر لديها الجدارات التخطيطية اللازمة للقيام بعملية التخطيط.

تعلل الدراسة الحالية هذه النتيجة إلى أن سياسات التدريب والتطوير الوظيفي المعتمدة في الوزارة أغلبها لا يُصمم وفق الاحتياجات الحقيقية لإثراء قدرات العاملين يعالج فجوة الأداء، وإن أغلبها يكون على شكل مشاريع موجهة من الدول المانحة تستهدف مجالات مختلفة.

تؤيد هذه النتيجة ما جاءت به دراسة Skrkova (٢٠١٦) ودراسة الكريدا (٢٠٠٤) والتي أظهرتا أهمية برامج التدريب في تعزيز قدرة العاملين على ممارسة جداراتهم، وهو ما أيدته أيضاً دراسة المهدي

(٢٠١٦) حيث علّلت الدراسة ضعف ممارسة الجدارات من قبل الموظفين إلى عدم تركيز البرامج التدريبية

على تعزيز سبل توظيف الجدارات التخطيطية لديهم في مؤسسات التربية والتعليم في السعودية.

من بين التحديات أيضاً كما بينت نتائج تحليل المقابلات هو ضعف إجراءات المتابعة والشفافية،

حيث تبدو أهمية المتابعة والأشراف في اكتشاف الأخطاء وعلاجها، والملاحظ من النتائج وجود قصور

في إجراءات المتابعة والأشراف في وزارة التعليم العالي مما ترتب عليه استمرار وجود قصور في قدرة العاملين

على توظيف جداراتهم، وما يحدد نطاق الإشراف هو الهيكل التنظيمي الذي يعتبر إطاراً يوضح أدوار

العاملين ومسؤولياتهم في تحقيق أهداف الوزارة، وقد بينت نتائج تحليل المقابلات أيضاً أن من بين التحديات

التي تواجه العاملين في توظيف جداراتهم هو ضعف الهيكل التنظيمي، وقد بينت نظرية المبادئ الإدارية

ضرورة توفر عدة خصائص داخل بناء المنظمات مثل التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز والفاعلية، الضبط

والإشراف لمعالجة وتطوير السياسات الإدارية.

تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الكردي (٢٠١٠) حول ضرورة تفعيل نماذج الأشراف

على أداء العاملين وتوظيف جداراتهم التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما جاءت به دراسة الشهري وشحبل (٢٠٢٠) والتي بينت أن التغيير

المستمر في الهياكل التنظيمية يعتبر من أبرز معوقات ممارسة العاملين لمهارات تخطيط الموارد البشرية.

من جهة أخرى بينت نتائج تحليل اتجاهات الباحثين أن عدم التخصص الوظيفي اعتبر من

التحديات والصعوبات التي تواجه العاملين في توظيف جداراتهم بالشكل المطلوب، حيث يشير مبدأ

التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي (التحديد المسبق

لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية)، ويشمل ذلك جميع

المستويات التنظيمية، لقد ركز المدخل الميكانيكي لنظريات التنظيم (نظرية المبادئ الإدارية) ضرورة وأهمية

التخصص ومبدأ تقسيم العمل، وأهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة لمواجهة التحديات المتعلقة بكيفية زيادة الجدارة الإنتاجية للعاملين وكيفية تحفيزهم للاستفادة القصوى من جهودهم وأدائهم، (العميان، ٢٠٠١).

## ٢- العوامل الخارجية

بينت نتائج تحليل المقابلات وجود ثلاثة عوامل رئيسية تمثل تحديات وصعوبات خارجية تؤثر على قدرة العاملين على توظيف جداراتهم في عمليات تخطيط الموارد البشرية، وقد شكلت هذه العوامل ما نسبته (٢٢,٢٪) من مجمل التحديات الداخلية والخارجية، وحسب "نظرية النظم" تعتبر وزارة التعليم العالي كياناً مفتوحاً يتفاعل مع بيئتها الخارجية تؤثر وتتأثر بها، تمثلت هذه العوامل في عدم استقرار البيئة المحيطة، والظروف الاقتصادية والسياسية، وكذلك تكرار عمليات دمج وفصل وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم.

تمثل البيئة الخارجية لوزارة التعليم العالي حسب (Skoot) مجموعة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية القانونية التي تتأثر بها، وتتسم البيئة الخارجية للوزارة بخاصية (عدم التأكد) نتيجة ضعف احتمالية توقع الأحداث ونقص المعلومات حول بعض متغيراتها، وبالتالي عدم القدرة على توقع مدى تأثيرها على مستقبل الوزارة لا سيما المتغيرات السياسية والاقتصادية نتيجة لخصوصية المجتمع الفلسطيني الذي يعيش ظروفاً انتقالية غير مستقرة بفعل الآثار الناجمة عن سياسات الاحتلال الإسرائيلي كحجز أموال الضرائب التي ينتج عنها عدم صرف رواتب الموظفين، والإغلاقات والحواجز العسكرية التي تعيق وصول العاملين إلى أماكن عملهم وعدم انتظام العمل وغيرها وهذا بدوره يؤثر على الاقتصاد المحلي والموازنات

التشغيلية اللازمة للتخطيط والتعيينات، مما يترتب عليه تداعيات سلبية على واقع عمل المؤسسات الفلسطينية بشكل عام.

كما أن سياسات الدمج والفصل المتكررة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم أوجدت إشكاليات قانونية وإدارية ألفت بظلالها على سير العمل داخل الوزارة، مما جعل خطط الموارد البشرية لا تساعد بالشكل المطلوب على التطبيق الفعال لاستراتيجية الوزارة، ولا يعزز فرص مواجهة التحديات أو الاستجابة للتغيرات بالشكل المطلوب، فقد تأسست وزارة التعليم العالي عام (١٩٩٦) بعد تأسيس السلطة الفلسطينية بعامين، وقد تم دمجها مع وزارة التربية والتعليم عام (٢٠٠٢) لتصبحا وزارة واحدة، ثم أعيد الفصل بينهما بعد تأسيس مجلس التعليم العالي عام (٢٠١٢)، ثم أعيد الدمج بينهما عام (٢٠١٣)، ثم تمت إعادة الفصل بينهما عام (٢٠١٩)، هذه العوامل مجتمعة من شأنها التأثير سلباً على الاستراتيجية الشاملة للوزارة لا سيما تكرار التغيير في الهياكل التنظيمية والتسكين الوظيفي للعاملين وكثرة التدوير الوظيفي والتنقلات للعاملين بين الدوائر والأقسام مما أثر في قدرتهم على توظيف جداراتهم بالشكل المطلوب. تؤيد هذه النتيجة دراسة الشهري وبن شحبل (٢٠٢٠) التي بينت أن تخطيط الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أهمها السياسة المتبعة في الدولة وأوضاع سوق العمل من حيث التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز ومدى توافر الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

وتؤيد هذه النتيجة أيضاً دراسة بن واضح (٢٠١٤) حيث بينت أن عوامل البيئة الخارجية المختلفة تؤثر على أداء وسلوك المنظمات في عدة اتجاهات، لا سيما وأن المنظمات تستمد من البيئة الخارجية الموارد المالية والإمكانيات والمعلومات والموارد البشرية، كما أنها تشتق أهدافها من النسق الأشمل (السياسات العامة) وتتأثر بها.

وفي إطار السعي نحو التحول إلى إدارة موارد بشرية قائمة على الجدارات تؤيد نتائج الدراسات السابقة هذه النتيجة وتؤكد على أهمية معالجة معيقات تطبيق الجدارات في تخطيط الموارد البشرية ومختلف الممارسات الإدارية، ويرى ديسلر (٢٠٠٤) أن جدارات العاملين بالمنظمات المختلفة بمثابة نقطة ارتكاز أساسية عند التخطيط للموارد البشرية، وان من فوائد استخدام الجدارات في تخطيط الموارد البشرية أنه يساهم في حصر وتوزيع المهام بعدالة حسب قدرات العاملين.

لا تؤيد هذه النتيجة دراسة الكريدا (٢٠٠٤) والتي كشفت عن مجموعة من الصعوبات التي تواجه الحركة المعتمدة على الجدارات في العملية التربوية والتي اعتبرت أهمها هو الاختلاف والتباين حول مفهوم الجدارات، فتعدد التعريفات وصعوبة التفريق بين الجدارة والمهارة أو القدرة وغيرها من المفاهيم أدى عزوف بعض المسؤولين التربويين عن تطبيقها في الميدان التعليمي، كما أن تركيز الجدارات على الأداء الظاهر الذي يمكن قياسه وعدم القدرة على قياس الدوافع والخصائص الكامنة يعتبر من الصعوبات بالإضافة إلى عدم الدقة والوضوح في الأدوار والمهام.

٥,٣,٥,٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أهم الصعوبات التي تؤدي إلى ضعف تطبيق الجدارات في

عمليات اختيار الموارد البشرية من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي؟

بينت نتائج تحليل البيانات تقاطعا ملموساً بين صعوبات استخدام الجدارات في عمليات تخطيط واختيار الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، هذا التقاطع والتشابه يعود إلى حقيقة أن إجراءات اختيار المرشحين للوظائف بمثابة الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية والأداة الأساسية التي من خلالها يمكن إجراء المفاضلة بين المرشحين وفق أسس ومعايير علمية، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لتعيينهم في الوظائف المختلفة، وقد بينت نتائج الدراسات السابقة أن أهمية هذه العملية تكمن بالدرجة

الأولى في كفاءة القائمين عليها ومستوى جداراتهم المعرفية والمهارية والتقنية على تنفيذها بالشكل السليم، إلا أن واقع الحال في وزارة التعليم العالي يبدو مختلفاً إلى حد ما، فقد بينت نتائج تحليل المقابلات للبيانات وجود مجموعة من الصعوبات والتحديات تؤثر في قدرة العاملين على توظيف جداراتهم، تشكل هذه الصعوبات في مجملها عوامل ضعف لدى العاملين عند قيامهم بإجراءات الاختيار والتعيين.

حيث شكلت المحاباة والمحسوبية أحد أكثر التحديات التي تحد من قدرة العاملين في وزارة التعليم العالي على توظيف جداراتهم عند القيام بعملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم، وهذا يعني أن عملية الاختيار تتم على أساس الرعاية والنفوذ لا على أساس الجدارة، نتيجة تدخل أطراف أخرى لديهم سلطة أعلى من سلطة القائمين على عملية الاختيار والتعيين، مما ترتب عليه التأثير في قدرتهم على ممارسة تلك العملية في ضوء ما يملكون من جدارات، وبالتالي غياب العدالة والشفافية في إجراءات اختيار المرشحين وتعيينهم، وقد بينت نتائج دراسة أبو ديه (٢٠١٥) أن ثمة عوامل تؤثر على سلامة تنفيذ إجراءات التعيين في الوظيفة العامة في فلسطين من أهمها الوساطة وغياب الشفافية، وعزا أبو ديه ذلك إلى طبيعة النظام السياسي السائد والثغرات القانونية التي تتيح المجال لتدخل عوامل التحيز والمحسوبية والواسطة في إجراءات الاختيار والتعيين مما يترتب عليه عدم قدرة العاملين المسؤولين عن تلك العملية من ممارسة دورهم وتوظيف قدراتهم. بينما تعتبر التحديات والصعوبات المتعلقة بنقص المعلومات عن الوظائف وعدم ارتكاز التعيين على تخطيط معد مسبقاً وعدم وضوح معايير الاختيار والتعيين وكذلك عدم الاعتماد على بطاقة الوصف الوظيفي، هي نتاج طبيعي للتحديات المتعلقة بتطبيق الجدارات في تخطيط الموارد البشرية كما ذكر في البند السابق، لذلك وجود هذه الصعوبات نتيجة حتمية للصعوبات والتحديات التي تحد من قدرة العاملين في الوزارة من ممارسة جداراتهم بشكل طبيعي.

تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الكبيجي والكيلاني (٢٠١٨) حيث اعتبرت بطاقة الوصف الوظيفي إحدى أدوات العمل التي تعتمد عليها كافة أنشطة الموارد البشرية الأخرى، إذ تمثل نقطة البداية التي تبدأ منها عملية التخطيط (تخطيط القوى العاملة) وعملية (الاختيار والتعيين)، وان عدم الاعتماد عليها في وزارة التعليم العالي أدى إلى ضعف تطبيق جدارات العاملين في تلك العمليات، ودعت الدراسة إلى تطوير وتحديث بطاقة الوصف الوظيفي وتحليل وظيفي شامل بعيدا عن المحسوبة والواسطة ويحقق الشفافية في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب في الوزارة مما يحقق شفافية الاختيار وينعكس إيجابا على تحقيق أهداف الوزارة.

تؤيد هذه النتيجة أيضا ما خلصت إليه دراسة مزهر (٢٠١٧) حول آليات تعيين المعلمين في وزارة التربية والتعليم العالي ومقترحات تطويرها، والتي كسفت أن معايير الاختيار والتعيين في الوزارة غير كافية وبحاجة إلى تطوير. ومن بين التحديات أيضا العوامل المتعلقة بعدم توظيف التقنيات الحديثة في عملية الاختيار ، لا شك أن التكنولوجيا والتقنيات الحديثة تساهم في توفير قاعدة بيانات هامة تمكن إدارة الموارد البشرية في الوزارة من الدراسة والتحليل والتقييم والخروج بقرارات تساعد في تطوير إجراءاتها بشكل أسرع وبدقة أكبر خلال عملية التوظيف، كما أن ضعف البنية التحتية للتقنيات الحديثة يؤثر على قدرة العاملين في توظيف مهاراتهم في إجراءات عملية الاختيار والتعيين، حيث بينت نتائج دراسة حميدات وعيادات (٢٠١٣) أن أبرز معوقات التوظيف هو ضعف البنية التحتية لمختبرات الحاسوب.

أما التحديات الأخيرة فهي تتعلق باقتصار عملية التعيين على الإدارة العليا وضعف خبرات القائمين عليها، حيث بينت نتائج الدراسة التي أجراها جرعون (٢٠٠٩) على العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين لا يتمتعون بالجدارات المطلوبة التي تمكنهم من أداء

مهامهم بموضوعية مما يجعلها عرضة للتجاوزات وانخفاض مستوى النزاهة واحتكار قرارات الاختيار والتعيين عند بعض المتنفذين في المستويات الإدارية العليا.

٥,٣,٥,٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أساليب التغلب على عوامل ضعف تطبيق الجدارات في

سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية؟

أن التحديات والصعوبات التي تؤثر على قدرة العاملين لتوظيف جداراتهم في عمليات تخطيط واختيار الموارد البشرية سألغة الذكر تأتي من مصدرين (داخلية وخارجية)، وكون وزارة التعليم العالي تنظيم مفتوح تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية وتعيد إرسالها بعد عمليات تحويلها إلى البيئة الخارجية مرة أخرى كمخرجات مختلفة ومحددة (إلياس، ٢٠١٧)، لذلك يجب أن تحرص الوزارة على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها انسجاماً مع دورها الحيوي، وهذا قد لا يتحقق بالمستوى المطلوب في ظل وجود تلك التحديات، لذلك نحاول من خلال هذا المحور استعراض اتجاهات العاملين الذين تمت مقابلتهم للكشف عن سبل وطرق التغلب على تلك الصعوبات ولو بالحد الأدنى، حيث أن مواجهة تلك التحديات يتطلب تدخلات داخلية وأخرى خارجية.

لقد بينت إجابات المستطلعة آراؤهم أن من أهم أساليب التغلب على تلك التحديات هو تطوير أنظمة وأدوات تقييم أداء العاملين وتطبيقها بموضوعية، لا شك أن العاملين في وزارة التعليم العالي يشكلون أحد أهم مواردها، حيث تتوقف كفاءة وفاعلية عمليات تخطيط واختيار الموارد البشرية فيها على كفاءة وفاعلية هذا المورد، وقد بينت النتائج الدراسة الحالية أن العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع من الجدارات، لذلك يجب استثمار جداراتهم وقدراتهم والاستفادة منها بالشكل الأمثل، وهذا ينسجم مع ما أكدت عليه النظرية القائمة على الموارد (*Resource Based View*) في أن العاملين هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت

إدارته وتنميته. ولكي يتحقق ذلك يتوجب على الجهات المتنفذة في الوزارة تطوير أنظمة قياس أداء العاملين فيها للوقوف على مواطن القوة عندهم في استخدام جداراتهم وتعزيزها ولإيجاد نقاط الضعف والعمل من أجل التغلب عليها. ولتطوير عملية تقييم الأداء في وزارة التعليم العالي الفلسطينية أقترح أبو زيد (٢٠١٧) استحداث وتطوير نماذج تقييم أداء وظيفية تستند إلى الجدارات والمهام الوظيفية المنوطة بالموظف، وفقاً لبطاقات الوصف الوظيفي، وتكريس ثقافة تقييم الأداء، واستلام وسحب وتدقيق نماذج تقييم الأداء الوظيفي (الورقية والمحوسبة)، والتأكد من مطابقتها للإجراءات المتبعة حسب الأصول، وتحليل نتائج تقييم الأداء الوظيفي، ثم ربطها بعمليات الموارد البشرية ذات العلاقة.

تؤيد هذه النتيجة دراسة بحر وعبد الواحد (٢٠١١) التي بينت أن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية في الوزارات الفلسطينية هو وضع معايير مهنية لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها وأوصت إلى ضرورة تطوير أنظمة التقييم الحالية وتبسيط إجراءات التقييم وشموليته.

أما السبيل الآخر لمواجهة تلك التحديات فهو إعداد وتطوير خطط الموارد البشرية بشكل علمي من قبل لجان متخصصة، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم عليها الوظائف الأخرى، فالتخطيط السليم والمنسجم مع أهداف واستراتيجية الوزارة يهيئ لاختيار وتعيين الكفاءات القادرة على تحقيق الأهداف المنشودة كما يعمل على سد الفجوة في أداء الكوادر البشرية. أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى الوزارة أو على القطاع العام ككل، ويقوم هذا التخطيط على أساسيين: الأول: يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة، الأساس

الثاني: هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة. والخبرة مهما عظمت لا تغني عن البيانات والمعلومات، فهما يمثلان معاً هيكلًا متكاملًا وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد لموارد البشرية.

لقد بينت آراء المبحوثين أيضا أن آليات ونظم الأشراف والرقابة تعتبر من العوامل الهامة في مواجهة عوامل ضعف تطبيق الجدارات، كونها تمكنهم من التأكد بان ما يتم القيام به من أنشطة وأعمال تتطابق مع الأهداف الموضحة في الخطط، ومقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي (أو يتوقع أو ينحرف) عن الأداء المخطط من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتأكد من التزام العاملين بالمعايير ومدى ممارستهم لجداراتهم، وتتمثل أهمية الرقابة في التخطيط حسب النظرية التطبيقية " تروي جورج " في أنها تركز على المعايير والمقاييس لقياس جدارات أداء العاملين وتصحيح الفرق بين النتائج والخطط (الصباح، ١٩٩٨).

من جهة أخرى اعتبر المبحوثين أن توسيع نطاق عمل إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي من شأنه أن يعالج الكثير من المشكلات والصعوبات المتعلقة بتطبيق الجدارات في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية لا سيما في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفي ظل سعي ديوان الموظفين العام للتحويل إلى إدارة موارد بشرية قائمة على الجدارات إلا أننا نجد أن إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي تواجه بعض القيود في أداء وظائفها المختلفة لا سيما تخطيط واختيار الموارد البشرية، وعليه لا تمارس دورها الحيوي والرئيسي بالشكل المطلوب نظرا لمركزية قرارات التعيين أو أسناد التخطيط إلى دوائر أخرى. لذلك يتوجب على أصحاب القرار تفعيل وتطوير دور إدارة الموارد البشرية واعتمادها على الهيكليات بشكل رسمي لتحديد الأدوار المنوطة بكل قسم أو دائرة.

لقد أكد ديسلر (٢٠٠٣) على مسؤولية إدارة الموارد البشرية في عمليات التخطيط والاختيار وغيرها ووضح طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأقسام المختلفة داخل المنظمة ودور كل منها في تلك

العمليات، حيث أنه من الصعوبة بمكان الاستغناء عن دور المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام في تلك العمليات، ويتضح دورهم من خلال المشاركة في التحليل الوظيفي الذي تبني عليه عملية التخطيط للموارد البشرية ومن ثم عملية الاختيار والتعيين، حيث انه من الصعب الشروع بإجراءات الاستقطاب إلا بعد تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية من خلال المدراء التنفيذيين ومشرفي الأقسام المختلفة لانهم الأكثر دراية على تحديد وبيان نوعية وخصائص العاملين المطلوب تعيينهم .

وأخيراً بينت نتائج تحليل توجهات المستطلعة آراؤهم أن ضبط التدخلات الخارجية من الأساليب التي تساعد في مواجهة صعوبات تطبيق الجدارات في سياسات تخطيط وتعيين الموارد البشرية: ويقصد بذلك تحديد عوامل التدخل الخارجية التي تؤثر سلباً على عمليات تخطيط واختيار الموارد البشرية، والعمل على تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز تطبيق جدارات العاملين بالشكل الذي ينسجم مع تطلعات الوزارة واستراتيجياتها وسياسات إدارة الموارد البشرية. فيمكن مثلاً التقليل من آثار تقلبات البيئة السياسية والاقتصادية من خلال صياغة استراتيجية واضحة لدمج وزارة التعليم العالي بوزارة التربية والتعليم أو فصلهما بشكل نهائي ضمن سياسة مبنية على أسس علمية وموضوعية، كما يمكن تطوير نظام العمل عن بُعد للتقليل من آثار تقلبات البيئة الخارجية لا سيما في ظل الإغلاقات المتكررة بفعل سياسات الاحتلال الإسرائيلي، ويمكن التغلب على عوامل الواسطة والمحسوبية بتعزيز مبدأ الشفافية ونظام رقابة فعال وإسناد تلك الممارسات إلى ذوي الاختصاص والجدارة وخلق بيئة محفزة.

#### ٥,٤ تطبيقات الدراسة

تساهم الدراسة الحالية في بناء واختبار نموذج نظري للكشف عن أثر تطبيق الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في ضوء الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، من خلال ما قدمته من نتائج

وتوصيات تساهم في تعزيز تطبيق الجدارات في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى مرحلة التحول إلى إدارة موارد بشرية قائمة على نهج الجدارات الأمر الذي ينسجم مع مشروع الجدارات الذي أطلقه ديوان الموظفين العام، وهو نهج إداري حديث يتسارع انتشاره في معظم المنظمات في الدول المتقدمة، وقد أظهرت الدراسات السابقة أن نماذج الجدارات وتطبيقاتها أصبحت نموذجاً أساسياً في ممارسات الموارد البشرية (Storey et al., 2009)، لذلك تنقسم تطبيقات الدراسة إلى تطبيقات عملية وتطبيقات تتعلق بالنظريات وأخرى تطبيقات منهجية كما يلي:

#### ٥,٤,١ التطبيقات العملية

تقدم الدراسة 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 نحو إدارة موارد بشرية قائمة على نهج شمولي للجدارات.

#### ٥,٤,٢ تطبيقات النظريات

تساهم الدراسة الحالية في تقديم تقييماً شاملاً لجدارات العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفق نموذج الجدارة الشاملة والذي تم تعديله خلال هذه الدراسة بإضافة بعد تقني يحدد المهارات

التكنولوجية، وتحليل أثر تلك الأبعاد في تخطيط واختيار الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين والعاملين على حد سواء، حيث تعتبر عملية التقييم تلك من العمليات الهامة على جميع مستويات الوزارة إبتداءً 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., 2009). وفي دراسة منصور (2020) قُيِّمت جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من وجهة نظر طلابهم، هذا التقييم يأتي على شكل إطار متكامل يتلّف في بعض جوانبه عما فعلته نماذج ونظريات الجدارات في الدراسات السابقة والتي اقتصرّت فقط على تقييم جدارات العاملين فاي مستويات إدارية عليا من وجهة نظر المديرين واعتمادها في التقييم على محددتين أو ثلاثة محددات للجدارة تتعلق بالجوانب الإدارية والقيادية، وهي بذلك لا تتناول الجدارات الفنية بشكل واضح، وحسب Spencer (1993) أن الجدارات يجب أن تكون مزيجاً من الجدارات الفنية و السلوكية والوظيفية، وأشار إلى أن الجدارة الفنية تشمل المهارات التقنية.

أن التعديل الذي أجرته الدراسة الحالية على النظرية المستخدمة تكمن أهميته في شموله على كافة الأبعاد المكونة للجدارة والتي تساعد في تقليص الفجوة بين الجدارات المطلوبة لوظيفة ما وجدارات المرشح لها فيما يتعلق بتخطيط واختيار الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك يساهم النموذج المعدّل في تقييم الجدارات غير الظاهرة المتعلقة بالدوافع والصفات والتي يجب التركيز عليها كأساس لعملية اختيار العاملين، وبالتالي توجه الدراسة الحالية الأنظار إلى ضرورة 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 وهو ما لم تنطرق له النظريات السابقة.

أسهمت هذه الدراسة في الناحية المنهجية المدعومة بالأدبيات التي تدرس اختبار العلاقة بين جميع العوامل في آن واحد من خلال استخدامها المعادلة البنائية النموذجية للتأكد أيضا من صحة الفرضيات، كونها توضح جميع العلاقات السببية بين العوامل المستقلة والوسيطه والتابعة مع بعضها البعض في نفس الوقت، إلى جانب اعتمادها أيضا على استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وإلضفاء مزيدا من المصدقية والدقة استخدمت الدراسة تقنيات إحصائية متقدمة ومتنوعة منها برنامج Smart PLS وكذلك SPSS وبرنامج Excel بالإضافة إلى برنامج MAXQDA v. 20.3.

كما أن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات النادرة عربيا استخدمت أساليب إحصائية متقدمة وهذه بمثابة رسالة تفتح آفاقا للتحويل نحو إجراء مزيدا من البحوث.

## ٥,٥ استنتاجات الدراسة

إن الاستنتاج الرئيس في هذه الدراسة هو أن مشروع ديوان الموظفين العام الذي يشرف على أداء مؤسسات التعليم العالي والمتمثل في التحويل نحو إدارة موارد بشرية قائمة على الجدارات يمكن أن يتحقق في ضوء ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج، لا سيما إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار توصيات الدراسة نحو معالجة عوامل ضعف التطبيق الفعلي لمصفوفة الجدارات الفلسطينية في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أن تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لا يستند إلى أشخاص لديهم الجدارات التخطيطية اللازمة وان التخطيط الحالي يفتقر إلى رؤية مستقبلية نتيجة التكيف مع الواقع الراهن وعدم الاهتمام بالتغيرات المحيطة، فالتخطيط هو في الأساس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وتزداد الأمور

سواء من خلال التطبيق الجزئي أو المحدود للخطط القاصرة عن فهم الأهداف والتغيرات وخاصة إن العاملين في إدارة الموارد البشرية لديهم مشكلات تنظيمية مختلفة ولا يوجد اهتمام كاف بدراساتها وينقصهم التدريب المبني على الجدارات والتقييم، بالإضافة إلى جمود وضعف الهيكل التنظيمي إلى جانب التدخلات الخارجية التي تؤثر على مبدأ الجدارة في اختيار العاملين وتعيينهم.

## ٥,٦ توصيات الدراسة

- ١- ضرورة أداء ممارسات تخطيط واختيار الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والشخصية للعاملين لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
- ٢- ضرورة الاعتماد على نماذج موحدة في تخطيط الموارد البشرية، بحيث تضمن تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموارد بدقة، وتتيح ملء العجز في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة من العاملين.
- ٣- إعداد فريق متخصص من قبل ديوان الموظفين العام يقوم بالعمل والتنسيق مع مختلف الوزارات لإعداد خطط القوى العاملة واختيار العاملين وفق أسس ومعايير واضحة والاستناد إلى مبدأ الجدارة.
- ٤- تطوير أدوات وأنظمة تقييم الأداء وربط نتائج التقييم بعمليات الموارد البشرية.
- ٥- تعزيز دور أنظمة الأشراف والرقابة للتأكد من سلامة إجراءات اختيار العاملين وتعيينهم في الوظائف التي تتوافق مع جداراتهم، وتحييد المؤثرات الخارجية كالأوساطة والمحسوبية وغيرها.
- ٦- تمكين العاملين من ممارسة جداراتهم من خلال إشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط وإجراءات اختيار المرشحين للوظائف.

٧- تعزيز استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في جميع مراحل عمليات التخطيط والاختيار، مما يعزز

دقة الاختيار وتعزيز مبدأ النزاهة والشفافية.

٨- توسيع نطاق عمل وصلاحيات مسؤولي إدارة الموارد البشرية لا سيما عند اختيار المرشحين للوظائف.

## ٥,٧ خاتمة

يعتبر تطبيق الجدارات في عمليات تخطيط واختيار الموارد البشرية من أهم مفردات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة، لقد تطور مفهوم الجدارة كرد فعل على الممارسات الإدارية الخاطئة في عمليات التخطيط والتعيين واختيار الموظفين التي اعتمدت على الانتماء الحزبي والسياسي والمحسوبيات وغيرها كمعايير بدلا من الكفاءات والمؤهلات، لذلك سعت الدراسة الحالية إلى اختبار دور الجدارات في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية في ظل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، ومعالجة إشكالية البحث تم عرض العديد من الدراسات والجهود السابقة التي تطرقت لموضوع الجدارات وتطبيقها في سياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية، وقد تنوعت هذه الدراسات بين دراسات عربية وإسلامية وأخرى أجنبية، حيث تم توظيف تلك الجهود للوصول إلى تشخيص دقيق للإشكالية ومعالجتها بشكل شمولي، وكذلك في إثراء الجانب النظري بالإضافة إلى الاستفادة منها عند صياغة وإعداد أدوات الدراسة والوصول إلى المنهج الملائم لأجرائها، حيث خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة كان من أبرزها أن العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية يمتلكون مستوى عالٍ من الجدارات الوظيفية، وان استخدام تلك الجدارات في تخطيط الموارد البشرية من شأنه يساهم في استغلال الجهد والوقت والموارد المتاحة بشكل فعال، ويساهم في قدرة العاملين المكلفين بإعداد خطط الموارد البشرية على تحديد احتياجات الوزارة من العاملين كماً ونوعاً، كما أن قدرة العاملين على ممارسة جداراتهم يساعد

إلى حد كبير على توقع المشكلات ووضع حلول لها، ويمكن من خلال توظيف الجدارات و تصويب إجراءات الاختيار والتعيين من خلال تحديد الفجوة بين الوظيفة ومتطلباتها وتوفير صورة شاملة حول احتياج الوظيفة من مهارات ومعارف وقدرات، إلا أن العاملين في وزارة التعليم العالي يواجهون صعوبات في تطبيق ذلك تحد من قدرتهم على توظيفها في سياسات التخطيط واختيار العاملين، تمثلت تلك الصعوبات في عوامل داخلية متعلقة بالسياسات الإدارية المتبعة وأخرى خارجية، ويمكن التغلب على تلك الصعوبات كما أظهرت النتائج وذلك من خلال التدريب وتطوير السياسات الإدارية ومنح دور أكبر لإدارة الموارد البشرية وضبط وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة. ومن بين أبرز التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هو بناء استراتيجية شاملة لتطبيق الجدارات في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية واعتماد التدريب القائم على الجدارات بالإضافة إلى توسيع نطاق عمل وصلاحيات إدارة الموارد البشرية.