

د. منير حسن شقوره

اسم الباحث الأول:

أ. ضياء حسن شقوره

اسم الباحث الثاني:

وزارة التربية والتعليم- فلسطين

1 اسم الجامعة والبلد (للأول)

وزارة التربية والتعليم- فلسطين

2 اسم الجامعة والبلد (للثاني)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Dr.moneer@hotmail.com

تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات
لتربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على
ضوء نماذج التميز العالمية- دراسة استشرافية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات 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 مع الاستعانة بأسلوب التحليل الرباعي (SOWT) وأسلوب دلفاي للدراسات الاستشرافية، 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 وتدريب الموارد البشرية- عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية- ثقافة التميز- تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم) وقد حصل المجالين (التخطيط والإدارة للموارد البشرية- تطوير وتدريب الموارد البشرية) على أعلى درجة اهتمام وتركيز في جولات دلفاي، وأوصت الدراسة بتعميم ونشر مجالات ومعايير التميز الواجب توافرها في أنظمة إدارة الموارد البشرية على كافة مديريات التربية والتعليم، والاستعانة بها في وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية - نماذج التميز التنظيمي - دراسة استشرافية - مديريات التربية والتعليم

Developing human resources management in education directorates In the southern governorates of Palestine in the light of international models of excellence – a prospective study

Abstract:

The study aimed to identify the reality of human resources management in educational directorates in the southern governorates of Palestine, then put forward a set of organizational excellence models in human resources management. To achieve the goals of the study, the two researchers used the descriptive approach with the method of quadruple analysis (SOWT) and the Delphi method for the forward-looking studies. The sample of the study was a group of experts and specialists in human resources management in the Ministry of Education and Palestinian universities and minorities. The Delphi rounds have resulted in five areas for the development of human resources management in the directorates of education in the light of organizational excellence models, as follows: (planning and management of human resources - development and training of human resources - justice and transparency of human resources systems - culture of excellence - appreciation and motivation of human resources). The two fields (planning and management of human resources - development and training of human resources) received the highest degree of attention and focus from specialists in Delphi rounds, The study recommended: generalizing and disseminating areas and standards of excellence that must be available in the systems of human management in all directorates of education resources.

Keywords: Human Resources Management -Organizational Excellence Models -Foresight Study -Education Directorates

مقدمة:

لقد سعت كافة المنظمات بتحقيق ميزة تنافسية عالية وسط التغيرات الكبيرة في العالم وزيادة درجة التنافسية بين كافة المنظمات وفي هذا الصدد فإنها اهتمت بالموارد البشري وارتكزت عليه بصورة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ورويتها، وبناء على ذلك فإن الكثير منها انتقل من الاهتمام بشؤون الموظفين كإدارة تقليدية للموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بكافة مجالاتها المرجوة من تخطيط وتحليل وظيفي وتدريب وتطوير وغيره، ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي تهتم بها كافة المنظمات.

وتعد الموارد البشرية كنوزاً حقيقية في الاقتصاديات الحديثة نظراً لما تساهم به في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ودورها في تثمين باقي الموارد، حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري، وعليه فالاهتمام بالموارد البشري يشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة وأكثرها صعوبة (حجي وآخرون، 2016، 7) ولقد حرص الخبراء والمختصين ذات العلاقة بتطوير المنظمات على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إيماناً بأن توافر الموارد المادية والمالية تموت بين أيدي موارد بشرية ضعيفة، وأن أي دعم وإسناد خارجي للمنظمة لن يتحقق أهدافه دون وجود قوى بشرية لديها الجدارات القادرة على تحقيق ذلك.

والمنظمات التربوية والتعليمية كغيرها من منظمات المجتمع تتضمن موارد بشرية عديدة وما يزيد الاهتمام بذلك أن المنظمات التربوية ذات حساسية عالية بالنسبة للقيادات في كافة البلدان "فإن الاستثمار في التعليم هو أعلى أنواع الاستثمار، وأكثرها حساسية لما يقوم به من دور في التعامل مع أكبر عنصر وهو الإنسان، ولذا توجه الدول كافة عناية إلى تطوير هذا العنصر الأساسي، وتوفير كافة الوسائل له من أجل أن يكون في مستوى التطلعات، ولهذا فهي تضع السياسات والخطط وتوظف الوسائل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة التي تخدم من خلالها المجتمع". (علي، 2009، 443)

"فالاستثمار في الموارد البشرية أمر هام وضروري، فهي الثورة الحقيقية والرئيسية للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية الثروة البشرية على مدار عقود من الزمن ونجحت فيما خطت ونفذت". (شلتوت، 2009، 2)

ولهذا فأولت المنظمات التربوية العناية بالموارد البشرية وشكلت فرق ولجان متعددة لإدارتها وتطويرها بما ينسجم مع المستجدات المعاصرة. ومن الجدير ذكره أن مديريات التربية والتعليم والتي تشكل الإدارة الوسطى في منظومة الإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم والتي تعمل جاهدة على تطوير نظمها وبرامجها بما فيها إدارة الموارد البشرية وذلك حرصاً من القيادات التعليمية على رفد الميدان التربوي بكل ما هو جديد وخاذم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

ويعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والنفرد في أدائها المؤسسي. ولهذا ظهرت نماذج التميز العالمية والإقليمية التي من خلالها يتم تحديد المركب المناسب لتحقيق الأداء المتميز، فنماذج التميز تعبر عن مجموعة من الأساليب المستخدمة في تحديد جوانب التميز بالاعتماد على مجموعة موضوعية من المعايير ما يطلق عليها معايير التميز (آل مزروع، 2010، 3)

ولقد زاد مفهوم التميز أهمية مع ظهور جوائز عالمية لتكريم المنظمات التي تحقق معايير الأداء المتميز، وظهرت منظمات معينة بالجودة والتميز تشجع المنظمات العامة على نبذ الفكر التقليدي البيروقراطي الذي ينظر إلى العميل بأنه صاحب حاجة، كما برزت على السطح رغبات الجمهور بأن تعمل حكومات الألفية الثالثة بروح ومنهج المنظمات المتميزة، مما أدى إلى تنامي الاهتمام لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية باعتباره سمة أساسية لحكومات العصر. (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2018، 4)

لهذا فإن الاهتمام بالتميز أصبح هاجس الكثير من القيادات التربوية وشعاراً ومطلباً رئيساً، وبدأت بتحقيقه في كافة جوانب الميدان التربوي بما فيها إدارة الموارد البشرية حتى تتحقق بأنها تعمل وتسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها ولتحقيق معايير مناسبة في الموارد البشرية تتناسب مع المعايير العالمية للتميز التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تسعى مديريات التربية والتعليم برفد الميدان التربوي بالبرامج التربوية والتدريبية الجديدة والأجهزة والتقنيات الحديثة كما بذلك جهود عديدة في تحقيق التكاملية مع المجتمع المحلي بكافة أعضائه ومؤسساته لكن على الرغم من الجهود المبذولة إلا أن هناك قصور من مديريات التربية والتعليم في إدارة الموارد البشرية والارتكاز لمعايير تميز في تحقيق أهدافها.

وفي هذا الصدد جاء في النشرة الخاصة الصادرة عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء بأن برامج تدريب المعلمين كثيرة وعديدة ومتضاربة وتتم تحت أجنحة الممولين، مما يضعف إمكانية الاستفادة منها. (مفتاح، 2011، 19)

وأوصت دراسة (مشتهى، 2014) بالاهتمام بشكل أكبر بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارة؛ لتمكينها من تحقيق رسالتها وأهدافها وتوفير قاعدة بيانات محوسبة وفعالة لإدارة الموارد البشرية تتلاءم مع التغيرات السريعة المحيطة بالمؤسسات التعليمية.

وأظهرت دراسة (نعيم، 2012) أن دور وزارة التربية والتعليم العالي في تنمية الموارد البشرية للموظفين جاء بدرجة ضعيفة جداً.

ونظراً لأهمية نماذج التميز التنظيمي في كافة دول العالم والاعتناء الكبير بها، وفي ظل بروز جوائز التميز العديدة التي تتضمن مجالات ومعايير تمثل أدوات تقويم وتطوير ورقي للمنظمات فإن الدراسة الحالية ستحاول الوصول إلى معايير ملائمة لتطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة على ضوء نماذج التميز التنظيمي.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز التنظيمي؟

وينفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية؟

2- ما نماذج التميز التنظيمي في إدارة الموارد البشرية؟

3- ما آراء الخبراء والمختصين في تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم على ضوء نماذج التميز التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي:

- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية.
- طرح مجموعة من نماذج التميز التنظيمي في إدارة الموارد البشرية.
- التعرف إلى آراء الخبراء والمختصين في تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم على ضوء نماذج التميز التنظيمي.

أهمية الدراسة:

- تطرح الدراسة الحالية موضوعاً يمثل ضرورة كبيرة في كافة المنظمات التي تبحث عن تقديم مخرجات تعليمية متميزة والوصول إلى التنافسية المحلية والعالمية كونها تركز على رأس المال البشري واختياره واستثماره بالصورة الحسنة.
- تأتي هذه الدراسة انسجاماً مع مناداة المؤسسات الدولية والدول بالتميز وطرح العديد من النماذج التقييمية والتطويرية والجوائز التشجيعية للتميز وتضمينها بالعديد من المجالات ذات العلاقة بالموارد البشرية.
- قد تقدم الدراسة مؤشرات واضحة يمكن الاستعانة بها في المنظمات التربوية في خطط المديريات وبرامجها التربوية التي تعنى بالموارد البشرية.

- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم (المعهد الوطني للتدريب) والإدارة العامة لشئون الموظفين، والجامعات الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة الإجرائية بما يلي:

إدارة الموارد البشرية:

استقطاب واختيار العاملين، واختيارهم بالطريقة الملائمة لمعايير التميز الدولية، ثم وضع استراتيجيات وبرامج تدريبية في ضوء خطة المؤسسة واستراتيجياتها، مع تنفيذ أنشطة وفعاليات لتحفيز العاملين ثم تحديد طرق لتقييم الأداء مع تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وصولاً إلى الكفاءة والفاعلية والعدالة في المنظمات التربوية".

نماذج التميز التنظيمي:

الأطر الوصفية التي تحدد المجالات والمعايير والخصائص التي تحدد جوانب التميز في المنظمة وتستهدف التحسين المستمر واكتشاف مجالات العمل التي تحتاج للتطوير والرقى وصولاً لتحقيق أفضل الممارسات في الأداء.

حدود الدراسة:

لهذه الدراسة حدودها الأساسية، وهي:

- الحدود الموضوعية: بناء رؤية استشرافية لتطوير تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز التنظيمي المتمثلة في: (النموذج الأوروبي للتميز - بالدريج - ديمينج - السعودية للتميز، الامارات للتميز)
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق أدوات الدراسة في فلسطين - المحافظات الجنوبية

- **الحدود البشرية:** لجأ الباحثان إلى استطلاع آراء بعض الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات إضافة إلى عدد من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بالاعتماد على أسلوب دلفاي، وذلك لضبط الرؤى الاستشرافية وتدعيمها والتأكد من صلاحيتها للتطبيق.
 - **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الشق الميداني للدراسة في العام الدراسي 2019-2020.
- الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين وفقاً لمتغيرات الدراسة وهما كالتالي:

أولاً الدراسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية:

قدمت حسونة (2018) دراسة بهدف التعرف إلى درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري المدارس في وكالة الغوث بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكان أداة الدراسة استبانتيين وتشكل مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة جاءت بدرجة عالية كما تبين بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وبين تقديراتهم بمستوى أداء معلمهم، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتفعيل إدارة الموارد البشرية لدى مديري المدارس من دورات وورشات عمل بما ينعكس على رفع مستوى أداء المعلمين.

وقدم كل من الجرايدة والعلوي (2018) دراسة بهدف التعرف إلى درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة حيث طبقت على (233) فرداً، وقد أظهرت النتائج أن درجة فعالية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة وعلى النحو التالي: مجال الجودة والابتكار والتميز في المرتبة الأولى، ثم مجال الاستقطاب والتعيين وجاء مجال تدريب الموارد البشرية في المرتبة الثالثة، وبينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظاماً للمكافآت يشجع على استقطاب الكوادر المتميزة وتخطيط فعال للموارد البرية تجعلها قادرة على جذب واستقطاب ذوي الخبرة والكفاءات المتميزة.

هدفت دراسة العلوان (2017) التعرف إلى الاتجاهات الادارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية بالاستعانة لمراجعة منهجية للأدبيات ذات العلاقة، وقد تم تسليط الضوء على علاقة إدارة التغيير وإدارة المعرفة، والابداع الإداري بإدارة الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تبادلية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية حيث أشارت الدراسات إلى تأثير إدارة التغيير في إدارة الموارد البشرية، وكذلك وجود علاقة تبادلية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية حيث أن تهيئة البيئة السليمة لتطبيق إدارة المعرفة وتفعيل أدواتها يساعد على تحقيق تنمية الموارد البشرية وفي الوقت ذاته فإن الموارد البشرية الفاعلة والدوابة تؤثر إيجاباً في اكتساب ونشر المعرفة، وتبين أن هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري. وقدمت الدراسة نموذج يساعد على تطوير مهارات الكادر البشري من خلال تبني الاتجاهات الادارية المعاصرة.

وقدمت أوزتورك (ÖZTÜRK,2016) دراسة حيث هدفت إلى تقييم إدارة الموارد البشرية في كليات التربية من الجامعات الحكومية في تركيا في إطار مبادئ إدارة الموارد البشرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم جمع المقابلات الشخصية من (40) عضواً أكاديمياً من كليات التربية من (20) جامعة حكومية في تركيا، وأظهرت النتائج أن: مبادئ إدارة الموارد البشرية لا تؤخذ في الاعتبار بشكل كاف خلال التطبيقات الإدارية في كليات التربية، وأن إدارة الموارد البشرية تتشكل وفقاً للخصائص الشخصية والمواقف الديمقراطية والتفاهات بين الإداريين.

وجاءت دراسة بدر(2013) بهدف التعرف إلى درجة تقدير رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم لمتطلبات الإبداع الإداري لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لمتطلبات الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة م رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت متوسطة، وكانت أعلى مجالات الاستبانة هي المتطلبات الإدارية وأدنى المجالات كانت المتطلبات اللوجستية، وأوصت الدراسة بتدعيم ممارسة رؤساء الأقسام للإبداع الإداري على المستوى الإداري، الفني، اللوجستي والتدريبي لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وفق المهام المساحة الممنوحة لهم.

ثانياً: الدراسات ذات العلاقة بنماذج التميز التنظيمي العالمية:

هدفت دراسة العنزي(2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الثانوية في محافظة الجھراء في دولة الكويت والبالغ عددهم (1782) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير أداة فقرة عن استبانة وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة، وجاء ترتيب المجالات كالاتي مرتبة تنازلياً: (القيادة، والموارد البشرية، والسياسات، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع)، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال خدمة المجتمع وجاءت الفروق لصالح الإناث، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف فئات الخبرة. ما عدا مجال القيادة والأداة ككل حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات من جهة و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة 10 سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على مفاهيم إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية لبث الوعي بأهمية وفوائد تطبيق عناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

وقدمت الشوا (2016) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين، كما قدمت الدراسة مجموعة من السبل لتطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت

بتصميم استبانة مكونة من ستة مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز كانت كبيرة بوزن نسبي (79%)، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: إشراك مديري المدارس للممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية للمدرسة، وتشجيع مديري المدارس على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وذلك بالتنسيق مع المشرفين التربويين والمعلمين أنفسهم.

وقدم النجار (2014) دراسة بهدف التعرف إلى درجة فاعلية الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وتقديم مقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في مؤسسات وزارة الأوقاف في ضوء معايير الأنموذج الأوروبي للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وكان مجتمع الدراسة وعينتها عبارة عن جميع العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بمؤسسات وزارة الأوقاف حيث استجاب على الاستبانة (89) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن درجة تقدير العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز بلغت (76.2%) بدرجة عالية، وقد توافرت المعايير على الترتيب التالي (نطاق عمل المؤسسة، القيادة والإدارة، الموارد المالية والمادية، التخطيط المؤسسي، الخدمات المقدمة للمجتمع، الموارد البشرية)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: اعتماد التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة على مفاهيم ومعايير التميز بهدف تحسين أدائهم، والتفويض والمتابعة الدورية والمستمرة لمدى تحقيق أهداف الخطة التنفيذية من خلال التقرير السنوي الذي تقدمه المؤسسة للاستفادة منه في عمليات التخطيط المستقبلية للمؤسسة التعليمية.

وقدم تبي (Tee, 2013) دراسة حيث استهدفت الدراسة التعرف إلى أنموذج التميز المدرسي SEM، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم وصف الأنموذج المستخدم، والتي عكست مضامينه الرئيسة فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيق الأنموذج، وجاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة "مدارس مفكرة، أمة متعلمة" حيث طلب من المدارس هناك أن تطور من نفسها وتصبح مدارس متميزة. ومن أجل ذلك، تم تغيير طريقة التقييم المدرسي منذ العام (2000)، حيث أصبح يتعين على المدارس إجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام أنموذج التميز المدرسي SEM، والذي تم إعداده بما يتناسب مع نماذج التميز التي تستخدمها المؤسسات الأخرى مثل النموذج الأوروبي للتميز، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهج فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وعليهم قيادة الطريق للتميز وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه.

جاءت دراسة سهمود (2013) حيث استهدفت تلك الدراسة الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي EFQM حيث تم ذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز

التمثلة في (القيادة السياسية والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن 60%. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الايجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع وحل مشكلاتهم.

وقدم أولسون (Olson, 2009) دراسة بعنوان:

استهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية بناء نظام إدارة الجودة والتميز واتصالهما مع بعضهما البعض في دعم وظائف القيادة، والبيانات والمعلومات والتخطيط والقوى العاملة، وعمليات الأعمال وأصحاب المصالح، والنتائج، في القطاع العام للتعليم الابتدائي والثانوي، ووضع نموذج للتميز من خلال المعايير التي اقترحها مالكولم بالدريج للتميز، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين معايير القيادة وإجراءات العمل، وأن هناك علاقة بين البيئات التي تعزز الكفاءة والالتزام بين أعضاء المنظمة واستجابة العلاقات بين هؤلاء الأعضاء وعمالهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية على وجود صلة مباشرة بين قوة العمل والتركيز على العملاء وأن تطوير ونشر الخطط الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة النظر في المعايير مع مرور الوقت أن الأدوات وضعت لتعكس التكرارات المختلفة ويمكن أن تؤدي إلى تطوير المعايير التي تقيس جوانب القيادة، والقياس والتحليل، وإدارة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز قوة العمل، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء، والنتائج.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم عرض دراسات ذات علاقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات ومنها كان في وزارة التربية والتعليم وبعضها في المدارس وبعض الدراسات ربطت إدارة الموارد البشرية بمتغيرات أخرى والبعض الآخر عمل على تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة (إدارة التغيير- إدارة المعرفة وغيرها) وتتنوع الدراسات ما بين محلية في فلسطين وعربية مثل عمان والسعودية وأجنبية، وقد أجمعت كافة الدراسات على أهمية إدارة الموارد البشرية وإرتباطها الوثيق بتحقيق الانجاز وتحسين مستويات الأداء.

كما تم عرض حول نماذج التميز التنظيمي ومنها كان عاماً حول نماذج التميز أو جوائز التميز ومنها ما كانت مخصصة لنموذج تميز معين، وقد احتوت نماذج التميز على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات والمعايير الرئيسة فيها. وقد غابت عن الدراسات السابقة إعداد دراسة محددة لتطوير منظومة إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في ضوء نماذج التميز التنظيمي.

التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم من خلال أسلوب التحليل البيئي SWOT (الرباعي).

إن تحليل الوضع الراهن للمنظمة يساعد في تشخيص كافة مجالات العمل وبدوره يساهم في وضع الخطط والبرامج المناسبة للعمل من أجل تحقيق مستويات متقدمة في الإنجاز. ويعد أسلوب التحليل البيئي (SWOT) أكثر الأنواع مناسبة وشيوعاً واستخداماً في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لما يتميز به من سهولة الاستخدام وموضوعية النتائج. (وهبة، 2012،

ص111)

ويعتمد نموذج (SWOT) في التحليل البيئي على استخراج جوانب القوة وجوانب الضعف للبيئة الداخلية وما يوجد في البيئة الخارجية المحيطة من فرص وتهديدات، ويؤدي الاستخدام الصحيح والدقيق لنموذج SWOT في التحليل إلى صياغة رؤية ورسالة استراتيجيتين وكذلك أهداف استراتيجية قريبة من الواقع مما يسهم في تحقيقها. (عباس، 2007، 120)

وفي هذه الدراسة تم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية على النحو التالي:

1- فحص البيئة الداخلية

يتم فحص مكونات البيئة الداخلية على النحو التالي:

أ- نقاط القوة

تتمثل نقاط القوة فيما يلي:

- تركيز وزارة التربية والتعليم على الموارد البشرية في كافة المديريات ووضع الخطط والبرامج المتعددة لتدريبهم.
- وجود المعهد الوطني للتدريب والتأهيل والذي تتمثل وظائفه العليا في تدريب الكادر البشري في مؤسسات الوزارة بما يتناسب مع المفاهيم التدريبية الحديثة.
- إعداد وتنظيم وزارة التربية والتعليم للعديد من الجوائز التحفيزية والتشجيعية للكادر البشري الموجود في المديريات والمدارس منها جوائز فكرة والمبادرات والتعليم الممتع والمدرسة الجاذبة للتعلم.
- وجود مجموعة من العاملين في الوزارة من مشرفين ومدراء دوائر ومعلمين الذين تلقوا المعرفة والخبرة من تجارب عالمية مثل الرحلات التعليمية إلى دولة اليابان وألمانيا، وغيرها.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بمراكز التدريب التربوي وإعطائها أهمية كبيرة في كافة الجوانب اللوجستية من حيث المكان والبيئة والجواب الفنية من حيث اختيار مشرفي التدريب وتطوير المهارات التدريبية لهم.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم برفد البيئة التعليمية باللوازم التقنية والتدريب عليها بما يتناسب مع متغيرات العصر، كما يوجد تقنيات رقمية متنوعة في كافة بيئات التدريب الخاصة بوزارة التربية والتعليم.
- وجود ثقافة تنظيمية محببة للعمل ناتجة عن القيم والمتقدات الحسنة في وزارة التربية والتعليم وتعد الوزارة الأقل تأثراً للانقسام الفلسطيني الداخلي.
- وجود نظام للاتصالات والمعلومات سهل يسهم في تسيير الأعمال الإدارية والفنية في كافة مناحي الوزارة.
- تركيز وزارة التربية والتعليم واهتمامها بتحقيق الرضا للجمهور وبناء شراكات مجتمعية فاعلة مع كافة أطراف العملية التعليمية.
- وضوح الأنظمة والقوانين الإدارية والمالية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بإدارة الأزمات والمخاطر ووضع الخطط لإدارة المخاطر المحتملة.

ب- جوانب الضعف

تتمثل جوانب الضعف فيما يلي:

- كثرة الأنشطة والبرامج في مديريات التربية والتعليم والمدارس، فلا يوجد تنسيق بين إدارات العموم على الأنشطة المطبقة في الميدان.
- كثرة الأعمال الإدارية الكتابية والتعميمات المفاجئة من الإدارات التعليمية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية حيث يحتاج تنفيذها إلى التأخر في تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً.
- زيادة أعداد العاملين في الوزارة والمديريات مما يشنت من تحقيق الأهداف الرئيسية للوزارة.
- مقاومة بعض الكوادر البشرية للتغيير والخوف من تنفيذ استراتيجيات تطويرية تهدف إلى انتقال أدانهم من واقعها الحالي إلى واقع منشود، مما يجعلهم يتمسكون بالأنماط التقليدية في الأداء.
- أساليب التقويم المتبعة في وزارة التربية والتعليم قد تؤثر سلباً على أداء العاملين.
- تدني مهارات التفكير الاستراتيجي والتفكير الريادي لدى بعض القيادات في مديريات التربية والتعليم.
- المركزية في صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية وضعف مشاركة مديريات التربية والتعليم في التعيين والاختيار للوظائف.
- المركزية لوزارة التربية والتعليم في التخطيط الاستراتيجي وتحكم الوزارة بالموارد المالية بشكل كامل.
- ضعف تحديد الأولويات المطلوبة والمراد تحقيقها في وزارة التربية والتعليم والمديريات.
- ضعف القيادات التعليمية في معرفة كل ما هو جديد في إدارة الموارد البشرية والتدريب، وعزوفهم عن قراءة التجارب الرائدة في إدارة الموارد البشرية.
- الفصل التام بين شئون الموظفين التابع للإدارة العامة للشئون الإدارية وبرامج التدريب التربوي التابع للإدارة العامة للإشراف التربوي والمعهد الوطني للتدريب والتأهيل الذي يعمل باستقلالية.
- عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية والذي نشأ بفعل الانقسام الفلسطيني السياسي، وعدم القدرة على سد احتياجات الميدان التعليمي من قبل وزارة التربية والتعليم وديوان الموظفين مما نشأ عن ذلك سد احتياجات الميدان بالتعاون مع المؤسسات المجتمعية المختلفة بمشاريع غير مستدامة.
- قلة المخصصات المالية المناسبة لأغراض التطوير وتنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات التطويرية في المدارس واللازمة لتحفيز الكوادر البشرية.
- تدني مستوى الأمان النفسي والاجتماعي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية في المجتمع الفلسطيني.

2- مسح البيئة الخارجية

يتم فحص مكونات البيئة الخارجية على النحو التالي:

أ- الفرص

تتمثل الفرص المتاحة فيما يلي:

- اهتمام المؤسسات الدولية ومؤسسات المجتمع المحلي في محافظات غزة بالعملية التعليمية وتقديم المشاريع العديدة لسد احتياجات الوزارة من الكوادر البشرية والمساندة التعليمية، وتوفير اللوازم والتقنيات المختلفة.

- دعم المؤسسات الدولية للمشاريع التطويرية في وزارة التربية والتعليم مثل مشاركة اليونيسيف واليونسكو في مشاريع التدريب والتطوير وتأهيل الكادر.
- اهتمام الحكومات الفلسطينية بالعملية التعليمية ومحاولة إبعاد الانقسام الفلسطيني عن التطور الحاصل في الميدان التربوي.
- التطور التكنولوجي وسرعة الاتصالات بكافة أشكالها، والتطور العلمي وكثرة الاختراعات والابتكارات في العديد من الجوانب التي تستثمر في إدارة الموارد البشرية.
- اهتمام بعض الدول بتطوير التعليم في فلسطين وتقديم المساعدات والمشاريع التطويرية المتعددة في المدارس.
- تطور التعاون بين مديريات التربية والتعليم ومؤسسات المجتمع المحلي ووجود شراكات فاعلة بينهم.
- وجود العديد من مراكز التدريب والتنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني والتي تعقد شراكات مع وزارة التربية والتعليم لرفع كفاءات الكادر البشري.
- اهتمام البحث العلمي والرسائل الجامعية بمواضيع تهتم بإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.

ب- التهديدات

تتمثل التهديدات فيما يلي:

- حالة الانقسام الفلسطيني بين شطري الوطن وأثرها السلبي على إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم وضعف قنوات التواصل ونقل الخبرات بين الضفة الغربية ومحافظات غزة.
 - السياسات التربوية تختلف من منظمة مجتمعة لأخرى في تعيين وسد احتياجات الكادر البشري في وزارة التربية والتعليم فمنها ما يخضعهم لتدريب وتأهيل خاص بهم.
 - الأزمات الاقتصادية التي يشهدها المجتمع الفلسطيني والذي ينعكس سلباً على مشاريع وزارة التربية والتعليم.
 - اعتماد الحكومة الفلسطينية على التمويل الخارجي من الدول العربية والاتحاد الأوروبي، وبذلك فإن التمويل لتطوير التعليم يتم بصورة غير منتظمة لأنه يعتمد على المنح التي تقدمها الدول المانحة.
 - سرعة التطور التقني والتكنولوجي والذي يسهم في تحسين جودة العمل وهذا يحتم على الوزارة متابعة ومجارات التطور.
 - لا توجد استمرارية للبرامج الممولة من الدول المانحة وبعضها يفتقر لأساليب المتابعة والتقييم لمشاريعه كما أن هناك تخلي لبعض الدول تدريجياً عن تمويل الحكومة الفلسطينية وربط الدعم المالي بالأوضاع السياسية، أو أن أهداف الدول والمؤسسات المانحة أحياناً لا تتناسب مع أهداف وزارة التربية والتعليم وخطتها المعدة مسبقاً.
 - هناك فجوة في التطور الحاصل تكنولوجياً ومعرفياً بين الدول المتقدمة وفلسطين.
- وفي ضوء ما سبق يمكن عرض مصفوفة التحليل الرباعي SWOT والتي تتضح في الجدول الآتي:

جدول (1)

مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

Weakness نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة	البيئة الداخلية
سجل نقاط الضعف	سجل عناصر القوة	البيئة الخارجية

<p>إستراتيجية الضعف والفرص (WO) تقليل-زيادة</p> <p>- استثمار مراكز البحث العلمي المجتمعية واهتمام الحكومة والمؤسسات في التوجيه نحو الأهداف الرئيسة للعملية التعليمية والتقليل من الأعمال الكتابية الروتينية.</p> <p>- الاستعانة بمراكز التدريب والتنمية البشرية في تدريب العاملين والقيادات على مهارات التفكير الاستراتيجي.</p> <p>- إعادة النظر في الأعمال الكتابية في ظل التطور التكنولوجي وسرعة الاتصالات.</p> <p>- إعادة النظر في أدوات التقييم والمتابعة من خلال التركيز المستمر للحكومة والوزارة على العملية التعليمية وإبعاد الانقسام عن التعليم.</p> <p>- استثمار البحث العلمي والدراسات العليا في زيادة معرفة ومهارة القيادات حول إدارة الموارد البشرية وسبل إنجاحها.</p> <p>- الاستعانة بمراكز التدريب في تقليل الاتجاهات السلبية نحو التغيير والتطوير في الموارد البشرية.</p>	<p>إستراتيجية القوة والفرص (SO) زيادة-زيادة</p> <p>- تركيز الوزارة على الموارد البشرية ووضع الخطط والبرامج المعتمدة لتدريبهم من خلال التعاون مع المؤسسات الدولية ومؤسسات المجتمع المحلي وغيرها.</p> <p>- استثمار البحث العلمي ومخرجاته في نشر ثقافة تنظيمية محببة للعمل وبناء شركات مجتمعية فاعلة.</p> <p>- استثمار التعاون الفاعل بين مديريات التربية والتعليم والمجتمع المحلي في تقديم خدمة حسنة للجمهور.</p> <p>- زيادة اهتمام الوزارة بالتدريب وإدارة الأزمات والمخاطر بالتعاون مع مراكز التدريب والتنمية البشرية في المجتمع - تحقيق التكامل بين الوزارة والمجتمع في تحفيز وتشجيع المبادرين والمبدعين واستثمار المجتمع في ذلك.</p> <p>- نقل التجارب الرائدة في التعليم من خلال استثمار الرحلات التعليمية من قبل المشرفين والمعلمين للتطور التكنولوجي والاتصالات في فلسطين.</p> <p>- عقد تكامل مثمر بين المعهد الوطني والمؤسسات الدولية ومراكز التدريب في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>الفرص المتاحة Opportunities</p> <p>سجل الفرص المتاحة</p>
<p>نقاط الضعف Weakness</p> <p>سجل نقاط الضعف</p>	<p>نقاط القوة Strengths</p> <p>سجل نقاط القوة</p>	<p>البيئة الداخلية البيئة الخارجية</p>
<p>استراتيجية الضعف والتهديدات (WT) تقليل-تقليل</p> <p>تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات التعليمية من اجل وضع الخطط</p>	<p>استراتيجية القوة والتهديدات (ST) زيادة-تقليل</p> <p>- الاستفادة من تركيز الوزارة على الموارد البشرية وتدريبهم في التقليل من</p>	<p>التهديدات</p>

Threats	
سجل التهديدات	
<p>تأثير الانقسام الجغرافي بين محافظات الوطن.</p> <p>-استثمار المعهد الوطني للتدريب والتأهيل في التقليل من تحديات سرعة التطور التقني الحاصل في البيئة المحيطة.</p> <p>-الاستعانة بالمعهد الوطني والقيادات ذو الخبرة الكبيرة ورواد الرحلات العلمية للتجارب الرائدة في تقليل الفجوة في التكنولوجيا بين فلسطين والدول المتقدمة.</p> <p>-توجيه الاهتمام حول الموارد البشرية في بناء الخطط والاستراتيجيات لتوجيه المشاريع الدولية نحو الهدف الرئيس للمنظومة التربوية وتوجيه الدعم المالي في الاتجاه الصحيح لتحقيق الهدف.</p> <p>استثمار التقنيات ووسائل الاتصالات المتوافرة في وزارة التربية والتعليم في تحقيق التواصل الفعال بين شطري الوطن الضفة الغربية وغزة. الاستمرار في تنفيذ حاضنة الابداع والجوائز التشجيعية لتقليل الفجوة بين فلسطين والخارج، ولتقليل المشتتات للأعمال وفقا لتغير الخطط من المؤسسات الداعمة للعملية التعليمية.</p> <p>-استثمار مراكز التدريب في الوزارة لتقليل تحديات سرعة التطور التكنولوجي.</p>	<p>اللازمة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق الانسجام مع خطط المؤسسات الدولية الداعمة.</p> <p>-توضيح السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتحقيق التكامل بين شئون الموظفين ومراكز التدريب من أجل الاستقطاب الجيد من قبل المؤسسات الداعمة للعملية التعليمية.</p> <p>-تقليل المركزية في التعليم وإعطاء الفرصة للقيادات التعليمية لعقد تعاون مع المؤسسات لتقليل الأزمة المالية في الميدان التربوي.</p> <p>-التمكين الإداري للقيادات لإعطائهم الفرصة في إدارة الموارد البشرية بكافة مجالاتها.</p> <p>-تحسين أدوات التقييم والمتابعة في وزارة التربية والتعليم لمواجهة التطور التكنولوجي السريع في العالم.</p> <p>مراعاة الجوانب النفسية وتحقيق الأمن النفسي والاجتماعي للعاملين في المديريات لمواجهة الفجوة الحاصلة في التعليم.</p> <p>-تغيير النظرة للمشاريع التي تحدث تغيير في الميدان لمواجهة التطور التكنولوجي وتقليل الفجوة بين فلسطين والعالم.</p>

وباستعراض نتائج التحليل الرباعي لمتغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم، وسرد لنقاط القوة التي ظهرت في فحص البيئة الداخلية والتي أوضحت بأن هناك مؤشرات قوية يمكن البناء عليها في التقليل من التحديات والمعوقات لكن هذه لا تكفي ولا تقدر لوحدها تحقيق أهداف المديريات في إدارة الموارد البشرية

وبهذا يتضح لنا أن واقع إدارة الموارد البشرية في المديريات بمحافظة غزة في يعتريه جوانب ضعف كثيرة وأوجه قصور متعددة وهي نتائج متوقعة لتغير السياسات الناتجة عن تعدد جهات التمويل واختلاف فلسفات مصادره، والحصار الخائق المفروض على محافظات غزة على وجه الخصوص.

جوائز التميز العالمية والإقليمية في الموارد البشرية:

بعد الرجوع إلى العديد من الأدب الخاص بجوائز العالمية والإقليمية نجد بأنه لا توجد جوائز خاصة بإدارة الموارد البشرية بل جاءت نماذج التميز لتعالج كافة مجالات العمل المؤسسي بهدف التحسين والتطوير في كافة المجالات وتأتي إدارة الموارد البشرية كمييار رئيس في غالبية جوائز ونماذج التميز، ولقد اهتمت المؤسسات والشركات بكافة أشكالها سواء في المجال التربوي أو في المجال التجاري أو الإداري بنماذج التميز وصولاً بمنظوماتها للإلتقان في العمل ولتحقيق الانسجام مع البيئة التنافسية الشديدة التي فرضتها تلك النماذج. خاصة أن نماذج التميز تعدى استخدامها من أداة للتحسين والتطوير أو أداة للتقويم إلى أداة لتحقيق عنصر التنافسية وحصد الجوائز التشجيعية التي تطرحها العديد من الدول لنشر ثقافة التميز في بلدانها. وفي هذا البحث سيعرض الباحثان مجموعة من نماذج التميز الأكثر انتشاراً في العالم وهي النموذج الأوروبي للتميز بنسخته الحديثة (EFQM,2019) والنموذج الياباني للتميز (www. Deming .com) والنموذج الأمريكي للتميز (baldrige,2008)، والنموذج السنغافوري للتميز (Singapore,2010) والنموذج الكندي للتميز (National quality institute,2007) ونموذج دبي للتميز (جائزة دبي، 2018) ونموذج جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز (وزارة التربية والتعليم العالي السعودية، 2018) والجدول التالي يوضح أوجه الاتفاق في المعايير بين نماذج التميز العالمية والإقليمية:

جدول (2)

الترار	التربية السعودية للتميز	دبي للتميز	ديمج للتميز	الكندي للتميز	السنغافوري للتميز	الأوروبي للتميز	ماكوالمالدريج	التميز البلجيكي	المعايير
							X	X	الإدارة
8	X	X	X	X	X	X	X	X	التخطيط
4		X			X		X	X	رعاية الموظفين
7		X	X	X	X	X	X	X	تطوير المعارف والقدرات (تدريب)
1						X			التواصل الفعال
3		X	X			X		X	تقدير الموظفين ومكافأتهم
1	X								تحديد الاحتياجات
2	X							X	الاستقطاب
2	X				X				تقييم وتقويم
1	X								شراكات النمو المهني
1					X				المشاركة والالتزام
1				X					توافر البيئة التشاركية
1				X					التحسين المستمر
3		X		X	X				إرضاء الموظفين
1			X						الوعي بالجودة والتميز
	5	5	4	5	6	4	4	6	مجموع المعايير

ونلاحظ من الجدول السابق أن معايير التميز في إدارة الموارد البشرية في النماذج العالمية والإقليمية تراوحت بين 4-6 معايير، ويتبين لنا أن معايير التميز في إدارة الموارد البشرية تم استنتاجها من نماذج وجوائز التميز التي وجدت لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز سواء كان بشكل عام مثل النموذج الأوروبي للتميز والنموذج الأمريكي أو كان في البيئة التعليمية مثل نموذج السعودية للتميز، وتم استقراء معايير التميز في إدارة الموارد البشرية من المجال الرئيس للموارد البشرية في كل نموذج، ولا شك أن النموذج الأوروبي للتميز هو الأكثر شهرةً في العالم والعديد من النماذج العربية تم بناءها بالاستناد للنموذج الأوروبي للتميز. ويتضح أيضاً أن هناك تبايناً في أسماء المفاهيم مع توحيد المضمون مثل تسمية بعض النماذج لمفهوم التدريب والتطوير وآخرون أطلقوا عليه التحسين والتنمية أو النمو المهني.

وبعد ملاحظة الجدول السابق ومتابعة مجموعة من المعايير التي اتفقت عليها نماذج التميز وفي ظل استقراء الأدب التربوي ذات العلاقة بالدراسة يمكن الارتكاز على خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم وهي كالآتي:

1. التخطيط والإدارة للموارد البشرية.
2. التدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية.
3. شفافية وعدالة أنظمة الموارد البشرية.
4. توفير ثقافة التميز.
5. تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم.

الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية التوصل إلى أهم مجالات تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة بالاستعانة بنماذج التميز التنظيمي العالمية.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على الآتي:

- استخدم الباحثان منهجية الدراسات المستقبلية وذلك من منطلق أن الدراسة ستركز على نماذج التميز التنظيمي، وإمكانية الاستفادة منها في تقديم رؤى استشرافية في فلسطين، وتتنوع المنهجية العلمية في الدراسة الحالية، حيث يمكن تحديدها فيما يلي:

- استخدم الباحثان المنهج الوصفي: وهو المنهج الذي يقوم على وصف دقيق للظاهرة، ويعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، ويستخدم في البحث الوصفي أساليب القياس والتصنيف والتفسير، والمهم أنه ليس مجرد وصف ما هو حادث، أو ما هو كائن فالجوهر هو المهم في البحث الوصفي، ولكن عملية البحث لا تكتمل حتى تنظم هذه البيانات وتحلل وتستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمعزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث. (فرج أحمد، 2009، 95)

- كما استخدم الباحثان أسلوب التحليل الرباعي SWOT وهو أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يساهم في تحليل البيئة الداخلية للتعرف على جوانب القوة ونقاط الضعف، ومسح للبيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، وذلك في مديريات التربية والتعليم.

- واستعان الباحثان بأحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي (Delphi) للتعرف على آراء الخبراء والمتخصصين في المجال التعليمي حول كيفية تحديد رؤى استشرافية لتطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة

فلسطين الجنوبية على ضوء خبرات بعض الدول، ويعد أسلوب دلفاي (Delphi) من أفضل الأساليب التي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، ويعرف أسلوب دلفاي بأنه: "طريقة تتضمن سلسلة من العمليات لجمع المعلومات أو الآراء لعدد من الخبراء عن مشكلة أو قضية يصعب تجميع معلومات منظمة عنها، أو يؤثر فيها متغيرات كثيرة غير ملموسة أو لا يمكن إدراكها أو التنبؤ بها بسهولة." (فهيم، 2000، 195)

أداة الدراسة الميدانية

تناولت الدراسة الميدانية تصميم أداة الدراسة الميدانية (استخدام أسلوب دلفاي) بجولاته الثلاث. ويعد أسلوب دلفاي أحد أساليب الدراسات المستقبلية يبحث فيه الباحثون والمتخصصون في علوم المستقبل كما يعد منهجاً للوصول إلى رسم السياسات والبدائل أو الوصول إلى مستوى من الاتفاق وليس فقط للأغراض التنبؤية، كما أنه قادر على المزج بين الأساليب الحديثة والاستطلاعية والمعيارية في توليفة واحدة قادرة على استشراف المستقبل

عينة الدراسة الميدانية:

اختارت الدراسة لإجراء دراستها الميدانية مجموعة من الخبراء التربويين والأكاديميين، والتي بلغ عددهم في الجولة الثالثة لدلفاي (14) خبيراً موزعين على خبراء من غالبيتهم من فلسطين، ويمكن توضيح عينة الدراسة على النحو التالي:

- بلغ عدد الخبراء المشاركين في الجولة الأولى لدلفاي (24) خبيراً، ثم شارك في الجولة الثانية (21) خبيراً، وفي الجولة الأخيرة شارك (14) خبيراً.
- تم مراعاة توزيع الخبراء على الجامعات المصرية مثل: جامعة عين شمس، كما تم مشاركة مجموعة من الخبراء في الجامعات الفلسطينية مثل: جامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية.

أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية في التحليل الإحصائي للبيانات حسب برنامج (SPSS) الإحصائي من خلال: التكرارات والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية.

إجراءات تطبيق أسلوب دلفاي ونتائجه

1- جولة دلفاي الأولى

بعد الرجوع إلى الأطر النظرية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ومراجعة نماذج التميز التنظيمي العالمية، ومن عملية تشخيص الواقع لإدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، والتي تم عبر التحليل الرباعي سوات، تم تحديد المحاور الأساسية لإستبانة الجولة الأولى من دلفاي، حيث تم تصميمها وفق نموذج الأسئلة المفتوحة التي تتيح للخبراء التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية ودون قيود.

وقد اشتملت الإستبانة على المحاور التالية:

1. التخطيط والإدارة للموارد البشرية.
2. التدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية.
3. شفافية وعدالة أنظمة الموارد البشرية.
4. توفير ثقافة التميز.
5. تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم.

وقد اشتملت الإستبانة في الجولة الأولى على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويشتمل على مقدمة توضح المطلوب من كل خبير، والهدف من البحث، وعبارة مختصرة عن كل محور من محاور البحث.

الجزء الثاني: ويتضمن السؤال المفتوح التالي: كيف تحقق المحاور التالية تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز التنظيمي؟

1. التخطيط والإدارة للموارد البشرية.

2. التدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية.

3. شفافية وعدالة أنظمة الموارد البشرية.

4. توفير ثقافة التميز.

5. تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم.

الجزء الثالث: ويتضمن المقترحات والملاحظات الإضافية والمهمة للدراسة من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين. وكانت على النحو التالي:

إذا كانت هناك مقترحات أو محاور إضافية ترون سيادتكم ضرورة ذكرها بشأن تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز التنظيمي، رجاء التكرم بعرضها.

واستمر تطبيق الإمتحان من (2019/9/5) إلى (2019/9/20)، وقد تم توزيع استبيانات الجولة الأولى على عينة من الخبراء مكونة من (28) خبيراً، استلم الباحثان منهم (24) إمتحان حيث قام الباحثان باعتماد العبارات التي أجمع عليها الخبراء وإعادة صياغتها ثم وضعها على شكل أسئلة مغلقة (عبارات) ليسهل التعامل معها فيما بعد خلال الجولة الثانية.

2- جولة دلفاي الثانية:

بعد تحليل إجابات الجولة الأولى وتصنيف الإجابات التي تم الحصول عليها، تم تصميم إمتحان الجولة الثانية. وذلك لاستفتاء السادة الخبراء والقادة التربويين مرة أخرى حول ما طرحوه في الجولة الأولى من آراء بهدف الوصول إلى اتفاق عام، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار العبارات التي تتناسب مع البيئة الفلسطينية في تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز التنظيمي، وتم استبدال الأسئلة المفتوحة التي كانت بالجولة الأولى إلى أسئلة مغلقة على شكل عبارات في الجولة الثانية، وذلك بهدف الاستفادة الكاملة من نتائج الجولة الأولى وتعميقها، واختصار الفترة الزمنية التي يقضيها المستجيب في الإجابة على الإمتحان.

حيث احتوت إمتحان الجولة الثانية على (5) محاوراً على النحو التالي:

1. التخطيط والإدارة للموارد البشرية.

2. التدريب وتنمية جدارات الموارد البشرية.

3. شفافية وعدالة أنظمة الموارد البشرية.

4. توفير ثقافة التميز .

5. تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم .

حيث تم توزيع استمارة الجولة الثانية لدلفاي على عينة قوامها (24) استلم الباحثان منهم (21) إستبانة.وقد طُلب من الخبراء في كل محور من المحاور السابقة تحكيم العبارات حول مناسبتها للمحور من خلال استجابتين هما(مناسبة - غير مناسبة) بحيث يضع الخبير علامة أمام البديل الذي يراه مناسباً لرأيه، مع وضع التعديل المقترح إن وجد. حيث طبقت الإستبانة خلال الفترة الزمنية من (2019/9/25) إلى (2019/10/12)، وقد تم الأخذ بالتعديلات النهائية للمفردات، والعبارات بناء على ملاحظات الخبراء وإضافاتهم، كما أُعيد ترتيب وتسلسل العبارات طبقاً لآراء الخبراء واقتراحاتهم، وقد استفاد الباحثان من هذه الإقتراحات في صياغة بعض العبارات.

وقد كانت نتائج الجولة الثانية من أسلوب دلفاي على النحو التالي:

المحور الأول: التخطيط والادارة للموارد البشرية

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول (3)

التكرارات والأوزان النسبية ومجموع الاستجابات لمحور التخطيط والادارة(الجولة الثانية)

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تستخدم أدوات التحليلي البيئي في التخطيط للموارد البشرية	42	%100	1
2.	تستخدم الأدوات النوعية مثل جلسات الخبراء في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	40	%95.2	5
3.	تستخدم الأدوات الكمية مثل التنبؤات بأعداد العاملين مناسبة مع خدمة الجمهور	38	%90.4	10
4.	تتوفر منهجيات المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية	40	%95.2	5
5.	تستثمر آراء العاملين في التخطيط ورسم السياسات للموارد البشرية	42	%100	1
6.	يوجد تحليل لكافة الوظائف في المديرية	41	%97.6	3
7.	تحدد عناصر القوة والضعف في العاملين وخصائصهم.	39	%92.8	8
8.	تعقد جلسات للخبراء والمختصين لمواءمة الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية مع الواقع الفعلي ورؤى التطوير	40	%95.2	5
9.	يوجد نظام واضح لمعرفة العاملين بواجباتهم ومسئولياتهم ومهامهم في الميدان العملي.	41	%97.6	3
10.	يوجد استراتيجيات واضحة للتعامل مع الفئات في العاملين إن وجد ذلك	39	%92.8	8

وباستقراء الجدول السابق (3) المتعلق بمحور التخطيط والادارة في الجولة الثانية لأسلوب دلفاي فقد لاحظ الباحثان أن آراء السادة الأساتذة الخبراء اتفقت على جميع الفقرات كمهمة في التخطيط والادارة للموارد البشرية المحور الثاني: التدريب وتنمية جدارات الموارد البشرية.

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول(4)

التكرارات والأوزان النسبية ومجموع الاستجابات لمحور التدريب وتنمية جدارات الموارد البشرية (الجولة الثانية)

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يوجد أدوات واضحة وإمباقية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	41	%97.6	1
2.	يوجد خطط استراتيجية وتنفيذية للتدريب والتطوير للعاملين	40	%95.2	6
3.	تتناسب أهداف برامج التدريب مع الاحتياجات الفعلية للمديرية	40	%95.2	6
4.	يوجد برامج واستراتيجيات واضحة لقياس أثر التدريب في الميدان.	38	%90.4	11
5.	يوجد قائمة بالجدارات القيادية والوظيفية المراد تنميتها لدى العاملين	39	%92.8	9
6.	يتم متابعة التغيرات الحياتية المحيطة في كافة المجالات وخاصة التكنولوجية لتضمينها في خطط وبرامج التدريب	40	%95.2	6
7.	يوجد آليات واضحة لتحقيق التكامل بين شئون الموظفين مع مراكز التدريب إضافة لمراكز التدريب المجتمعية	41	%97.6	1
8.	توجد أدوات محددة لقياس التغير في أداء العاملين بعد عمليات التدريب	41	%97.6	1
9.	تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء العاملين بعد التدريب	39	%92.8	9
10.	ترتبط نتائج التقييم للأفراد بمستوى التغير في أدائهم.	41	%97.6	1
11.	يتم مقارنة أداء العاملين قبل البرامج التدريبية وبعدها.	41	%97.6	1

ويتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات ذات أهمية بالنسبة للخبراء والمختصين، وقد تحقق أهداف التطوير والتدريب للموارد البشرية.

المحور الثالث: شفافية وعدالة أنظمة الموارد البشرية

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول(5)

التكرارات والأوزان النسبية ومجموع الاستجابات لمحور شفافية وعدالة أنظمة الموارد البشرية

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يوجد إطار أخلاقي في التعامل مع العاملين.	40	%95.2	6
2.	تتسم الإجراءات الإدارية بالعدالة والشفافية مع كافة العاملين	42	%100	1

2	%97.6	41	3. يتم طرح القرارات الخاصة بالعاملين بناء على مسببات منطقية
2	%97.6	41	4. تتوفر فرص مناسبة للتطور المهني بين كافة العاملين سواء.
6	%95.2	40	5. يشرك القيادات الإدارية كافة العاملين في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية
8	%92.8	39	6. يتم حل النزاعات والصراعات بنزاهة وشفافية
2	%97.6	41	7. للعاملين الحق في الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.
8	%92.8	39	8. يوجد إطار مهنية وموضوعي وعادل في التعامل مع كافة العاملين.
2	%97.6	41	9. يوجد سياسات عادلة ونزيهة في عمليات التمكين والتفويض للعاملين.

المحور الرابع: ثقافة التميز

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول (6)

التكرارات والأوزان النسبية ومجموع الاستجابات لمحور ثقافة التميز (الجولة الثانية)

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تقدم القيادة نموذج يحتذى به في تعزيز ثقافة التميز	40	%95.2	2
2.	تشجع العاملين على تقديم الخدمات الحسنة للجمهور	40	%95.2	2
3.	يوجد ممارسة فاعلة للتغيير والتطوير قولاً وفعلاً	39	%92.8	6
4.	تعمم الرؤية والرسالة والأهداف على كافة العاملين وتقتنعهم بها	39	%92.8	6
5.	تنتشر القيم والمعتقدات المحفزة للإنجاز بين جميع العاملين	40	%95.2	2
6.	يتوافر الأدوات اللازمة لقياس رضا المستفيدين والأطراف المعنية	38	%90.4	9
7.	تعرض القيادة على أن تكون المؤسسة الأفضل خدمة للجمهور	40	%95.2	2
8.	تحرص القيادة على تعزيز بيئة آمنة وإيجابية للعمل	39	%92.8	6
9.	تطبق استراتيجيات واضحة لتحقيق الحوار الفعال مع كافة الأطراف المجتمعية والوزارية	41	%97.6	1

المحور الخامس: تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول (7)

التكرارات والأوزان النسبية ومجموع الاستجابات لمحور تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم (الجولة الثانية)

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يوجد نظام للتقييم واضح ويتم تعميمه على العاملين	41	%97.6	1
2.	توضح بأن عمليات التقويم من أجل التحسين والتطوير وليس للإجراءات العقابية	40	%95.2	3
3.	تساعد في رعاية المبادرات الفردية والجماعية	40	%95.2	3
4.	تراعي الجوانب النفسية والصحية والاجتماعية الخاصة بكل العاملين	39	%92.8	6
5.	تشرك القيادة العديد من العاملين في اللقاءات والأنشطة المجتمعية	39	%92.8	6
6.	تعقد الاحتفالات والاجتماعات لتكريم المبادرين والملتزمين بالعمل	40	%95.2	3
7.	تعقد العديد من الأنشطة الاجتماعية تقديراً لجهود العاملين	39	%92.8	6
8.	تشرك قيادات المجتمع المحلي وقيادات وزارية في تكريم العاملين	41	%97.6	1

3-جولة دلفاي الثالثة:

بعد إتمام عملية التحكيم من قبل السادة الأساتذة الخبراء المحكمين لإستمارة الجولة الثانية، تم إجراء عمليات الحذف والإضافة وإعادة الصياغة لبعض العبارات بناء على تحليل نتائج الجولة الثانية، فقد قام الباحثان بإعادة صياغة الإستبانة لطرحها في الجولة الثالثة على السادة الأساتذة الخبراء المحكمين، حيث تم توزيع استبانات الجولة الثالثة لدلفاي على السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين والبالغ عددهم (21) خبيراً، استجاب منهم (14) خبيراً، من الأكاديميين في الجامعات والقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، تم توزيعهم تبعاً وقد تم تطبيق الجولة الثالثة خلال الفترة الزمنية (2019/10/24) إلى (2019/11/11) وولتحليل النتائج استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وقد اتفقت معظم آرائهم بنسب عالية على محاور وعبارات الجولة الثالثة، حيث كانت نتائج الجولة الثالثة على النحو التالي:

المحور الأول: التخطيط والإدارة للموارد البشرية (الجولة الثالثة)

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول (8)

استجابات الخبراء حول المحور الأول "التخطيط والإدارة للموارد البشرية" في الجولة الثالثة

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تستخدم أدوات التحليلي البيئي في التخطيط للموارد البشرية	42	%100	1
2.	تستخدم الأدوات النوعية مثل جلسات الخبراء في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	42	%100	1
3.	تستخدم الأدوات الكمية مثل التنبؤات بأعداد العاملين مناسبة مع خدمة الجمهور	41	%97.6	5
4.	تتوفر منهجيات المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية	41	%97.6	5

1	%100	42	تستثمر آراء العاملين في التخطيط ورسم السياسات للموارد البشرية	5.
1	%100	42	يوجد تحليل لكافة الوظائف في المديرية	6.
5	%97.6	41	تحدد عناصر القوة والضعف في العاملين وخصائصهم.	7.
5	%97.6	41	تعقد جلسات للخبراء والمختصين لمواءمة الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية مع الواقع الفعلي ورؤى التطوير	8.
10	%95.2	40	يشرك العاملين في عمليات التخطيط والادارة للموارد البشرية	9.
5	%97.6	41	يوجد نظام محدد لمعرفة العاملين بواجباتهم ومسئولياتهم ومهامهم في العمل.	10.
11	%92.8	39	يوجد استراتيجيات واضحة للتعامل مع الفائض في العاملين إن وجد ذلك	11.

وباستقراء الجدول السابق (7) يتضح أن عبارات محور التخطيط والادارة للموارد البشرية حصلت على ثقة وموافقة من جميع السادة الخبراء حيث تقع العبارات بين الأوزان النسبية (92.8%-100%)، وهناك عبارات احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بنسبة (100%) وهي العبارات (1،2،5،6) ويعزو ان هذه النتائج إلى أهمية هذه العبارات من وجهة نظر الخبراء والمختصين كما تدل على صدق الجولات الثلاثة لدلفاي في هذه الدراسة.

المحور الثاني: تدريب وتنمية جدارات الموارد البشرية (الجولة الثالثة)

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمختصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول (9)

استجابات الخبراء حول المحور الثاني "تدريب وتنمية جدارات الموارد البشرية" في الجولة الثالثة

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يوجد أدوات واضحة وإمباقية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	42	%100	1
2.	يوجد خطط استراتيجية وتنفيذية للتدريب والتطوير للعاملين	41	%97.6	5
3.	تتناسب أهداف برامج التدريب مع الاحتياجات الفعلية للمديرية	40	%95.2	10
4.	يوجد برامج واستراتيجيات واضحة لقياس أثر التدريب في الميدان.	39	%92.8	11
5.	يوجد قائمة بالجدارات القيادية والوظيفية المراد تنميتها لدى العاملين	41	%97.6	5
6.	تنسجم خطط وبرامج التدريب مع التغييرات الحياتية المحيطة بالبيئة التعليمية	41	%97.6	5
7.	يوجد آليات واضحة لتحقيق التكامل بين شئون الموظفين و كافة الأطراف المشاركة في التدريب	42	%100	1

5	97.6%	41	8. توجد أدوات محددة لقياس التغيير في أداء العاملين بعد عمليات التدريب والتطوير
5	97.6%	41	9. تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء العاملين بعد التدريب
1	100%	42	10. ترتبط نتائج التقييم للأفراد بمستوى التغيير في أدائهم.
1	100%	42	11. يتم مقارنة أداء العاملين قبل البرامج التدريبية وبعدها.

وبعد استقراء الجدول السابق يتضح أن عبارات محور تدريب وتنمية جدارات الموارد البشرية كانت مناسبة بصورة كبيرة وحصلت على ثقة وموافقة من جميع السادة الخبراء حيث تقع العبارات بين الأوزان النسبية (92%-100%)، وهناك عبارات احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بنسبة (100%) وهي العبارات (1، 7، 10، 11)

المحور الثالث: عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية (الجولة الثالثة)

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول (10)

استجابات الخبراء حول المحور الثالث "عدالة وشفافية الموارد البشرية" في الجولة الثالثة

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يوجد إطار أخلاقي في التعامل مع العاملين.	41	97.6%	5
2.	تتسم الإجراءات الإدارية بالعدالة والشفافية مع كافة العاملين	42	100%	1
3.	يتم طرح القرارات الخاصة بالعاملين بناء على مسببات منطقية	41	97.6%	5
4.	تتوافر فرص مناسبة للتطور المهني بين كافة العاملين سواء.	42	100%	1
5.	يشرك القيادات الإدارية كافة العاملين في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بعدالة وشفافية	42	100%	1
6.	يتم حل النزاعات والصراعات بنزاهة وشفافية	41	97.6%	5
7.	للعاملين الحق في الاعتراض والتنظم على نتائج التقييم.	41	97.6%	5
8.	يوجد إطار مهني وموضوعي في التعامل مع كافة العاملين.	40	95.2%	9
9.	يتم توزيع المكافآت والمحفزات بعدالة وشفافية على العاملين	39	92.8%	10
10.	يوجد سياسات عادلة ونزيهة في عمليات التمكين والتفويض للعاملين.	42	100%	1

وبعد استقراء الجدول السابق يتضح أن العبارات الخاصة بمحور الموارد البشرية حصلت على الأوزان النسبية بين (92.8%100%)، وهذا يدل على أن غالبية العبارات المقترحة مناسبة بصورة كبيرة
المحور الرابع: ثقافة التميز

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول (11)

استجابات الخبراء حول المحور الرابع ثقافة التميز" في الجولة الثالثة

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تقدم القيادة نموذج يحتذى به في تعزيز ثقافة التميز	41	97.6%	2
2.	تشجع العاملين على تقديم الخدمات الحسنة للجمهور	41	97.6%	2
3.	يوجد ممارسة فاعلة للتغيير والتطوير قولاً وفعلاً	40	95.2%	6
4.	تعمم الرؤية والرسالة والأهداف على كافة العاملين وتقتنعهم بها	40	95.2%	6
5.	تنشر القيم والمعتقدات المحفزة للإنجاز بين جميع العاملين	41	97.6%	2
6.	يتوافر الأدوات اللازمة لقياس رضا المستفيدين والأطراف المعنية	40	95.2%	6
7.	توجد برامج مختصة بتعزيز قيم العمل بين العاملين	39	92.8%	11
8.	تحرص القيادة على أن تكون المؤسسة الأفضل خدمة للجمهور	42	100%	1
9.	تحرص القيادة على تعزيز بيئة آمنة وإيجابية للعمل	40	95.2%	6
10.	تطبق استراتيجيات واضحة لتحقيق الحوار الفعال مع كافة الأطراف المجتمعية والوزارية	41	97.6%	2

وبعد استقراء الجدول السابق يتضح أن العبارات الخاصة بمحور إدارة الموارد المادية داخل المدرسة حصلت على أوزان نسبية بين (92.8%-100%)، وهذا يدل على أن غالبية العبارات المقترحة مناسبة بصورة كبيرة ومهمة.

المحور الخامس: تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم

جاءت استجابات السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين في هذا المحور على النحو التالي:

جدول (12)

استجابات الخبراء حول المحور الخامس "تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم" في الجولة الثالثة

م	العبارة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الترتيب
---	---------	------------------	--------------	---------

1	%100	42	يوجد نظام للتقييم واضح ويتم تعميمه على العاملين	1.
4	%97.6	41	توضح بأن عمليات التقويم من أجل التحسين والتطوير وليس للإجراءات العقابية	2.
1	%100	42	تساعد في رعاية المبادرات الفردية والجماعية	3.
4	%97.6	41	تراعي الجوانب النفسية والصحية والاجتماعية الخاصة بكل العاملين	4.
6	%95.2	40	تشرك القيادة العديد من العاملين في اللقاءات والأنشطة المجتمعية	5.
6	%95.2	40	تعقد الاحتفالات والاجتماعات لتكريم المبادرين والملتزمين بالعمل	6.
6	%95.2	40	تعقد العديد من الأنشطة الاجتماعية تقديراً لجهود العاملين	7.
1	%100	42	تشرك قيادات المجتمع المحلي وقيادات وزارية في تكريم العاملين	8.
6	%95.2	40	يقدم بطاقات شكر ويعلن أسماء المتميزين في إعلانات المديرية	9.
10	%92	39	يكلف العاملين ببعض الأعمال القيادية والبارزة	10.

وبعد استقراء الجدول السابق يتضح أن العبارات الخاصة بمحور إدارة العمليات حصلت على أوزان نسبية بين (92%-100%)، وهذا يدل على أن غالبية العبارات المقترحة مناسبة بصورة كبيرة وأهميتها في تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم على ضوء نماذج التميز التنظيمي. النتائج الإجمالية لمحاور الجولة الثالثة في أسلوب دلغاي: للتعرف على ملخصتصورات خبراء البحث في الجولة الثالثة حول تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم على ضوء نماذج التميز التنظيمي، نوضحها في الجدول الآتي:

جدول (13)

مجموع الاستجابات والأوزان النسبية والترتيب لمحاور الجولة الثالثة في أسلوب دلغاي

الترتيب	الوزن النسبي	مجموع الاستجابات	البيان	المحور
5	95.6	452	التخطيط والإدارة	الأول
1	97.8	452	التطوير والتدريب للموارد	الثاني
1	97.8	411	عدالة وشفافية الموارد البشرية	الثالث
4	96.4	405	ثقافة التميز	الرابع
3	96.8	369	تقدير الموارد البشرية	الخامس

يتضح من الجدول السابق أن هناك إجماع وثقة كبيرة من قبل الخبراء والمتخصصين على جميع المحاور الخمسة والتي تشكل مجالات واضحة يمكن تضمينها في رؤى وتصورات مديريات التربية والتعليم لتطوير إدارة الموارد البشرية على ضوء نماذج التميز التنظيمي، حيث كانت تتراوح الأوزان النسبية بين (96.4%-97.8%) ويرجع ذلك إلى أهمية هذه المحاور والعبارات

المتضمنة بها من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين كما تدل على صدق الجولات الثلاثة لدلفاي في هذه الدراسة، والتدرج في التعديل والصياغة والإضافة في العبارات عبر الجولات الثلاث، وكان ترتيب المحاور وفقاً للأهمية من وجهة نظر الخبراء والمختصين كالتالي (التطوير والتدريب للموارد البشرية- عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية- تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم- ثقافة التميز- التخطيط والإدارة للموارد البشرية). وتظهر النتائج تأكيد الخبراء لأهمية التطوير والتدريب للموارد البشرية وأهمية عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية، ويعزو الباحثان ذلك إلى التغيرات والتطورات العالمية والإقليمية المحيطة بالمهنة التربوية من تغيرات تكنولوجية وتقنية وتغيرات سياسية واقتصادية والاحصاءات المتعددة للظواهر والمشكلات المجتمعية، والتطور المعرفي في عالم الإدارة، ونقل التجارب الخارجية للبلدان المتفوقة في الميدان التربوي، كل ذلك مع غيره يفرض الاهتمام الكبير بالتطوير والتدريب المستمر للموارد البشرية بما ينسجم مع البيئة المحيطة بهم، كما يفسر الباحثان حصول محور العدالة والشفافية لأنظمة الموارد البشرية على نفس الترتيب بأن العدل والنزاهة يعتبران مدخل أساس في تحقيق الأهداف وتهيئة البيئة الخصبة للعاملين للعمل والإنجاز كما أنهما المحرك للعلاقات والتفاعل الإيجابي بين العاملين والجمهور، والعدل يعد مطلب مهم وضروري لكافة القوى البشرية لسد النقص في العديد من الجوانب منها الرضا والانتفاء للعمل والمؤسسة، وهذه النتيجة تعكس ضرورة توافر العدالة بكافة أشكالها التوزيعية والإجرائية والتقييمية في إدارة الموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج دراسة الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم، وبناء على نتائج جولات دلفاي الثلاث تم طرح مجموعة من التوصيات يمكن ذكرها على النحو التالي:

- تعميم ونشر مجالات ومعايير التميز الواجب توافرها في أنظمة إدارة الموارد البشرية على كافة مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والاستعانة بها في وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية.
- تحقيق التكامل بين المعهد الوطني للتدريب والتأهيل ومراكز التدريب وأقسام شؤون الموظفين في المديريات التعليمية.
- إنشاء جائزة لتميز إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم، وتكون للجائزة وحدة مختصة في الوزارة أو جهة خارجية بحيث يمكن أن تكون كل ثلاث سنوات، وتوضع مجالاتها ومعاييرها مؤشراتها في ضوء النماذج العالمية لجوائز إدارة الموارد البشرية.
- الاستعانة بالمختصين بالجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي لتصميم خطة استراتيجية وتنفيذية لإدارة الموارد البشرية ومتابعتها في الميدان التربوي.
- التنسيق الفاعل مع مؤسسات التدريب المجتمعي لعقد البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية، ومتابعة الأثر في مجالات العمل المختلفة.
- تدريب مديري مديريات التربية والتعليم ومدراء الدوائر الفنية والإدارية على مجالات إدارة الموارد البشرية وطرق الاستثمار الحسن للقوى البشرية.
- إعداد الأدلة والإرشادات والحقائب التدريبية المتقدمة لتدريب العاملين وقيادات الميدان التربوي على أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتغيرات والتطورات الحديثة في العالم.
- دمج منظومة إدارة الموارد البشرية بالمنظومة التقنية والرقمية لاستثمارها في تحقيق الانجاز العالي للأداء المؤسسي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- بدر، سفيان(2013). متطلبات الابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز(2018): برنامج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، حكومة دبي.
- الجرايد، محمد والعلوي، أحمد(2018). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها ، مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث-جسر4(7)، ص ص 17-37.
- حسنونة، إلهام(2018). فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- سهمود، إيهاب(2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشوا، عفت(2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- عباس، محمود السيد(2007). مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة، بحث مقدم للمؤتمر القومي الرابع عشر، آفاق جديدة في التعليم الجامعي، مجلد (1).
- العلوان، جعفر بن أحمد.(2017). الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية مراجعة منهجية للأدبيات ذات العلاقة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (46)، ص ص63-124.
- العنزي، خالد(2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الكويت.
- فرج أحمد(2009).مهارات البحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية، القاهرة، عالم الكتب.
- فهيم، محمد(2000). التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- القزاز، اسماعيل وعبد الملك، عادل (2004). التقييم الذاتي وعمليات التحسين المستمر بموجب ارشادات مواصفة ISO9004,2000، العراق، بغداد، مكتبةالمشهداني للطباعة
- المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية(مفتاح)(2011). تحليل خدمات قطاع التعليم العام من منظور النوع الاجتماعي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الفئات المستفيدة، منشورات مفتاح، القدس.
- مشتهى، مروان(2012). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

الموقع الإلكتروني لجائزة ديمينج للجودة، تم السحب بتاريخ 5-11-2019 www. Deming .com

النجار، مازن(2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء
النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
نعيم، محمد(2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
وزارة التربية والتعليم العالي السعودية(2018): دليل جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز، وزارة التربية والتعليم-
السعودية.
وهبة، عماد صموئيل(2011). استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها
بمحافظة سوهاج- دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، السنة 11، العدد 44، القاهرة، ص112-113.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- EFQM(2019): Introducing the Excellence model 2019, p 7-8, Referenced in 19-9-2019
http://www.efqm.org/en/PdfResources%20/EFQMModel_Presentation.pdf
Singapore, Spring: General Guide to Excellence Self Assessment, Enterprise Productivity Division,
Singapore: Spring Singapore, 2007, p12.
Tee, Ng:. The Singapore School and the School Excellence Model, Educational Research for Policy
and Practice, 2013 ,PP27-39.
Olson, Lella Marie: An Examination of Quality Management in Support Function of Elementary
and Secondary Education Using the Malcolm Baldrige National Quality Awards Criteria for
Performance Excellence. A Phd Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School,
the University of Minnesota, 2009