



كلية الدراسات العليا
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال

"دراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"

إعداد الطالب:

عماد حمد إسماعيل الهريني

إشراف

د. محمد الجعبري

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا

والبحث العلمي في جامعة الخليل

1442هـ - 2021م

إجازة الرسالة

كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال
"دراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"




إعداد الطالب

عماد حمد إسماعيل الهريني

إشراف الدكتور

محمد الجعبري

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 2021/06/29م، وأُجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	د. محمد الجعبري
	أ. د. سمير أبو زيد
	د. محمد عمرو

فلسطين - الخليل

2021/هـ1442م

الإهداء

إلى سبب وجودي ونبع الحبّ الأبدي

إلى مَنْ أورتني اسمه فأضيف إلى حمدِ

إلى والدي في قبره

إلى سرّ النقاء وصفحة العطاء

إلى شمسي وقمري وحافظة سري

إلى ملهمتي في دربي حمالة الأدب

إلى أمّي الحبيبة

إلى موجّهي في الزحام، مَنْ دفعني للأمام، أصحابي الكرام

إلى مَنْ علّمني حرفاً وكان خير معين وإلّفاً، أساتذتي الكرام

إلى أحبّائي ومَنْ هم عزوتي وصحابي، أبنائي الأعزاء

إلى سندي في الحياة، إخوتي وعزوتي

إلى نهري الرضاب وأعزّ الصّحاب، زوجتي الغالية

إلى مَنْ أشغلوا للعلم درباً، ووقفوا على أبوابه صفّاً وسرباً، طلبة العلم

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي يسر لي هذا العمل

والشكر والاحترام والتقدير لأستاذي ومشرفي العزيز صاحب القلب الطيب والفكر الواسع

الدكتور محمد الجعبري

وأتوجه بالشكر والتقدير والمحبة والاحترام أيضاً إلى الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد على

ما يقدمه من خدمة للعلم والمتعلمين

وشكري واحترامي لكل من ساعدني في إتمام هذا العمل

أمي وإخوتي وأخواتي، زوجتي وأبنائي

أساتذتي وزملائي في كلية الإدارة والتمويل في جامعة الخليل

لكم مني كل الاحترام

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
ز	ملخص الدراسة
ي	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أسئلة الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
5	5.1 أهداف الدراسة
6	6.1 حدود الدراسة
6	7.1 المفاهيم والمصطلحات
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 الإطار النظري
10	1.1.2 مقدمة
11	2.1.2 مفهوم الموارد البشرية
12	3.1.2 أهمية الموارد البشرية
13	4.1.2 أهداف الموارد البشرية
15	5.1.2 التحديات التي تواجه الموارد البشرية
15	6.1.2 التخطيط للموارد البشرية
17	7.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية
17	8.1.2 الكفايات الواجب توفرها في الموارد البشرية
19	9.1.2 بيئة الأعمال
20	10.1.2 تنمية الموارد البشرية وبيئة العمل
23	11.1.2 واقع بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم
24	2.2 الدراسات السابقة
29	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
31	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

31	1.3 مقدمة
31	2.3 منهج الدراسة
31	3.3 مجتمع الدراسة
32	4.3 عينة الدراسة
33	5.3 أداة الدراسة
33	6.3 ثبات الأداة
34	7.3 صدق الأداة
40	8.3 خطوات تطبيق الدراسة
40	9.3 متغيرات الدراسة
40	10.3 المعالجة الإحصائية
41	11.3 مفتاح التصحيح
42	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
43	1.4 تحليل نتائج أسئلة الدراسة
62	2.4 تحليل نتائج فرضيات الدراسة
74	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
75	1.5 نتائج الدراسة
76	2.5 الاستنتاجات
79	3.5 التوصيات
81	المراجع
87	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
31	مجتمع الدراسة.
32	خصائص عينة الدراسة.
34	معاملات الثبات لمجالات الدراسة.
35	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية.
41	مفتاح التصحيح الخماسي.
43	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمستوى كفايات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
44	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التخطيط.
46	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الإبداع والتطوير.
48	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التنظيم.
49	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التوجيه.
51	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال اتخاذ القرار.
52	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال التقييم والمتابعة.
53	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الاتصال.
55	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال توظيف التكنولوجيا.
56	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال القيادة وإدارة التغيير.
58	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمدى ملاءمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
58	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال البيئة الداخلية للمديرية.
60	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال البيئة الخارجية للمديرية.
63	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
64	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
65	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الخارجية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
67	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين لمحاور إجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس.
68	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول

	كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير التخصص.
70	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
71	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
72	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية
73	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية

كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال
"دراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"

إعداد الباحث

عماد حمد إسماعيل الهريني

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال "دراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، واختار الباحث عينة الدراسة وفقاً للطريقة العشوائية الطبقية وكلّ مديرية تمثّل طبقة، وتمّ توزيع الاستبانة بشكل إلكترونيّ على موظفي المديريات، حيث بلغت عينة الدراسة (150) موظفًا وموظفةً في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

وأعدت استبانة لقياس كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال وتكونت من (94) فقرة موزعة على المحاور الآتية: المحور الأول: كفايات الموارد البشرية وتضمّ الأبعاد الآتية: (التخطيط، الإبداع والتطوير، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار، التقييم والمتابعة، الاتصال، توظيف التكنولوجيا، القيادة وإدارة التغيير)

المحور الثاني: بيئة الأعمال وتضمّ الأبعاد الآتية: (البيئة الداخلية للمديرية، البيئة الخارجية للمديرية). وتحقق الباحث من صدقها وثباتها بالطرق العلمية، وتوصّلت إلى ما يلي:

أظهرت النتائج أنّ مستوى كفايات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة، وكذلك أنّ ملائمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة.

وأظهرت النتائج وجود علاقةٍ إيجابيةٍ مرتفعةٍ بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ووجود علاقةٍ إيجابيةٍ مرتفعةٍ بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق تُعزى إلى متغير المديرية، وكانت الفروق لصالح مديريتي الخليل جنوب الخليل.

وبناءً على النتائج خُصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من أهمها :

- التشارك ونقل الخبرات الموجودة في مديرية الخليل وجنوب الخليل مع كافة مديريات المحافظة؛ وذلك بهدف نشر مجالات التميز ومعاييرها، والاستعانة في وضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية.
- عمل مديريات التربية والتعليم على مزامنة كافة المعلومات من خلال وسائل اتصالٍ فاعلةٍ مع جميع أصحاب المصالح، بهدف مشاركة الجميع بتقديم الاقتراحات واستسقاء المعلومات.
- تحديد احتياجات المديريات من موارد بشرية حسب الخطط الإستراتيجية المعدة لمواجهة كل مرحلة، وزيادة الكفاية والقدرة على التكيف مع تغير بيئة الأعمال المستمر.
- توفير مناخٍ تنظيميٍ يحفز على الإبداع في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل، إيماناً بعامل الإبداع في مواجهة التحديات ورفع الكفايات إلى نسبٍ مرتفعةٍ جداً.
- توظيف نظام الجودة الشاملة في متابعة العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل؛ بهدف الاستمرارية في القدرة على التكيف.
- توفير مديريات التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً قابلاً للتغيير.

- المحافظة على الاستمرارية في استقراء المستقبل، بهدف مواجهة أي تحديات جديدة وغير متوقعة.

The Competencies of Human Resources and their Appropriateness to the Variables of the Business Environment "A study on the Directorates of Education in Hebron Governorate"

Prepared By Researcher:

Emad Hamad Ismaeel Al Huraini

Abstract

This study was aimed to explore the competencies of human resources and their appropriateness to the variables of the business environment, "a study on the directorates of education in Hebron Governorate. The researcher has chosen the study sample according to the stratified random methodology where each directorate represents a stratum. The questionnaire was distributed electronically to the employees of the directorates. The study sample included (150) male and female employees in the directorates of education in Hebron governorate.

A questionnaire was prepared to measure the competencies of human resources and their appropriateness to the variables of the business environment. It consisted of (94) paragraphs divided into the following aspects;

A. First Aspect:

The competencies of the human resources that included the following dimensions: (planning, creativity and development, organization, direction, decision-making, evaluation and follow-up, communication, technology employment, leadership and change management).

B. Second Aspect:

A Business environment that included the following dimensions: (the internal environment of the directorate and the external environment of the directorate).

The researcher verified its validity and reliability by the scientific methods.

The results of the study showed the following:

The level of human resource competencies in the directorates of education in the Hebron governorate is as equally high as the appropriateness of human resources competencies to the variables of the business environment.

The results also showed a high positive relationship between human resources competencies and their appropriateness to business environment variables in the directorates of education in Hebron governorate.

The results had no remarkable differences in the answers to the questionnaire by the sample members for both human resources competencies and their appropriateness to the variables of the business environment that might be attributed to the variables of: (gender, job title, educational qualification, specialization, years of service).

Based on the results, the study concluded to a set of recommendations, the most important of which are:

- Share and transfer the existing experiences in Hebron and South Hebron directorates with all other directorates in the governorate, with the aim of spreading the areas of excellence and its standards, and seeking help in developing strategic and operational plans.
- The directorates of education must work to synchronize all information through effective means of communication with all stakeholders, with the aim that everyone has collective participation in making suggestions and seeking information.
- Determine the directorates' needs of human resources according to the strategic plans prepared to face each stage and increasing the efficiency and ability to adapt to the continuous change of the business environment.
- Provide an organizational climate that stimulates creativity in the directorates of education in Hebron governorates, believing in the creativity factor in facing challenges and raising competencies to very high rates.
- Employ the total quality system to follow up the work in the directorates of education in Hebron governorates, with the aim of continuity in the ability to adapt.
- Provide the directorates of education with an organizational climate that is subject to change.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أهداف الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 المفاهيم والمصطلحات

2.1 المقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطوراتٍ جوهريّةً طالت مختلف نواحي الحياة، وأثرت في مختلف المؤسّسات، وأصبحنا نعيش عالمًا جديدًا هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة العلميّة والتطورات التقنيّة الهائلة، ثورة أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشريّة في المنظّمات المعاصرة، وصنعت لنا أنماطاً تنظيميّةً جديدةً، وفي الوقت نفسه طرحت بقوة قيماً وأفكاراً جديدة، من خلالها أصبحت المنظّمات أكثر رشاقةً ومرونةً وأسرع استجابةً للظروف البيئيّة (السالم، 2009).

وتعتبر الموارد البشريّة هي الثروة الرئيسيّة للأمم، فرأس المال الماديّ والموارد الطبيعيّة رغم أهميّتها وضرورتها إلا أنها بدون رأس المال البشريّ الكفؤ والمدرب والمعدّ إعدادًا جيّدًا لن يكون لها قيمة؛ وذلك لأنّ البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجيّة للحصول على أقصى إشباع ممكن؛ وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشريّ بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعيّة ويوسّع من إمكانيات المجتمع الإنتاجيّة (عودة، 2013).

كلّ ذلك يتحقّق من خلال تطبيق المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشريّة الذي يعتمد التكامليّة في استقطاب الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة واختيارها وتعيينها والتخطيط لها بعناية، والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها، ووضع نظامٍ عادلٍ للمرتبات والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعيّة في قرارات الترقية وفق اعتباراتٍ ومعايير واضحةٍ وشفافية، وتصميم مسارها الوظيفي. (Dessler, 2015)

وبشكل عام تؤدّي الكفايات المختلفة التي تمارسها الموارد البشريّة دورًا مهمًا في نجاح العملية التربويّة والتعليميّة، ممّا يُوجِبُ ممارسة مجموعة من الكفايات الفنيّة التي تمكّنها من ممارسة دورها

التربويّ والقياديّ، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكّن الموارد البشريّة من التعامل بنجاح مع الأقسام الفنية والإدارية في مديريات التربية والتعليم، ومع المعلّمين والطلبة في الميدان، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكّنهم من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل؛ إذ إنّ نجاحهم في تحقيق الأهداف مرتبط بالكيفية والأسلوب الإداريّ الذي تتمّ ممارسته (الخطيب وعاشور، 2016).

ونظراً للتطورات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، خاصةً فيما يتعلّق بالتكنولوجيا الحديثة وتطور طرق العمل، ففي ظلّ هذا التطور المشوق تطلب اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها جعل المورد البشريّ أكثر مرونةً وتنوعاً من ذي قبل، من أجل التكيف مع الظروف المحيطة، وهذه غاية تسعى إدارة الموارد البشريّة إلى تحقيقها (حيمر، 2017).

لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال، حيث تمّ تطبيق هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

2.1 مشكلة الدراسة

إنّ ممارسة أفضل الكفايات للمورد البشريّ يجعل المنظمة ذات مستوى عالٍ من النجاح، فالكفايات التي يمتلكها الموظّف تؤثر بشكل واضح على مستوى العمل والإنتاجية والأداء لدى العاملين، كما أن بيئة العمل التي يعمل فيها الموظّفون بحاجة إلى كفاياتٍ عاليةٍ من قِبَل الموظّفين، وخاصةً أنّ بيئة العمل يطرأ عليها تغييرات مستمرة مع مرور الزمن. وقد أكدت الدراسات السابقة أهمية كفايات المورد البشريّ من أجل التكيف في بيئات العمل المتغيرة، ومن ضمن هذه الدراسات دراسة الخطيب وعاشور (2016) ودراسة عودة (2010) ودراسة (Brink, et al, 2013)، ودراسة حيمر (2017).

وتجدر الإشارة إلى أنّ المتغيرات المتسارعة نتيجة الأوضاع السياسيّة والاقتصاديّة، ونتيجة انتشار جائحة كورونا وغيرها من العوامل الأخرى فرضت على مديريات التربية والتعليم التعامل مع بيئة أعمال جديدة تحتاج فيها إلى التعايش وتقديم الخدمات إلكترونياً وغيرها من الإجراءات التي تمّ اتخاذها على المستوى الإداري، ومستوى البروتوكول الصحيّ، ممّا أدى إلى الاهتمام بكفايات المورد البشريّ من أجل التأقلم مع هذه البيئة من العمل.

ومن خلال ما سبق يظهر الدور الذي تؤدّيه بيئة الأعمال في دعم كفايات الموارد البشريّة؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لدراسة كفايات الموارد البشريّة التي تضمّ المهارات الآتية: (التخطيط والتنظيم، التوجيه، واتخاذ القرار، التقييم والمتابعة، مهارات الاتصال، وتوظيف التكنولوجيا) ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

3.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما مدى ملاءمة كفايات الموارد البشريّة لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعيّة الآتية:

1. ما هو مستوى كفايات الموارد البشريّة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
2. ما هو مدى مواءمة كفايات الموارد البشريّة لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

4.1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة من خلال دور المورد البشري، وتطوير كفاياته في القدرة على التكيف مع بيئة العمل، والعنصر البشري أساس نجاح المنظمات المختلفة، وبالتالي فإن تطوير هذه الكفايات - بشكل مستمر - ضرورة ملحة لجميع المنظمات؛ وذلك للتكيف مع هذه المتغيرات المستمرة، كما أن المنظمات ذات الأداء العالي هي المنظمات ذات المورد البشري المُدرَّب والمؤهل بشكل ملائم ومستمر، وبالتالي يكون قادرًا على التكيف مع البيئة المتغيرة، وبشكل مستمر والذي ينعكس على الأداء.

الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية هذه الدراسة بتزويد مديريات التربية والتعليم في وصفٍ كاملٍ متكاملٍ عن مستوى كفايات المورد البشري ومدى ملاءمته للبيئة التي يعمل فيها، ومدى قدرته على التكيف معها في ظلّ التغير المستمرّ في بيئة الأعمال، كما أنها تضيف معلوماتٍ مهمّةً لمديريات التربية والتعليم من أجل تطوير الكفايات العاملة فيها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الآتي:

1. مستوى كفايات الموارد البشرية (التخطيط والتنظيم، التوجيه، واتخاذ القرار، التقييم والمتابعة، مهارات الاتصال، وتوظيف التكنولوجيا) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

2. مدى ملاءمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال (البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)

في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

3. العلاقة بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية

والتعليم في محافظة الخليل.

6.1 حدود الدراسة:

لهذه الدراسة مجموعة من الحدود، هي:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الخليل وهي (بطا، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل).

- الحدود الزمنية: طُبِّقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020-

2021م.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على محافظة الخليل.

7.1 المفاهيم والمصطلحات :

• **الكفاية:** ويُقصد بها القدرة على تطبيق المبادئ والتعليمات لأداء عملٍ بكفاءةٍ وفعاليةٍ، في ضوء ما

يمتلكه الفرد من معارفٍ ومهاراتٍ واتجاهاتٍ (الخطيب وعاشور، 2016).

• **المورد البشري:** هو جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساءً ومرؤوسين، والذين جرى

توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط

وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء

مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، فصدّ تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية، مقابل ذلك يتقاضى المورد البشريّ من المنظمة في عملية تبادل المنفعة تتمّ بينهم تتمثّل في تعويضات متنوعة، وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية (المبيضين والأكلبي، 2018).

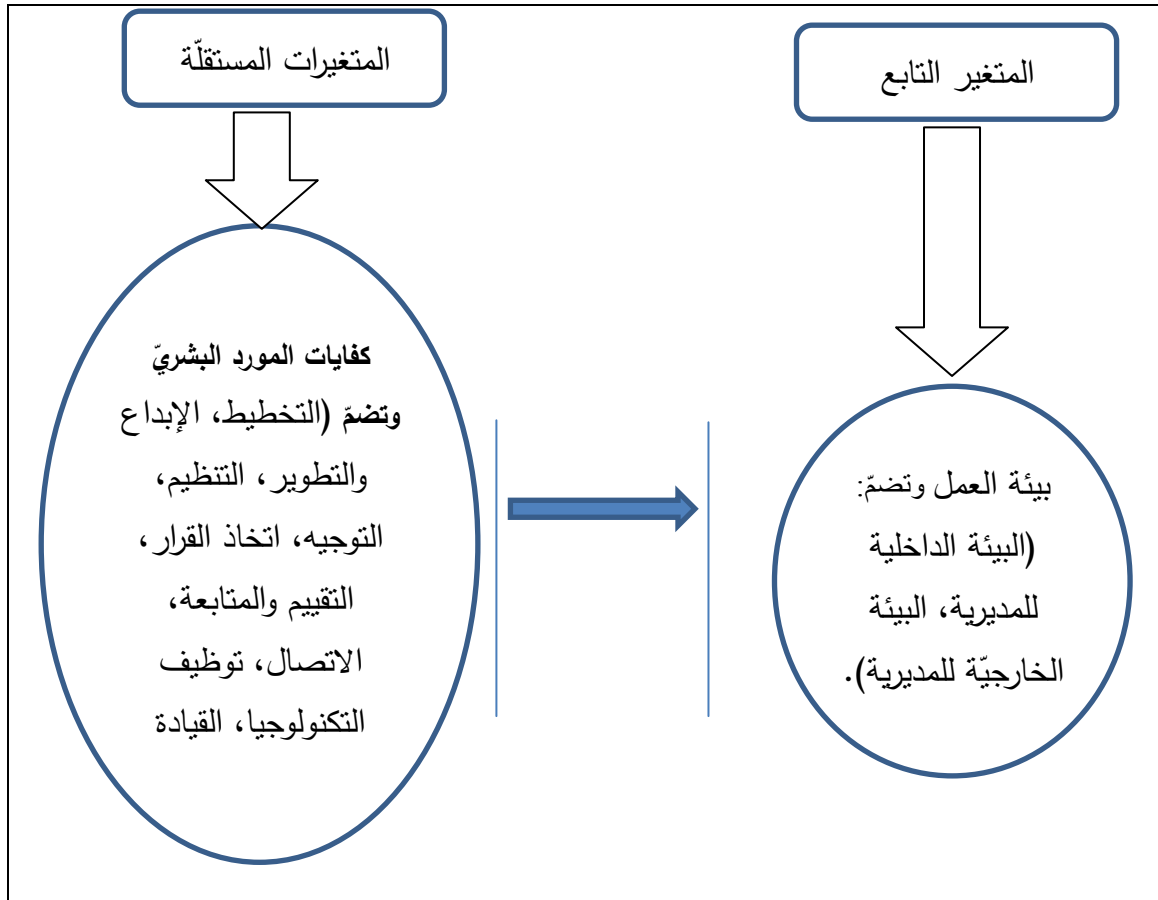
ويعرفها الباحث بأنها "مجموعة المهارات والمقدّرات التي يمارسها العاملون في مديرية التربية والتعليم بهدف رفع جَوْدَة التعليم، وتطوير الكفايات الإداريّة للعاملين على نحو ينسجم مع أهداف المديرية". وتقاس من خلال استجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس الكفاية، وتمّ قياسها عن طريق استبانة أُعدّت لذلك خصيصًا تمثلت في الأبعاد الآتية: (التخطيط، الإبداع والتطوير، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار، التقييم والمتابعة، الاتصال، توظيف التكنولوجيا، القيادة وإدارة التغيير)

• **بيئة العمل:** هي العوامل والخصائص للمنظمة التي يعمل بها الموظف، مثل الأنظمة وإجراءات العمل والعلاقات السائدة في بيئة العمل والمكونات المادية المتوافرة لدى منظمات الأعمال (نعيمه، 2016).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها الأنظمة وإجراءات العمل التي تُحيط بالعاملين في مديريات التربية والتعليم وتضمّ الأبعاد الآتية: (البيئة الداخلية للمديرية، البيئة الخارجيّة للمديرية).

• **مديريات التربية والتعليم:** هي جميع مديريات التربية والتعليم الواقعة في محافظة الخليل، موزعةً على أربع مديريات، هي (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطّا).

نموذج الدراسة:



إعداد الباحث، 2021

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 مقدمة

2.1.2 مفهوم الموارد البشرية

3.1.2 أهمية الموارد البشرية

4.1.2 أهداف الموارد البشرية

5.1.2 التحديات التي تواجه الموارد البشرية

6.1.2 التخطيط للموارد البشرية

7.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

8.1.2 الكفايات الواجب توفرها في الموارد البشرية

9.1.2 بيئة الأعمال

10.1.2 واقع بيئة العمل في مديرية التربية والتعليم في ظلّ أزمة كورونا

11.1.2 واقع إجراءات وزارة التربية والتعليم في إدارة أزمة جائحة كورونا

12.1.2 الوسائل والأدوات المساندة في إدارة الأزمة

2.2 الدراسات السابقة:

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظريّ:

1.1.2 مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا غير مسبوق بالموارد البشرية على كافة المستويات، سواء من السياسيين أو رجال الأعمال أو المديرين والأكاديميين، كما أنّ عقد التسعينيات من القرن العشرين قد شهد اهتمام المنظمات الفعّال والمباشر في ربحية المنظمة، وقد حدث هذا لأنّ قادة هذه المنظمات أدركوا أنّ ممارسات الموارد البشرية تؤدي دورًا حيويًا في إكساب المنظمة قدراتٍ تنافسيّةً عاليةً (أبو اسنينة، 2017).

وتظهر أهميّة الموارد البشرية القصوى وقدرتها على الإسهام إيجابيًا وسلبًا في تحقيق أهداف المنظمة، فقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل مختلف المنظمات لتمارس عملها المتشابك، من هنا تُعدّ إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية؛ وذلك لاعتماد هذه المنظمات على مواردها البشرية (حسن، 2011)

وأكد (طوبهري، 2015) أنّ عَصْرنة المؤسسات وتطويرها التي تسير بخطى ثابتة ومتزنة للوصول إلى ما تصبو إليه، نجد أنها تتبّع سياسة التجديد وأتمتة الأجهزة والإدارات وكافة الخدمات دون إغفالها عن تأهيل موردها البشري، معتبرةً أنه الورقة الراححة لكلّ مؤسسة لما له من دور جليّ في دعم قدراتها لاتخاذ القرارات السليمة والرشيّدة وتعظيم مخرجاتها، لضمان استمراريتها وبقائها، وتحقيق أهدافها المرجوة في ظلّ الإستراتيجية الكليّة لها.

2.1.2 مفهوم الموارد البشرية:

عُرِّفت الموارد البشرية بأنها "مجموعة من العمليات الجزئية بدءًا من تخطيط هذه الموارد، ومرورًا بإعداد نُظم التحليل والوصف الوظيفي، وإعداد نُظم الاختيار والتعيين، ونُظم تقييم أداء العاملين، ونُظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نُظم التأديب، ونُظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة" (الزين، 2015).

ويعرِّفها حمداوي (2004) بأنها "مجموعة من الأفراد والجماعات التي تُكوِّن المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية".

ويعرِّفها العقيلي (2009) بأنها "جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، ولتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضاتٍ متنوعةً تتمثل في رواتب وأجور ومزايا".

ويُعدّ مفهوم الموارد البشرية من أكثر الحقول العلميّة والفكريّة التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم، بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسًا بالحقول العلميّة الأخرى في إدارة الأعمال، إذ إنّ التطور الفكريّ لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرًا قياسًا بالاهتمام الذي انصبّ على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة، ولم يعطِ العنصر البشريّ اهتمامًا كبيرًا، ولكنّ العقود المتأخّرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركّز جُلّ الاهتمام على العنصر البشريّ، سيّما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة، وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنسانيّ وإعطائه أولويةً متميّزةً بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص (بعلي، 2020).

وتباين الباحثون والكتّاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشريّة، ويُعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدّد الخلفيات الثقافيّة والفكريّة والحضاريّة لهم، حيثُ يعرفها (Dessler, 2015) بأنها "عملية استقطابٍ واختيارٍ وتعيينٍ وتدريبٍ وتقييمٍ وتعويضٍ للموظّفين وإدارة علاقات العمل والصّحة والسّلامة المهنيّة والإنصاف"، كما عرّفها ولتون (Wilton, 2013) بأنها "مصطلح يُستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظّمة المتعلّقة بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتقييم والمكافآت، والتوجيه والتحفيز وضبط العاملين في المنظّمة".

3.1.2 أهمية الموارد البشريّة:

تتبع أهمية الموارد البشريّة في كونها تؤدّي دوراً رئيساً في وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة وتنفيذها، حيث إنّ تكامل إستراتيجية الموارد البشريّة مع كلّ من الإستراتيجية الكليّة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى. وكذلك من أهمية دور الفرد في المنشأة والدور الذي يُناط به، والمهامّ التي توكّل إليه، حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطّاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة المنشأة ومصالحها وإنتاجيتها وصولاً إلى الأهداف النهائيّة المرجوة (مشتهى، 2014).

والواقع فإنّ أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشريّة نابع من إمكانيّة إسهامها في نجاح المنظّمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصاديّة التي من بينها:

1- أنّ وجود خبراتٍ متخصصّةٍ في إدارة الموارد البشريّة قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشّاغرة، ثمّ الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظّمة، ويعزّز من مركزها الاقتصاديّ وأرباحها.

2- أنّ قدرة المنظّمة على توفير مناخٍ تنظيميٍّ صالح للعمل؛ وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشريّة تسهم في تحفيز العاملين، وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم ستعكس بدون شكّ على

رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

3- أن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكلٍ محتملةٍ في مجالات الاختبار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليفاً محتملةً ناجمةً عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

4- أن الإدارات الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليفاً باهضةً في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون ولا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات (جودة، 2014).

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها تمثل إدارةً لأهم أصول المنظمة وأعلاها، كما أكدت مجموعة من الدراسات في الدول المتقدمة العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح تلك المنظمات. وهذا ما أوضحه تقرير تناول مائة منظمة أمريكية ناجحة عام 1990، وأن هذه المنظمات تتبع السياسات الآتية في إدارة الموارد البشرية: (الموسوي، 2004)

1. ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرة.
2. إعطاء أهمية قصوى لسياسات المنظمة في مجال استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم.
3. تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا لتتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

4. تبني تخطيط الموارد البشرية باعتباره جزءاً أساسياً من التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة.

4.1.2 أهداف الموارد البشرية

ذكر العقيلي (2009) أن المورد البشري يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف تمثلت في الآتي:

- 1- تعويض العاملين عن جهودهم مادياً ومعنوياً.

2- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين، حتّى يسهم كلّ منهم بشكل إيجابي، وعن اقتناع لتحقيق المستوى المنشود من الأداء.

3- توفير الأفراد العاملين الملائمين للمنظمة، ووضع الشّخص المناسب في المكان المناسب.

4- تحقيق ميزة تنافسيّة للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشريّة.

5- المحافظة على الموارد البشريّة وسلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء العمليّ.

6- تحقيق أهداف المؤسسة بتوفير القوى العاملة المناسبة مع تطور النظام والقدرة على تلبية متطلبات هذا التطور من الموارد البشريّة.

وهناك العديد من الأهداف الأساسيّة التي تسعى تنمية الموارد البشريّة إلى تحقيقها في المنظّمات، وهي كما يلي (الزين، 2015):

1. تحقيق التعاون الفعّال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
2. إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.
3. تنمية العلاقات الطّيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
4. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب.
5. توفير ظروف العمل المناسبة وأحواله التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج، وعدم تعريض العمّال لأيّ مخاطر مثل حوادث العمل الصّناعيّة وأمراض المهنة.
6. اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية، وإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
7. إمداد العاملين بكلّ البيانات التي يحتاجونها، والخاصّة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم إلى المسؤولين قبل اتخاذ قرار معيّن يؤثّر عليهم.
8. الاحتفاظ بالسجّلات المتعلّقة بكلّ عامل في المنظمة بشكلٍ موحّد.

9. رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

5.1.2 التحديات التي تواجه الموارد البشرية:

- **تحديات العولمة:** توفّر العمالة الأجنبية في السوق المحليّ، فهناك تنوع ثقافيّ ودينيّ وثقافيّ، وهذا يحتاج إدارةً قويةً ومميّزةً، وهذا عمل الموارد البشرية على إيجاد وحدة عمل بين هؤلاء العاملين.
- **تحديات الجودة:** تسعى الموارد البشرية من خلال الموارد المتوقّرة لديها للوصول إلى أفضل درجة من الجودة؛ لذلك يجب أن تكون إدارة الموارد إدارةً واعيةً يكون لديها ابتكار وإبداع في أساليب وطرائق مؤاتيةٍ ولائمةٍ لتنفيذ تلك الأسس المتعلقة بالجودة.
- **تحديات اجتماعية:** يكون لزاماً على المؤسسة زيادة الرواتب والحوافز، بسبب قصوراً في الميزانية، ولكن قد يمكن أنّ للموارد البشرية عمل اجتماعيّ مثل سوق خيريّ أو جمعية أو صندوق خيريّ.
- **تحديات أسلوب الأداء الأمثل:** هو مرتبط بالجودة، والطّموحات أصبحت أكبر من إمكانياتها وعطائها؛ لذلك على الموارد البشرية أن تعمل على استخلاص ما هو أفضل أداء لدى العمالة (السيد، 2017).

6.1.2 التخطيط للموارد البشرية:

عرّف (Dessler, 2015) (تخطيط الموارد البشرية) بأنه "عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل الفراغات الوظيفية المتوقّعة أو لجذبها، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقّعة أن تكون شاغرةً، وما إذا كان سيتمّ شغرها بمرشّحين من داخل المنظمة أو خارجها لذلك فإنّ تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية، ومع ذلك فإنّ

معظم المنظمات تستخدم مفهوم التخطيط المتتابع في إشارة منها الى كيفية وضع أولوياتٍ لتخطيط شغل الوظائف الأكثر أهميةً داخل المنظمة.

وتحتاج أيّ منظمة إلى مواردٍ بشريةٍ تؤدي من خلالها نشاطاتها المختلفة؛ لذلك يجب على المنظمة تحديد احتياجاتها من حيث الأعداد والتخصصات والنوعيات، ويتم ذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية؛ ذلك أنّ حسن التخطيط يكفل القيام بالأنشطة بشكل تامّ، وبأقلّ تكلفة، أمّا سوء هذا التخطيط فيعني وجود عاملين غير مناسبين في الأعمال والوظائف من حيث الأعداد والتخصصات. إذاً فالغرض من تخطيط الموارد البشرية هو تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات والزمن المناسب لجلبها، وتتمثل أهمية الموارد البشرية على النحو الآتي (أبو اسنينة، 2017):

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكاتٍ فجائيةٍ في خطّ الإنتاج والتنفيذ الخاصّ بالمشروع.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسدّ العجز.
3. يتمّ تخطيط الموارد البشرية قبل وظائف إدارة الموارد البشرية.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمّن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
6. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج تنمية الموارد البشرية.

7. يساعد في حسن توزيع المنظّمة واستخدامها لمواردها البشريّة.

8. يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعيّة أداء الموارد البشريّة، وبالتالي في تحديد

نوعيّة برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

9. تؤدّي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات الموارد البشريّة ووظائفها وأهداف المنظّمة بحيث تحقق

الموازنة كفاءةً في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.

7.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشريّة:

1. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظّفين لأداء العمل في الزمان والمكان المناسبين.

2. مساعدة إدارة المنظّمة في تحقيق أهدافها، إنتاجية أكبر بأقل تكلفة، والعمل على التوازن بين

العرض والطلب لتخفيض تكاليف العمل.

3. المحافظة على طاقات العاملين واستثمار دافعيتهم وتعزيزها نحو العمل بالأساليب التي تضمن

تقدمهم ونموّهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة وإخلاصهم لها.

4. اعداد ميزانية الموارد البشريّة، سواء في مجال التوظيف، التدريب، الخدمات أو إنهاء الخدمات.

5. تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشريّة وأنشطتها

المختلفة. (الشرياتي، 2017)

8.1.2 الكفايات الواجب توفرها في الموارد البشريّة:

تُعرّف الكفاية كما ذكر هويت (Hewitt, 1987) بأنها: "مجموعة من المهارات والمعارف

والأساليب وأنماط السلوك الإداري التي يمارسها الإداريون بصورة ثابتة ومستمرّة في أثناء ممارستهم

لأعمالهم".

ويُعرّفها حيمر (2018) بأنها "مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، التي يتميز بها المورد البشري، والتي تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف"، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو كطاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

ذكر معنوق (2016) والطائي والعبادي (2015) أنّ الموارد البشرية، حتى تتمكن من أداء عملها بفعالية وكفاءة، لا بدّ من توفر مجموعة من الكفايات، وهي:

1. المهارات الفكرية: وتتمثل في التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة، أي أنها القابلية الذهنية للمورد البشري على النظر إلى المنظمة ككلّ متكامل، وقابليته على إدراك العلاقات المتبادلة وتصورها، والتي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة، وبين المنظمة بيئتها الخارجية من جهة أخرى علماً بأن المورد البشري الذي يفتقد تلك المهارات يبقى إدارياً جيداً ولكنه ليس ناجحاً وتظهر أهمية تلك المهارات في المستويات الإدارية العليا.

2. المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة المورد البشري على القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إضافة إلى إدارة وظائف المنظمة، وإدراك الصورة الكلية للمنظمة على أساس أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، والقدرة على الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة.

3. المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة المورد البشري على التعامل مع مرؤوسيه وفهم السلوك الإنساني، واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وقياداتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد وجماعات، وهذا يتطلب من المورد البشري أن يكون قادراً على إيجاد وسيلة الاتصال المناسبة مع مرؤوسيه، وهذه المهارات ضرورية لكلّ الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية.

4. الكفايات الفنية وتتمثل في إلمام المورد البشريّ بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بأساليب العمل وأساسيّاته، والتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، والقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل.

9.1.2 بيئة الأعمال:

هي مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيطٍ معينٍ وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكّم بها وبشكل مباشر وأكيد، وكلّ بيئة عمل تختلف عن الأخرى. وهي كلّ مكان يُوجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكّم في أداء العاملين، وخلق بيئةٍ مختلفةٍ من خلال أسلوبه مع الموظّفين، والأوامر التي يشير إليهم بها (عكر، 2020).

ويُعرّفها القحطانيّ (2008) بأنها "الظروف المادية للعمل، والتي تحيط بالإنسان كالتهوية والإنارة ووسائل الأمن والسّلامة والظروف المكتبية"، وكذلك ماهية الوظيفة وطبيعتها التي يشغلها الشّخص ومدى تسبّبها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصّة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدّي إلى حدوث ضغوط العمل كذلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنموّ المهنيّ، أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسؤولية إدارة الأفراد، أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل.

تؤثّر بيئة العمل بشكل واضح على التزام العاملين خاصّة عند توافر مقومات البيئة المادية التي توفرّ الراحة والهدوء للعاملين؛ لأنّ ذلك لا يشنّت انتباههم، ويساعدهم على التركيز في القيام بمهام العمل وأعبائه في أجواءٍ مناسبةٍ تقلّ فيها درجة ضغوط العمل، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء، وتتميّز بالإضاءة المناسبة، ودرجة الحرارة الملائمة، وتصميم المكاتب بشكل مناسب من

حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية، وعدم تكديس الغرف بالعاملين، تجلب مُناخًا مناسبًا للإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء (أبو شعير، 2016).

وتتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين كما ذكرها عكر (2020):

أ. بيئة العمل المادية: وتشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهدية، والإضاءة، النظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل...إلخ.

ب. بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة والصراعات التنظيمية.

10.1.2 تنمية كفايات الموارد البشرية وبيئة العمل:

تنمية كفايات الموارد البشرية هي "عملية تؤدي إلى زيادة كفايات الموارد البشرية، وتنمي طاقاتها والمعلومات التي لديها، أي أنها تعني الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري المتاح، ومحاولة خلق رأس مالٍ بشريٍّ جديدٍ يمكن من خلاله تحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية" (حيمر، 2018).

فالموارد البشرية وما تضمه من إداريين وفنيين وعُمال ذوي خبراتٍ ومهاراتٍ متنوعةٍ للقيام بمهام العمل وأعبائه تؤثر على مقدار العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهاراتٍ وإمكاناتٍ وقدراتٍ، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها (رشيد، 2004).

تسعى المنظمات إلى بلوغ أهدافها من خلال تنمية كفايات مواردها البشرية، حيث تتمثل هذه الأهداف في: الاستجابة لمتطلبات المحيط العام للمنظمة، تلبية حاجاتها من الكفايات الضرورية

للنشاط، وجعل مواردها البشرية قادرةً على التكيف مع التغيرات التي قد تعرفها الوظائف مستقبلاً (أبو اسنينة، 2017).

أما الكفايات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم فقد تمثلت في الآتي:
التخطيط: يتمثل في وضع الخطط وبرامجٍ مدروسةٍ لاستخدام جهود العاملين واستثمارها، وتنمية مواهبهم، وتفجير طاقاتهم، والنهوض بكفاياتهم ومعنوياتهم، والتخطيط بصفة عامة هو عمل ذهني شاقٌ يتطلب القدرة على التحليل والتفكير والتنبؤ بالأحداث والمواقف المستقبلية، ثم اتخاذ القرار الصحيح الخاص بكل موقف على حدة ما أمكن (الخليل، 2018).

الإبداع والتطوير: تتمثل هذه الكفاية في قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد وفكرة جديدة، أو حلٌّ مميّز لمشكلةٍ ما، أو طرق عمل، أو نظام يسهم في رفع كفاءة المنظمة في اتجاه أهدافها (الهسي، 2016)

التنظيم: بعد تحديد ملامح الخطة اللازمة لحسن استخدام الموارد البشرية؛ فإنه يتم وضع تنظيم ملائم لتنفيذ الخطة، والتنظيم بذلك يصبح وسيلةً لتحقيق غاية، فمتى حُدّت الخطوات وإجراءات الاستخدام كان لزاماً أن يتم تصميم هيكل التنظيم الذي يوضّح الأحداث والصّلات والروابط لمختلف الوظائف بين الأفراد العاملين (الخليل، 2018).

التوجيه: يشير إلى تمكين الموارد البشرية في المنظمة من خلال اكتشاف قدرات العاملين وامكاناتهم، ومن ثمّ تنميتها وتطويرها، والعمل على تحفيزهم لاستثمارها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، والإفادة من التغذية الراجعة عن مستوى الأداء لديهم لتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وبالتالي تحقيق النمو المهني المستمر للعالمين (بعلوشة، 2017).

اتخاذ القرار: هو عملية دينامية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في النظام التقليدي، أو الوصول إلى نتائجٍ إيجابيةٍ حول قضيةٍ أو موقف، أو الوصول إلى حلٍّ مناسبٍ حول مشكلةٍ معيّنة

بالاعتماد على معلوماتٍ وبياناتٍ صحيحةٍ، وتتضمّن عمليةً تفكيريةً مركّبةً تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، اعتماداً على ما لدى هذا الفرد من معاييرٍ وقيمٍ معيّنة تتعلّق باختياراته (مطر، 2018).

التقييم والمتابعة: يجب أن يتضمّن التخطيط إجراءات التقويم بمستوياته المرحليّ والختاميّ؛ لذلك يجب وضع خطةٍ لتقويم خطة التنفيذ، تبدأ مع بداية كلّ مرحلة وفي نهايتها، للوقاية من الوقوع في الأخطاء، وهكذا تظهر أهمية المتابعة لجميع الجوانب الفنية والإدارية في المدرسة، ويكتشف الأخطاء قبل وقوعها أو حال وقوعها، ليدرسها دراسةً دقيقةً، ويتمّ اتخاذ كافة الإجراءات لمنع حدوثها وتكرارها، فإذا ضعفت المتابعة، وتوجيهه للعاملين؛ فإنّ الكثير من الأخطاء تقع وتبرز بعض المشكلات التي تؤثر على سير العمل، بحيث يجمع معلومات صادقةً عن الصّعوبات والأخطاء التي واجهت تنفيذ الخطة، فالمتابعة الدقيقة لتنفيذ الخطة يجنبها الفشل، ويعالج أيّ انحرافات في وقتها أو قبل حدوثها (الطلحي، 2012).

الاتصال: يمثّل النشاط التفاعليّ بين طرفين لنقل المعلومات أو الأفكار من طرف إلى آخر باستخدام قنوات مناسبة كاللغة أو الرسائل غير اللفظية لإحداث تغيير أو تعديل في السلوك، والاتصالات تؤدي دوراً هاماً في تعزيز دوافع العمل عبر تزويد العاملين بمعلومات حول تعليمات الإدارة العليا وتوجيهاتها، ممّا يتطلب تطوير مهارات الاتصال من أجل توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتحسين العلاقات بينهم، وأداء مهامهم وتعريفهم بواجباتهم ونتائج أدائهم (العيدروس، 2019)

توظيف التكنولوجيا: تمثّل مجموعة القدرات والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها العاملون ويتقن ممارستها في مجالات تكنولوجيا التعليم المختلفة، وخاصةً في مجال تصميم البرامج وإنتاجها، واستخدامها وتقويمها، وفي مجال تشغيل الأجهزة التعليمية المختلفة (منصور، 2020)

القيادة وإدارة التغيير: وهي عملية منظمة لتخطيط التغيير وتنظيمه وتوجيهه في المؤسسات التربوية، وإيجاد علاقات متوازنة بين المؤسسة وبين البيئة المحلية، وما يدور حولها من متغيرات ومستجدات؛ وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير (صيام، 2017).

11.1.2 واقع بيئة العمل في مديرية التربية والتعليم:

وفي ظلّ الأزمة الحالية التي تسود العالم أجمع، جائحة فيروس كورونا الذي يُعتبر أزمة يمرّ بها العالم ككلّ، والذي توافق انتشاره مع وقت إعداد هذه الدراسة، وفي ظلّ الأصوات المرتفعة التي تنادي بأهميّة إدارة الأزمة على المستوى الجيّد، ولعمق إحساسنا بدور المدرسة في التعاطي مع الأزمات، سواء كانت اقتصادية أو نفسية أو مرضية أو اجتماعية، كان لا بدّ من الوقوف على إعداد تأهيل المديرين، ودرجة ممارستهم لإدارة الأزمات المدرسية، وهذا يُعدّ من أولويات وزارة التربية والتعليم، وبعمق إحساسها بأهميّة وظيفة هذه الصفوة المهنية ودورها القياديّ التربويّ الفاعل، وتقديم البرامج المتنوعة، والتركيز فيها على مستوى مرموق من الجودة والتميّز (نبروخ، 2020).

من الأهداف التي تؤثر على العملية التعليمية، نلخصها كما ذكرها (كباجة، 2020) وهي كالاتي:

1. توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحدّ من تأثيرها الضارّ.
2. تحديد الأدوار وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة.
3. توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير وبأقلّ التكاليف.
4. التعامل الفوريّ مع الأحداث لوقف تصاعد الأزمة وتحجيمها من خلال تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، والاستعداد المستمرّ للتعامل مع الأزمة .

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة (شقورة وشقورة، 2020) بعنوان: تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية - دراسة استشرافية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية، ثم طرح مجموعة من نماذج التميز التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، والتعرف إلى آراء الخبراء والمختصين في تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم على ضوء نماذج التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت العينة مجموعة من الخبراء والمختصين بإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والإقليمية، وقد أسفرت جولات دلفاي عن خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية، وهي كالاتي: (التخطيط والإدارة للموارد البشرية - تطوير الموارد البشرية وتدريبها - عدالة أنظمة الموارد البشرية وشفافيتها - ثقافة التميز - تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم) وقد حصل المجالان (التخطيط والإدارة للموارد البشرية - تطوير الموارد البشرية وتدريبها) على أعلى درجة اهتمام وتركيز في جولات دلفاي.

دراسة محاميد (2020) بعنوان: التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء

الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين، هما أداة التدوير الوظيفي وأداة الكفاءة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (310) من العاملين في مديريات التربية والتعليم، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي جاءت

بدرجة مرتفعة، ومستوى الكفاءة الإدارية بدرجة مرتفعة، كما أنّ هناك ارتباطاً موجباً بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإدارية، كما تبين أنّ هناك فروقاً في مستوى الكفاءة الإدارية لصالح الذكور، ولصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، وعدم وجود فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي.

دراسة العيدروس (2019) بعنوان: الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات التخصص:

دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفايات الجوهرية لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات التخصص، بلغ عدد المبحوثين (580) موظفاً وموظفةً، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتوصّلت إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة في توافر الكفايات الجوهرية (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة، عدم وجود فروق بين متوسطي إجابات موظفي إدارة التعليم حول درجة توافر الكفايات الجوهرية ومتطلبات التخصص تُعزى إلى (المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي).

دراسة الخطيب وعاشور (2016) بعنوان: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد

للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (108) من الأفراد، منهم (32) مساعداً، و(76) رئيساً إدارياً، ولغايات جمع البيانات تم استخدام استبانة لتعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية، تكونت الاستبانة من (77) فقرة،

موزعةً على (8) كفايات إدارية. أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، وكانت أكثر المجالات ممارسةً مجال كفايات التخطيط التربوي، وأقلها ممارسة مجال الكفايات التكنولوجية، كما أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح (11 سنة فأكثر).

دراسة مشتملى (2014) واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم في محافظات غزة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقها في وزارة التعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها للإسهام في تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وعددهم (636) موظفًا وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفًا وموظفةً تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، وكان معدل الاستجابة (96%) استخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع المعلومات.

وخلصت الدراسة من خلال النتائج إلى أن الدرجة الاجمالية التي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع أبعاد الدراسة مقبولة، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لإستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة، وأشارت النتائج إلى أن انطباعات المشاركين حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء مقبولة، وأظهرت النتائج أيضًا وجود انطباعات بمستوى جيد لمحور التدريب، فيما كانت الانطباعات حول الرضا الوظيفي والتعويضات مقبولة، وعدم رضا عن هيكل الأجور، حيث إن الوزارة لا تعتمد الربط بين الأجر والإنجاز في العمل.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Abu Teir & Zhang, 2016) بعنوان: الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية في

مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

يركز هذا البحث على الموارد البشرية في التعليم العالي باعتباره عنصرًا أساسيًا لتحسين جودة التعليم العالي، ويقترح هذا البحث نموذجًا لإدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، ويبحث في مدى التطبيق الحالي لهذا النموذج في مؤسسة التعليم العالي في فلسطين، من حيث الممارسات التطبيقية ومستوى الدلالة لكل ممارسة. وقد يسهم تحليل النتائج في المعرفة الشاملة بإدارة الموارد البشرية، ويكون بمثابة مبادئ توجيهية لمزيد من التطوير في التعليم العالي، وخاصةً في فلسطين. تمّ تطوير الاستبانة بناءً على نموذجين للموارد البشرية التي تعتبر مناسبةً لنظام التعليم العالي الفلسطيني، وإرسالها إلى رؤساء أقسام الموارد البشرية ومساعدتهم في جميع المؤسسات (العدد = 53) في فلسطين. شملت العينة التي تم جمعها (38) مستجيبًا، وتظهر النتيجة تباينًا في عدد المؤسسات التي تُطبق بالفعل ممارسات الموارد البشرية، علاوةً على ذلك، تحظى بعض الممارسات باهتمام أكبر من غيرها، مما يكشف الوضع الحالي لإستراتيجيات الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسات الفلسطينية.

دراسة (Popovska & Latkovikj, 2016) بعنوان: منهج تعليمي قائم على الكفاءة لموظفي

الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءات إدارة الموارد البشرية لتصميم منهج قائم على الكفاءة لتعليم للدراسات العليا المزدوجة في معهد البحوث الاجتماعية والسياسية والقانونية داخل جامعة سيريل وميثوديوس في مقدونيا. أظهرت النتائج أنه يجب أن تلبّي إدارة الموارد البشرية (HRM) التوقّعات الأعلى التي تواجه المنظمات المعاصرة، ويجب ترقية مهنة الموارد البشرية. ولا يجب على متخصصي الموارد البشرية فقط الملاحظة، بل يجب عليهم أيضًا فهم ظروف العمل واتجاهات

الأعمال المتغيرة والتكيف معها. من المتوقع أن يسهم المتخصصون في الموارد البشرية بالكفاءات التي يمتلكونها. يجب أن تصبح ممارسات الموارد البشرية أكثر تكاملاً وتوافقاً وابتكاراً. سيكون محترفو الموارد البشرية ذوو الكفاءات المناسبة أكثر عرضةً لإشراك الموظفين، وخدمة العملاء، وإنشاء ثروة غير ملموسة للمساهمين.

دراسة (Bouchamma et al, 2017) بعنوان: كفاءات إدارة المدرسة: التصورات ومعتقدات الكفاءة الذاتية لمديري المدارس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التصورات والمعتقدات للكفايات الذاتية لمديري المدارس والعوامل المرتبطة بها، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم في مقاطعة كيبيك، وبلغ عددهم (49) مديراً، واستخدم الباحثون المنهج الوصفيّ المسحيّ، وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى أنّ ومساعد التطوير المهني للمعلمين يعتبر من أهمّ كفايات مديري المدارس في مجال الموارد البشرية، وجاء ترتيب كفايات مديري المدارس من حيث الأهمية على النحو الآتي: الخدمات التعليميّة، ثمّ البيئة التعليميّة، ثمّ الموارد البشرية، وأخيراً الموارد الإدارية، وأنّ من أبرز أساليب التطوير المهنيّ لرفع كفايات المديرين المشاركة في المؤتمرات والندوات.

دراسة (Brink, et al, 2013) بعنوان: ممارسات توظيف واختيار المواهب الأكاديمية في هولندا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات توظيف المواهب الأكاديمية واختيارها في هولندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ، واعتمدت على دراسة حالة لتجربة إحدى الجامعات الهولندية في مجال جذب المواهب الأكاديمية واستبقائها، بحيث تمّ إجراء مقابلاتٍ شخصيّة مع عينة بلغ قوامها (64) من أساتذة الجامعات ومستشاري الموارد البشرية، ودراسة حالة أخرى لخمس جامعات هولندية للتعرف على سياسات إدارة المواهب بها وممارساتها بحيث تمّ إجراء مقابلاتٍ شخصيّة مع عينة بلغ قوامها (55) من مديري إدارة الموارد البشرية، وأعضاء المجلس التنفيذيّ، والعمداء، والأساتذة

المساعدين وطلاب الدكتوراه، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه نظرًا لاختلاف الطبيعة الأكاديمية للجامعات؛ فإنها تختلف أيضًا في كيفية تنظيم عملية التوظيف والاختيار للمواهب الأكاديمية، وكيفية تحديد المرشحين وكيف يكون لمؤشرات الأداء دورًا في التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أنّ العضلات الرئيسية الثلاث المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالجامعات، هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، وطاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس.

دراسة (Yasin et al, 2013) بعنوان الكفاءات الأساسية وتحقيق معيار التعليم الوطني في إندونيسيا

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الكفايات الأساسية بين مديري المدارس في مقاطعة جنوب سولاويسي بإندونيسيا، وتحديد العلاقة بين الكفايات الأساسية ومعايير التعليم العالمية، وتكونت عينة الدراسة من (154) معلمًا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت أهم النتائج إلى أنّ مستوى الكفايات الأساسية بين مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة، وأن كفايات مديري المدارس في القيادة المدرسية وقيادة التعليم والتعلم كان لها تأثير كبير في تحسين المدارس وتطويرها، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين المعلمين في استجاباتهم لتحديد مستوى الكفايات وتطوير بين مديري المدارس ترجع إلى متغيري: سنوات الخبرة، والجنس.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول كفايات الموارد البشرية، فقد تناولت دراسة شقورة وشقورة (2020) تطوير إدارة الموارد البشرية، بينما تناولت دراسة محاميد (2020) التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية للموارد البشرية، وبحثت دراسة الخطيب وعاشور (2016) درجة ممارسة الموارد البشرية للكفايات الإدارية، أما دراسة مشتهى (2014) فبحثت في واقع إستراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقها، أما دراسة (Brink, et al, 2013) فقد بحثت في ممارسات توظيف المواهب الأكاديمية واختيارها.

ولكن تميّزت هذه الدراسة في الفترة التي أُجريت فيها حيث أُجريت في فترة تعيشها فيها مديريات التربية التعليم في أزمة كورونا، وهي في أمس الحاجة إلى الكفايات البشريّة من أجل استغلالها للتغلب على الأزمة التي تمرّ فيها المؤسّسات بشكل عام، والمؤسّسات التعليميّة بشكل خاصّ.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي طبها بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة، وفحص فرضيات الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات الخليل، حيث تمّ تصنيف مجتمع الدراسة إلى أربعة مجالات حسب المديرية، وهي (مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية يطا).

جدول(1.3): مجتمع الدراسة:

العدد	المديرية
132	الخليل
93	جنوب الخليل
74	شمال الخليل
70	يطا
369	المجموع

4.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حسب المديرية، حيث تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني على منسقي المديرية وتم تعميم الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين في المديرية الأربع، وهي: (مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية يطا)، وتم استرداد (150) استبانة صالحة للتحليل. وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة (150) موظفًا وموظفةً بنسبة (40.6%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (369) موظف وموظفة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والجدول رقم (2.3) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية:

جدول (2.3): خصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	86	57.3
	أنثى	64	42.7
	المجموع	150	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	4	2.7
	بكالوريوس	108	72.0
	ماجستير فأعلى	38	25.3
	المجموع	150	100
التخصص	علوم إدارية	20	13.3
	تربية	44	29.3
	أخرى	86	57.4
	المجموع	150	100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	10	6.7
	5-أقل من 10 سنوات	20	13.3
	10-أقل من 15 سنة	34	22.7
	15 سنة فأكثر	86	57.3
	المجموع	150	100
المسمى الوظيفي	مدير	3	2.0
	نائب مدير	3	2.0

17.3	26	رئيس قسم	المديرية
0	0	نائب رئيس قسم	
78.7	118	موظف	
100	150	المجموع	
35.33333	53	الخليل	
25.33333	38	جنوب الخليل	
20	30	شمال الخليل	
19.33333	29	يطا	
100	150	المجموع	

5.3 أداة الدراسة:

استخدمت أداة الاستبانة لدراسة كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال "دراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث تكونت هذه الأداة من (94) فقرة مقسمة على محورين كما يلي:

المحور الأول: كفايات الموارد البشرية، وتضمّ الأبعاد الآتية: (التخطيط، الإبداع والتطوير، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار، التقييم والمتابعة، الاتصال، توظيف التكنولوجيا، القيادة وإدارة التغيير).

المحور الثاني: بيئة الأعمال، وتضمّ الأبعاد الآتية: (البيئة الداخلية للمديرية، البيئة الخارجية للمديرية).

وتدرج الإجابة عن فقرات الاستبانة على النحو الآتي: (منخفضة جدًا = 1)، (منخفضة = 2)، (متوسطة = 3)، (مرتفعة = 4)، (مرتفعة جدًا = 5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

6.3 ثبات الأداة:

يُستخدمُ ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس إجابات المبحوثين وتناسقها (انساقها) عن فقرات أداة الدراسة وعباراتها ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيقها مرةً أخرى في الظروف نفسها (Sauro & Lewis, 2012)، لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة

تمّ قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات، بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وذلك على أدوات عيّنة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.987	74	كفايات الموارد البشرية
0.945	20	بيئة الأعمال.
0.988	94	الدرجة الكلية

يتضح من جدول رقم (3.3) أنّ قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.94-0.98)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.98)، ممّا يدلّ على أنّ أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (98%) من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تمّ إعادة القياس والبحث واستخدامها مرةً أخرى بالظروف نفسها، وبالتالي اعتُبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وُضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

7.3 صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، تمّت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصّصين في مجال الدراسة، كما تمّ استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها كما هو موضّح في ملحق (2). وفي ضوء ملاحظات المحكّمين تمّ تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتمائها إلى المحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تمّ حساب معاملات الارتباط بيرسون، والتي تُعبّر عن قوة العلاقة بين كلّ فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتُعتبر أداة

الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تكون جميع معاملات الارتباط أو معظمها دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي لل فقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis, 2012).

الجدول رقم (4.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
كفايات الموارد البشرية			
التخطيط			
1.	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية التي تتلاءم مع الواقع.	0.72	0.00
2.	المقدرة على تحديد البدائل في عملية التخطيط.	0.53	0.00
3.	المقدرة على اختيار البدائل في عملية التخطيط.	0.73	0.00
4.	المقدرة على تحديد الأولويات في عملية التخطيط.	0.73	0.00
5.	المقدرة على اختيار الأولويات في عملية التخطيط.	0.65	0.00
6.	المقدرة على تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية.	0.81	0.00
7.	المقدرة على تحديد الاحتياجات والمصادر المادية.	0.76	0.00
8.	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.	0.65	0.00
9.	المقدرة على إعطاء دلالات لمؤشرات نجاح الخطط المختلفة.	0.13	0.02
10.	المقدرة على تقويم الخطط المختلفة.	0.67	0.00
11.	المقدرة على تقديم التغذية الراجعة.	0.76	0.00
12.	المقدرة على الالتزام بروؤية المديرية.	0.75	0.00
13.	المقدرة على الالتزام برسالة المديرية.	0.61	0.00
14.	المقدرة على صياغة الخطط التشغيلية في المديرية.	0.73	0.00
15.	المقدرة على تنفيذ الخطط التنفيذية في المديرية.	0.67	0.00
الإبداع والتطوير			
16.	المقدرة على توفير مديرية التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع.	0.68	0.00
17.	المقدرة على العمل بروح الفريق.	0.57	0.00
18.	المقدرة على استخدام العديد من البدائل لتجاوز الأزمات.	0.74	0.00
19.	المقدرة على اتباع الخطوات العلمية لدراسة المشكلات.	0.79	0.00
20.	المقدرة على الأخذ بنتيجة التقييم ضمن تقارير الإنجاز للتغلب على	0.64	0.00

		المشكلات.	
0.00	0.70	توظيف أساليب التقييم في تطوير العمل.	21.
0.00	0.66	مقدرة العاملين على تطوير العمليات الإدارية وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.	22.
التنظيم			
0.00	0.66	المقدرة على تحديد إجراءات العمل التي يجب اتباعها.	23.
0.00	0.75	المعرفة الكافية بمكونات الهيكل التنظيمي للمديرية.	24.
0.00	0.68	المقدرة على تفويض السلطة.	25.
0.00	0.75	المقدرة على تفعيل منصة العمل في مديرية التربية والتعليم.	26.
0.00	0.71	المقدرة على توزيع المسؤوليات على العاملين بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية.	27.
0.00	0.68	المقدرة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	28.
0.00	0.65	المقدرة على التنسيق بين العاملين.	29.
0.00	0.69	المقدرة على تنظيم عمل الموارد البشرية.	30.
التوجيه			
0.00	0.73	المقدرة على العمل وفق نظام معلومات فعال لتوجيه العاملين إلى كيفية التعامل مع الأزمات.	31.
0.00	0.79	المقدرة على التنسيق بين الأقسام للتغلب على الأزمات.	32.
0.00	0.81	المقدرة على استخدام الاجتماعات الدورية بينها وبين العاملين لدراسة آخر التطورات.	33.
0.00	0.71	المقدرة على استثمار الموارد البشرية لاحتواء الأزمات.	34.
0.00	0.10	المقدرة على توظيف التدريب التربوي لتجاوز حل النزاعات.	35.
0.00	0.81	المقدرة على توظيف أساليب التوجيه لتجاوز الأزمات.	36.
0.00	0.70	المقدرة على توزيع الأدوار بين العاملين.	37.
0.00	0.67	المقدرة على تحقيق الرضا لدى العاملين.	38.
اتخاذ القرار			
0.00	0.64	المقدرة على استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرارات.	39.
0.00	0.63	المقدرة على مراعاة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	40.
0.00	0.59	المقدرة على وضع المصلحة التربوية لدعم القرار التربوي.	41.
0.00	0.68	المقدرة على اتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار.	42.
0.00	0.61	المقدرة على دراسة القرارات قبل اتخاذها من قبل لجنة في مديرية التربية والتعليم.	43.

التقييم والمتابعة			
0.00	0.67	تقييم الواقع في ضوء الخطط الموضوعية.	44.
0.00	0.68	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقييم وفق الخطط الموضوعية.	45.
0.00	0.63	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج عمليات التقييم.	46.
0.00	0.74	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في التقييم.	47.
0.00	0.76	استخدام نماذج التقييم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.	48.
0.00	0.74	توظيف نتائج التقييم في تطوير العمل.	49.
0.00	0.71	توظيف الملاحظة المنظمة في تطوير العمل.	50.
0.00	0.76	توظيف سجلات في متابعة العمل .	51.
0.00	0.72	الاعتماد على المقابلات الشخصية من أجل تقييم العمل .	52.
0.00	0.73	توظيف نظام الجودة الشاملة في متابعة العمل.	53.
0.00	0.63	وضع معايير مناسبة لتقييم أداء الأعمال.	54.
0.00	0.59	المقدرة على تحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين.	55.
0.00	0.68	يوجد موضوعية في تقييم أداء العاملين.	56.
الاتصال			
0.00	0.83	المقدرة على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان تنفيذ المهام.	57.
0.00	0.89	امتلاك مديرية التربية والتعليم مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.	58.
0.00	0.88	المقدرة على تفعيل الاتصال بين العاملين وتوزيع الأدوار فيما بينهم.	59.
0.00	0.83	توفير حوار مهني فعال بين العاملين ومؤسسات المجتمع المحلي.	60.
0.00	0.79	استخدام أنظمة التكنولوجيا لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين.	61.
0.00	0.67	إسهام العاملين في وضع خطط المديرية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء.	62.
توظيف التكنولوجيا			
0.00	0.72	يملك العاملون مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	63.
0.00	0.53	توظيف التكنولوجيا في تنظيم العمل الإداري وتطويره.	64.
0.00	0.73	مقدرة العاملين على توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	65.
0.00	0.73	المقدرة على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المديرية.	66.
0.00	0.65	امتلاك العاملين المقدرة على متابعة مصادر المعلومات في التقييم بطريقة تكنولوجية.	67.

0.00	0.81	امتلاك العاملين المقدرة على تصميم موقع للمديرية على شبكة الإنترنت.	.68
0.00	0.76	امتلاك العاملين المقدرة على امتلاك مهارات التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.	.69
القيادة وإدارة التغيير			
0.00	0.65	المقدرة على توفير مديرية التربية والتعليم مُنَاخًا تنظيميًا قابلاً للتغيير.	.70
0.19	0.13	المقدرة على تقبل التغيير في ظلّ ظهور الأزمات.	.71
0.00	0.67	مقدرة العاملين على قيادة التغيير في مديرية التربية والتعليم.	.72
0.00	0.76	مقدرة العاملين على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.	.73
0.00	0.75	المقدرة على العمل مع فريق التغيير للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء.	.74
عناصر بيئة العمل			
البيئة الداخلية للمديرية			
0.00	0.61	بيئة العمل الداخلية وسيلة فاعلة للاتصال بين قواعد بيانات داخل مديرية التربية والتعليم.	.75
0.00	0.73	تعتمد بيئة العمل موقعًا وطنيًا رسميًا لتقديم العملية التعليمية بشكل أكثر فعالية.	.76
0.00	0.67	هناك قنوات الاتصال الدائمة بين العاملين في مديرية التربية والتعليم.	.77
0.00	0.73	عملت مديرية التربية والتعليم على تفعيل منصة للتعليم الإلكتروني خاصة بها.	.78
0.00	0.79	عملت مديرية التربية والتعليم على معالجة المهام الإدارية ضمن منصة خاصة بها.	.79
0.00	0.81	عملت مديرية التربية والتعليم على تخزين الملفات والمجلدات والعديد من الخدمات الأخرى بطريقة يسهل الوصول إليها.	.80
0.00	0.71	عملت مديرية التربية والتعليم على تطوير أدواتها كعلامة تميز ضمن اجراءات إدارة الأزمات.	.81
0.00	0.10	عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الأمان للمعلومات في مديرية التربية والتعليم.	.82
0.00	0.81	عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الوثائق للمعلومات داخل المديرية.	.83
0.00	0.70	عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الخصوصية للمعلومات داخل المديرية.	.84

0.00	0.67	الأنظمة المعمول بها في مديرية التربية والتعليم غير مناسبة لمواكبة إدارة الأزمات.	.85
البيئة الخارجيّة للمديرية			
0.00	0.73	عملت مديرية التربية والتعليم على التعاون مع الوزارات الأخرى من أجل خطة للتغلب على الأزمات.	.86
0.00	0.79	اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية الصحيّة وتهيئة المدارس للتغلب على الأزمات.	.87
0.00	0.81	فتحت مديرية التربية والتعليم قنوات الاتصال الدائم مع مديري المدارس والمعلمين لتقديم ما لديهم من رؤى واقتراحات.	.88
0.00	0.71	هناك شراكة بين مديرية التربية والتعليم ومديرية الصحة للتغلب على أزمة كورونا.	.89
0.00	0.10	توفير وسيلة فاعلة للاتصال بين قواعد بيانات مديرية التربية ووزارة التربية والتعليم .	.90
0.00	0.81	ثمة تعاون بين المديرية ومؤسسات المجتمع المحلي لتهيئة المدارس بشكل ملائم .	.91
0.00	0.70	عملت مديرية التربية والتعليم على تفعيل حسابات المدارس في مديرية التربية بكفاءة عالية.	.92
0.00	>0.67	ربط منصة الأوفيس (365) مع منصة التواصل الإلكترونيّ الإيسكول ضمن نظام SDS .	.93
0.00	0.89	عمل مزامنة لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات من قبل المستخدمين،	.94

من خلال جداول (4.3) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقلّ

من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات الكليّة للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين

الدرجات الكليّة للمجالات مع الدرجة الكليّة لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقةً في قياس

ما وُضعت لقياسه عند معامل ارتباط (50%) فما فوق .

8.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة لجأ الباحث إلى تصميم استبانة إلكترونية عبر موقع جوجل فورم، بحيث تمّ التواصل مع منسقي المديریات بعد الحصول على تسهیل المهمة الموجّه من وزارة التربية والتعليم إلى المديریات الأربع في محافظة الخلیل.
2. تم توجيه الاستبانة إلى العاملين في مديريات التربية والتعليم من خلال منسقي مديريات التربية والتعليم في المديریات الأربع، حيث تمّ استهداف جميع الموظّفين في المديریات الأربع في محافظة الخلیل، وبلغ عدد الردود (150) ردًا من المديریات الأربع وقد بلغت بنسبة استرداد (40.6%).
3. إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائيّ (SPSS).

9.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: كفايات الموارد البشرية وتضمّ الأبعاد الآتية: (التخطيط، الإبداع والتطوير، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار، التقييم والمتابعة، الاتصال، توظيف التكنولوجيا، القيادة وإدارة التغيير).

المتغير التابع: بيئة الأعمال وتضمّ الأبعاد الآتية: (البيئة الداخلية للمديرية، البيئة الخارجية للمديرية).

10.3 المعالجة الإحصائية

تمّت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشّخصية، كما تمّت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكليّة للمجالات، وذلك لأنّ الدرجات الكليّة هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تمّ إسناد أرقام تعبّر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدًا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدًا=5). وعليه فإنه

من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث إن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وتتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، والعلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة، وذلك باستخدام الحاسوب برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

11.3 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5 = 4) وهو ما يُسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج، وهو (5) ليصبح الناتج = (0.8 = 4/5)، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة؛ وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.3): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
أقل من 1.8	منخفضة جداً
1.8- أقل من 2.6	منخفضة
2.6- أقل من 3.4	متوسطة
3.4- أقل من 4.2	مرتفعة
4.2-5	مرتفعة جداً

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تحليل نتائج أسئلة الدراسة

2.4 تحليل نتائج فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمّن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل لها بعد إجراء التحليل الإحصائيّ

ليبيانات الدراسة.

1.4 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما مستوى كفايات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل؟

للإجابة على السؤال الأول تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية

لمحاور الدراسة المتعلقة بمستوى كفايات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الخليل.

الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة

بمستوى كفايات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	مستوى كفايات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل
مرتفعة	0.55	3.81	التخطيط
مرتفعة	0.62	3.69	الإبداع والتطوير
مرتفعة	0.63	3.79	التنظيم
مرتفعة	0.66	3.64	التوجيه
مرتفعة	0.62	3.66	اتخاذ القرار
مرتفعة	0.63	3.62	التقييم والمتابعة
مرتفعة	0.63	3.66	الاتصال
مرتفعة	0.61	3.63	توظيف التكنولوجيا
مرتفعة	0.64	3.56	القيادة وإدارة التغيير
مرتفعة	0.56	3.67	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (1.4) أنّ الدرجة الكليّة لمستوى كفايات الموارد البشريّة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة، حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكليّة (3.67) والانحراف المعياري (0.56)

وكانت أعلى مجالات الكفايات البشريّة التخطيط بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.55)، يليها التنظيم متوسط بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.63)، ثمّ مجال الإبداع والتطوير بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.62) ثمّ اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.62) ثمّ مجال الاتصال بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.36). ثمّ مجال التوجيه بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.66)، ثمّ توظيف التكنولوجيا بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.61)، ثمّ التقييم والمتابعة، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.63)، وأخيراً مجال القيادة وإدارة التغيير بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.64).

أولاً: التخطيط

جدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التخطيط).

رقم	التخطيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المقدرة على تحديد الأولويات في عملية التخطيط.	3.94	0.74	مرتفعة
2.	المقدرة على تحديد الاحتياجات والموارد البشريّة.	3.92	0.79	مرتفعة
3.	المقدرة على الالتزام برسالة المديرية.	3.92	0.65	مرتفعة
4.	المقدرة على اختيار الأولويات في عملية التخطيط.	3.86	0.77	مرتفعة
5.	المقدرة على الالتزام برؤية المديرية.	3.86	0.77	مرتفعة
6.	المقدرة على تحديد الاحتياجات والموارد المادية.	3.85	0.78	مرتفعة
7.	المقدرة على تقديم التغذية الراجعة.	3.85	0.78	مرتفعة

مرتفعة	0.72	3.85	المقدرة على تنفيذ الخطط التنفيذية في المديرية.	8.
مرتفعة	0.73	3.81	المقدرة على تحديد البدائل في عملية التخطيط.	9.
مرتفعة	0.81	3.81	المقدرة على اختيار البدائل في عملية التخطيط.	10.
مرتفعة	0.74	3.77	المقدرة على تقييم الخطط المختلفة.	11.
مرتفعة	0.74	3.76	المقدرة على صياغة الخطط التشغيلية في المديرية.	12.
مرتفعة	0.75	3.74	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية التي تتلاءم مع الواقع.	13.
مرتفعة	0.85	3.63	المقدرة على إعطاء دلالات لمؤشرات نجاح الخطط المختلفة.	14.
مرتفعة	0.81	3.58	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.	15.
مرتفعة	0.55	3.81	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول مستوى التخطيط في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن آراء الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55) مما يدل على أن درجة آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول مستوى التخطيط في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (المقدرة على تحديد الأولويات في عملية التخطيط) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.74)، ثم الفقرة (المقدرة على تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.79)، والفقرة (المقدرة على الالتزام برسالة المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (المقدرة على إعطاء دلالات لمؤشرات نجاح الخطط المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية التي تتلاءم مع الواقع) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.75).

ثانياً: الإبداع والتطوير

جدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الإبداع والتطوير).

رقم	الإبداع والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المقدرة على العمل بروح الفريق.	3.96	0.79	مرتفعة
2.	المقدرة على استخدام العديد من البدائل لتجاوز الأزمات.	3.91	0.75	مرتفعة
3.	المقدرة على اتباع الخطوات العلمية لدراسة المشكلات.	3.73	0.79	مرتفعة
4.	توظيف أساليب التقييم في تطوير العمل.	3.69	0.81	مرتفعة
5.	هناك قدرة للعاملين بتطوير العمليات الإدارية وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.	3.61	0.73	مرتفعة
6.	المقدرة على الأخذ بنتيجة التقييم ضمن تقارير الإنجاز للتغلب على المشكلات.	3.57	0.81	مرتفعة
7.	المقدرة على توفير مديرية التربية والتعليم مناهجاً تنظيمياً يحفز على الإبداع.	3.41	0.95	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.69	0.62	مرتفعة

يوضح الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى الإبداع والتطوير في التربية والتعليم

في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62) مما يدل على أن درجة آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى الإبداع والتطوير في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (المقدرة على العمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.79)، ثم الفقرة (المقدرة على استخدام العديد من البدائل لتجاوز الأزمات) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.75)، ثم الفقرة (المقدرة على اتباع الخطوات العلمية لدراسة المشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المقدرة على توفير مديرية التربية والتعليم مناهجاً تنظيمياً يحفز على الإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (المقدرة على الأخذ بنتيجة التقييم ضمن تقارير الإنجاز للتغلب على المشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (مقدرة العاملين على تطوير العمليات الإدارية وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة). بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.73).

ثالثاً التنظيم

جدول رقم(4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التنظيم).

رقم	الإبداع والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المقدرة على توزيع المسؤوليات على العاملين بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية.	3.88	0.73	مرتفعة
2.	المقدرة على التنسيق بين العاملين.	3.88	0.76	مرتفعة
3.	المقدرة على تحديد إجراءات العمل التي يجب اتباعها.	3.81	0.64	مرتفعة
4.	المعرفة الكافية بمكونات الهيكل التنظيمي للمديرية.	3.78	0.79	مرتفعة
5.	المقدرة على تفويض السلطة.	3.78	0.95	مرتفعة
6.	المقدرة على تنظيم عمل الموارد البشرية.	3.76	0.74	مرتفعة
7.	المقدرة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	3.73	0.97	مرتفعة
8.	المقدرة على تفعيل منصة العمل في مديرية التربية والتعليم.	3.71	0.81	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.63	مرتفعة

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى التنظيم في التربية والتعليم في

محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول إلى أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.81) مما يدل على أن درجة آراء المبحوثين ووجهات نظرهم

حول مستوى التنظيم في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (المقدرة على توزيع المسؤوليات على العاملين بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية) بمتوسط

حسابيَّ مقداره (3.88) وانحراف معياريَّ مقداره (0.73)، والفقرة (المقدرة على التنسيق بين العاملين) بمتوسط حسابيَّ مقداره (3.88) وانحراف معياريَّ مقداره (0.76)، والفقرة (المقدرة على تحديد إجراءات العمل التي يجب اتباعها) بمتوسط حسابيَّ مقداره (3.81) وانحراف معياريَّ مقداره (0.64).
في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المقدرة على تفعيل منصّة العمل في مديرية التربية والتعليم) بمتوسط حسابيَّ مقداره (3.71) وانحراف معياريَّ مقداره (0.81)، الفقرة (المقدرة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) بمتوسط حسابيَّ مقداره (3.73) وانحراف معياريَّ مقداره (0.97)، الفقرة (المقدرة على تنظيم عمل الموارد البشرية) بمتوسط حسابيَّ مقداره (3.76) وانحراف معياريَّ مقداره (0.74).

رابعاً التوجيه

جدول رقم (5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التوجيه).

رقم	التوجيه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المقدرة على استخدام الاجتماعات الدورية بينها وبين العاملين لدراسة آخر التطورات.	3.73	0.73	مرتفعة
2.	المقدرة على العمل وفق نظام معلومات فعّال لتوجيه العاملين إلى كيفية التعامل مع الأزمات.	3.71	0.76	مرتفعة
3.	المقدرة على توزيع الأدوار بين العاملين.	3.69	0.76	مرتفعة
4.	المقدرة على التنسيق بين الأقسام للتغلب على الأزمات.	3.66	0.81	مرتفعة
5.	المقدرة على استثمار الموارد البشرية لاحتواء الأزمات.	3.65	0.75	مرتفعة
6.	المقدرة على تحقيق الرضا لدى العاملين.	3.61	0.81	مرتفعة
7.	المقدرة على توظيف التدريب التربويّ لتجاوز حلّ النزاعات.	3.57	0.83	مرتفعة
8.	المقدرة على توظيف أساليب التوجيه لتجاوز الأزمات.	3.56	0.77	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.64	0.66	مرتفعة

يوضّح الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى التوجيه في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.64) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66) مما يدلّ على أنّ درجة آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى التوجيه في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (المقدرة على استخدام الاجتماعات الدورية بينها وبين العاملين لدراسة آخر التطورات) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.73)، والفقرة (المقدرة على العمل وفق نظام معلومات فعال لتوجيه العاملين إلى كيفية التعامل مع الأزمات) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (0.76)، والفقرة (المقدرة على توزيع الأدوار بين العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.76).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المقدرة على توظيف أساليب التوجيه لتجاوز الأزمات) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (المقدرة على توظيف التدريب التربوي لتجاوز حلّ النزاعات) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (المقدرة على تحقيق الرضا لدى العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.81).

خامساً اتخاذ القرار

جدول رقم (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (اتخاذ القرار).

رقم	اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المقدرة على وضع المصلحة التربوية لدعم القرار التربوي.	3.72	0.81	مرتفعة
2.	المقدرة على مراعاة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	3.69	0.75	مرتفعة
3.	المقدرة على اتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار.	3.65	0.68	مرتفعة
4.	المقدرة على دراسة القرارات قبل اتخاذها من قبل لجنة في مديرية التربية والتعليم.	3.65	0.74	مرتفعة
5.	المقدرة على استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرارات.	3.61	0.76	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.66	0.62	مرتفعة

يوضح الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى اتخاذ القرار في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62) مما يدل على أن درجة آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى اتخاذ القرار في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (المقدرة على وضع المصلحة التربوية لدعم القرار التربوي) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.81)، والفقرة (المقدرة على مراعاة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المقدرة على استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (المقدرة على دراسة القرارات قبل اتخاذها من قبل لجنة في مديرية التربية والتعليم) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (المقدرة على اتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (0.68).

سادساً: التقييم والمتابعة

جدول رقم(7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التقييم والمتابعة).

رقم	التقييم والمتابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	توظيف سجلات في متابعة العمل .	3.82	0.84	مرتفعة
2.	يوجد موضوعية في تقويم أداء العاملين.	3.69	0.95	مرتفعة
3.	توظيف الملاحظة المنظمة في تطوير العمل.	3.66	0.75	مرتفعة
4.	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج عمليات التقويم.	3.64	0.71	مرتفعة
5.	تقييم الواقع في ضوء الخطط الموضوعية.	3.62	0.74	مرتفعة
6.	اقترح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم وفق الخطط الموضوعية.	3.62	0.79	مرتفعة
7.	توظيف نتائج التقويم في تطوير العمل.	3.62	0.76	مرتفعة
8.	استخدام الأساليب التقنية الحديثة في التقويم.	3.61	0.67	مرتفعة
9.	وضع معايير مناسبة لتقويم أداء الأعمال.	3.58	0.73	مرتفعة
10.	المقدرة على تحقيق العدالة في تقويم أداء العاملين.	3.58	0.98	مرتفعة
11.	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.	3.57	0.78	مرتفعة
12.	الاعتماد على المقابلات الشخصية من أجل تقييم العمل .	3.57	0.82	مرتفعة
13.	توظيف نظام الجودة الشاملة في متابعة العمل.	3.44	0.82	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.62	0.63	مرتفعة

يوضح الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى التقييم والمتابعة في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62) مما يدل على أن درجة آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى التقييم والمتابعة في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توظيف سجلات في متابعة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.84)، والفقرة (يوجد موضوعية في تقييم أداء العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.95).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توظيف نظام الجودة الشاملة في متابعة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.44) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (الاعتماد على المقابلات الشخصية من أجل تقييم العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.82).

سابقاً: الاتصال

جدول رقم (8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الاتصال).

رقم	الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المقدرة على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان تنفيذ المهام.	3.86	0.71	مرتفعة
2.	توفر حوار مهني فعال بين العاملين ومؤسسات المجتمع المحلي.	3.69	0.75	مرتفعة

مرتفعة	0.86	3.68	المقدرة على تفعيل الاتصال بين العاملين وتوزيع الأدوار فيما بينهم.	3.
مرتفعة	0.77	3.64	امتلاك مديرية التربية والتعليم مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.	4.
مرتفعة	0.72	3.62	استخدام أنظمة التكنولوجيا لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين.	5.
مرتفعة	0.87	3.49	إسهام العاملين في وضع خطط المديرية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء.	6.
مرتفعة	0.63	3.66	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول مستوى الاتصال في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن آراء الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.63) مما يدل على أن درجة آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول مستوى الاتصال في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (المقدرة على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان تنفيذ المهام) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.71)، والفقرة (توفر حوار مهني فعال بين العاملين ومؤسسات المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (إسهام العاملين في وضع خطط المديرية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء) بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (استخدام أنظمة التكنولوجيا لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.72).

ثامناً: توظيف التكنولوجيا

جدول رقم(9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (توظيف التكنولوجيا).

رقم	توظيف التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	المقدرة على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المديرية.	3.81	0.66	مرتفعة
2.	توظيف التكنولوجيا في تنظيم العمل الإداري وتطويرها.	3.71	0.76	مرتفعة
3.	مقدرة العاملين على توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	3.69	0.71	مرتفعة
4.	امتلاك العاملين مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.68	0.78	مرتفعة
5.	امتلاك العاملين المقدرة على متابعة مصادر المعلومات في التقويم بطريقة تكنولوجية.	3.62	0.74	مرتفعة
6.	امتلاك العاملين المقدرة على امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.53	0.73	مرتفعة
7.	امتلاك العاملين المقدرة على تصميم موقع للمديرية على شبكة الإنترنت.	3.41	0.94	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.63	0.61	مرتفعة

يوضح الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى توظيف التكنولوجيا في التربية والتعليم

في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول إلى أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.63)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61) مما يدل على أن درجة آراء المبحوثين ووجهات نظرهم

حول مستوى توظيف التكنولوجيا في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (المقدرة على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.66)، والفقرة (توظف التكنولوجيا في تنظيم العمل الإداري وتطويره) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (0.76).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (امتلاك العاملين المقدرة على تصميم موقع للمديرية على شبكة الإنترنت) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (امتلاك العاملين المقدرة على امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.73).

تاسعًا: القيادة وإدارة التغيير

جدول رقم(10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (القيادة وإدارة التغيير).

رقم	القيادة وإدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	المقدرة على تقبل التغيير في ظل ظهور الأزمات.	3.61	0.73	مرتفعة
2.	المقدرة على قيادة التغيير في مديرية التربية والتعليم.	3.61	0.81	مرتفعة
3.	المقدرة على العمل مع فريق التغيير للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء.	3.61	0.81	مرتفعة
4.	القدرة على التأقلم مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.	3.54	0.84	مرتفعة
5.	المقدرة على توفير مديرية التربية والتعليم مناخًا تنظيميًا قابلاً للتغيير.	3.46	0.72	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.56	0.64	مرتفعة

يوضح الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول مستوى القيادة وإدارة التغيير في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن آراء الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.64) مما يدل على أن درجة آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول مستوى القيادة وإدارة التغيير في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (المقدرة على تقبل التغيير في ظلّ ظهور الأزمات) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.73)، والفقرة (المقدرة على قيادة التغيير في مديرية التربية والتعليم) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المقدرة على توفير مديرية التربية والتعليم مناحاً تنظيمياً قابلاً للتغيير) بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (القدرة على التأقلم مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.54) وانحراف معياري مقداره (0.84).

نتائج السؤال الثاني: ما مدى ملائمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

للإجابة على السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمدى ملائمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الجدول رقم(11.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاوَر الدراسة المتعلقة بمدى ملاءمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى ملاءمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل
مرتفعة	0.60	3.60	البيئة الداخلية للمديرية
مرتفعة	0.65	3.67	البيئة الخارجية للمديرية
مرتفعة	0.59	3.64	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (11.4) أنّ الدرجة الكلية لملاءمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية (3.64) والانحراف المعياري (0.57)

وكانت أعلى مجالات البيئة الخارجية للمديرية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.65)، يليها البيئة الداخلية للمديرية بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.60).

أولاً: البيئة الداخلية للمديرية

جدول رقم(12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (مجال البيئة الداخلية للمديرية).

رقم	البيئة الداخلية للمديرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	هناك قنوات الاتصال الدائمة بين العاملين في مديرية التربية والتعليم.	3.82	0.72	مرتفعة
2.	عملت مديرية التربية والتعليم على تفعيل منصة للتعليم الإلكتروني خاصة بها.	3.81	0.93	مرتفعة

مرتفعة	0.83	3.69	عملت مديرية التربية والتعليم على تخزين الملفات والمجلدات والعديد من الخدمات الأخرى بطريقة يسهل الوصول إليها.	3.
مرتفعة	0.82	3.66	تعتمد بيئة العمل موقعاً وطنياً رسمياً لتقديم العملية التعليمية بشكل أكثر فعالية.	4.
مرتفعة	0.73	3.61	بيئة العمل الداخلية وسيلة فاعلة للاتصال بين قواعد بيانات داخل مديرية التربية والتعليم.	5.
مرتفعة	0.81	3.58	عملت مديرية التربية والتعليم على تطوير أدواتها كعلامة تميّز ضمن إجراءات إدارة الأزمات.	6.
مرتفعة	0.85	3.58	عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الامان للمعلومات في مديرية التربية والتعليم.	7.
مرتفعة	0.78	3.57	عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الوثوقية للمعلومات داخل لمديرية.	8.
مرتفعة	0.91	3.56	عملت مديرية التربية والتعليم على معالجة المهام الإدارية ضمن منصة خاصة بها.	9.
مرتفعة	1.01	3.53	عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الخصوصية للمعلومات داخل المديرية.	10.
متوسطة	0.88	3.17	الأنظمة المعمول بها في مديرية التربية والتعليم غير مناسبة لمواكبة إدارة الأزمات.	11.
مرتفعة	0.60	3.60	الدرجة الكلية	

يوضّح الجدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول البيئة الداخلية للمديرية في التربية والتعليم

في محافظة الخليل مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول إلى أنّ آراء الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.60) ممّا يدلّ على أنّ درجة آراء الباحثين ووجهات نظرهم

حول البيئة الداخلية للمديرية في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (هناك قنوات الاتصال الدائمة بين العاملين في مديرية التربية والتعليم) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.72)، ثم الفقرة (عملت مديرية التربية والتعليم على تفعيل منصة للتعليم الإلكتروني خاصة بها) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.93)، والفقرة (عملت مديرية التربية والتعليم على تخزين الملفات والمجندات والعديد من الخدمات الأخرى بطريقة يسهل الوصول إليها) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.83).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الأنظمة المعمول بها في مديرية التربية والتعليم غير مناسبة لمواكبة إدارة الأزمات) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (عملت مديرية التربية والتعليم على توفّر الخصوصية للمعلومات داخل المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (عملت مديرية التربية والتعليم على معالجة المهام الإدارية ضمن منصة خاصة بها) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.91).

ثانياً: البيئة الخارجية للمديرية

جدول رقم(13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (البيئة الخارجية للمديرية).

رقم	البيئة الخارجية للمديرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	هناك شراكة بين مديرية التربية والتعليم ومديرية الصحة للتغلب على أزمة كورونا.	3.86	0.84	مرتفعة
2.	عملت مديرية التربية والتعليم على تفعيل حسابات المدارس في مديرية التربية بكفاءة عالية.	3.85	0.83	مرتفعة

مرتفعة	0.81	3.76	توفير وسيلة فاعلة للاتصال بين قواعد بيانات مديرية التربية ووزارة التربية والتعليم .	3.
مرتفعة	0.91	3.71	ربط منصة الأوفيس (365) مع منصة التواصل الإلكتروني الإسكول ضمن نظام SDS .	4.
مرتفعة	0.87	3.66	يوجد تعاون بين المديرية ومؤسسات المجتمع المحليّ لتهيئة المدارس بشكل ملائم .	5.
مرتفعة	0.85	3.65	فتحت مديرية التربية والتعليم قنوات الاتصال الدائم مع مديري المدارس والمعلمين لتقديم ما لديهم من رؤى واقتراحات.	6.
مرتفعة	0.79	3.64	اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية الصحيّة وتهيئة المدارس للتغلب على الأزمات.	7.
مرتفعة	0.91	3.51	عمل مزامنة لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات من قبل المستخدمين.	8.
مرتفعة	0.79	3.45	عملت مديرية التربية والتعليم على التعاون مع الوزارات الأخرى من أجل خطة للتغلب على الأزمات.	9.
مرتفعة	0.65	3.67	الدرجة الكلية	

يوضّح الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول البيئة الخارجية للمديرية في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.65) ممّا يدلّ على أنّ درجة آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول البيئة الخارجية للمديرية في التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (هناك شراكة بين مديرية التربية والتعليم ومديرية الصحة للتغلب على أزمة كورونا) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.84)، ثمّ الفقرة (عملت مديرية التربية والتعليم على تفعيل حسابات المدارس في مديرية التربية بكفاءة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.85) وانحراف

معياريّ مقداره (0.83)، ثمّ الفقرة (توفير وسيلة فاعلة للاتصال بين قواعد بيانات مديرية التربية ووزارة التربية والتعليم) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.76) وانحراف معياريّ مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (عملت مديرية التربية والتعليم على التعاون مع الوزارات الأخرى من أجل خطة للتغلب على الأزمات) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.45) وانحراف معياريّ مقداره (0.79)، الفقرة (عمل مزامنة لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات من قبل المستخدمين) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.51) وانحراف معياريّ مقداره (0.91)، الفقرة (اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية الصحيّة وتهيئة المدارس للتغلب على الأزمات) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.64) وانحراف معياريّ مقداره (0.79).

1.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضّح في الجدول (14.4)

جدول رقم (14.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين كفايات الموارد البشرية ومدى

ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	0.680	0.000
الإبداع والتطوير	0.699	0.000
التنظيم	0.727	0.000
التوجيه	0.694	0.000
اتخاذ القرار	0.675	0.000
التقييم والمتابعة	0.727	0.000
الاتصال	0.660	0.000
توظيف التكنولوجيا	0.655	0.000
القيادة وإدارة التغيير	0.787	0.000
كفايات الموارد البشرية	0.776	0.000

يُلاحَظ من الجدول (14.4) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكليّة بلغ (0.776)، وبلغ

مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين كفايات الموارد

البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؛ وعليه

فإنّ هناك علاقةً إيجابيةً مرتفعةً بين كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال

في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك لجميع الكفايات محلّ الدراسة.

الفرضيّة الثانیة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية في مديريات التربية والتعليم

في محافظة الخليل.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضّح في الجدول (15.4)

جدول رقم (15.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	0.638	0.000
الإبداع والتطوير	0.694	0.000
التنظيم	0.714	0.000
التوجيه	0.673	0.000
اتخاذ القرار	0.684	0.000
التقييم والمتابعة	0.778	0.000
الاتصال	0.721	0.000
توظيف التكنولوجيا	0.686	0.000
القيادة وإدارة التغيير	0.787	0.000
كفايات الموارد البشرية	0.785	0.000

يُلاحَظُ من الجدول (15.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.785)، وبلغ

مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؛ وعليه فإنّ هناك علاقةً إيجابيةً مرتفعةً بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات

بيئة الأعمال الداخلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك لجميع الكفايات محلّ الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الخارجية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الخارجية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضّح في الجدول (16.4)

جدول رقم (16.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الخارجية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	0.640	0.000
الإبداع والتطوير	0.622	0.000
التنظيم	0.654	0.000
التوجيه	0.632	0.000
اتخاذ القرار	0.588	0.000
التقييم والمتابعة	0.593	0.000
الاتصال	0.524	0.000
توظيف التكنولوجيا	0.549	0.000
القيادة وإدارة التغيير	0.693	0.000
كفايات الموارد البشرية	0.676	0.000

يُلاحَظُ من الجدول (16.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكليّة بلغ (0.676)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الخارجيّة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؛ وعليه فإنّ هناك علاقةً إيجابيّةً مرتفعةً بين كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الخارجيّة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك لجميع الكفايات محلّ الدراسة.

الفرضيّة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات أفراد العيّنة حول كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمّى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة.

أولاً: الجنس.

الجدول الآتي يبين درجات المتوسطات الحسابيّة الكليّة والانحرافات المعياريّة ونتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اجابات أفراد العيّنة حول كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس، والجدول رقم (17.4) يوضّح ذلك:

الجدول رقم(17.4): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لمحاوَر اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
كفايات الموارد البشرية	ذكر	86	3.74	0.59	1.600	148	0.112
	أنثى	64	3.59	0.52			
بيئة الأعمال	ذكر	86	3.67	0.64	0.785	148	0.434
	أنثى	64	3.59	0.52			
الدرجة الكلية	ذكر	86	3.70	0.58	1.254	148	0.212
	أنثى	64	3.59	0.48			

يتضح من الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس، عند جميع محاور الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المحاور)، وبالتالي يُستنتج قبول الفرضية الصفرية عند جميع محاور الدراسة.

ثانياً: المؤهل العلمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، والجدول (18.4) يوضّح ذلك:

الجدول رقم(18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق في

اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المؤهل العلميّ.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كفايات الموارد البشرية	بين المجموعات	0.992	2	0.496	1.556	0.214
	داخل المجموعات	46.832	147	0.319		
	المجموع	47.824	149			
بيئة الأعمال	بين المجموعات	0.960	2	0.480	1.365	0.259
	داخل المجموعات	51.679	147	0.352		
	المجموع	52.639	149			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.905	2	0.453	1.523	0.221
	داخل المجموعات	43.672	147	0.297		
	المجموع	44.577	149			

يتضح من الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة

حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المؤهل العلميّ عند جميع محاور الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من

0.05 عند جميع المحاور)، وبالتالي يُستنتج قبول الفرضية الصّفرية.

ثالثاً: التخصّص

للتحقّق من صّحة هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها

لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر التخصّص،

والجدول (19.4) يوضّح ذلك:

الجدول رقم(19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في

اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر التخصص.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كفايات الموارد البشرية	بين المجموعات	0.025	2	0.012	0.038	0.963
	داخل المجموعات	47.799	147	0.325		
	المجموع	47.824	149			
بيئة الأعمال	بين المجموعات	0.076	2	0.038	0.107	0.899
	داخل المجموعات	52.563	147	0.358		
	المجموع	52.639	149			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.025	2	0.013	0.042	0.959
	داخل المجموعات	44.552	147	0.303		
	المجموع	44.577	149			

يتضح من الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة

حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر التخصص عند جميع محاور الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من

0.05 عند جميع المحاور)، وبالتالي يُستنتج قبول الفرضية الصفرية.

رابعًا: سنوات الخدمة

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها

لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر سنوات

الخدمة، والجدول (20.4) يوضّح ذلك:

الجدول رقم(20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في

اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كفايات الموارد البشرية	بين المجموعات	0.833	2	0.278	0.863	0.462
	داخل المجموعات	46.991	147	0.322		
	المجموع	47.824	149			
بيئة الأعمال	بين المجموعات	2.091	2	0.697	1.013	0.115
	داخل المجموعات	50.548	147	0.346		
	المجموع	52.639	149			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.362	2	0.454	1.534	0.208
	داخل المجموعات	43.215	147	0.296		
	المجموع	44.577	149			

يتضح من الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة

حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخدمة عند جميع محاور الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من

0.05 عند جميع المحاور)، وبالتالي يُستنتج قبول الفرضية الصفرية.

خامساً: المسمّى الوظيفي

للتحقّق من صّحة هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها

لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المسمّى

الوظيفي، والجدول (21.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المسمّى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كفايات الموارد البشرية	بين المجموعات	0.244	3	0.081	0.250	0.861
	داخل المجموعات	47.580	146	0.326		
	المجموع	47.824	149			
بيئة الأعمال	بين المجموعات	0.368	3	0.123	0.342	0.795
	داخل المجموعات	52.271	146	0.358		
	المجموع	52.639	149			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.279	3	0.093	0.307	0.820
	داخل المجموعات	44.298	146	0.303		
	المجموع	44.577	149			

يتضح من الجدول (21.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المسمّى الوظيفي عند جميع محاور الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المحاور)، وبالتالي يُستنتج قبول الفرضية الصّفرية.

سادسًا: المديرية

للتحقّق من صّحة هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المديرية، والجدول (22.4) يوضّح ذلك:

الجدول رقم(22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
كفايات الموارد البشرية	بين المجموعات	20.892	3	6.964	0.250	0.000
	داخل المجموعات	26.932	146	0.184		
	المجموع	47.824	149			
بيئة الأعمال	بين المجموعات	18.775	3	6.258	0.342	0.000
	داخل المجموعات	33.864	146	0.232		
	المجموع	52.639	149			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	19.612	3	6.537	0.307	0.000
	داخل المجموعات	24.965	146	0.171		
	المجموع	44.577	149			

يتضح من الجدول (22.4) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المديرية عند جميع محاور الدراسة (مستوى الدلالة أقلّ من 0.05 عند جميع المحاور)، وبالتالي يُستنتج رفض الفرضية الصّفرية.

ومن أجل معرفة الفروق حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المديرية، تمّ استخدام اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية، حيث تمثّل الأرقام في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية، والجدول (23.4) يوضّح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(23.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المديرية.

المتغير	المديرية	الخليل	جنوب الخليل	شمال الخليل	يطا
كفايات الموارد البشرية	الخليل			0.556597	0.916668
	جنوب الخليل			0.544512	0.904584
	شمال الخليل				
	يطا				
بيئة الأعمال	الخليل			0.689461	0.826649
	جنوب الخليل			0.596707	0.733895
	شمال الخليل				
	يطا				
الدرجة الكلية	الخليل			0.623029	0.871659
	جنوب الخليل			0.570610	0.819239
	شمال الخليل				
	يطا				

* الفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

من خلال الجدول (23.4) كانت الفروق بين مديرية الخليل وكلّ من (مديرية شمال الخليل، ومديرية يطا) لصالح مديرية الخليل.

وتبين أيضاً من الجدول (23.4) أنّ الفروق بين مديرية جنوب الخليل وكلّ من (مديرية شمال الخليل، ومديرية يطا) لصالح مديرية جنوب الخليل.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

2.5 الاستنتاجات

3.5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

أظهرت النتائج أنّ مستوى كفايات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة، وكانت أعلى مجالات الكفايات البشرية التخطيط، يليها التنظيم، ثمّ مجال الإبداع والتطوير، ثمّ اتخاذ القرار، ثمّ مجال الاتصال، ثمّ مجال التوجيه، ثمّ توظيف التكنولوجيا، ثمّ التقييم والمتابعة، وأخيراً مجال القيادة وإدارة التغيير، كما أظهرت النتائج أنّ ملاءمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة، وكانت أعلى مجالات البيئة الخارجية للمديرية، ثمّ البيئة الداخلية للمديرية.

وأظهرت النتائج وجود علاقةٍ إيجابيةٍ مرتفعةٍ بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك وجود علاقةٍ إيجابيةٍ مرتفعةٍ بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الداخلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكذلك وجود علاقةٍ إيجابيةٍ مرتفعةٍ بين كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال الخارجية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّرات: (الجنس، المسمّى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة).

2.5 الاستنتاجات

من خلال النتائج السابقة يستنتج الباحث ما يلي:

أن مستوى كفايات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة، وظهرت هذه النتيجة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب الموظفين في مديريات التربية والتعليم بحيث يخضع جميع الموظفين إلى دوراتٍ تدريبيةٍ بُغيةٍ يتم تطوير مهارات الموظفين، بحيث يعملون بكل كفاءة وفاعلية داخل أقسام مديريات التربية والتعليم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محاميد (2020) ودراسة الخطيب وعاشور (2016) التي أظهرت درجة مرتفعة من الكفاءة.

أن أعلى مجالات الكفايات البشرية هو التخطيط، يليها التنظيم، ثم المجال الإبداع والتطوير، ثم اتخاذ القرار، ثم مجال الاتصال، ثم مجال التوجيه، ثم توظيف التكنولوجيا، ثم التقييم والمتابعة، وأخيراً مجال القيادة وإدارة التغيير، ويرى الباحث أن مديريات التربية والتعليم تسير ضمن خططٍ إستراتيجيةٍ ممنهجةٍ تهدف إلى تطوير عملية التعلم وتساعد العاملين في تنظيم أعمالهم من أجل الوصول إلى الإبداع لتطوير أداء العاملين، والحصول على القرارات التي تدعم القرار التربوي، كما أن هناك قسمًا للرقابة يعمل على متابعة العمل بشكلٍ فعالٍ من خلال توظيف الطرق ذات الفاعلية في العمل، وبخاصةً أن التكنولوجيا وتوظيفها يساعد الموظفين في إتمام الأعمال المنوطة بكفاءةٍ عاليةٍ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقورة وشقورة، 2020) التي حصل فيها التخطيط على أعلى مستوى بين المجالات.

أن ملاءمة كفايات الموارد البشرية لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مرتفعة، وكانت أعلى مجالات البيئة الخارجية للمديرية، ثم البيئة الداخلية للمديرية، وظهرت هذه النتيجة بسبب سعي العاملين في مديريات التربية والتعليم على تطوير بيئة الأعمال بما

يتناسب مع الظروف الحالية والسائدة في أثناء العمل، حيث تهتمّ مديريات التربية والتعليم في توظيف جميع الوسائل من أجل ملاءمة البيئة لأداء الموظّفين للأعمال المنوطة بهم، وفي ظلّ جائحة كورونا عملت مديريات التربية والتعليم جاهدةً على توظيف التكنولوجيا بشكل فاعل من خلال الكفايات التي يمتلكها الموظّفون للحصول على أداءٍ متميزٍ يتناسب مع بيئة العمل في تلك المديريات.

ثمّة علاقة إيجابية مرتفعة بين كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيّرات بيئة الأعمال الداخلية والخارجيّة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويرى الباحث أنّ الموظّفين في مديريات التربية والتعليم عملوا على تغيير البيئة الداخلية والخارجيّة وطرق التواصل من أجل التغلّب على الأزمة التي تمرّ بها المديريات في ظلّ جائحة كورونا، وقد وظّفت جميع الكفايات التي يمتلكها الموظّفون في تصميم برامج، واتخاذ قراراتٍ تتلاءم مع الوضع الحاليّ المنشور في البلاد، كما أنّ هناك العديد من البرامج تمّ تدريب الموظّفين عليها من أجل القيام بالأعمال المنوطة بهم بكل كفاءةٍ وفاعليّةٍ بحث تتلاءم مع الظروف السائدة التي تحيط بالعاملين، حيث عملت مديريات التربية والتعليم على ملاءمة بيئة الأعمال الداخلية والخارجيّة بما يتلاءم مع ظروف العمل السائدة، وخاصّة أنّ نسبة دوام العاملين في المديريات لا تتجاوز (30%)، وباقي العاملين يؤدّون الأعمال الموكلة إليهم عن بُعد من خلال توظيف كفاءاتهم المهنة لأداء أعمالهم.

لا يوجد اختلاف في آراء العاملين في مديريات التربية والتعليم حول كفايات الموارد البشريّة ومدى ملاءمتها لمتغيّرات بيئة الأعمال تُعزى إلى متغيّرات: (الجنس، المسمّى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)، حيث ظهرت هذه النتيجة من خلال ما يتلقاه العاملون من تدريبات على الأعمال التي يقومون فيها، سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً، فهم يخضعون إلى دوراتٍ تدريبيّةٍ على البرامج التي يعملون على تنفيذها على اختلاف مساهم الوظيفي، وكذلك يتمّ تدريبهم على

الأعمال التي ينفذونها ويتم اختبار مدى قدرتهم على القيام بهذه الأعمال قبل توظيفهم، بغض النظر عن المؤهل العلمي لديهم وهذا يتفق مع دراسة محاميد (2020) التي لم تُظهر فروقاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما أنّ الاهتمام بكفاءة العاملين خلال توظيفهم في الأقسام ومدى قدرتهم على القيام بأعمالهم، بغض النظر عن تخصصهم، كما يعمل الموظفون ذوو الخبرة القليلة فترةً من الزمن مع الموظّفين الآخرين فيكتسبون الخبرة منهم قبل ممارسة الأعمال التي يقومون بها؛ لذلك ظهرت هذه النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخطيب وعاشور (2016) التي أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة محاميد (2020) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور ولذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات. وتبين أيضاً أنّ هناك فروقاً في كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية لصالح مديرية الخليل ومديرية جنوب الخليل.

ويرى الباحث أنّ سبب هذه الفروق يعود إلى أنّ مديرية يطّا ومديرية شمال الخليل هما مديريّتان حديثا العهد، بينما مديرية الخليل ومديرية جنوب الخليل هما مديريّتان لهما تاريخ قديم في العمل التربويّ، لذا نجد أنّ لديهما كفاءاتٍ من الموارد البشرية بدرجةٍ عاليةٍ، كما أنّ بيئة الأعمال لديها مناسبة بشكل واضح لعمل الكفايات البشرية.

3.5 التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. التشارك ونقل الخبرات الموجودة في مديرية الخليل وجنوب الخليل مع كافة مديريات المحافظة؛ وذلك بهدف نشر مجالات التميز ومعاييره، والاستعانة في وضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية.
2. أن تعمل مديريات التربية والتعليم على مزامنة كافة المعلومات من خلال وسائل اتصالٍ فاعلةٍ مع جميع أصحاب المصالح، بهدف مشاركة الجميع بتقديم الاقتراحات واستسقاء المعلومات.
3. تحديد احتياجات المديريات من مواردٍ بشريةٍ حسب الخطط الإستراتيجية المعدة لمواجهة كلِّ مرحلة، وزيادة الكفاية والقدرة على التكيف مع تغير بيئة الأعمال بصورة مستمرة.
4. توفير مُناخٍ تنظيميٍّ يحفز على الإبداع في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل، إيماناً بعامل الإبداع في مواجهة التحديات، ورفع الكفايات إلى نسبٍ مرتفعةٍ جداً.
5. توظيف نظام الجودة الشاملة في متابعة العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل؛ بهدف الاستمرارية في القدرة على التكيف.
6. أن توفر مديريات التربية والتعليم مُناخاً تنظيمياً قابلاً للتغيير.
7. المحافظة على الاستمرارية في استقراء المستقبل، بهدف مواجهة أي تحديات جديدة وغير متوقعة.

آليات التنفيذ:

1. تعزيز ثقافة الأهالي والطلاب والمعلمين والموظفين للتأقلم والتماشي مع التغيرات التي طرأت

على بيئة الأعمال.

2. تقديم الخدمات إلكترونياً من خلال مواقع التربية والتعليم؛ بحيث يتم الحصول على جميع

الخدمات أون لاين.

3. التشارك ونقل الخبرات بين جميع المديريات.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أبو اسنينة، محمد. (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
2. بعلوشة، محمد. (2017). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. بعلي، حمزة. (2020). دور تكنولوجيا المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(1)، 118-137.
4. جودة، سالم. (2014). دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
5. حسن، راوية. (2011). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
6. حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. حيمر، حمود. (2017). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.
8. الخطيب، فيروز وعاشور، محمد (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، المنارة، 22(3)، 177-214.

9. الخليل، عبد الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

10. رشيد، سلمان. (2004). البعد الاستراتيجي للمعرفة، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات العربية المتحدة.

11. الزين، محمد. (2015). دور ديوان الموظفين في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

12. السالم، مؤيد (2009): إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان.

13. السيد، صالح. (2017). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الكلي في صناعة الضيافة العالمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الأول، جامعة قناة السويس، مصر.

14. الشرباتي، سماح. (2017). "ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحيّ_ دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية" رسالة ماجستير منشورة. جامعة الخليل، الخليل.

15. أبو شعير، محمد. (2016). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي: دراسة مقارنة بين المدار الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

16. شقورة، ضياء وشقورة، منير (2020). تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية- دراسة استشرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(7)، 274-301.

17. صيام، رسلان. (2017). فاعلية برامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

18. الطائي، يوسف العبادي، هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

19. الطلحي، مصطفى. (2012). الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون، جامعة أم القرى، السعودية.

20. الطويهري، فاطمة. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، الجزائر.

21. عاشور، فيروز والخطيب، محمد. (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، المنارة للبحوث والدراسات، 22(3)، 177-214.

22. العقيلي، عمر. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

23. عكر، منى. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 1(11)، 25-34.

24. عودة، أحمد. (2013). واقع نظم المعلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

25. العيدروس، أغادير. (2019). الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات التخصصية:

دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية

التربية، جامعة عين شمس، 43(4)، 327-394.

26. القحطاني، محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة،

الرياض.

27. كباجة، أحمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين

للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة

البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، ماجستير أصول تربية، إدارة تربوية، فلسطين.

28. المبيضين، صفوان والأكلي، عائض. (2018). التخطيط في الموارد البشرية، مطبعة اليازوري،

عمّان.

29. محاميد، شفاء. (2020). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام

في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر العاملين، رسالة

ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان.

30. مشتهي، مروان. (2014). واقع وتطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في

محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

31. مطر، هيا. (2018). درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة

الإسلامية، غزة.

32. معتوق، حسن. (2016). برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

33. موسوي، ينان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

34. منصور، مصطفى. (2020). درجة توافر الكفايات المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غزة من وجهة نظر طلبتهم، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث الدراسات، 7، 69-108.

35. نعيمة، بارك. (2016). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة اللف، الجزائر.

36. نيروخ، شهد رفيق صادق. (2020). درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، كلية الدراسات العليا، كلية التربية، ماجستير إدارة تعليمية، جامعة الخليل، فلسطين.

37. الهسي، أحمد. (2016). واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية:

1. Abu Teir, R & Zhang, R (2016). The Current Practices Of Human Resource Management In Higher Education Institutions In Palestine, Journal Of Human Resources Management And Labor Studies June 2016, Vol. 4, No. 1, pp. 65-83
2. Azhar, Wusat-UI-Qamar, Fariha Iqbal, (2009), Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices On Employees Retention (A Case Study Of Education And Banding Sector In Bahawalpur), Unpublished Paper.

3. Brink, Marian Van Den And Fruytier, Ben (2013). Talent Management In Academia: Performance Systems And HRM Policies", Human Resource Management Journal Vol.23, No.2.
4. Bouchamma, Y. Basque, M. And Marcotte, C. (2014). School Management Competencies: Perceptions And Self-Efficacy Beliefs Of School Principals. Retrieved , October , 20 , 2015 , from: <http://www.scirp.org/journal/ce>
5. Dessler, G. (2015). *Human Resource Management, 13th Edition*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
6. Hewitt, w. T. (1987). Competency Reference Professional Development In Competency Based Teacher Education, Journal Of Social Studies, 5 (2): 122 – 153 Sheikh, Muhammad
7. Popovska, M & Latkovikj, M (2016). Competency-Based Education Curriculum For Hr Professionals, Institute For Sociological, Political And Juridical Research, 57-67.
8. Wilton, Nick. (2013). *An Introduction To Human Resource Management*. London : SAGA Puplication Ltd, 2013. Vol. 2 edn.
9. Yasin, M.; Mustamin, D. And Tahir, L. M. (2013). Principal Competencies And The Achievement Of National Education Standard In Indonesia. *International Journal Of Humanities And Social Science* , 2 (8) , P.P. 31–36

الملاحق

ملحق (1)



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة أعمال

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال
"دراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.
يُرجى من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية لما لرأيكم
من أهمية في إنجاح إعداد هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تُعامل بسرية
تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث: عماد الهريني

المشرف: د. محمد الجعبري

القسم الأول: بيانات عامة

يُرجى الإجابة عن الآتي بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لاختياركم:

الجنس:

() ذكر () أنثى

المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

التخصص:

() علوم إدارية () تربية () أخرى

سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () 5- أقل من 10 سنوات

() 10- أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

() مدير () نائب مدير () رئيس قسم

() نائب رئيس قسم () موظف

القسم الثاني: محاور الدراسة:

أولاً: كفايات الموارد البشرية، ويُقصد بها مجموعة المهارات والمقدرات التي يمارسها العاملين في مديرية التربية والتعليم بهدف رفع جودة التعليم، وتطوير الكفايات الإدارية للعاملين على نحو ينسجم مع أهداف المديرية.

فيما يلي عدد من الفقرات حول كفايات الموارد البشرية، يُرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يناسب رأيك.

درجة الموافقة					الفقرة	
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
التخطيط						
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	الفقرات	
					1. المقدر على رسم السياسات العامة للخطط التربوية التي تتلاءم مع الواقع.	
					2. المقدر على تحديد البدائل في عملية التخطيط.	
					3. المقدر على اختيار البدائل في عملية التخطيط.	
					4. المقدر على تحديد الأولويات في عملية التخطيط.	
					5. المقدر على اختيار الأولويات في عملية التخطيط.	
					6. المقدر على تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية.	
					7. المقدر على تحديد الاحتياجات والمصادر المادية.	
					8. المقدر على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عملياً.	
					9. المقدر على إعطاء دلالات لمؤشرات نجاح الخطط المختلفة.	
					10. المقدر على تقويم الخطط المختلفة.	
					11. المقدر على تقديم التغذية الراجعة.	
					12. المقدر على الالتزام برؤية المديرية.	
					13. المقدر على الالتزام برسالة المديرية.	
					14. المقدر على صياغة الخطط التشغيلية في المديرية.	
					15. المقدر على تنفيذ الخطط التنفيذية في المديرية.	
الإبداع والتطوير						
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	الفقرات	
					16. المقدر على توفير مديرية التربية والتعليم مناًحاً تنظيمياً يُحفز على الإبداع.	

					17. المقدرة على العمل بروح الفريق.
					18. المقدرة على استخدام العديد من البدائل لتجاوز الأزمات.
					19. المقدرة على اتباع الخطوات العلمية لدراسة المشكلات.
					20. المقدرة على الأخذ بنتيجة التقييم ضمن تقارير الإنجاز للتغلب على المشكلات.
					21. توظيف أساليب التقييم في تطوير العمل.
					22. مقدرة العاملين على تطوير العمليات الإدارية وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.

التنظيم

الفقرات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
23. المقدرة على تحديد إجراءات العمل التي يجب اتباعها.					
24. المعرفة الكافية بمكونات الهيكل التنظيمي للمديرية.					
25. المقدرة على تفويض السلطة.					
26. المقدرة على تفعيل منصة العمل في مديرية التربية والتعليم.					
27. المقدرة على توزيع المسؤوليات على العاملين بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية.					
28. المقدرة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					
29. المقدرة على التنسيق بين العاملين.					
30. المقدرة على تنظيم عمل الموارد البشرية.					

التوجيه

الفقرات	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
31. المقدرة على العمل وفق نظام معلومات فعال لتوجيه العاملين إلى كيفية التعامل مع الأزمات.					
32. المقدرة على التنسيق بين الأقسام للتغلب على الأزمات.					
33. المقدرة على استخدام الاجتماعات الدورية بينها وبين العاملين لدراسة آخر التطورات.					
34. المقدرة على استثمار الموارد البشرية لاحتواء الأزمات.					
35. المقدرة على توظيف التدريب التربوي لتجاوز حل النزاعات.					
36. المقدرة على توظيف أساليب التوجيه لتجاوز الأزمات.					
37. المقدرة على توزيع الأدوار بين العاملين.					
38. المقدرة على تحقيق الرضا لدى العاملين.					

اتخاذ القرار					
منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا	الفقرات
					39. المقدر على استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرارات.
					40. المقدر على مراعاة البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.
					41. المقدر على وضع المصلحة التربوية لدعم القرار التربوي.
					42. المقدر على اتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار.
					43. المقدر على دراسة القرارات قبل اتخاذها من قبل لجنة في مديرية التربية والتعليم.
التقييم والمتابعة					
منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا	الفقرات
					44. تقييم الواقع في ضوء الخطط الموضوعية.
					45. اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقييم وفق الخطط الموضوعية.
					46. اتخاذ القرارات في ضوء نتائج عمليات التقييم.
					47. استخدام الأساليب التقنية الحديثة في التقييم.
					48. استخدام نماذج التقييم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية.
					49. توظيف نتائج التقييم في تطوير العمل.
					50. توظيف الملاحظة المنظمة في تطوير العمل.
					51. توظيف سجلات في متابعة العمل .
					52. الاعتماد على المقابلات الشخصية من أجل تقييم العمل .
					53. توظيف نظام الجودة الشاملة في متابعة العمل.
					54. وضع معايير مناسبة لتقييم أداء الأعمال.
					55. المقدر على تحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين.
					56. توجد موضوعية في تقييم أداء العاملين.
الاتصال					
منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا	الفقرات
					57. المقدر على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان تنفيذ المهام.
					58. امتلاك مديرية التربية والتعليم مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.

					59. المقدرة على تفعيل الاتصال بين العاملين وتوزيع الأدوار فيما بينهم.
					60. توفر حوار مهني فعال بين العاملين ومؤسسات المجتمع المحلي.
					61. استخدام أنظمة التكنولوجيا لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين.
					62. إسهام العاملين في وضع خطط المديرية من خلال التواصل المباشر مع الرؤساء.

توظيف التكنولوجيا

ال فقرات	مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
63. يمتلك العاملون مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.					
64. توظيف التكنولوجيا في تنظيم العمل الإداري وتطويره.					
65. مقدرة العاملين على توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.					
66. المقدرة على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المديرية.					
67. يمتلك العاملون المقدرة على متابعة مصادر المعلومات في التقييم بطريقة تكنولوجية.					
68. يمتلك العاملون المقدرة على تصميم موقع للمديرية على شبكة الإنترنت.					
69. يمتلك العاملون المقدرة على امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.					

القيادة وإدارة التغيير

ال فقرات	مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
70. المقدرة على توفير مديرية التربية والتعليم مناخًا تنظيميًا قابلاً للتغيير.					
71. المقدرة على تقبل التغيير في ظلّ ظهور الأزمات.					
72. مقدرة العاملين على قيادة التغيير في مديرية التربية والتعليم.					
73. المقدرة على التأقلم مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.					
74. المقدرة على العمل مع فريق التغيير للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء.					

ثانياً: واقع بيئة العمل، ويُقصد بها هي العوامل والخصائص للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والعلاقات السائدة في بيئة العمل والمكونات المادية المتوفرة لدى منظمات الأعمال فيما يلي عدد من الفقرات حول عناصر بيئة العمل، يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب رأيك.

درجة الموافقة					الفقرة	
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
البيئة الداخلية للمديرية						
					75. بيئة العمل الداخلية وسيلة فاعلة للاتصال بين قواعد بيانات داخل مديرية التربية والتعليم.	
					76. تعتمد بيئة العمل موقعاً وطنياً رسمياً لتقديم العملية التعليمية بشكل أكثر فعالية.	
					77. هناك قنوات الاتصال الدائمة بين العاملين في مديرية التربية والتعليم.	
					78. عملت مديرية التربية والتعليم على تفعيل منصة للتعليم الإلكتروني خاصة بها.	
					79. عملت مديرية التربية والتعليم على معالجة المهام الإدارية ضمن منصة خاصة بها.	
					80. عملت مديرية التربية والتعليم على تخزين الملفات والمجلدات والعديد من الخدمات الأخرى بطريقة يسهل الوصول إليها.	
					81. عملت مديرية التربية والتعليم على تطوير أدواتها كعلامة تميز ضمن إجراءات إدارة الأزمات.	
					82. عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الامان للمعلومات في مديرية التربية والتعليم.	
					83. عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الوثائقية للمعلومات داخل لمديرية.	
					84. عملت مديرية التربية والتعليم على توفير الخصوصية للمعلومات داخل المديرية.	
					85. الأنظمة المعمول بها في مديرية التربية والتعليم غير مناسبة لمواكبة إدارة الأزمات.	

البيئة الخارجيّة للمديرية

الفقرات	مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
86.					عملت مديرية التربية والتعليم على التعاون مع الوزارات الأخرى من أجل خطة للتغلب على الأزمات.
87.					اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية الصحيّة وتهيئة المدارس للتغلب على الأزمات.
88.					فتحت مديرية التربية والتعليم قنوات الاتصال الدائم مع مديري المدارس والمعلّمين لتقديم ما لديهم من رؤى واقتراحات.
89.					هناك شراكة بين مديرية التربية والتعليم ومديرية الصحّة للتغلب على أزمة كورونا.
90.					توفير وسيلة فاعلة للاتصال بين قواعد بيانات مديرية التربية ووزارة التربية والتعليم .
91.					يوجد تعاون بين المديرية ومؤسسات المجتمع المحليّ لتهيئة المدارس بشكل ملائم .
92.					عملت مديرية التربية والتعليم على تفعيل حسابات المدارس في مديرية التربية بكفاءة عالية.
93.					ربط منصّة الأوفيس (365) مع منصّة التواصل الإلكترونيّ الإيسكول ضمن نظام SDS .
94.					عمل مزامنة لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات من قبل المستخدمين.

انتهت الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق (2) أسماء المحكمين

جامعة الخليل	تخصّص إدارة أعمال	د. سمير أبو زنيد
جامعة القدس المفتوحة	تخصّص إدارة أعمال	د. يوسف أبو فارة
جامعة القدس المفتوحة	تخصّص إدارة أعمال	د. شبلي السويطي
جامعة بوليتكنك فلسطين	تخصّص إدارة أعمال	د. محمد حسونة



الرقم: و ت / ١٣٥ / ١ / ١٢
التاريخ: 2021/ 03 / 28 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

" عماد حمد اسماعيل الهريني "

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" كفايات الموارد البشرية ومدى ملاءمتها لمتغيرات بيئة الأعمال "دراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة

الخليل"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات بالتنسيق مع " منسق البحث والتطوير والجودة " في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
د. محمد مطر ٣/٢٨
/مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

السادة مدراء عامين التربية والتعليم (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا) المحترم.

د. محمد الجعبري/ المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد الكتروني mohdj@hebron.edu

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
ماجستير
نموذج رقم (١٩)
تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)
قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: محمد الجعبري
الرقم الجامعي:

رقم الهاتف: 0599 291334
البرنامج: MBA

التوقيع: محمد الجعبري
التاريخ: 11.8.2021

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :
عنوان الرسالة باللغة العربية:
كفايات الموارد البشرية ودورها في استدامة بيئة الأعمال "دراسة على مستوى الجامعة"
عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:
The competencies of human resources and their sustainability in the variables of the business environment

تم تدقيقها لغوياً من حيث (الصياغة اللغوية السليمة: نحوا و إملاء و أسلوبنا)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق و التوقيع
إسحق محمد يحيى الجعبري
الرتبة العلمية: أستاذ مساعد
عنوان العمل: جامعة الخليل
رقم الجوال: 0599/291562
الإيميل: ishaqj@hebron.edu
التاريخ: (2021/8/11)

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (متخصص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.