

Received on (13-02-2023) Accepted on (11-03-2023)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.1/2024/5>

The Reality of the Process of Human Resources Selection in Palestinian Ministry of Education in the light of International Experiences in Replacement Planning and ways of developing it.

Ala' Mustafa Al Jakhleb ^{*1}, Dr. Iyad Ali Al Dajani ^{*2}

A school principal. ^{*1}, Department of fundamental of education, college of education, Islamic university of Gaza. ^{*2}

*Corresponding Author: A.ELJakhleb@unrwa-edu.org ^{*1}, edajani@iugaza.edu ^{*2}

Abstract:

This study aimed at identifying the reality of the process of human resources selection in Palestinian Ministry of Education in the light of international experiences in replacement planning, and exploring ways to develop it. To achieve the objective of this study, the researchers adopted the descriptive analytical approach, and designed a questionnaire consisted of (4) fields as follow: (the degree of high management support of replacement planning, talent management and candidates list, the list of important and crucial jobs, training and development). The population of the study has consisted of general managers and their deputies, directors of departments and heads of sections in the Palestinian Ministry of Education, who is numbered in (170) individuals, the sample of the study was the population itself, data were analyzed using (spss) program. The results of the study showed that the degree of the process of human resources selection in Palestinian ministry of education in the light of international experiences in replacement planning is medium with (64.8%), and there are no statistical differences in the responses of the sample according to (gender-experience-title).

Keywords: human resources selection, replacement planning, Palestinian Ministry of Education.



واقع عملية اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في ضوء التجارب الدولية في التخطيط الإحلالي وسبل تطويرها

علاء مصطفى الجخلب¹، د. إياد علي الدجاني²

مدير مدرسة بوكالة الغوث الدولية¹، قسم أصول التربية-كلية التربية-الجامعة الإسلامية-غزة²

المخلص:

تهدف الدراسة للتعرف إلى واقع عملية اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في ضوء التجارب الدولية في التخطيط الإحلالي وسبل تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتصميم استبانة تكونت من (4) أبعاد (درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلالي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، قائمة الوظائف الهامة والقيادية الحرجة، التدريب والتطوير والتقييم). حيث تكون المجتمع الكلي من المديرين العاميين، ونوابهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعددهم (170) فرداً، وقد اعتبر مجتمع الدراسة هو نفسه العينة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج (spss). توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة ممارسة التخطيط الإحلالي في عملية اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (64.8%)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابة المفحوصين حول واقع التخطيط الإحلالي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي. كلمات مفتاحية: اختيار الموارد البشرية، التخطيط الإحلالي، وزارة التربية والتعليم بفلسطين.

مقدمة:

إنّ العمل بلا تخطيط يصبح ضرباً من العبث وضياعاً للوقت سدى، إذ تعمّ الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول للأهداف بعيد المنال، وتبرز أهمية التخطيط في التقليل من حدوث المخاطر من خلال التنبؤ بالمستقبل، وما قد يحمل من حوادث غير متوقعة، ومن ثمّ المساهمة في تحديد إجراءات التعامل معها.

منذ قد من الزمان، لم يكن مصطلح "الموارد البشرية" كان قد استحدث أصلاً. وكانت ممارسات إدارة الأفراد تتم بطريقة بدائية وقاسية، وكانت متابعة الموظفين والعمال تتم عن طريق صاحب العمل نفسه أو عن طريق الموظفين الأعلى رتبة من العمال، وكان ذلك يتم دون تدريب مسبق، ودون سياسات مكتوبة، أو تخطيط ما، ومقارنة مع المعايير الحالية لإدارة الموارد البشرية، كانت تتم تلك العملية بقلة دراية بها وبشكل عشوائي (Kaufman, 2008:1). وكانت إدارة الموارد البشرية تركز في الماضي على الجانب الإداري أكثر من الجانب الاستراتيجي، بينما شهدت تحولاً كبيراً في هذه الأدوار في الآونة الأخيرة، ففي الماضي كان الجانب الإداري يحتل (50%) من دور الموارد البشرية، بينما عمليات الموارد البشرية فكانت تحتل (30%)، وعن الجانب الاستراتيجي فكان يحتل (20%)، أما في الوقت الحاضر نرى أن الجانب الإداري يحتل فقط (10%) وعمليات الموارد البشرية (30%) وبالنسبة للجانب الاستراتيجي فقد أصبح يحتل (60%). (المعاينة والحموري، 2013: 21).

ويعد التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة، ويقدر التركيز والاهتمام الذي ينصبّ على هذه المرحلة سوف يكون النجاح أو الفشل في المرحلة التالية؛ لذا فقد أصبح التخطيط في هذه الأيام سمة من سمات التطور، وخاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب ومعالجة البيانات (المغربي، 2020: 7). ويذكر الهواسي والبرزنجي (2014: 56) " أن للتخطيط أهمية بالغة، إذ إنّه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة تنتهجها الإدارة كمدخل لحلّ مشاكلها المختلفة، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك، فإنّه يحاول أن يتوقع أو يستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقراء الماضي البعيد والحاضر. وترى السليحات وغانم (2021: 3) أن " توفر عناصر بشرية ذات كفاءة وفعالية، من أهمّ الأهداف التي تسعى إليها الكثير من المؤسسات بشتى أنواعها وأشكالها، لتحقيق غاياتها المنشودة بأعلى مستويات الجودة وأفضلها، من خلال وضع خطط حديثة تضمن استمرارية تميّز الأداء الوظيفي للعاملين فيها". ويتطلب استمرار المنافسة لأي مؤسسة توافر القدرة القيادية التي تساعد أفرادها على التطور لمواجهة التغييرات المتسارعة، على الرغم من أن عدداً من القضايا الرئيسية تلعب دوراً مهماً في نجاح أو فشل أي مؤسسة وإزدهارها على المدى الطويل، إلا أنّ القيادة تبرز كعامل أساسي (عودة، 2020: 14). وقد أكدت المعاينة والحموري (2013) على أنّ أيّ خطة للموارد البشرية كي تحقق أهدافها على أكمل وجه يجب أن تتضمن عنصرين أساسيين هما: وضع خطة الإحلال التعاقبي أو ما تسمى بالاستخلاف الوظيفي، ودراسة معدل الدوران الوظيفي وتحليل أسبابه.

ويمكن تعريف الإحلال الوظيفي بأنه تخطيط قصير المدى أو دعم مستقبلي طويل المدى؛ لتضمن المؤسسة أنه يوجد فيها من يقوم بشغل المناصب الحساسة والمؤثرة في حالات الطوارئ، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أنّ "الإحلال" لا يعني الوعد بالترقية، ولكنّه عبارة عن تدريب وتجهيز الشخص لتولي ذلك المنصب في حال الاحتياج له (Rothwell, 2018: 112). ولعلّ أهمّ وأصعب خطوة في إدارة الإحلال وعملية التطوير هي: " تحديد المواهب" فهي مرحلة تحديد الأشخاص المناسبين لوضعهم في الأماكن المناسبة، حيث يعتبر من أهمّ صفاته القيادة، وقدرته على القيام بالأدوار المتعلقة بالمنصب القيادي (Griffith & Singer, 2010: 32).

مشكلة الدراسة:

إنّ نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية يعتمد بشكل مباشر على نوعية مواردها البشرية المؤهلة القادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه المؤسسة، حيث يعد التخطيط الإحلالي من الوسائل والأدوات المستخدمة، ولكن بشكل غير رسمي؛ لإعداد القيادات لضمان استمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها. وبناء على نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود ضعف في

عملية اختيار الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الإحلالي إذ توصلت دراسة (Javadyar & others, 2022) إلى أن جميع دول العينة تقتدر إلى نظام تعاقب وظيفي رسمي وبشكل مكتوب مما يؤدي لقصور في عملية اختيار الموارد البشرية، كما توصلت دراسة (الأعور، 2022) إلى أن هناك دور واضح لممارسات الموارد البشرية لمهامها من حيث دور الاستقطاب والاختيار، ومن خلال اطلاع الباحثين ومشاركتهم في العديد من ورش العمل وإعداد معايير الأداء في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومقابلتهما لعدد من المديرين العاميين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في الوزارة، فقد وجدا ضعفا في منهجية وممارسة عملية الاختيار، ومن خلال ما تقدم برزت مشكلة الدراسة حيث تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة التخطيط الإحلالي في عملية اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المديرين العاميين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول واقع التخطيط الإحلالي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

3- ما سبل تطوير عملية اختيار الموارد البشرية في ضوء التجارب الدولية في التخطيط للإحلال الوظيفي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟
أهمية الدراسة:

1- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تهتم بتوظيف التخطيط الإحلالي في اختيار الموارد البشرية للوظائف الهامة بالمؤسسات التعليمية مثل وزارة التربية والتعليم في غزة.

2- من الممكن أن تعيد الجامعات والوزارات التعليمية في عملية اختيار قيادة المؤسسة وإدارة المواهب وإدارة الكفاءات داخل المؤسسة.

3- النتائج المأخوذة من هذه الدراسة مهمة لمستقبل المؤسسات التعليمية ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإدارة العليا.
حدود الدراسة:

تمّ تحديدُ الدراسة بالحدود التالية:

✓ **حدّ الموضوع:** دراسة التخطيط الإحلالي كمدخل لتطوير عملية اختيار الموارد البشرية ضمن المجالات: (درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلالي، إدارة المواهب وقوائم المرشحين، قائمة الوظائف المهمة الحرجة، التدريب والتطوير والتقييم).

✓ **الحدّ البشري:** المديرين العامون، ونوابهم ومديرو الدوائر، ورؤساء الأقسام.

✓ **الحدّ المؤسسي:** وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

✓ **الحدّ المكاني:** المحافظات الجنوبية-فلسطين

✓ **الحدود الزمانية:** تمّ تطبيق الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2022-2023م.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الإحلالي: هو عملية التعرف والتحديد والتقييم للخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسية في جميع أنحاء المنظمة، وتزويد هؤلاء الخلفاء بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية؛ بحيث يكونون على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، ويكونون مستعدين لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك (شبات، 2018: 26).

ويعرفه الباحثان بأنه عملية تحديد الأدوار والمناصب الرئيسية والهامة في جميع أنحاء الوزارة في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتحديد القادة المحتملين وتقييمهم وإعدادهم لشغل تلك الأدوار والمناصب، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة.

اختيار الموارد البشرية: هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (الموارد البشرية)؛ لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء أكان ذلك المشروع قائماً أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها" (العواسا والساعاتي، 2018: 52).

ويعرفها الباحثان بأنها مجموعة العمليات الهادفة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة بالوزارة، والذين تتوافر فيهم المؤهلات والقابلية والقدرات الفنية والإنسانية.

التعريف الإجرائي لعملية اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

هي عملية تحديد الأدوار والمناصب الرئيسية والهامة في الوزارة، وتحديد القادة المحتملين وتقييمهم وإعدادهم لشغل تلك الأدوار والمناصب، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، واختيارهم لشغل المناصب والوظائف الحرجة والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

مؤسسة حكومية تشرف على (429) مدرسة حكومية، وعلى (302) بناء مدرسي، وتقدم خدماتها لحوالي (290976) طالباً وطالبة في المدارس الحكومية موزعين على (7388) شعبة دراسية، وقد بلغ عدد العاملين (معلمين، إداريين، فنيين، مستخدمين، أذنه) حوالي (14790) عاملاً وعاملة في المدارس الحكومية. (الكتاب الإحصائي السنوي، 2021-2022، 16).

الإطار النظري:

تعتبر مهمة اختيار العاملين من المهام التنفيذية لمدير إدارة الموارد البشرية، وتعنى هذه المهمة بالبحث عن الأفراد الصالحين لأداء الأعمال المطلوبة على الوجه الأكمل، لذا من مسؤولياتها تحليل العمل على مستوى الوظيفة والمنظمة، وتوصيف الأعمال، وتحديد الحاجة من العاملين كمّاً ونوعاً، ثم البحث عن أفضل المصادر للحصول عليهم تمهيداً لاختيارهم وتعيينهم (الخليل، 2018: 16). وبالنسبة للوظائف الإدارية العليا في فلسطين فقد أقر مجلس الوزراء القرار بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات، فقد غير هذا القرار بعض الشيء من نصوص قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بتعيينات الفئة العليا، حيث نص على أن وكيل الوزارة والوكيل المساعد يعينان بقرار من رئيس السلطة، أما المدير العام للإدارات العامة فيتم تعيينهم بقرار من مجلس الوزراء، واشترط على موظفي الفئة العليا الشهادة الجامعية الأولى، والتمتع بخبرة عالية وكافية في مجال العمل، وأن يتمتعوا بصفات قيادية وكفاءة وقدرة على الحكم الرشيد، وعلى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والمالية والتخطيط والتنظيم كشرط واجب توفرها حال التعيين. (أمان-سلسلة تقارير 2011، 9).

ولقد أصبح بناء وتجهيز صف ثان من القيادات الإدارية هاجساً يورق منظمات القطاع العام والخاص على حد سواء حتى سنوات قليلة مضت، ولم يحظ التفكير في إدارة التخطيط الإحلالي باهتمام المنظمات. والإحلال الوظيفي -عادة- هو جزء من برنامج أكبر يسمى "برنامج إدارة الكفاءات في المؤسسة" الذي يهدف إلى استقطاب الأفضل أثناء عملية التوظيف والإبقاء على الأفضل أيضاً من خلال برامج الاستبقاء الفعالة، وكذلك تطوير الأفضل بواسطة برامج تطوير الكفاءات الموجهة توجيهاً صحيحاً (شمروخ، 2010: 2). ويؤكد إلياس (2019: 239) أنّ المنظمة التي تطبق استراتيجية الإحلال الوظيفي تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية ذات الكفاءة في المستقبل، وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية لها. ويوضح المحيسن والكساسبة (2021: 126) أنه ينبغي أن تكون لدى المنظمة خطط إحلال للعاملين في المراكز المهمة؛ ولذلك يعد تخطيط التعاقب بمثابة جهد مهم في هذا المجال، ويرتبط تخطيط

التعاقب بتخطيط الإحلال، وينظر إلى تخطيط الإحلال كشكل من أشكال إدارة المخاطر، فهو يركز على تغيير المديرين التنفيذيين قبل مغادرة المنظمات تماماً.

وتظهر أهمية الإحلال الوظيفي من خلال تعزيز الولاء والالتزام لدى الموظفين من خلال ارتقائهم وظيفياً داخل الدائرة وفقاً لمعايير الشفافية وتكافؤ الفرص (ديوان الخدمة المدنية، 2020: 11) ويساعد على الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم (عودة، 2020: 29) ويبقى الهدف النهائي لأي خطة إحلال هو ضمان إيجاد بديل داخلي لأي فراغ متوقع أو غير متوقع في المنظمة، مع التأكيد على تدريبه وإعداده جيداً؛ ليشغل الوظيفة المراد إحلالها، وتحقيق هذا الهدف يريح المنظمة من عناء استقطاب أشخاص جدد لشغل الوظائف الحساسة في المنظمة. (Timms, 2016: 2).

وتعتبر وزارة التربية والتعليم في غزة من الوزارات الخدمية الكبيرة والرئيسية، حيث أنها تسعى إلى النهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، مما يجعلها في حاجة متواصلة للعمل على مواكبة التطورات من حولنا، وتنمية الموارد البشرية العاملة والذي سينعكس إيجاباً على الإنتاج بشقيه الفردي والجماعي.

ولأن الوزارة تترك مدى أهمية تطوير التعليم وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة، فقد عملت جاهدة على تدريب العاملين وتأهيلهم، ليكونوا على أتم الأهبة والاستعداد لتولي وظائف أعلى عند الحاجة، ويظهر ذلك جلياً في الأهداف التي تبنتها الوزارة لتحسين القدرات الإدارية للكادر العامل في الوزارة من خلال تدريب (3170) موظفاً إدارياً، بالإضافة إلى تطوير المهارات الفنية للكادر في المجالات والميادين المختلفة (عودة، 2020، 34).

وللتعرف على مدى ممارسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتخطيط الإحلال الوظيفي قام الباحثان بالاطلاع الدقيق على خطة الوزارة التشغيلية للعام 2020/2019، وهي أحدث خطة تشغيلية للوزارة على الموقع الإلكتروني لها، وبعد إجراء تحليل لهدفها الاستراتيجي الثالث والذي ينص على: "تعزيز المساءلة والقيادة المبنية على النتائج والحوكمة" نرى أنه قد اشتمل على: برنامج رقم (5) الخاص بالقيادة والإدارة ورقم المشروع (5.4) وهو "تحسين القدرات الإدارية للكادر" وقد اشتمل المشروع على نشاط واحد وهو: تدريب (3170) موظف من الكادر الإداري في الإدارات العامة ومديريات التربية (الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية، 2019، 19-20).

يظهر جلياً للباحثين مما سبق مدى اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطوير مهارات الكادر الإداري لديها، ووضع أنشطة تطويرهم في سلم أولويات الخطط التشغيلية للوزارة، حيث تسير بالتزامن مع الأنشطة الأخرى التي تهتم بتطوير المؤسسة التعليمية ككل.

التجارب الدولية في التخطيط الإحلالي:

تجربة الأردن:

لقد حرصت المملكة الأردنية الهاشمية على تجويد العملية التعليمية والتعلمية وتطويرها بشكل مستمر، حيث أدرج التخطيط للإحلال والتعاقب ضمن أحد المحاور الرئيسية في حزمة القرارات الحكومية المتخذة خلال جلسة مجلس الوزراء بتاريخ 2018/11/26 (الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب في الخدمة المدنية، 2020: 9). ويتضح من دراسة (المرقطن، 2021: 13) والتي ركزت على تحليل واقع تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء أن درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.55). ولا ينفك "مركز الملك عبد الله الثاني للتميز" عن الإعلان عن تطوير معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (2013) الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي بني على المفاهيم الأساسية للتميز الثمانية الجديدة، واعتبر معيار "العاملين" المعيار الثالث في الأهمية وعلى سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بإدارة عمليات

التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص .

<http://www.kace.jo>

تجربة ماليزيا:

تطبيق خطط الإحلال الوظيفي في ماليزيا ليست شاملة وليست منظمة بالشكل المطلوب، ولا يوجد أي أوراق أو مستندات توثق تطبيقه بطريقة صحيحة، أي أن بعض الجامعات التابعة للحكومة في ماليزيا لا تطبق الخطط بشكل رسمي ولكن تطبق بعضاً من خطواته بشكل غير رسمي، ومن بين العقبات التي تواجه تطبيق خطط الإحلال بالجامعات الحكومية بماليزيا:

- قصور الدعم المادي للجامعات.
- عدم الاهتمام الكافي والدعم المعنوي والمادي للبحث العلمي بتلك الجامعات.
- معايير الترقية تختلف من جامعة لأخرى.
- المواهب في الجامعات الماليزية لا تطمح للمناصب القيادية (Chi-Kuan & others, 2021:46).

تجربة الإمارات العربية المتحدة

قامت دولة الإمارات العربية المتحدة بوضع الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي في الحكومة الاتحادية في مايو 2019، والذي قامت بوضعه الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية وذلك بعد التشاور مع الوزارات والجهات الاتحادية بتاريخ 17 نوفمبر 2016 من خلال عقد ورشة عمل موسعة، ثم تم إطلاق مسح للتشاور مع جميع قيادات وإدارات الموارد البشرية في الوزارات والجهات الاتحادية في شهري أكتوبر ونوفمبر 2016، ومن ثم تم التشاور مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء الموقر ومن ثم رفع مذكرة موافقة لمجلس الوزراء في ديسمبر 2017. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2019، 3).

من جانبه قال إبراهيم الحمادي رئيس قسم تنمية واستثمار الموارد البشرية لحكومة دبي إن البرنامج يعمل على إعداد وتأهيل صف ثاني من القياديين بالدائرة ليكونوا قادرين وجاهزين لشغل مناصب قيادية وإشرافية مستقبلاً إذ يستهدف مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والموظفين المتميزين. وأكد أن تطبيق برنامج "التعاقب الوظيفي" جاء لضمان استمرار أداء الدائرة دون أي تعطل قد يطرأ في حال أصبحت بعض الوظائف الحرجة والمهمة شاغرة يوماً ما ولأي سبب كان كما يهدف أيضاً إلى تحقيق استمرار نمو الدائرة على المدى البعيد والاعتماد على رأس مالها البشري لقيادتها في المستقبل وذلك من خلال المحافظة على المواهب وتطويرهم وتأهيلهم وتنمية معارفهم وربط أهدافهم الشخصية بما يتوافق مع احتياجات وأهداف الدائرة المستقبلية.

<http://www.wam.ae/ar/details/1395302886627>

الدراسات السابقة:

المحور الأول-الدراسات المتعلقة ب " اختيار الموارد البشرية"

هدفت دراسة الغامدي (2022) إلى الكشف عن درجة تطبيق استقطاب أعضاء الهيئات التدريسية بجامعة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (169) عضواً من هيئة التدريس بجامعة جدة وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة من وجهة نظرهم جاءت منخفضة بمتوسط حسابي (1.50)، وأن الاستقطاب من المصادر الداخلية يوفر من الوقت والجهد والأموال اللازمة للتدريب في الجامعة بمتوسط حسابي (1.41) أي بدرجة منخفضة.

أما دراسة العبرية والحضرمي (2022) فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية في سلطنة عمان، حيث قام الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واختاروا الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في وزارة البلديات الإقليمية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (34)، واعتبر المجتمع هو نفسه عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أنه بعد استقطاب العاملين حسب احتياجات الوزارة وحسب

الموضوعية في الاختيار حصل على متوسط حسابي (3.85) أي مرتفع، أما بعد ارتباط سياسات الاستقطاب والاختيار بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية فقد حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.32).

أما دراسة الأعرور (2021) فقد هدفت تعرف دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة الأقصى بغزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (264) موظفاً من موظفي جامعة الأقصى إداري وأكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد أظهرت النتائج بأن هناك دور واضح لممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث دور الاستقطاب والاختيار، حيث بلغ الوزن النسبي (2.98) أي بشكل مرتفع، كما أنه يوجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين بعد الاختيار والتعيين وبين تحسين أداء العاملين بلغت (0.855) أي بدرجة قوية.

أما دراسة (Mutegi, 2021) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على نوعية الخدمات وكيفية تقديمها في مركز هومودا الحكومي في كينيا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة القصدية من (46) مدير فرع، و (314) مشرف قسم، وأظهرت النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية بين بعد الاختيار والتعيين وبين جودة الخدمات المقدمة من قبل المركز بلغ (0.7) أي بنسبة مرتفعة.

في حين هدفت دراسة (Abdul -Kahar, 2020) التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال الاختيار والتعيين في المؤسسات ووضع المقترحات للحدّ من تلك التحديات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة، واعتبر دراسة الأطر النظرية هي أداة جمع المعلومات، واشتمل مجتمع الدراسة على عدة مؤسسات حكومية في كل من كينيا، زامبيا، جنوب أفريقيا، وغانا، وأظهرت النتائج أنّ عملية الاختيار والتعيين في المؤسسات الحكومية في الدول الأفريقية لا تتم بشكل مهني، بل تعتمد على المعارف والوضع الاجتماعي.

المحور الثاني-الدراسات المتعلقة ب " التخطيط الإحلافي "

هدفت دراسة الرقب (2022) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية، كمدخل لتعزيز رأس المال الفكري، لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام ببناء استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، أما العينة فقد تكونت من (268) عضو تدريس من الجامعة الأردنية وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية لاستراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب-تطوير المواهب-الاحتفاظ بالمواهب-إدارة أداء المواهب-التعاقب القيادي) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.82).

دراسة المرقطن (2021) فقد هدفت للتعرف إلى تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (468) مديراً ومديرة بالمدارس الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتلخصت النتائج بأن درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.55).

وهدف دراسة (Wilson, 2021) إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يطبق بها المديرون التنفيذيون في وزارة التربية والتعليم خطط الإحلال الوظيفي في الوزارة، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي في الدراسة والتي اعتبرتها دراسة حالة، واعتمدت الباحثة الاستبانة والمقابلة شبه المنظمة كأدوات لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (12) مدير تنفيذي في الوزارة، وأظهرت النتائج أنّ خطط الإحلال الوظيفي بالوزارة تتكون من عدة استراتيجيات كالتالي: وضع خطط إحلال مكتوبة، تدريب الموظفين وتقييمهم، إعداد قيادات الصف الثاني، النمو التنظيمي، تعديل نقاط الضعف في خطط إحلال الوزارة الحالية، أساليب التدريب، التطور الشخصي للموظف، تطوير المهارات.

أما دراسة **طبييلة (2020)** فقد هدفت إلى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (99) مديراً ومديرة مدرسة في لواء الجامعة بالعاصمة عمان، أما النتائج فقد أظهرت أن تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75). وهدفت دراسة **(Haile, 2020)** إلى تقييم واقع تطبيق التعاقب الوظيفي في المدارس الخاصة في أديس أبابا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم حصر معلومات الدراسة عن طريق المقابلة شبه المنظمة عبر تطبيق Zoom. وعينة الدراسة فقد تكونت من (283) معلماً وإدارياً من المدارس الإعدادية والثانوية، وأظهرت النتائج أنّ تطبيق التعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب في المدارس الخاصة يتم بشكل جزئي بمتوسط حسابي بلغ (2.12).

ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأفضل منهج يتواءم مع موضوع البحث الحالي كدراسة (المرقطن، 2021)، ودراسة (العبرية والحضرمي، 2022)، كما اتفقت مع دراسة (طبييلة، 2020) من حيث استخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما اتفقت مع دراسة (Wilson, 2020) من حيث اعتماد المديرين التنفيذيين في وزارة التربية والتعليم كعينة للدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت استفادة الباحثين من الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- الاطلاع على عدد كبير من الأدب التربوي السابق.
- 2- وضع تصوّر عام حول موضوع الدراسة.
- 3- التعريف ببعض مصطلحات الدراسة.
- 4- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- 5- اختيار أدوات الدراسة.
- 6- اختيار العينة التي تناسب الدراسة.
- 7- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدم الباحثان أداتين هما: المقابلة والاستبانة.

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويحدد ويوضح موضوع البحث؛ ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

عينة الدراسة

قام الباحثان بتطبيق الأداة على كامل مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل والمكون من جميع المديرين العاميين، ونوابهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام من "المحافظات الجنوبية بالوزارة" والبالغ عددهم (170)، وعليه يعتبر هذا الأسلوب مناسباً لإجراء التحليل الإحصائي وفحص الفرضيات. والمسجل بأحدث الإحصائيات للعام 2021-2022 وفقاً للجدول (1).

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد
مدير عام	16

7	نائب مدير
50	مدير دائرة
97	رئيس قسم
170	المجموع

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	95	65.5
أنثى	50	34.5
المجموع	145	100.0

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	28	19.3
10 سنوات أكثر	117	80.7
المجموع	145	100.0

أداة الدراسة

طور الباحثان استبانة اشتملت قسمين: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية ويتكون من (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، أما القسم الثاني يتكون من فقرات الاستبانة الرئيسية وتكونت من (45) فقرة موزعة على (4) مجالات هي:

1. مجال درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلاي ويتكون من (10) فقرات.
2. مجال إدارة المواهب وقوائم المرشحين ويتكون من (12) فقرة.
3. مجال قائمة الوظائف القيادية الحرجة ويتكون من (11) فقرة.
4. مجال التدريب والتطوير والتقييم ويتكون من (12) فقرة.

وقد تم توزيع (170) استبانة واسترداد (144) منها فقط صالحة للتحليل.

صدق الأداة

صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة

جاءت درجات معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وإن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث تراوحت بين 0.591 و0.862 وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات فقرات الاستبانة

طريقة ألفا كرونباخ :

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وتبين أن قيمة معامل الثبات تتراوح بين (0.952-0.960).

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي.
 - اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية لقياس مدى الثبات.
 - معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط .
 - اختبار (T test) للعينتين المستقلتين.
 - اختبار تحليل التباين (ANOVA)
 - اختبار شيفيه للفروق الثنائية، وقد تم استخدامه لمعرفة اتجاه الفروق في حال تحققت الفروق الإحصائية.
- المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

نتائج الدراسة وتفسيرها

الإجابة عن السؤال الرئيس الأول: " ما درجة ممارسة التخطيط الإحلافي في عملية اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المديرين العاميين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لمعرفة إذا ما كان تقدير درجة ممارسة التخطيط الإحلافي في عملية اختيار الموارد البشرية بالوزارة يختلف عن الدرجة المتوسطة وهي (3) من وجهة نظر المديرين العاميين ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام.

جدول (5) : نتائج تحليل مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1.	درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلالي	3.47	0.803	69.4	1	كبيرة
2.	إدارة المواهب وقوائم المرشحين	3.16	0.868	63.2	3	متوسطة
3.	قائمة الوظائف القيادية الحرجة	3.21	0.888	64.2	2	متوسطة
4.	التدريب والتطوير والتقييم	3.15	0.951	63.0	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.24	0.775	64.8		متوسطة

ويتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، حيث تراوحت بين (63.0% - 69.4%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة فقد حصلت على وزن نسبي قدره (64.8%)، مما يشير إلى أن درجة ممارسة التخطيط الإحلالي في عملية اختيار الموارد البشرية بالوزارة جاءت بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مفهوم التخطيط الإحلالي موجود فعلياً بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية لكن ليس بالدرجة المطلوبة من حيث الجدية في التنفيذ، والسرعية في الإجراءات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المرقطن، 2021) حيث جاءت درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.55). واختلفت مع نتائج دراسة (Javadyar & others, 2022) حيث أظهرت نتائجها أن نظام التعليم الإيراني يفتقر إلى نظام تعاقب وظيفي.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. **المجال الأول: درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلالي**، حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (69.4%) أي بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى مجموع الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في توضيح وتفعيل سياسات الإحلال الوظيفي بها. وتقديمها بشكل مكتوب وواضح ضمن الخطط الاستراتيجية للوزارة.

2. **المجال الثاني: قائمة الوظائف الهامة الحرجة**، حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (64.4%) أي بدرجة تقدير متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف معرفة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالوظائف الهامة والحرجة المراد إحلالها مسبقاً على مختلف المستويات الإدارية، ولا تعمل على إبراز هذه الوظائف والتركيز على الموارد البشرية التي تصلح لها والقيام بعمليات التوظيف والتأهيل المناسب لهم بالشكل المطلوب؛ ليكونوا جاهزين للقيام بالمهام حال شعور هذه المناصب.

3. **المجال الثالث: إدارة لمواهب وقوائم المرشحين**، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (63.2%) أي بدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف جهود الوزارة في حصر الاحتياجات المستقبلية من المواهب وتحديد أسماء المرشحين لشغل الوظائف الحرجة في المستقبل حيث تبدأ الوزارة بالبحث بوقت متأخر عند شعور الوظيفة فقط وتعتمد على المقابلات لاكتشاف المواهب فقط.

4. **المجال الرابع: التدريب والتطوير والتقييم**، فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (63.0%) أي بدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى كون برامج التدريب في الوزارة برامج تقليدية تستهدف الجميع ولا يوجد برامج مخصصة للتأهيل القيادي وإيجاد البدائل ذات الكفاءة وإعدادها بشكل مسبق.

تحليل فقرات الاستبانة

أولاً- فقرات المجال الأول وتحليلها: درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلالي.

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (6).

جدول (6): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المجال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1.	تضع الإدارة العليا سياسات مكتوبة للإحلال الوظيفي ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة.	3.73	1.001	74.6	1	كبيرة
2.	تقوم بمراجعة خطة الإحلال دورياً؛ للتأكد من كفاءتها.	3.57	1.018	71.4	3	كبيرة
3.	تضع مؤشرات أداء محددة مسبقاً؛ لقياس فاعلية خطط الإحلال.	3.60	1.009	72.0	2	كبيرة
4.	تقوم بتقييم البرامج التدريبية المخصصة للمشاركين ببرنامج الإحلال.	3.53	0.979	70.6	5	كبيرة
5.	تحدد الوظائف ذات التأثير الكبير في الوزارة.	3.55	0.889	71.0	4	كبيرة
6.	تسترشد بدليل مكتوب وواضح للإحلال الوظيفي في الوزارة.	3.42	0.983	68.4	6	كبيرة
7.	يتم تعيين المواهب القيادية وترقيتها بناء على خطط معدة مسبقاً	3.28	1.073	65.6	9	متوسطة
8.	تدقق في عمليات الاختيار؛ لضمان القيادات المرشحة.	3.35	0.990	67.0	8	متوسطة
9.	تقدم تسهيلات لترشيح أكثر من بديل للمنصب الواحد.	3.37	0.950	67.4	7	متوسطة
10.	تضع إجراءات وقائية؛ للتقليل من الآثار السلبية على الموظف المُستغنى عنه.	3.26	0.966	65.2	10	متوسطة

وقد تبين من النتائج بالجدول أن أعلى فقرتين بالمجال كانتا كالآتي:

- الفقرة رقم (1) التي نصّت على أن "تضع الإدارة العليا سياسات مكتوبة للإحلال الوظيفي ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة". قد حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.6%)، وذلك يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك الوزارة جيداً أن السياسات المكتوبة والمنشورة في الخطط الاستراتيجية للوزارة والتي تخص مبادئ تطبيق الإحلال الوظيفي هي بمثابة القانون والتشريع الذي لا يمكن الحياد عنه، وتتفق النتيجة مع دراسة (عودة، 2020) والتي تنص على وجود دليل مكتوب لتخطيط التعاقب الوظيفي في الوزارة للاسترشاد به. وتتعارض أيضاً مع دراسة (Javadyar & others, 2022) والتي أظهرت أن النظام التعليمي الإيراني يفتقر إلى نظام تعاقب وظيفي رسمي وبشكل مكتوب.
- الفقرة رقم (3) التي نصّت على أن "تضع مؤشرات أداء محددة مسبقاً؛ لقياس فاعلية خطط الإحلال" قد حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (72.0%)، وقد حصلت على درجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تراعي الأسس العلمية في وضع الخطط المختلفة ومنها خطط الإحلال الوظيفي، من حيث ضرورة وجود مؤشرات أداء يتم الاسترشاد بها قبل وأثناء وبعد تنفيذ خطط الإحلال؛ لضمان تطبيق عملي ومنهجي للخطط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wilson, 2021)

والتي أظهرت أن خطط الإحلال الوظيفي بالوزارة تتكون من عدة استراتيجيات منها: تعديل نقاط الضعف في خطط إحلال الوزارة الحالية.

وقد تبين من النتائج أن أدنى فقرتين بالمجال كانتا كالآتي:

1. الفقرة رقم (10) التي نصت على أن "تضع إجراءات وقائية؛ لتقليل من الآثار السلبية على الموظف المستغنى عنه" قد حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.2%) ، وهذا يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم لا تواجه عادةً مشكلة شغل وظيفة بشكل مفاجئ، كترك الوظيفة بسبب الاستقالة أو الموت المفاجئ، وإنما يتم معظم الوقت شغل الوظائف بشكل معلوم مسبقاً وهو الوصول لسن التقاعد؛ لذا نجد الإجراءات الوقائية التي تضعها الوزارة محدودة ولا تكاد تُذكر.

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على أن "يتم تعيين المواهب القيادية وترقيتها بناء على خطط معدة مسبقاً." قد حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (65.7%) ، وهذا يدل على أنها قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنه على الرغم من أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تحتفظ بملفات إنجاز للموظفين لديها، شاملة كافة بياناتهم وتقييماتهم، إلا أنها لا تستخدم هذه الملفات منفردة كقاعدة لتعيين الموظفين أو ترقيتهم بناء عليها أو لبناء خطط للتعيين والترقية. بل يوجد بعض الاعتبارات الأخرى والتي تساهم في تعيين وترقية المواهب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cobanoglu & Sertel 2018) والتي أفادت أن وزارة التربية والتعليم التركية لا تضع خططاً طويلة الأمد؛ لتحديد الموارد البشرية المطلوبة. بناء على نتائج المجال الأول، يتضح للباحثين أن دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلالي جاء بشكل كبير، مما يدل على حرص الوزارة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لكن بحسب النتائج اللاحقة للمجالات الثلاثة الأخرى، فإنه يتوجب على الوزارة رفع مستوى التطبيق الفعلي للإحلال الوظيفي.

ثانياً-تحليل فقرات المجال الثاني: إدارة المواهب وقوائم المرشحين

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في الجدول الموضح (7).

جدول (7): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المجال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1.	تحصر الوزارة الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات والمواهب الإبداعية المميزة.	3.58	0.932	71.8	1	كبيرة
2.	تمتلك آليات واضحة في كشف المواهب المتوافرة في الإدارات التابعة لها.	3.35	0.954	67.0	3	متوسطة
3.	تحدد أسماء المرشحين المحتملين لشغل الوظائف القيادية المراد إحلالها.	3.40	0.968	68.0	2	كبيرة
4.	تختار المرشحين لإحلال الوظائف القيادية حسب الكفاءة بناء على معايير محددة (صفات قيادية _	3.20	1.044	64.0	5	متوسطة

					المهارات الفنية والأدائية_ مستوى الأداء_ الوصف الوظيفي.. الخ).
متوسطة	4	66.2	1.011	3.31	5. تتيح للصف القيادي الثاني من الموظفين القيام بمهام قيادية متقدمة.
متوسطة	6	63.4	1.043	3.17	6. تُقيم المرشحين للإحلال الوظيفي في الوظائف القيادية بناء على معايير محددة (صفات قيادية _ المهارات الفنية والأدائية_ مستوى الأداء_ الوصف الوظيفي.. الخ)
متوسطة	8	61.2	1.045	3.06	7. تراعي في عملية الاختيار أن يكون المرشح ضمن المستوى الأدنى مباشرة للوظيفة الخاضعة للإحلال.
متوسطة	11	58.4	1.067	2.92	8. تقوم بتصميم استبانة؛ لتقييم المرشحين للانضمام لبرنامج الإحلال.
متوسطة	10	60.0	1.151	3.00	9. تضع الوزارة رؤية طموحة؛ لاحتضان المواهب وتتميتها.
متوسطة	9	60.2	1.105	3.01	10. تضع مؤشرات لقياس درجة امتلاك الموظفين للموهبة.
متوسطة	7	61.4	1.106	3.07	11. تتضمن خطة الوزارة أنشطة تنمي الموهبة لدى الموظفين.
متوسطة	12	57.2	1.174	2.86	12. تقدم مكافآت لاستقطاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.

وقد كانت أعلى فقرتين بالمجال كالاتي:

1- الفقرة رقم (1) التي تنص على الآتي: "تحرص الوزارة الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات والمواهب الإبداعية المميزة". قد حازت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (71.8%)، وهذه دلالة على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثان ذلك إلى متابعة الوزارة بشكل مستمر الأعداد المستقبلية المطلوبة من المواهب لشغل الوظائف الهامة لديها، من خلال استمارات تقييم الأداء ومشاركات المواهب في المسابقات التي تعقدها الوزارة.

2- الفقرة رقم (3) التي نصت على "تحديد أسماء المرشحين المحتملين لشغل الوظائف القيادية المراد إحلالها". قد حازت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.0%)، وهذه دلالة على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى وجود سجلات وملفات إنجاز للموظفين لدى الوزارة، ومنها تستطيع حصر الأسماء المحتملة لشغل الوظائف القيادية، في حال تم الاحتياج لها، إلا أن الوزارة لا تعتمد منهجية واضحة ومحددة لعملية التحديد والاختيار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقورة، 2020) حيث يوجد قائمة بالجدارات القيادية والوظيفية المراد تتميتها لدى العاملين بوزن نسبي (92.8%). وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Chi-Kuan & others, 2021) بحيث جاءت نتائجها أن الجامعات الحكومية الماليزية تمارس بعضاً من أشكال التعاقب الوظيفي مثل: تحديد المرشحين، تطوير قيادة الصف الثاني، الترقيات. ولكن ليس بشكل منظم ومهني.

ومن خلال النتائج بالجدول تبين أن أدنى فقرتين بالمجال كانتا كالاتي:

1- الفقرة رقم (12) التي نصت الآتي: "تقديم مكافآت لاستقطاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم". قد حازت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (57.2%)، وهذه دلالة على أنها حازت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى الظروف الاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة عامة، والقطاع الحكومي خاصة، والتي انعكست على وزارة التربية والتعليم بشكل واضح، ومنعتها من تقديم الحوافز المادية أو المكافآت من أجل استقطاب المواهب والاحتفاظ بها فضلاً عن أنّ نظام التعيين يتبع التعليمات الحكومية التي تعتمد الإعلان وإتاحة الوظيفة للجميع وليس الاستقطاب للكفاءات ووضع حوافز خاصة بهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Prestiana, 2021) والتي أكدت أن نظام الحوافز ضعيف ويحتاج إلى إعادة النظر فيه من أجل عملية التطوير. وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Chong & others, 2020) حيث أظهرت نتائجها أن الشركة تدفع الأجور لموظفيها بشكل مناسب مما يساعد على الاحتفاظ بالموظفين.

2- الفقرة رقم (8) التي نصت على الآتي: "تقوم بتصميم استبانة؛ لتقييم المرشحين للانضمام لبرامج الإحلال". قد حازت على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (58.4%)، وهذه دلالة على أن الفقرة قد حازت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان ذلك إلى امتناع الوزارة عن تطبيق استبانة لتقييم المرشحين لبرامج الإحلال، والاكتماء بإخضاعهم لمختلف البرامج التطويرية، وتطبيق عملية التدوير الوظيفي في بعض الوظائف الهامة والدرجة لاكتساب الخبرات المطلوبة.

ثالثاً- تحليل فقرات المجال الثالث: قائمة الوظائف القيادية الحرجة

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (8).

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المجال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1.	تقوم الوزارة بتحديد الوظائف القيادية والدرجة المراد إحلالها مسبقاً على مختلف المستويات الإدارية.	3.43	0.998	68.6	1	كبيرة
2.	تحدد الكفايات الفنية والإدارية لشاغلي الوظائف القيادية المراد إحلالها.	3.32	1.012	66.4	2	متوسطة
3.	تشمل خطط الإحلال جميع المستويات القيادية في الوزارة.	3.21	1.028	64.2	5	متوسطة
4.	تحدد الفجوة في الوظائف القيادية بشكل دوري.	3.17	0.981	63.4	7	متوسطة
5.	تحدد الوظائف القيادية التي تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.14	1.024	62.8	9	متوسطة
6.	تعد وصفاً دقيقاً وظيفياً للوظائف القيادية المستهدفة بالإحلال.	3.13	1.121	62.6	10	متوسطة
7.	تحدد الوزارة الوظائف القيادية التي لا يمكن دمجها مع وظائف أخرى.	3.18	1.027	63.6	6	متوسطة
8.	تطبق الوزارة سياسات توظيف تساهم في توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.	3.15	0.976	63.0	8	متوسطة

متوسطة	4	65.2	1.172	3.26	يتوافر لدى الوزارة قاعدة بيانات بمهارات ومؤهلات العاملين.	9.
متوسطة	3	65.4	1.204	3.27	يتم تحديد القيادات المتوقع تقاعدهم في السنوات الخمس القادمة.	10.
متوسطة	11	61.8	1.144	3.09	يعدّ المسؤولون الذين تم ترقيتهم حديثاً جديرين بالثقة.	11.

ومن خلال النتائج بالجدول ظهر أن أعلى فترتين بالمجال كالاتي:

1- الفقرة رقم (1) التي نصّت على الآتي: "تقوم الوزارة بتحديد الوظائف القيادية والدرجة المراد إحلالها مسبقاً على مختلف المستويات الإدارية." قد حازت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (68.6%)، وهذه دلالة على أنها قد حازت على درجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بحصر وتحديد الوظائف المهمة والتي سيتم شغلها بشكل مسبق، لتجنب الوقوع في المآزق من عدم قدرتها على تعيين الشخص المناسب في الوظيفة، مما يؤثر سلباً على جودة العمل وسيره، كما أنها تهتم بالوظائف على المستوى التنظيمي العالي والمتوسط بسبب أهميتها وتأثيرها على سير العمل في الوزارة، لكن على الرغم من إدراك وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لأهمية تفاصيل الوظائف الهامة من حيث تحديد الكفايات الفنية والإدارية الواجب توافرها لدى المرشح، إلا أن هذا التحديد يقتصر على الجانب الورقي ولا يتم الاعلان عنه وتحديد مسار وظيفي واضح ومعلن ليتمكن العاملون من التنافس في امتلاك الكفايات المطلوبة.

2- الفقرة رقم (2) التي نصت على الآتي: "تحدد الكفايات الفنية والإدارية لشاغلي الوظائف القيادية المراد إحلالها." قد حازت على المرتبة الثانية بوزن النسبي (66.4%)، وهذه دلالة واضحة على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى: أن دليل الوصف الوظيفي المعتمد يتضمن تحديداً للكفايات الفنية والمهنية المطلوبة إلا أن هذا الأمر غير كافي وربما لا يتم تطبيقه بشكل تام كما أن الدليل لا يحتوي على تفاصيل الوظائف الهامة من حيث تحديد الكفايات الفنية والإدارية الواجب توافرها لدى المرشح.

ومن خلال النتائج بالجدول ظهر أن أدنى فترتين بالمجال كالاتي:

1- الفقرة رقم (11) التي نصت على الآتي: "يعدّ المسؤولون الذين تم ترقيتهم حديثاً جديرين بالثقة." قد حازت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.8%)، وهذه دلالة على أنها حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنه من الممكن أن تكون بعض عمليات التعيين والترقية في وزارة التربية والتعليم لا تتم أحياناً بشكل موضوعي ومخطط له بدقة، وبالتالي لا يتم منح الثقة لهم بشكل سريع. وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (عودة، 2020) والتي تشير إلى عدم ضرورة منح الثقة بسرعة للشخص الذي تمت ترقيته حديثاً. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cobanoglu & Sertel & Sarkaya:2018) والتي أشارت إلى أن وزارة التربية والتعليم التركية ليس لديها نظام موضوعي ومهني في مجال اختيار وتعيين الموارد البشرية المطلوبة. وتتفق أيضاً مع دراسة (Özyildirim & Kayıkçı: 2017) والتي أظهرت أن عملية تعيين وترقية مديري المدارس لا تتم بناء على معايير ثابتة لقسم الموارد البشرية بالوزارة.

2- الفقرة رقم (6) التي نصت على الآتي: "تعد الوزارة وصفاً دقيقاً وظيفياً للوظائف القيادية المستهدفة بالإحلال." قد حازت على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (62.6%)، وهذه دلالة على أنها حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تقوم عادةً بوضع الكفايات الإدارية والفنية العامة

للمرشح للوظيفة المستهدفة بالإحلال وتكتفي بها. لكنها لا تضع وصفاً دقيقاً لبنود الوظيفة المستهدفة بالإحلال. وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Chong & others, 2020) حيث أظهرت نتائجها أن المنظمة تحدد المواصفات الخاصة بكل وظيفة بها بشكل واضح دون لبس، مما يساعد الموظفين على تحمل مسؤولياتهم المنوطة بهم.

رابعاً-تحليل فقرات المجال الرابع: التدريب والتطوير والتقييم

تم استخدام حساب الأوساط الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال والنتائج في جدول (9).

جدول (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المجال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1.	تعد الوزارة خططاً لتدريب وتطوير القيادات الواعدة.	3.40	1.036	68.0	1	كبيرة
2.	تراعي الوزارة الحاجات التدريبية لكل وظيفة يراد الإحلال فيها.	3.23	1.040	64.6	4	متوسطة
3.	توجه سياسات التدريب؛ لتأمين ظهور قيادات واعدة.	3.25	1.030	65.0	2	متوسطة
4.	تعمل على بناء المهارات المستقبلية المطلوبة؛ لنجاح العمل في الإدارات التابعة لها.	3.24	1.055	64.8	3	متوسطة
5.	تعمل الوزارة على تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال مشاركتهم في التطور المهني.	3.12	1.066	62.4	7	متوسطة
6.	توضح للمرشحين المحتملين مساراتهم وأدوارهم الوظيفية في الوظائف التي سيشغلونها.	3.19	1.022	63.8	5	متوسطة
7.	تحدد الوزارة موازنة خاصة بالتدريب للمرشحين الخاضعين للإحلال الوظيفي.	3.07	1.122	61.4	10	متوسطة
8.	تنظم دورات تدريبية كافية للمهارات المطلوبة للمرشحين المحتملين.	3.13	1.156	62.6	6	متوسطة
9.	تهتم الوزارة بالحصول على تغذية راجعة من المشاركين حول خطة الإحلال.	3.00	1.133	60.0	12	متوسطة
10.	تدمج الوزارة بين خطط الإحلال وبرامج تنمية المهارات القيادية.	3.06	1.100	61.2	11	متوسطة
11.	تخضع الوزارة المرشحين للإحلال الوظيفي لبرامج المعايشة القيادية المتنوعة.	3.08	1.106	61.6	9	متوسطة
12.	تقوم الوزارة بتكليف المرشحين لبرامج الإحلال بمهام ومشروعات تساعد على النمو والتطور.	3.09	1.220	61.8	8	متوسطة

ومن خلال النتائج بالجدول ظهر أن أعلى فقرتين بالمجال جاءت كالاتي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على الآتي: "تعد الوزارة خطياً لتدريب وتطوير القيادات الواعدة." قد حازت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (68.0%)، وهذا دليل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان ذلك إلى: وضع الوزارة العديد من الخطط الاستراتيجية التي تحتوي بنوداً للتدريب والتطوير للموظفين بشكل عام، وللمرشحين للوظائف القيادية بشكل خاص. كما تتم متابعة تلك الخطط دورياً؛ للتأكد من نجاحها وتحديد مواطن القوة والضعف بها إلا أن الخطط التدريبية ليست محددة فقط لتدريب القيادات ضمن منهجية واضحة وإنما هي خطط عامة تلبي احتياجات الوظائف من المهارات بالحد المطلوب فقط، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التويجري، 2022) والتي تؤكد على وضع خطة تدريبية سنوية؛ لإعداد المرشحين للعمل القيادي تُبنى وفق الاحتياجات التدريبية وجاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.77). وقد توافقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (حسن والكاتب، 2021) والتي تنص على أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين التخطيط وتطوير أداء الموارد البشرية وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق (47,4).

2- الفقرة رقم (3) والتي نصت على الآتي: "توجه الوزارة سياسات التدريب لتأمين ظهور قيادات واعدة." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.4%)، مما يدل على أنها حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتوجيه موظفيها للتطور داخلياً وخارجياً، بتشجيعهم على إكمال الدراسات العليا مثلاً، كنوع من أنواع التوجيه للتطور الفردي الخارجي ولكنه غير كاف وغير ممنهج. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الخير، 2020) والتي نصت على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب وإعداد البرامج التي تساعد على التطور المستمر.

ومن خلال النتائج بالجدول ظهر أن أدنى فترتين بالمجال جاءت كالآتي:

1- الفقرة رقم (9) التي نصت على الآتي: "تهتم الوزارة بالحصول على تغذية راجعة من المشاركين حول خطة الإحلال." قد حازت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (60.0%)، وهذه دلالة على أنها حازت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تهتم بشكل جزئي بالحصول على تغذية راجعة من المشاركين حول خطة الإحلال، وذلك بسبب اعتمادها على مؤشرات الأداء عند وضع خطة الإحلال وعند تنفيذها.

2- الفقرة رقم (10) التي نصت على الآتي: "تدمج الوزارة بين خطط الإحلال وبرامج تنمية المهارات القيادية." قد حازت على المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (61.2%)، وهذه دلالة على أن الفقرة حصلت على درجة موافقة (متوسطة). ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن الوزارة لا تجد تعارضاً بين خطط الإحلال وما تحويه من بند التدريب والتطوير، وبين برامج تنمية المهارات القيادية الموجودة أصلاً في خطط الوزارة الاستراتيجية. وبالتالي يتم الدمج بينهما بكل سلاسة. وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (همام، 2022) والتي جاءت نتائجها على أن يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة للتغلب على القيادي؛ لبناء قادة المستقبل، بحيث تطور المهارات القيادية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلافي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلافي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار صحة هذا الفرض، لقد تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلالي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمتغير الجنس، كما في جدول رقم (10)

جدول (10): يوضح نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلالي	ذكر	95	3.44	0.837	0.444	0.657	غير دال إحصائياً
	أنثى	50	3.51	0.741			
إدارة المواهب وقوائم المرشحين	ذكر	95	3.23	0.852	1.390	0.167	غير دال إحصائياً
	أنثى	50	3.02	0.889			
قائمة الوظائف القيادية الحرجة	ذكر	95	3.35	0.859	2.588	0.011	دال إحصائياً
	أنثى	50	2.96	0.893			
التدريب والتطوير والتقييم	ذكر	95	3.27	0.958	2.156	0.033	دال إحصائياً
	أنثى	50	2.92	0.902			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	95	3.32	0.787	1.732	0.085	غير دال إحصائياً
	أنثى	50	3.09	0.734			

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.085)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.732) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلالي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، باستثناء ما يتعلق بمجال قائمة الوظائف القيادية الحرجة ومجال التدريب والتطوير والتقييم قد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل منها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق في تقديرهم وتبين من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية أن الفروق لصالح الذكور. ويعزو الباحثان ذلك للأسباب التالية: إن نوع الموظف لا يؤثر إطلاقاً على تقييم واقع الإحلال الوظيفي في الوزارة، حيث إن ممارسات الإحلال الوظيفي تكون ملموسة لجميع موظفي الوظائف الإدارية العليا والمتوسطة والذين يمثلون عينة البحث، سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إداح، 2019)، وتتعارض مع دراسة (اللوكان، 2020) وأظهرت وجود فروق لصالح الذكور.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلالي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وهذا الفرض تحققت صحته باستخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلالي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما هو موضح بالجدول رقم (11).

جدول (11): يوضح نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دال إحصائياً	0.402	0.840	0.859	3.58	28	أقل من 10	درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلافي
			0.790	3.44	117	10 سنوات فأكثر	
غير دال إحصائياً	0.279	1.087	0.849	3.00	28	أقل من 10	إدارة المواهب وقوائم المرشحين
			0.871	3.20	117	10 سنوات فأكثر	
دال إحصائياً	0.005	2.825	0.807	2.80	28	أقل من 10	قائمة الوظائف القيادية الحرجة
			0.881	3.31	117	10 سنوات فأكثر	
دال إحصائياً	0.004	2.904	0.858	2.69	28	أقل من 10	التدريب والتطوير والتقييم
			0.943	3.26	117	10 سنوات فأكثر	
غير دال إحصائياً	0.067	1.847	0.731	3.00	28	أقل من 10	الدرجة الكلية للاستبانة
			0.777	3.30	117	10 سنوات فأكثر	

ومن خلال الجدول اتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig) لدرجة الاستبانة الكلية تساوي (0.067) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (1.847) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1096)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلافي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، باستثناء ما يتعلق بمجال قائمة الوظائف القيادية الحرجة ومجال التدريب والتطوير والتقييم فقد اتضح أن القيمة الاحتمالية لكل منها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق في تقديرهم وتبين من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية أن الفروق لصالح الذين لديهم سنوات خدمة (10) سنوات فأكثر. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن مجالات الإحلال الوظيفي واضحة وملموسة لأفراد العينة بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، لكن نرى أن الفروق لصالح الذين لديهم سنوات خدمة (10) سنوات فأكثر في مجالي الوظائف القيادية الحرجة ضمن مجالات التدريب والتطوير والتقييم؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أن معظم الوظائف الإدارية العليا والمتوسطة ترتبط بالنضج الوظيفي عادةً، والخبرة في الثقافة التنظيمية، فنراهم يمتلكون خبرات إدارية كبيرة، تساعدهم في فهم ودعم وممارسة سياسات التخطيط الإحلافي بشكل أكبر من أقرانهم ممن هم تحت (10) سنوات خدمة. وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (ابداح، 2019) حيث جاءت الفروق لصالح أولئك الذين لهم أكثر من (10) سنين خدمة.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلافي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلافي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والنتائج موضحة في جدول (12)

جدول (12): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة " f "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دال إحصائياً	0.662	0.414	0.269	2	0.539	بين المجموعات	درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلالي
			0.650	142	92.359	داخل المجموعات	
				144	92.898	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.167	1.814	1.352	2	2.705	بين المجموعات	إدارة المواهب وقوائم المرشحين
			0.745	142	105.858	داخل المجموعات	
				144	108.562	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.165	1.824	1.424	2	2.848	بين المجموعات	قائمة الوظائف القيادية الحرجة
			0.781	142	110.861	داخل المجموعات	
				144	113.709	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.452	0.799	0.726	2	1.452	بين المجموعات	التدريب والتطوير والتقييم
			0.908	142	128.930	داخل المجموعات	
				144	130.382	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.249	1.403	0.838	2	1.676	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
			0.597	142	84.835	داخل المجموعات	
				144	86.511	المجموع	

انّضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) لدرجة الاستبانة الكلية تساوي (0.249) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة تساوي (1.403) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.05)، وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسط استجابات المبحوثين حول واقع التخطيط الإحلالي في اختيار الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ أفراد العينة جميعهم يشغلون الوظائف الإدارية العليا والمتوسطة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وبالتالي جميعهم ينظرون للإحلال الوظيفي من وجهة نظر موحدة، أي أنهم يتعرضون لنفس التجربة، ومقاربتهم في اتجاهاتهم وآرائهم نحو التخطيط الإحلالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مومني، 2017) حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما سبل تطوير التخطيط للإحلال الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

تمّ طرح السؤال السابق على العينة المختارة ضمن السؤال المفتوح، كذلك أجرى الباحثان مقابلة شخصية مع اثنين من موظفي الإدارة العليا بالوزارة وهما: أ. أحمد لافي مدير مديرية التربية والتعليم شرق خانينوس، وأ. عبد الرحيم الفرا مدير مديرية تعليم غرب خانينوس، وهما من الموظفين الذين تدرجوا في المستويات الإدارية المختلفة، وعلى دراية واسعة بخطط الوزارة للإحلال، حيث تمت المقابلة وجهاً لوجه وتم تسجيلها لترميزها فيما بعد، ومن خلال حصر الإجابات يمكننا القول أنّه يمكن تطوير عملية التخطيط للإحلال الوظيفي كما يلي:

- 1- تقييم الموظفين بشكل مستمر وعلى أسس وقواعد ثابتة وصحيحة؛ وذلك استعداداً للوظائف التي ستصبح شاغرة في المستقبل.
 - 2- ضرورة إتباع خطوة التقييم المستمر بخطوة التغذية الراجعة للموظف، ويحصل الموظف ذو الأداء العالي على تغذية راجعة أولاً بأول عن أدائه، وذلك بهدف تشجيعه وتصحيح مساره.
 - 3- إعداد قائمة بالموظفين المميزين بعد تقييمهم، والذين لديهم الرغبة في التطور أكثر وأكثر.
 - 4- إعداد برامج تدريبية خاصة بقائمة الموظفين المميزين، تركز على ما يملكون من مواهب؛ لتقويتها، وتهتم بنقاط الضعف في أدائهم؛ لتصحيحها.
 - 5- عدم إغفال جانب المقابلة الشخصية للموظف ذي الأداء العالي، لما فيها من ميزة التنبؤ بخططه المستقبلية ومدى التزامه بالعمل.
 - 6- تبني ثقافة التدوير الوظيفي بين الموظفين ذوي الأداء المميز؛ وذلك لتوسيع فهمهم وإدراكهم لمجالات ومستويات العمل المختلفة، مما يساعد في إظهار المجال الذي يبدعون فيه بشكل أكبر.
 - 7- الاهتمام أكثر بجانب التوجيه والدعم للمواهب من قبل الإدارة العليا، فالتوجيه يسدّ الفجوة بين ما يملكه الموظف من مهارات وبين ما يحتاج لإضافتها.
 - 8- التنمية المهنية للموظف ذي الأداء العالي من خلال تبادل الخبرات كنوع من أنواع التدريب الرسمي الذي لا غنى عنه.
- توصيات الدراسة:**

من خلال العرض الموجز السابق لأهم نتائج الدراسة، والتي تناولت دراسة سبل تطوير اختيار الموارد البشرية في الوزارة عن طريق تقييم واقع الإحلال الوظيفي بها، يوصي الباحثان بما يأتي:

أولاً: مجال درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإحلافي

- 1- التأكيد على وجود دليل مطبوع يخصص آليات تطبيق خطة الإحلال الوظيفي في الوزارة، ليساعد على ضبط التطبيق ومتابعته بطريقة ممنهجة وليست عشوائية.
- 2- عقد لقاءات مختلفة مع موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من كافة المستويات الوظيفية، لتعريفهم بمفهوم الإحلال الوظيفي وفوائده على الوزارة في حال تطبيقه.
- 3- يجب على الإدارة العليا في الوزارة المشاركة الفعالة في التخطيط الإحلافي، ودعمه بكافة الطرق المتاحة.
- 4- على وزارة التربية والتعليم وضع إجراءات وقائية للتقليل من الآثار السلبية على الموظف المستغنى عنه.
- 5- ضرورة اعتماد ملف تقييم وإنجاز الموظف كقاعدة أساسية لترقيتهم.

ثانياً: إدارة المواهب وقوائم المرشحين

- 1- تشجيع الإدارة العليا كافة الموظفين على تحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال، كنوع من أنواع التفويض.
- 2- تفعيل عملية التدوير الوظيفي من قبل الإدارة العليا لما لها من فوائد تعود على الموظف والوزارة.
- 3- تخصيص بعض الحوافز المادية التشجيعية ولو بشكل بسيط للمواهب الموجودة وذوي الكفاءة في الوزارة، وذلك بشكل عادل ومشجع للجميع على المنافسة الشريفة.
- 4- خلق قنوات اتصال فعالة وحقيقية بين الموظفين وبين الإدارة العليا، لتبادل أهم المستجدات فيما يخص برامج الإحلال خاصةً.
- 5- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطوير مقاييس الأداء الخاصة بموظفيها، وتخصيص كادر مختص في عمليات التقييم.

6- من الضروري أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتصميم استبانة لتقييم المرشحين للانضمام لبرامج الإحلال.

ثالثاً: قائمة الوظائف القيادية الحرجة

- 1- يتوجب على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تحديد مواصفات الوظائف القيادية بشكل دقيق ومفصل.
- 2- ضرورة إشمال كافة الوظائف القيادية من كافة المستويات الوظيفية في خطط الإحلال.
- 3- منح الثقة للموظفين المترقيين حديثاً في الوزارة.
- 4- تحديد الفجوات في الوظائف القيادية بشكل دوري ومحدث.

رابعاً: التدريب والتقييم والتطوير

- 1- تحديد موازنة خاصة ببرامج التدريب الإحلافي وبشكل منفصل عن الموازنة العامة للوزارة.
- 2- إخضاع المرشحين للوظائف القيادية لبرامج التأهيل والتوجيه والإرشاد قبل وأثناء تسلم مهامهم الوظيفية.
- 3- ضرورة الاستعانة بالمجتمع المحلي ومؤسساته في دعم التدريب الخاص بالإحلال، سواء بالدعم المادي، أو استقطاب المدربين.
- 4- ضرورة تطبيق استبيان بعدي على المشاركين في التدريب الخاص بالإحلال للوقوف على الفجوات التدريبية ومحاولة ردمها.
- 5- تفعيل التدوير الوظيفي للمواهب المحتملة كنوع من التدريب العملي على المهام القيادية المستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إداح، حازم خليل سليم. (2019). فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المملكة العربية السعودية.
- إبراهيم، فاطمة احمد زكي. (2018). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، ع (17)، 187-339.
- الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية. (2019). الإطار العام للخطة التشغيلية 2020، دولة فلسطين.
- الأعور، محمود كامل احمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- إلياس، طارق. (2019). الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية. ط (1)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، جمهورية مصر العربية.
- البواردي، فيصل بن عبد الله. (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج (37) ع (2)، 195-217.
- التويجري، أريج بنت محمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (46)، ص 389-438.
- حسن، محمد بخاري، والكاتب، محمد بشر. (2021). أثر التخطيط على تطوير أداء الموارد البشرية -دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (5)، ع (2)، 103-118.
- الخليل، عبد الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

- ديوان الخدمة المدنية (2020). **الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب في الخدمة المدنية، المملكة الأردنية الهاشمية.**
- الرقب، توفيق زايد محمد. (2022). **استراتيجيات إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج (30)، ع (3)، ص 292-320.**
- سلسلة تقارير أمان رقم (43): الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. **النزاهة والشفافية في إجراءات تعيين المناصب العليا في السلطة الوطنية الفلسطينية.** (2011).
- السليحات، رائدة وغانم، بسام. (2021). **مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع (57)، ص 1-32.**
- شبات، جلال. (2018). **واقع الإحلال الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (المقومات والمعوقات). مجلة جامعة غزة للبحث العلمي، ع (3)، ص 81-113.**
- شقورة، منير حسن و شقورة، ضياء حسن. (2020). **تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية-دراسة استشرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج (28)، ع (7)، ص 274-301.**
- شمروخ، وسام ربحي. (2010). **الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية-تخطيط الإحلال التعاقبي.** ورقة بحثية، جامعة بوليتيكنيك، فلسطين. <https://www.academia.edu>
- طبيبة، عابدة. (2020). **درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. مجلة العلوم التربوية، مج (47)، ع (4)، ص 414-432.**
- عبد الخير، آسيا يعقوب الهادي. (2021). **دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات-دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (5)، ع (2)، ص 51-62.**
- عبد العزيز، خميس فهم عبد الفتاح (2019). **الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، العدد (24)، ص 2682-3489.**
- العبرية، ليلي بنت سويد بن سعيد والحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر. (2022). **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية-سلطنة عمان. المجلة العربية للإدارة، مج (42)، ع (2)، ص 79-90.**
- العواسا، صالح إبراهيم والساعاتي، شوقي ناجي. (2020). **إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار البازوري للنشر والتوزيع.**
- عودة، آلاء. (2020). **واقع التخطيط للتعاقب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.**
- الغامدي، ماجد سعيد. (2022). **درجة تطبيق استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (6)، ع (25)، ص 49-71.**
- الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم. (2021-2022). **وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. غزة، فلسطين.**
- اللوكان، محمد بن فهاد. (2020). **إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج (3)، ع (185)، ص 321-382.**
- المحيسن، فيصل أسامة، والكساسبة، محمد مفضي. (2021). **أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة اورانج بالأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (17)، ع (1)، ص 146-333.**

- المرقطن، محمد موسى. (2021). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، مج. (29)، ع. (3)، 383-402.
- المعايطة، رولا نايف، والحموري، صالح سليم. (2013). *إدارة الموارد البشرية: دليل عملي*، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- مومني، أفنان محمد. (2018). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديموغرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، مج (26)، ع (4)، ص 718-739.
- همام، إيمان احمد حسن. (2022). تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، مج (4)، ع (46)، ص 51-204.
- الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، حيدر شاكر. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2019). *الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي في الحكومة الاتحادية*. الإمارات العربية المتحدة.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Abdel Aziz, Khamis. F. (2019). The American experience in succession planning at public schools and how to take advantage of it. *Educational management journal*. Vol. (24), pp. 2682-3489.
- Abed –Al Kheir, Asia, Y. (2021). The role of human resources management practices on the assessment employees' performance-applied study on sample faculties of king Khaled University. *Journal of economics, administrative, and legal science*. Vol.(5), No. (2), pp. 21-62.
- Al- A'war, Mahmoud, k. (2022). **The role human resources management at improving the employees' performance at Al Aqsa University in Gaza**. (Unpublished master thesis). Management and politics Academy. Gaza, Palestine.
- Al Khalil, Abdel Hamid. (2018). **Human resources management**. Online Syrian university publishes, Syria.
- Al- Louqan, Muhamed ben Fehad. (2020). Talent management in Saudi universities as an entrance to apply the strategic leadership: a suggested proposal. *Education faculty journal*. Al-Azhar university, Vol.(3), No.(185), pp. 321-382.
- Al -Regib, Tawifq, Z. (2022). Strategies of leadership talent management as an entry to reinforcement of the human capital: applied study on academic leaders at Jordanian university. *The Islamic university journal of educational and psychological studies*, Vol. (30), No. (3), pp. 292-320.
- Al –Tuijri, Arej. (2017). the role of human resources management on improving the leadership skills of the administrative leaders in Prince Sitam Ben Abdel Aziz university. *Education faculty journal*. Ein Shams university, No. (46), Pp.389-438.
- Al-Awasah, Saleh, I. & Al- Sa'ati, Shawqi, N. (2020). **Human resources management strategically in the shade of international perceptional**. Al -Yazouri for publishing and distribution.
- Al-Bawardi, Faisal. (2017). The challenges of administrative succession plans in public systems in Sudi. *Arabic journal for administration*. Vol. (37), No. (2), pp.195-217.

- Al-Ebriah, Laila Bent sweid & Al-Hadrami, Ahmad Ben Saed. (2022). Practices of human resources management and its impact on employees' performance at the local municipalities- Oman Sultanate. **Arabic Journal of Management**. Vol. (42), No. 92), pp. 79-90.
- Al-Ghamedi, Majed, S. (2022). The degree of teaching members' attraction at Jadah University from their point of view. **Educational and psychological sciences journal**. Vol. (6), No. (25), pp. 49-71.
- Al-Hawasi, Mahmoud & Al-Barzanji, haider. (2014). **Modern management principles**. Al-Yazouri for publishing and distribution.
- Al-Ma'aitah, Rola & Al- Hamouri, Saleh. (2013). **Human resources management: practical guide**. Ed. (1), Konoz Al Ma'refah for publishing and distribution. Amman.
- Al-Mraqten, Muhamed M. (2021). Succession planning at the ministry of education and its relation with the employee performance from schools' principals' point of view at Amman and Zarga' governorate. **The Islamic university journal for educational and psychological studies**, Vol. (29), No. (3), pp. 383-402.
- Al-Muheisen, Faisal & Al-Kasasbeh, Muhamed. (2021). The impact of succession planning at talent retention in Orange company in Jordan. **The Jordanian journal of business administration**. Vol. (17), No. (1), pp. 1465-333.
- Al-Slaihat, Raedah. & Ghanem, Basam. (2021). the level of employment succession planning of the educational leaders at Amman and its relation with the teachers' performance from their point of view. **Ramah journal for studies and thesis**. No. (57). Pp. 1-32.
- Aman for integrity and accountability. (2011). **Transparency and integrity in employing high positions in Palestine**. Report (43).
- Annual statistics book. (2021-2022). Palestinian Ministry of Education, Gaza, Palestine.
- Civil Services divan. (2020). Guide of succession planning in the civil service. Jordan.
- General management for human resources development. (2019). **The framework of the executive plan 2020**, Palestine.
- Hammam, Iman H.(2022). Succession planning for the academic leaders in high education institutions in Kanada and Austrelia, and the ability to take advantage of it in Egypt. **Education faculty journal**. Ein Shams university, Vol. (4), No. (46). Pp.51-204.
- Hasan, Muhamed, B. & Al-Kateb, Muhamed, B. (2021). The impact of planning on human resources development- applied study on Al Mana' company for trading and investments. . **Journal of economics, administrative, and legal science**. Vol.(5), No. (2), pp. 103-118.
<https://www.academia.edu>
- Ibdah, Hazem, Kh. (2019). **The effectiveness of human resources management for the sections' heads at Al Al Bait University and its relation to employees' performance**. Unpublished master thesis. Al Al Bait University. Sudi Arabia.
- Ibrahim, Fatimah, A. (2018). Administrative Talent management in Egyptians universities in knowledge society. **Educational administration journal**. No. (17), pp 187-339.
- Maghrabi, Muhamed Al Fateh. (2020). **The administrative planning**. The modern academy for university books. Ed. (1), Cairo.
- Mu'meni, Afnanm, M. (2018). The degree of talent management practices in the public Jordanian universities in the light of demographic changes. **The Islamic university journal of educational and psychological studies**, Vol.(26), No. (4), pp. 718-739.

- Owda, Ala'. (2020). **The reality of succession planning at the Palestinian ministry of education and ways of developing it.** (Unpublished master thesis).Islamic University, Gaza, Palestine.
- Shabat, Jalal. (2018). the reality of the replacement planning in the employee's public diwan in Gaza strip: basics and obstacles. **Gaza University journal of scientific research.** No. (3). Pp. 81-113.
- Shamroukh, Wesam, R. (2010). **Human resources in the Palestinian universities-replacement planning.** Research paper, polytechnic university, Palestine.
- Shaqourah, Muneer & Shaqourah, Deia'. (2020). Human resources management development in Palestinian ministry of education in Gaza strip in the light of international improvement examples. **The Islamic university journal of educational and psychological studies,** Vol.(28), No. (7), pp. 274-301.
- Tabilah, Aidah. (2020). the degree of applying talent management strategies in the Jordanian ministry of education. **Educational science journal.** Vol. (47), No. (4), pp. 414-342.
- Tareq, Elias. (2019). **Management by processes: from strategy to executive plans.** Ed. (1), Centre of professional experiences, Giza, Egypt.
- The federal corps for governmental human resources. (2019). **the general framework for succession planning in the federal government.** Emirates.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdul Kahar, Adam. (2020). Modern challenges of human resources management practice in job placement and recruitment within organizations in the African continent. **Journal of human resources management,** Vol. (8), No. (2), pp. 69-75.
- Chi-Kuan, Chia & others. (2021). Succession Planning Practices and Challenges in Malaysia's Public Universities: A Systematic Overview. **International online journal of educational leadership,** Vol. (5), No. (1), 44-60.
- Chong, Liu & Ngolob, Rhodora & Palaoag, Thelma. (2020). Human Resource Management (HRM) Practices. **Journal of Advanced Management Science,** Vol. (8), No. (4), 121-125.
- Cobanoglu, Fatma & Sertel, Gulsum & Sarkaya, Sevda Seven.(2018). Human Resource Management Practices in Turkish Education System (Denizli Case). **European Journal of Educational Research,** Vol. (7):833-847.
- Griffith, Gail & Singer, Paula M. (2010). **Succession planning in the Library: Developing Leaders, managing Change, Chicago:** American Library Association.
- Haile, Abel. (2020). Succession Planning at Private Schools in Addis Ababa. **European Journal of Business and Management Research,** Vol. (5), No. (5).
- Javadyar, Khalil & others. (2022). A Comparative Study of Succession System of Educational Leaders in Japan, Singapore, Finland, and the United States of America: Providing Guidelines for Iran's Educational System. **Iranian journal of comparative education.** Vol. (5), No. (3), pp. 2045-2065.
- Kaufman, Bruce E. (2008). **Managing the Human Factor.** Cornell University Press, London.
- Mutegi, Faith. (2021). **The Influence of Human Resources Management Practice on Public Service Delivery of Humuda Centers-Kenya.** Unpublished PH.D dissertation, Kenya Methodist.
- Özyildirim, Gülнар & Kayıkçı, Kemal.(2017). The Assessment on the Application of School Administrator Selection in Turkey Related to Competency and Career Principles of Human Resource Management. **European Journal of Education Studies,** Vol. (3): 270-297.
- Prestiana, Eva Kartika. (2021). Managing Human Resources Development of Educators in Inclusion-Based Elementary Schools. **Journal of education and learning,** Vol. (15), No. (1), 1-10.

- Rothwell, Wiiliam, J. (2018).Replacement Planning: a Starting point for Succession Planning and Talen Management. **International Journal of Training and Development**, Vol. (15):86-99.
- Timms, Michael. (2016). **Succession Planning That Works-the critical path of leadership development**. Friesen Press, Canada.
- Wilson, Pasty Marie. (2021). **Succession Planning Strategies at the Ministry of Education in the Bahamas**. Unpublished PH.D Dissertation, Grand Canyon University, Arizona, USA.
- <http://www.kace.jo>. Retrieved at Tuesday, 11th Nov. 2022 at 11:00pm.
- <http://www.wam.ae/ar/details/1395302886627>. Retrieved at 26th, March. 2022 at 10:30 pm.