

تاريخ الإرسال (2017-11-03)، تاريخ قبول النشر (2017-12-26)

د. بسام محمد أبو حشيش¹
د. عماد أمين الحديدي^{2*}
¹ قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة الأقصى.
² قسم أصول التربية في كلية التربية بجامعة الأقصى
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address hadidi_imad@yahoo.com

واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تطبيقه على عينة قوامها (52) شخصاً يشغلون وظائف قيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن واقع معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية قدرها (66.27%). وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت متوسطة بنسبة مئوية قدرها (65.46%). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري مكان العمل وسنوات الخدمة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري مكان العمل وسنوات الخدمة. وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية - الرضا الوظيفي - القيادات التربوية

The reality of the human resources management in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and its relation to the level of job satisfaction in the educational leadership

Abstract:

The present study aimed at determining The reality of human resource management practice in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and its relation to the level of job satisfaction in the educational leadership. The study was based on the analytical descriptive approach. The questionnaire was used as a tool for collecting information. It was applied to a sample of 52 people holding leadership positions in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and Al-Aqsa University as a government and affiliated to the Ministry. After the analysis of the data, the study found that the degree of practice of most of the functions of human resources management in the Ministry of Education and Al-Aqsa University came to a medium degree (66.27%). And that the level of job satisfaction among the educational leadership in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education was average (65.46%). There were no statistically significant differences in the degree of human resources management in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education in the sample of the study according to the variables of the workplace and years of service. There were no statistically significant differences in the level of job satisfaction among the sample of the study according to the variables of the workplace and years of service. There is a positive correlation between the degree of human resource management practice in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and job satisfaction among educational leaders.

Keywords: human resources management - job satisfaction - educational leadership

مقدمة.

في عالم يموج بالمتغيرات فائقة السرعة تبقى التنافسية لمواكبة وملاحقة هذه المتغيرات هي الميزة التي تفرق بين المؤسسة المتميزة عن غيرها التي لم تستطع التميز. في هذا السياق يعد المورد البشري هو العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى إلى التميز. ففوة التميز لن تكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، فالمورد البشري بات يشكل رأس المال الحقيقي لها والمصدر الأول.

وبهذا المعنى يمكن القول إن الموارد البشرية " انتقلت من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، أدى هذا إلى ظهور مصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية، التي لا يمكن للمؤسسات تحقيق ذلك إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد فيها، من خلال تبنيها وتنويعها للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها" (سيرينة، 2015: 1).

وعلى الرغم من أن الاهتمام بالعنصر البشري بدأ منذ عقود قليلة خلت، إلا أن هذا الاهتمام قد تعاظم مع شيوع إدارة الموارد البشرية التي "ينظر إليها بأنها آلية جديدة لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل الخاص بالمؤسسة، كما ينظر إليها أيضا على أنها تصور حديث يؤكد أن الأشخاص العاملين في مؤسسة ما يمثلون أحد الموارد التي يجب أن يتم إدارتها تماما كما تتم إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة" (كشواي، 2006: 7).

وتتجلى فعالية الأجهزة الإدارية في المؤسسات المختلفة من خلال تحقيقها لرسالتها وأهدافها، وذلك بالاعتماد على حسن استثمارها لقدرات مواردها البشرية وما تتضمنه من طاقات ومهارات وطموحات. ويأتي عنصر إدارة الموارد البشرية كأحد أهم العناصر في تلك الأجهزة الإدارية نظرا لما يقوم به من دور فاعل في التحكم والسيطرة على بقية الموارد الأخرى، الأمر الذي يستدعي حرص المؤسسات المختلفة على جودة هذا العنصر ونوعيته وحسن استثماره. لذلك فإن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية يعتمد وبشكل مباشر على نوعية مواردها البشرية المؤهلة القادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه المؤسسة (الغامدي، 2009: 2).

ومن هنا تأتي أهمية اهتمام المؤسسات وخاصة التعليمية منها بإدارة الموارد البشرية، والتي يكمن معيارها الحقيقي في مدى تحكمها بأهم موارد تمتلكها وهي العناصر البشرية التي تعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهي وحدها التي تمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد وتحتوي طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها التوجيه الصحيح للوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

من جهة أخرى، يؤثر اهتمام الأجهزة الإدارية في المؤسسة بالعناصر البشرية على مستوى ولاء هذه العناصر ورضاهم عن العمل مما يجعلهم يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليهم وتتبع ذلك مستويات الأداء لديهم وفقاً لدرجات رضاهم وفي هذه السياق تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد نقاط تقاطع بين أهداف المؤسسة وأهداف عناصرها البشرية من خلال اثاره دافعية تلك العناصر، وتوجيه سلوكهم والتأثير فيهم بالشكل الذي يضمن ولاءهم، ويحقق رضاهم من خلال وضع خطط وبرامج واقعية تشبع رغباتهم، وتوفر احتياجاتهم بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة.

ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري إلا أننا لا نستطيع أن نغفل أثر البيئة التنظيمية على هذا العنصر ونستطيع القول أن للمناخ التنظيمي الإيجابي دوراً رئيسياً في مدى نجاح إدارة مؤسسة ما في تحقيق أهدافها وأداء مهامها، "وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة لحد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمؤسسة ومن أهمها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراء العمل، النمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات، طبيعة وظروف العمل وبيئته الخارجية وجماعة العمل" (السكران، 2004: 2).

وهذا ما يمثله الرضا الوظيفي من درجة إشباع الفرد، "التي تتحقق من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه" (عبد الباقي، 2003: 231).

ولقد أكدت العديد من الدراسات المحلية أن الرضا الوظيفي أحد المهام الرئيسة الملقاة على إدارة الموارد البشرية لرفع وتحسين أداء عناصرها البشرية، حيث بينت دراسة (Mohmood et al, 2014). أن أداء الموظف هو أهم عامل في نجاح المنظمات، وضرورة اعتماد استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة التي تهدف إلى تحسين أداء الموظف، وأوصت الدراسة بضرورة فهم أفضل لممارسات إدارة الموارد البشرية على نحو أكثر فعالية وفهم كيفية ممارسات الموارد البشرية الفعالة سوف يؤدي إلى تحسين أداء الموظف ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت دراسة (نعيم، 2012) بضرورة استحداث إدارة مختصة بتنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وأن تخصص الوزارة جزء من موازنتها العامة لبرامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية، وعقد دورات متخصصة بتنمية المسار الوظيفي، وضرورة مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر.

ومن هنا نجد أن مهمة إدارة الموارد البشرية مهمة صعبة كونها تكمن في كيفية المحافظة على بقاء المؤسسة في الصدارة والتميز والتنافس من جهة وفي كيفية إثارة رغبة عناصرها وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب والولاء للمؤسسة من جهة أخرى، ومن هنا تبلورت فكرة مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لما كانت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني إحدى الوزارات المعنية والمشرفة على إعداد وإيجاد الكوادر وتوفيرها. فهي إذن تمارس العديد من عمليات الموارد البشرية. من هنا تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في فلسطين لوظائفها المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، ونظام التعويضات والحوافز، عبر دراسة ميدانية معمقة بهدف ومعرفة علاقة كل وظيفة بالرضا الوظيفي من وجهة نظر القيادات التربوية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر القيادات التربوية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الدراسة (مكان العمل، سنوات الخدمة)؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الدراسة (مكان العمل، سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

1. تحديد واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر القيادات التربوية.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات التربوية لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيري مكان العمل وسنوات الخدمة.
3. معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات التربوية لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيري مكان العمل وسنوات الخدمة.

5. الكشوف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. تناولها لموضوع حيوي ومهم من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بمؤسسات التربية والتعليم من حيث قياس واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والرضا الوظيفي والعمل على تفعيلها بما يخدم الوزارة، ويحقق أهدافها.
2. تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة حسب علم الباحثين التي تناولت فئة القيادات التربوية العليا في فلسطين (مدير، نائب مدير عام، مدير عام، أستاذ جامعة "أكاديمي/إداري").
3. قد تفيد الدراسة واضعي السياسات ومنتخذي القرارات التربوية في وزارة التربية والتعليم بأهمية إدارة الموارد البشرية بالوزارة والرضا الوظيفي لما لهذين المجالين من أهمية كبيرة في تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، وضمان استمرار كفاءتهم الإنتاجية، وحثهم على تحقيق أهدافهم، وأهداف إدارتهم، ودوائرهم، وصولاً لتحقيق أهداف التعليم.
4. قد تفيد الدراسة ذوي الاختصاص، والباحثين والمهتمين والدارسين في مجال التربية والتعليم.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي والمتمثلة بمجالات (تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الأجور والحوافز، تدريب وتنمية الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين) وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- **الحد المؤسسي:** وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - غزة.
- **الحد البشري:** عينة ممثلة من القيادات التربوية العاملة بوزارة التربية والتعليم العالي (مدير/ة دائرة، ونائب مدير عام، ومدير عام، أكاديمي إداري) بغزة والبالغ عددهم (133) فرداً، وفقاً لمعلومات وزارة التربية والتعليم العالي.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بمدينة غزة، وجامعة الأقصى الحكومية "حرم غزة".
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي 2016/2017م.

تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً

تناولت الدراسة العديد من المصطلحات وفيما يلي تعريفها إجرائياً:

1. القيادات التربوية

يعرف الباحثان القيادات التربوية إجرائياً بأنهم الأشخاص المعينون رسمياً في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية سواء عن طريق المسابقات الرسمية أو التسكين أو التنسيب لشغل مركز مدير دائرة فما فوق والذين يشغلون وظائف قيادية إدارية يقع تصنيفها بالدرجات (C-A4) وفقاً لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني، أو الذين يتم توظيفهم في مناصب إدارية من هيئة التدريس الجامعيين بدرجة (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، مساعد نائب رئيس الجامعة، عميد، مساعد عميد، رئيس قسم، ومساعد رئيس قسم) والذين يقع على عاتقهم وضمن مسؤولياتهم إدارة العمل الإداري والتربوي والمهني في وضع السياسات العامة له.

2. إدارة الموارد البشرية

يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها "الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أجل المحافظة على كادر مهني وفني متميز، وذلك من خلال إعداد أنظمة إدارية واضحة وشفافة تشمل جميع مناحي العملية الإدارية من التخطيط والتعيين والتوظيف والتدريب والتنفيذ والتحفيز والتكئين والتفويض والمتابعة والرقابة التي تضمن تحقيق أهداف التعليم المرجوة بكفاءة وفعالية".

3. الرضا الوظيفي

يعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: "مدى التوازن النفسي والجسمي للموظف في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في نظرتة للعمل، بحيث يتأثر الإنتاج لديه إيجاباً أو سلباً، فيزيد في ظل الأسلوب الإداري الديمقراطي والتشاركي وينقص في ظل الأسلوب الإداري التسلسلي والتسببي".

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري: وتناولت فيه الدراسة نبذة مختصرة عن كل من إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي كما يلي:

• إدارة الموارد البشرية

تمثل القيادات التربوية قمة الهرم الإداري في أية مؤسسة تربوية، بحيث يقع على عاتقها مسؤولية القيام بمهام إدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن وصف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها" (كشواي، 2006، 12). كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة وديمومة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المؤسسة" (الطراونة، 2011: 97). وتعرف أيضاً بأنها: " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد وعلاقاتهم داخل

المؤسسة، من خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية وذلك عن طريق تدريبها وتخطيطها وتحفيزها، وهذا كله لضمان تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتوصيل رسالتها" (بن دريدي، 2013: 33). وفي ضوء ذلك يرى الباحثان أن إدارة الموارد البشرية تشمل جميع مناحي العملية الإدارية من تحليل للوظائف وتوصيفها والتخطيط والتعيين والتوظيف والتدريب والتنفيذ والتحفيز والتمكين والمتابعة والرقابة التي تضمن تحقيق أهداف التعليم المرجوة بكفاءة وفعالية".

ففيما يتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف فهو "عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة، وأبعادها المختلفة، والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، ويمثل الناتج المباشر لعملية تحليل الوظائف في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة، وهي قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية وحدود السلطة التي تنطوي عليها. وعلى الرغم من أن عملية تحليل الوظائف لا تخلو من آثار التحيز والحكم الشخصي، إلا أن تحويلها على شكل مكتوب يجعلها أكثر موضوعية، حيث تعكس بياناتها أدلة واقعية، إضافة إلى ذلك فإن التحليل ينطوي على تقسيم كل وظيفة إلى أجزاء أو عناصر فرعية يتم دراستها، وبالتالي فإن ذلك يساعد على إعطاء كل جزء الاهتمام الذي يتفق وأهميته" (ديري، 2011: 37، 38).

أما تخطيط الموارد البشرية فهو يقوم على التنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من الموارد البشرية في فترة قادمة، ويقوم هذا التخطيط على أساسين: الأول: توفير أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، بالإضافة إلى المتغيرات البيئية سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية. الثاني: مدى توافر الخبرة لدى القائمين على التخطيط، لوضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف وموزعة على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة قادمة تصل لسنة أو أكثر (Anderson, 2008: 58-63).

وبالنسبة للاستقطاب فهو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة. أو هو حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف، وعليه فإن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف (العزاوي وجواد، 2010: 149-150). بينما تتمثل عملية الاختيار الوظيفي في محاولة الفرد اتخاذ قرارات بتفضيل الالتحاق بوظيفة ما في تنظيم ما عن العديد من الوظائف والمنظمات الأخرى، ويعالج هذا القرار محصلة توافق السمات الشخصية للفرد القائم بالاختيار من ناحية وسمات الوظيفة موضع المفاضلة من ناحية أخرى (ديري، 2011: 96). ويهدف الاختيار عادة إلى تحقيق التوافق بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومؤهلات وقدرات وخبرات المتقدم لها، حتى إذا ما روعي ذلك تحقق شعور بالرضى لدى الفرد، وتحقيق أداء جيد للمؤسسة، وتحقيق بالتالي انخفاض في تكلفة الأداء (أبو شيخة، 2010: 115).

ويأتي التعيين كمرحلة أخيرة من مراحل الاختيار، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض الوظيفة المطلوب إشغالها على المرشح، وذلك بوصف الواجبات والمسؤوليات والأعباء التي يتوقع من المرشح النهوض بها، كما يتم في معظم الأحيان مناقشة الأجور

والرواتب والترقيات والامتيازات التي تترتب على الموظف. وعند حصول الاتفاق بين الإدارة والمرشح، تتخذ الإجراءات الأصولية الخاصة بالتعيين، أي إصدار الأمر الإداري (اتخاذ القرار) بالتعيين (العزاوي وجواد، 2010: 173).

وتهتم عملية الأجور والحوافز بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة. كما تعنى بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وهناك حوافز على أداء المؤسسة ككل" (الحياصات، 2005). أي يمكن النظر للأجور والحوافز على أساس أنها "قيمة الخدمات الإنسانية، أي أسعار الخدمات التي يقدمها الفرد سواء كان جهداً بشرياً أو عقلياً أو فنياً أو غيرها، وسواء كان أيضاً عملاً تنفيذياً أو استثمارياً يترتب عليه إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة" (ديري، 2011: 219).

أما تدريب الموارد البشرية فيعرف بأنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل هدف التدريب في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل" (كشواي، 2006: 118). بينما يقصد بتنمية الموارد البشرية إحداث تغيير شامل مخطط من خلال التأثير في السلوك الجماعي والتنظيمي وبناء فرق العمل، فهي تهتم بتكنولوجيا النظم الإنسانية، ويتم ذلك بأدوات مثال التدريب السلوكي والمجموعات التدريبية والدور الاستشاري في تغيير المناخ التنظيمي وتبني فلسفة التحويل السلوكي عن طريق وكلاء التغيير من العاملين داخل المؤسسات (ديري، 2011: 261).

وفيما يتعلق بتقييم أداء العاملين فهي عملية تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وكذلك التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، بما يضمن فعالية المؤسسة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً، وتستند عملية التقييم هذه إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من العاملين، وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة. (أبو شيخة، 2010: 331-332).

• الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل" (عبد الباقي، 2005: 130). ويعرف بأنه "فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف الموظف إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أو تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له" (Lander, 2009, 177). ويعرف أيضاً بأنه: "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف

العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة، والرضا عن العمل وعدم الرضا مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في وقت معين" (شاويش، 2011: 110).

وقد تعددت العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الباحثين ولكن اتفق العديد منهم على أهم هذه العوامل ومنها:

• الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

• العمل وظروفه وطبيعته.

• التقدير واحترام الذات والمكانة الاجتماعية التي يشغلها الفرد.

• العلاقة مع الزملاء والرؤساء في العمل.

• الانتماء للمهنة.

• الأمن والاستقرار الوظيفي (أبو رحمة، 2012: 51).

كما تظهر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي من خلال التأثير المباشر وغير المباشر لممارسة إدارة الموارد البشرية على تحفيز العاملين والرضا الوظيفي، فوظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة وسياساتها وتطبيقاتها العملية تؤثر في المناخ التنظيمي، ومن خلاله بالمشرفين والمديرين لتبنى أساليب أكثر ملاءمة وقدرة على تحفيز العاملين، ورضاهم عن العمل فالمناخ يتأثر إلى حد كبير بالسياسات والفعاليات التي تقوم بها الإدارة إذ أن المقصود بالمناخ التنظيمي، وجود بيئة مرضية أو ملائمة للعاملين في المؤسسة أو بالعكس، أي أن المناخ التنظيمي هو نوع البيئة الداخلية للمنظمة حيث يمكن أن يحسها العاملون أو يشعرون بها من خلال تجاربهم وتفاعلهم مع سياسات وفعاليات المؤسسة وخطتها المتنوعة. (الغزوي وجواد، 2010: 350-351).

ثانياً: الدراسات السابقة

حصل الباحثان على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1. دراسة (أبو شعير، 2017) هدفت التعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس الغوث بغزة، واعتمدت الدراسة منهج المقارنة التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (20510) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (380) موظفاً، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة منها: أن الوزن النسبي لواقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية (67.8%) بينما في مدارس وكالة الغوث (75%)، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في كل من المدارس الحكومية ومدارس الوكالة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس لصالح الإناث، ومكان العمل لصالح مدارس الوكالة، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في أجور ونظم حوافز المعلمين في المدارس الحكومية بما يتواءم مع الأنظمة

المعمول بها في وكالة الغوث ومنح المتميزين الحوافز المادية والمعنوية، وتشكيل لجنة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث لتطوير السياسات والبرامج ونظم التقاعد والمعاشات لديهم، وتفعيل نتائج تقييم الأداء واستعمالها في عملية الترقيات أو الجزاءات.

2. دراسة (ديبة، 2015) وهدفت إلى تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (991) موظفا إداريا، بينما بلغت العينة الطبقية العشوائية التي طبقت عليها الدراسة (277) موظفا إداريا، وبينت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تقوم بإجراء عملية تقييم الأداء، إلا أن هذه العملية لا تستند إلى أسس علمية وموضوعية ولا تتم بصورة دورية، وهي تقع على عاتق الرئيس المباشر، كما أثبتت الدراسة عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالعاملين مثل التحفيز والمكافآت والترقيات، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الوظيفة، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية كما أظهرت النتائج بأن رضا عينة الدراسة عن عملية تقييم الأداء كان بدرجة متوسطة.

3. دراسة سبرينة (2015) هدفت إلى تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (524) من أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين الإداريين، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين. كما أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجيات والتي قللت نوعا ما من فعاليتها، أهمها عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء العاملين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية.

4. دراسة (عليقات، 2015) وهدفت التعرف إلى ممارسة مجلس النواب الأردني لوظائف إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة بالتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، ومشاركة العاملين وأثرها على أدائهم، وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة (145) بنسبة (72.5%) من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: توجد علاقة ايجابية بين ممارسة الموارد البشرية (التوظيف، تقييم

الأداء، التعويضات، ومشاركة العاملين) وأداء العاملين في مجلس النواب الأردني، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين.

5. دراسة (مشتهى، 2014) وهدفت التعرف إلى واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة ومواقع الضعف فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة (636) موظفاً في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الاجمالية التي تمثل وجهات نظر المشاركين حول أبعاد الدراسة هي (64%)، وأن الدرجة الكلية لمحور استراتيجيات الموارد البشرية بلغت (56%) (ضعيفة)، ومحور تخطيط الموارد البشرية بلغت (67.2%) (مقبول)، ومحور الاستقطاب (67%) (ليست عالية)، ومحور اختيار العاملين (66%) (مقبول)، ومحور تقييم الأداء يتم وفق المعايير المهنية (63%) (مقبول)، وبلغت النتيجة الكلية للتدريب (71%) (جيدة)، كما توصلت الدراسة إلى أن النتيجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي والتعويضات موجود بدرجة مقبولة (64%)، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تلقي تدريب في إدارة الموارد البشرية وطبيعة العمل لصالح مدير عام ونائبه، وكذلك إلى مكان السكن وسنوات الخدمة، وخلصت الدراسة بأن الانطباعات عن إدارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وبالإمكان تعزيزها والتركيز على إيجاد استراتيجيات وتخطيط أكثر فاعلية للموارد البشرية.

6. دراسة (Mahmood et al,2014) وسعت إلى التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والحوافز) وأثرها على أداء العاملين في قطاع البنوك في باكستان، وقد تم توزيع (150) استبانة إلى العاملين في البنوك، وأظهرت النتائج أن جميع الممارسات كانت ذات علاقة إيجابية مع أداء العاملين، وبينت الدراسة أن أداء الموظف هو أهم عامل في نجاح المؤسسات، وضرورة اعتماد استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة فهم أفضل لممارسات إدارة الموارد البشرية على نحو أكثر فاعلية وفهم كيفية ممارسات الموارد البشرية الفعالة سوف يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي لهم.

7. دراسة (أبو مسامح، 2013) وسعت إلى التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض السلطة في الجامعات الفلسطينية محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية محافظات غزة والبالغ عددهم (500) عضو، وبلغت عينة الدراسة (217) عضواً موزعين على الجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) بنسبة (40%)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما وأعد الباحث استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض السلطة، واشتملت (3) مجالات بمجموع (37)

فقرة والثانية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس واشتملت على (5) مجالات وفقراتها (38) وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة قد حاز على درجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي الجامعات الفلسطينية اهتماما بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها بصورة عامة لجميع مجالات الرضا الواردة في استبانة الدراسة وخاصة مجال الرواتب والترقيات والحوافز.

8. دراسة (العزب والعنزي، 2013) وهدفت التعرف إلى أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (631) فردا بنسبة (8.4%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي.

9. دراسة (عمار، 2012) وهدفت التعرف إلى مدى رضا العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (302) موظفا إداريا بنسبة (46%) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (663) موظفا إداريا في دائرة التعليم والمؤسسات التابعة لوكالة الغوث بغزة، بالإضافة إلى جميع موظفي دائرة الموارد البشرية فيها، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا يسهم في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وتفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية، ويوجد رضا من العاملين عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا بنسبة (72.88%)، وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين تحقيق نظام (E-HRM) للمزايا التي تمثل في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وتفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية وبين رضا العاملين عنه، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مدى رضا العاملين عن نظام (E-HRM) تعزى لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ودائرة العمل، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والدرجة الوظيفية ومكان العمل.

10. دراسة (نعيم، 2012) وهدفت التعرف إلى واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية بالوزارة وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أصحاب المسميات الوظيفية (رئيس القسم، مدير دائرة، نائب مدير عام، ومدير عام) والبالغ عددهم (127) موظفا،

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (87) فقرة موزعة على مقياسين الأول تنمية الموارد البشرية وبه ثلاثة محاور (التدريب، وتنمية وتطوير المسار الوظيفي، وتقييم الأداء) والمقياس الثاني لمستوى الأداء الإداري وبه أربعة محاور (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وخلصت الدراسة أن الوزن النسبي لواقع تنمية الموارد البشرية (63.2%) وجاءت المحاور مرتبة تنازلياً كالتالي: تقييم الأداء المرتبة الأولى، والتدريب بالمرتبة الثانية، وتنمية وتطوير المسار الوظيفي بالمرتبة الثالثة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الموارد البشرية، وبينت وجود علاقة ارتباطية بين واقع تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين بالوزارة، وأوصت الدراسة استحداث إدارة مختصة بتنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للوزارة، وأن تخصص الوزارة جزءاً من موازنتها العامة لبرامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية، وعقد دورات متخصصة بتنمية المسار الوظيفي، وضرورة مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر.

11. دراسة (Gupta and Saxena, 2011) تقييم مدى رضا العاملين تجاه نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدماتية، واستخدمت الدراسة الاستبانة، تم توزيعها على عينة مكونة من (400) موظف/ة من العاملين في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والبنوك في الهند، وبينت النتائج وجود ستة عوامل تؤثر على رضا العاملين وهي (تواصل أسرع، تحسين نظام العمل، الفوائد والمزايا من استخدام النظام، إدارة العاملين، كفاءة استخدام الوقت، والتركيز على إرضاء المراجعين)، وبينت وجود مستويات مختلفة لرضا العاملين عن هذه العوامل تختلف باختلاف العمر والجنس وقطاع العمل والخدمة والدخل ومؤسسة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه نظام إدارة الموارد البشرية نحو إرضاء المراجعين لأنه سينعكس إيجابياً على رضا العاملين، مع إتاحة الفرصة لزيادة تواصل العاملين عبر الإنترنت ومناقشة مشاكلهم وحلها من خلال النظام لرفع مستوى رضا العاملين عن تطبيق النظام، وتمكين العاملين من إدارة أنفسهم ذاتياً والعمل على تخفيف أعباء الأعمال الإدارية وإدارة الوقت بكفاءة من خلال تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية مما يزيد من شعور العاملين بالرضا.

12. دراسة (الغامدي، 2009) هدفت الدراسة للتعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تتضمن فقرات ذات علاقة بخمسة مجالات للموارد البشرية إضافة إلى المعوقات التي تعترض إدارة الموارد البشرية. وقد تم توزيع الاستبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة. وكانت أبرز النتائج بأن هنالك مستوى متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل.

في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية. وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل وكانت الفروق لصالح فئة (وكيل وزارة ومساعد وكيل وزارة ومدير عام). هنالك مستوى مرتفع من الإعاقة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يعود للعوامل المتعلقة بعدم توفر قدر كاف من اللامركزية، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المالية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخّل المحسوبيات في عمليات التوظيف، وتقييم أداء العاملين وترقيتهم إلى مواقع أعلى.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة (12) دراسة سابقة، منها (6) محلية، و(4) عربية، ودراستين أجنبيتين، ويتضح ما يلي:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، كما اتفقت مع معظم الدراسات التي تطالب بضرورة تنمية الموارد البشرية ورعايتها فهما وممارسة وتطبيقاً كأسلوب إداري حديث، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، باستثناء دراسة (أبو شعير، 2017) التي استخدمت منهج المقارنة التحليلي.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع دراسة كل من (ديبة، 2015) و(سبرينة، 2015) موظفين جامعيين إداريين، بينما كان مجتمع دراسة (مشتهى، 2014) ودراسة (نعيم، 2012) من العاملين في وزارة التربية والتعليم، ومجتمع دراسة (عمار، 2012) من العاملين الإداريين في دائرة تعليم وكالة الغوث بغزة، بينما مجتمع الدراسة الحالية دمج بين القيادات الإدارية في الوزارة والقيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الأقصى.
3. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية، في الوزارة، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة درجة ممارسة أو تطبيق إدارة الموارد البشرية في الوزارة أو الجامعات، في حين سلطت هذه الدراسة الضوء على الوزارة وجامعة الأقصى.
4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة، المنهجية والإطار النظري للدراسة، ومجالات الدراسة.

الطريقة والإجراءات

- **منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبتها لمثل هذه الدراسات. والذي يهدف إلى دراسة ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب على أسئلة الدراسة. وذلك لوصف وتفسير نتائج الدراسة (الأغا والأستاذ، 2002، 83).
- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي وجامعة الأقصى الفلسطينية (حرم غزة) (مدير/ة دائرة، ونائب مدير عام، ومدير عام، أكاديمي إداري) بالمحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (133) فرداً، والجدول التالي يصف مجتمع الدراسة. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

جدول رقم (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب "المسمى الوظيفي"

العدد	الجنس		مكان العمل	المسمى الوظيفي	م
	أنثى	ذكر			
22	0	22	الوزارة	مدير عام	1.
12	1	11	الوزارة	نائب مدير عام	2.
44	2	42	الوزارة	مدير دائرة	3.
55			جامعة الأقصى	أكاديمي/إداري	4.
133			المجموع		

الملاحظ من الجدول السابق (1) والتمثل بخصائص مجتمع الدراسة، خلوها من خاصية "الجنس" الذي لم تدرجه الدراسة ضمن متغيراتها الديموغرافية، ويعود ذلك لأن مجتمع الدراسة يخلو من أي مقارنة، حيث يشغل المناصب العليا في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة ذكور باستثناء مديرتان ونائب مدير عام واحد "إناث"، وكذلك كل العمادات بجامعة الأقصى يشغلها ذكور باستثناء عمادة المكتبات وهي مستحدثة تشغلها أنثى، وكذلك معظم نواب العمداء ورؤساء الأقسام ذكور باستثناء عدد قليل لا يتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة إناث، لذلك استنتجت الدراسة متغير "الجنس"، كما استنتجت الدراسة متغير المؤهل العلمي لأن معظم القيادات التربوية في الوزارة والجامعة يحملون الدرجات العلمية العليا ماجستير ودكتوراه، وأبقت الدراسة متغيري المكان، وسنوات الخدمة وذلك لأن مجتمع الدراسة متوزع ومتنوع بينهما في الوزارة والجامعة

- **عينة الدراسة الاستطلاعية:** من أجل التأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقه على عينة قوامها (24) فرداً تم اختيارهم بطريقة قصدية وذلك أثناء تلقيهم دورة في الموارد البشرية.

- **عينة الدراسة الأصلية** بعدما تم استثناء العينة الاستطلاعية وعددها (24) تم توزيع الاستبانة على عدد (109) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، وقد استلم الباحثان عدد (52) منها بنسبة (39.1%) من مجتمع الدراسة الأصلي وبناء على ذلك اكتفى الباحثان بهذه العينة.
- **أداة الدراسة:** قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لرصد واقع القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، وذلك اعتماداً على الأدب الإداري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من بعدين أساسيين، خصص البعد الأول للموارد البشرية وتضمن ستة محاور وهي: (تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الأجور والحوافز، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين)، وذلك بواقع (5) فقرات لكل محور. أما البعد الثاني فقد خصص لقياس الرضا الوظيفي وبلغت عدد فقراته (10). وتم وضع معيار لكل فقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي (84% فأعلى)، موافق بدرجة كبيرة بوزن نسبي (68%-84%) ، موافق بدرجة متوسطة بوزن نسبي (52%-68%)، موافق بدرجة قليلة بوزن نسبي (36%-52%)، موافق بدرجة قليلة جداً بوزن نسبي (أقل من 36%)).

• **صدق الأداة:** للتحقق من صدق الأداة قام الباحثان بالإجراءات التالية:

➤ **صدق المحتوى:** اعتمد على الصدق المنطقي في تحديده، وقد روعي أثناء بناء المقياس تمثيله لأهداف الدراسة دون التعرض إلى أهداف أخرى.

➤ **صدق المحكمين:** تم من خلال عرضها على (5) محكمين من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، وفي ضوء ملاحظاتهم أجريت بعض التعديلات على الفقرات وحذفت البعض ومن ثم تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (40) فقرة للبعدين.

➤ **صدق الاتساق الداخلي:** تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات المقياس والمقياس ككل للبعد الأول. وبين كل فقرة من الفقرات والبعده ككل في البعد الثاني. كما يظهر في الجدول التالي رقم (2) ورقم (3):

جدول رقم (2) : الاتساق الداخلي باحتساب معامل الارتباط بيرسون للمجالات الخاصة بالبعد الكلي لمقياس الموارد البشرية

م	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
1.	تحليل وتوصيف الوظائف	.572**	0.000	دالة عند 0.01
2.	تخطيط الموارد البشرية	.594**	0.000	دالة عند 0.01

م	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
3.	الاستقطاب والاختيار والتعيين	.708**	0.000	دالة عند 0.01
4.	الأجور والحوافز	.584**	0.000	دالة عند 0.01
5.	تدريب وتنمية الموارد البشرية	.774**	0.000	دالة عند 0.01
6.	تقييم أداء العاملين	.657**	0.000	دالة عند 0.01

وبالنظر إلى الجدول رقم (2) يتبين أن الأبعاد جميعها جاءت دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى صدق هذا البعد من المقياس.

جدول رقم (3) : الاتساق الداخلي باحتساب معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة مع البعد الكلي للرضا الوظيفي:

م	الفقرة	معامل بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
1.	تحقق لي وظيفتي الأمن الوظيفي والاستقرار	.829**	0.000	دالة عند 0.01
2.	توفر لي وظيفتي فرص لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	.849**	0.000	دالة عند 0.01
3.	تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل والقرارات	.883**	0.000	دالة عند 0.01
4.	توفر لي وظيفتي فرص للتطور والارتقاء	.863**	0.000	دالة عند 0.01
5.	تحقق لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة تتناسب مع طموحاتي	.809**	0.000	دالة عند 0.01
6.	المهام المنوطة بي واضحة وملائمة	.860**	0.000	دالة عند 0.01
7.	هناك وضوح في إجراءات العمل	.861**	0.000	دالة عند 0.01
8.	تتيح لي وظيفتي فرص الإبداع والتطور في مجال العمل	.882**	0.000	دالة عند 0.01
9.	توفر لي وظيفتي فرص للاطلاع على كل ما هو جديد متصل بطبيعة وظيفتي	.904**	0.000	دالة عند 0.01
10.	تتيح لي وظيفتي فرص المشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية.	.837**	0.000	دالة عند 0.01

بالنظر إلى الجدول رقم (3) والخاص بالاتساق الداخلي باحتساب معامل الارتباط بيرسون ل فقرات المقياس والمقياس ككل وجاءت

جميعها دالة عند مستوى 0.01، وهذا يشير إلى صدق المقياس.

• ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، فقد طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، من خارج العينة الأصلية، حيث بلغ عدد أفرادها (24) فرداً. وقد تم احتساب قيمة الثبات لمقياس الموارد البشرية باستخدام معامل الفا كرونباخ وكانت قيمته 0.8. كما تم احتساب الثبات لمقياس الرضا الوظيفي باستخدام معامل الفا كرونباخ وكانت قيمته 0.84.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. نتائج السؤال الأول وينص على: ما واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر القيادات التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (4):

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لكل فقرة من فقرات الاستبانة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1.	تحليل وتوصيف الوظائف	17.10	6.85	68.38	كبيرة
2.	تخطيط الموارد البشرية	16.23	5.55	64.92	متوسطة
3.	الاستقطاب والاختيار والتعيين	18.42	8.68	73.69	كبيرة
4.	الأجور والحوافز	15.71	7.06	62.85	متوسطة
5.	تدريب وتنمية الموارد البشرية	15.81	4.18	63.23	متوسطة
6.	تقييم أداء العاملين	16.13	7.16	64.54	متوسطة
	المقياس ككل	99.40	25.43	66.27	متوسطة

الملاحظ من نتائج محاور الدراسة حسب الجدول رقم (4) السابق أن محور الاستقطاب والاختيار والتعيين جاء بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (73.69%) بدرجة "كبيرة" ويعزى ذلك إلى ما يلي:

- التقدم الإداري الذي تتمتع به الوزارة والجامعة وخاصة على مستوى الأنظمة والبرامج الإلكترونية الحديثة.
- حوسبة البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين لدى الإدارة العامة للشؤون الإدارية في الوزارة والجامعة، ومن بين هذه الأنظمة: نظام الشؤون الإدارية الذي تم تطبيقه في العام (2010م)، ونظام الإدارة المدرسية الذي تم تطبيقه في العام الدراسي (2010/2011م)، نظام امتحانات الثانوية العامة الذي طبق في الأعوام 2009-2011 تباعاً حسب مفرداته المالية والنتائج والعاملين، وغيرها من الأنظمة (الحديدي، 2014: 37).

- تطور نظام التعيين تطوراً ملحوظاً حيث أصبح التعيين يتم عن طريق ديوان الموظفين بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي حيث يتحكم الديوان بجميع الإجراءات الإدارية من الإعلان عن الوظيفة حتى اخراج النتائج، وبذلك تكون درجة الشفافية عالية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (نعيم، 2012) التي حصل فيها محور التعيين واختيار الموظفين على درجة "كبيرة" بوزن نسبي (72.6%).
 - وتختلف مع دراسة (مشتهى، 2014) حيث حصل محور اختيار وتعيين العاملين على وزن نسبي (66%). بينما جاءت معظم المحاور بدرجة متوسطة وبوزن نسبي متباين (62.85-66.27)، ويعزى ذلك إلى:
 - أن معظم تلك المحاور تتعامل مع الكوادر البشرية والأنماط الإدارية والقيادية التي تسيّر الإدارات في الوزارة والعمادات في الجامعة، وهي غير مستقرة نظراً للتقلبات السياسية التي يعيشها قطاع غزة. جدير بالذكر أن أحد الباحثين عمل في وزارة التربية والتعليم العالي لفترة (10) سنوات شغل فيها أكثر من منصب قيادي في سبع إدارات عامة، ثم انتقل لجامعة الأقصى ليشغل (3) مناصب قيادية أكاديمية وإدارية خلال سنتين، مما يعني أن الموارد البشرية تحتاج لاستقرار ليحسن التخطيط والتدريب والتقييم.
 - كما أن الكوادر البشرية تحتاج لرفع رواتبها ووضع نظام أجور ومكافآت يضمن حقوقها ويساعد على التنافس فيما بينها بما ينعكس إيجاباً على تطوير الوزارة والجامعة.
- وتتفق مع دراسة (أبو شعر، 2017) التي بينت الوزن النسبي لمدارس الحكومة (67.8%)، كما تتفق مع دراسة (ديبة، 2015) التي أثبتت أن الجامعات الفلسطينية لا تعتمد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالعاملين مثل التحفيز والمكافآت والترقيات، كما تتفق مع دراسة (الغامدي، 2009) التي بينت أن درجة جميع مجالات إدارة الموارد البشرية "متوسط"، وتتفق أيضاً مع دراسة (مشتهى، 2014) في درجات التخطيط (67.2%) واختلفت معها في درجة التدريب (71%) ويعزى ذلك لتقارب الفئة المستهدفة حيث طبقت دراسة مشتهى على وزارة التربية والتعليم العالي فقط.
- نتائج السؤال الثاني والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الدراسة (مكان العمل، سنوات الخدمة)؟
- وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق التي تعزى إلى متغير مكان العمل. كما تم استخدام تحليل التباين لمعرفة الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وكانت النتائج على النحو التالي:

1. متغير مكان العمل

للحصول على النتائج المتعلقة بهذا المتغير، فقد تم استخدام اختبار "ت" بين مجموعتين والجدول رقم (6) يبين ذلك:

جدول رقم (5) : نتائج اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المجموعتين حسب مكان العمل (وزارة، جامعة) في

مقياس الموارد البشرية

البعد والمقياس ككل	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	" ت "	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	وزارة	20	101.8	29.1	0.533	0.596	غير دالة
	جامعة	32	97.9	32.2			

الملاحظ من نتائج الجدول رقم (5) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لواقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف متغير مكان العمل، ويعزو الباحثان ذلك لكون طبيعة العمل الإداري المتبع، والتقدم التكنولوجي ووضوح الأنظمة والقوانين المتبعة في كل من الوزارة وجامعة الأقصى، والذي أصبح معززا للكادر البشري، وتختلف مع دراسة (أبو شعير، 2017) التي بينت وجود فروق لصالح مدارس وكالة الغوث، ودراسة (مشتهى، 2014) التي بينت وجود فروق لصالح المدارس.

متغير سنوات الخدمة

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بين المجموعات وبالجدول رقم (7) يبين ذلك:

جدول رقم (6) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعتين حسب سنوات الخدمة في

مقياس الموارد البشرية

البعد والمقياس ككل	المجموعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	254.90	1	255	0.39	0.535	غير دالة
	داخل المجموعات	32721.50	50	654.4			
	الإجمالي	32976.50	51				

الملاحظ من نتائج الجدول رقم (6) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لواقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف متغير سنوات الخدمة، ويعزي الباحثان ذلك لتقارب استجابات المبحوثين لواقع إدارة الموارد البشرية، وخاصة أنهم من الفئات المتعلمة والمتقفة وصاحبة الشهادات العليا، واصحاب خبرة تراكمية

ثرية، مما يجعل فهمهم ونظرتهم وتطبيقهم لإدارة الموارد البشرية شبه متقاربة، وتتفق مع دراسة كل من (أبو شعير، 2017) التي بينت عدم وجود فروق لصالح سنوات الخدمة، ودراسة (نعيم، 2012) التي بينت عدم وجود فروق لواقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

2. نتائج السؤال الثالث وينص: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (7):

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لكل فقرة من فقرات الاستبانة

م	الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
10	متوسطة	60.77	1.17091	3.0385	تحقق لي وظيفتي الأمن الوظيفي والاستقرار
6	متوسطة	65.00	1.11803	3.2500	توفر لي وظيفتي فرص لاكتساب مهارات وخبرات جديدة
8	متوسطة	64.62	1.09572	3.2308	تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل والقرارات
9	متوسطة	64.23	1.01627	3.2115	توفر لي وظيفتي فرص للتطور والارتقاء
2	متوسطة	67.69	.91080	3.3846	تحقق لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة تتناسب مع طموحاتي
1	كبيرة	69.23	.99925	3.4615	المهام المنوطة بي واضحة وملائمة
3	متوسطة	66.15	1.02016	3.3077	هناك وضوح في إجراءات العمل
5	متوسطة	65.77	1.12610	3.2885	تتيح لي وظيفتي فرص الإبداع والتطور في مجال العمل
3	متوسطة	66.15	1.12961	3.3077	توفر لي وظيفتي فرص للاطلاع على كل ما هو جديد متصل بطبيعة وظيفتي
6	متوسطة	65.00	1.08239	3.2500	تتيح لي وظيفتي فرص المشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية.
	متوسطة	65.46	9.16112	32.7308	المقياس ككل

الملاحظ من نتائج الجدول رقم (7) السابق أن الدرجة الكلية للوزن النسبي لمحور الرضا الوظيفي جاءت (65.46%) أي متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- عدم توفر الأمان الوظيفي في كل من الوزارة والجامعة نظراً للأوضاع السياسية، والأوضاع الإدارية فيهما، وخاصة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة والوزارة القائم على التغييرات الوظيفية المستمرة، حيث كان انتداب العاملين من المديریات والمدارس للعمل فيهما
 - التعاقد السنوي مع موظفين جدد، حيث بلغ عدد العاملين في جامعة الأقصى على نظام العقود (250 موظفاً). (الشؤون الإدارية، 2017)، وجاء الانتداب والتعاقد لسد الاحتياجات البشرية المتزايدة نتيجة لزيادة عدد الطلبة وتزامنه مع تجميد التوظيف طوال فترة الانقسام. كما صاحب ذلك "حملة الفصل من الوظيفة، وإعادة الفصل، وسحب الصلاحيات، وإعادة الصلاحيات، والاستغناء عن العمل لبعض القيادات التربوية في الوزارة، أو في مؤسسات التعليم العالي الحكومية(وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).
 - كما أن العاملين في الوزارة والجامعة يعيشون "ازدواجية القرار بين جناحي الوزارة في كل من رام الله وغزة" (الحديدي، 2014).
 - كما "أجمعت المجموعات البؤرية التي شاركت بدراسة "نحو نوعية أفضل للتعليم" على أن قضية رواتب المعلمين والعاملين بسلك التعليم والمكانة الاجتماعية لهم هي الأولوية التي يجب أن تنتظر إليها الوزارة، والسلطة، كما دعوا إلى وضع نظام حوافز لتشجيع الأكفأ بالالتحاق بهذه المهنة" (عفونة، 2010: 27-28).
- وتتفق مع دراسة (مشتهى، 2014) التي بينت أن النتيجة الكلية لمحو الرضا الوظيفي والتعويضات كانت متوسطة بوزن نسبي (64%)، وتختلف مع دراسة (أبو مسامح، 2013) التي بينت أن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة حاز على درجة كبيرة، بوزن نسبي (77.2%) ويعزي الباحثان ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة فيها حيث ضم الجامعات الفلسطينية الحكومية كالأقصى والأهلية كالأزهر والإسلامية حيث الاستقرار الوظيفي في الجامعتين الأهليتين أكثر استقراراً إدارياً ومالياً.
- نتائج السؤال الرابع والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الدراسة (مكان العمل، سنوات الخدمة)؟
- وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق التي تعزى إلى متغير مكان العمل. كما تم استخدام تحليل التباين لمعرفة الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وكانت النتائج على النحو التالي:

1. متغير مكان العمل

للحصول على النتائج المتعلقة بهذا المتغير، فقد تم استخدام اختبار "ت" بين مجموعتين والجدول رقم (8) يبين ذلك:

جدول رقم (8): نتائج اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المجموعتين حسب مكان العمل (وزارة، جامعة) في مقياس الرضا الوظيفي

المستوى الدلالة	قيمة الدلالة	" ت "	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	البعد والمقياس ككل
غير دالة	0.19	1.329	8.4	34.9	20	وزارة	الدرجة الكلية
			9.5	31.4	32	جامعة	

الملاحظ من نتائج الجدول رقم (8) السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لواقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف متغير مكان العمل، ويعزي الباحثان ذلك للمناخ التنظيمي السائد فيهما والمتأثر بالوضع السياسي الناتج عن الانقسام الفلسطيني، وحيث إن الوزارة وجامعة الأقصى حكوميتين فالأوضاع المالية والإدارية هي نفسها، فلم يتأثر أفراد العينة بالمكان بل هذه النتيجة هي نتيجة طبيعية تؤكد الحالة التنظيمية التي تعيشها الوزارات والمؤسسات الحكومية بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، وتتفق مع دراسة (عمار، 2012) حيث إن النظام المتبع والمناخ التنظيمي السائد في وكالة الغوث واحد في جميع مؤسساتها ومدارسها في غزة، وتختلف مع دراسة (ديبة، 2015) التي بينت وجود دالة لمتغير المكان لصالح الجامعة الإسلامية بغزة، ويؤكد ذلك ما ذهب إليه الباحثان في التعليق على محور الرضا الوظيفي أعلاه.

2. متغير سنوات الخدمة

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بين المجموعات وبالجدول رقم (9) يبين ذلك:

جدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعتين حسب سنوات الخدمة في مقياس الرضا

المستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعة	البعد والمقياس ككل
غير دالة	0.761	0.094	8	1	8.00	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			85.6	50	4272.23	داخل المجموعات	
				51	4280.23	الاجمالي	

الملاحظ من نتائج الجدول رقم (9) السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الخدمة، ويعزي الباحثان ذلك لطبيعة أصحاب هذه المناصب العليا في الاستقرار النسبي الذي يتمتعون به

عن خبرهم من العاملين الإداريين أو أصحاب المسميات الوظيفية الأقل، حيث يكون التنقلات والتغيرات في صفوف هؤلاء العاملين أكثر من أصحاب المسميات الوظيفية العليا، كما أن عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم في جامعة الأقصى أصحاب خبرات طويلة وقد تكيفوا مع بيئتهم الإدارية والأكاديمية، بجانب علاقاتهم الخارجية التي تتيح لهم المكانة العلمية والاجتماعية تحقيق ذواتهم، وتتفق مع دراسة (أبو مسامح) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق أيضاً مع دراسة (عمار، 2012) التي بينت عدم وجود فروق حول رضا العاملين في وكالة الغوث يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

نتائج السؤال الخامس وينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية؟"

جدول رقم (10): دلالة العلاقة بين إبعاد الموارد البشرية والرضا الوظيفي

مجال الموارد البشرية	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تحليل وتوصيف الوظائف	.269	0.054	غير دال
تخطيط الموارد البشرية	.301*	0.03	دال عند 0.05
الاستقطاب والاختيار والتعيين	.426**	0.002	دال عند 0.01
الأجور والحوافز	.296*	0.033	دال عند 0.01
تدريب وتنمية الموارد البشرية	.708**	0.000	دال عند 0.01
تقييم أداء العاملين	.441**	0.001	دال عند 0.01
المقياس ككل	.606**	0.000	دال عند 0.01
*الارتباط دال عند مستوى 0.05			
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

الملاحظ من نتائج الجدول رقم (10) السابق أنه لا توجد دلالة للعلاقة بين محور تحليل وتوصيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- التقدم التكنولوجي الذي تتمتع به الوزارة والجامعة بجانب العلاقة الإيجابية بين ديوان العاملين العام ووزارة التربية والتعليم العالي، حيث توجد لدى الديوان النماذج الخاصة بالوظائف من حيث الشروط والتوصيف والمهام والإجراءات المتبعة كلها بالتنسيق مع الوزارة.
- كما أنه يوجد في الوزارة والجامعة إدارة عامة للشؤون الإدارية تشرف على كل ما يتعلق بتحليل وتوصيف والوظائف، وباقي الإدارات إما فنية أو مالية أو إدارية خدمتية.

- كما أن عمداء الكليات ونوابهم وروساء الأقسام ونوابهم لا يتعاملون مع هذا المحور مباشرة بل داعمين وميسرين له، لذلك لم يظهر هذا المحور كدالة بالنسبة للرضا الوظيفي.
- بينما ظهرت كافة المحاور الأخرى كدالة ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- طبيعة مهام دائرة إدارة الموارد البشرية التي تمس عمل وعصب الكادر البشري مباشرة فهي تقوم بإعداد الخطط المبنية على التخطيط والتوزيع السليم للكادر البشري، وتقوم بوضع الأسس والنماذج الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين وتعمل على إعداد هيكلية كاملة للأجور والحوافز وتقوم على إعداد خطط تدريب وتنمية تلك الكوادر وتعمل على تنفيذها، كما وتعد نماذج التقييم وتعمل على تطبيقه وتحليله، وفي المقابل إذا وجد الموظف هذا الاهتمام والاجتهاد والرعاية من قبل الإدارة فطبيعي سيكون راضياً عنها وسيعمل جاهداً بكل ما لديه من طاقة لتأدية أعماله وما يطلب أو يكلف به بجودة عالية وأداء متميز، وهذا ما يلمسه الموظفون عامة وفي الوزارة خاصة حيث يوجد لدى الوزارة معهد خاص بالتدريب والتأهيل للكوادر الإدارية والفنية، "المعهد الوطني للتدريب والتأهيل" الذي يقدم خطته السنوية للارتقاء بهذا الكادر وفق تحليل منطقي وعلمي للوظائف والمهام والجدول أدناه يوضح عمل المعهد كنموذج ووظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتفق مع دراسة (أبو شعير، 2017) التي بين وجود علاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، حيث إن استقرار الأمن الوظيفي يسهم بالرضا الوظيفي، وهذا ما تحرص على توفيره إدارة الموارد البشرية.

ملخص نتائج الدراسة:

- أن واقع معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وجامعة الأقصى جاءت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية قدرها (66.27%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري مكان العمل وسنوات الخدمة.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت متوسطة بنسبة مئوية قدرها (65.46%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري مكان العمل وسنوات الخدمة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية.

توصيات الدراسة:

- تفعيل دائرة الموارد البشرية في كل من وزارة التربية والتعليم العالي وجامعة الأقصى وتوفير كل الموارد المادية والبشرية للقيام بدورها على أكمل وجه.
- الاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية، وما يتطلب ذلك من تحليل وتحديد للوظائف بشكل موضوعي وعلمي بعيدا عن التدخلات.
- تفعيل نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية والترقيات وربطها بجودة أداء العاملين.
- تحسين آليات تقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم العالي وجامعة الأقصى.
- الاهتمام بالتدريب والتطوير الإداري والتكنولوجي للعاملين في وزارة التربية والتعليم وجامعة الأقصى.
- ضرورة أن تسعى وزارة التربية والتعليم العالي وجامعة الأقصى لتحقيق الأمن الوظيفي والاستقرار الإداري لدى العاملين.
- ضرورة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في كل من الوزارة وجامعة الأقصى.
- ضرورة تفعيل جانب المسار الوظيفي لدى العاملين في كل من الوزارة وجامعة الأقصى.
- تفعيل جانب التدوير الوظيفي بمعناه الإيجابي الوظيفي لدى العاملين في كل من الوزارة وجامعة الأقصى.
- العمل بموضوعية خلال عملية التوظيف والاستقطاب والتعيين بعيدا عن أي أهواء شخصية بما يحقق المصلحة العامة.

المصادر والمراجع:

- أبو رحمة، محمد حسن خميس (2012) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شعير، محمد حسن (2017) إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي. دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2010): إدارة الموارد البشرية. إطار نظري وحالات عملية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو مسامح، عبد السلام سلمان (2013): درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض السلطة في الجامعات الفلسطينية محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بن ريدي، منير بن أحمد، (2013): استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، عمان، دار الابتكار للنشر والتوزيع
- الحديدي، عماد أمين (2014) برنامج مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر.
- الحياصات، خالد محمد (2005)، علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ديبة، ناصر حمدي (2015): واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة.
- ديري، زاهد محمد (2011): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ص 37-38.
- السكران، ناصر محمد (2004): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سبرينة، مانع (2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -سكرة، الجزائر.
- شاويش، مصطفى (2011): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق.
- كشواي، باري (2006): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- الطراونة، عمر، (2011): الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الأردن، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2003): مبادئ السلوك التنظيمي. مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005): مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العزب، حسين محمد والعنزي، فرج شليويح (2013): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي. دراسة تطبيقية. مصلحة الجمارك السعودية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 4، ص 117-176.
- عفونة، سائدة: نحو تطوير التعليم الفلسطيني، الإدارة العامة لجودة الأداء الحكومي والأمانة العامة لمجلس الوزراء، رام الله، فلسطين، 2010م.
- عليمات، ضيف الله عبادة نزال (2015): إدارة الموارد البشرية بمجلس النواب الأردني وإسهامها في تطوير أداء العاملين به، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 163، الجزء 2، إبريل 2015، ص 547-570.
- عمار، رهام أكرم (2012): مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (E-HRM)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغامدي، عائض بن سعيد بن مئعي (2009)، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية.
- مشتهى، مروان محمد (2014): واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة.
- نعيم، محمد حسين (2012): واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2017)، الشؤون الإدارية- غزة.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2017): قرارات وزارية. مذكرات داخلية (2007-2008)، مكتب الوزير، غزة.
- C.Anderson 2008, "Talent Management: Succession Planning Gains Momentum", Chief Learning Officer, p.p. 58-63.
- Gupta, Anjali &Saxena, Shabnam, 2011, Employees' Satisfaction Towards E-HRM In Service organizations, Guru Kul Business Review (GBR), Vol. 7, PP. 41-52.
- Lander, F (2009): Multiple Impact Of Organizational Climate And Individual Value Systems Upon Job Satisfaction, Personnel Psychology Journal, 22, pp171-183.
- Mahmood, F., Iqbal, N.,&Sahu, S. R. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in Banking Industry of Pakistan. –Eueo-Asian Journal of Economics and Finance, 2(1), 86-99.