جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم: الريادة والإبداع والاستراتيجيات

دور التخطيط الاستراتيجي في عملية استقطاب الكفاءات

(دراسة ميدانية على المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها)

The role of strategic planning in the recruitment of efficiencies process

A field study on the leading private schools in the governorates of Damascus and its countryside

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة: بتول الدندل
إشراف الدكتور: أديب صقر
الأستاذ المساعد في كلية الاقتصاد الثالثة

دمشق ٢٠٢٠

جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم: الريادة والإبداع والاستراتيجيات

دور التخطيط الاستراتيجي في عملية استقطاب الكفاءات

(دراسة ميدانية على المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها)

The role of strategic planning in the recruitment of efficiencies process

A field study on the leading private schools in the governorates of Damascus and its countryside

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة: بتول الدندل
إشراف الدكتور: أديب صقر
الأستاذ المساعد في كلية الاقتصاد الثالثة

التدقيق اللغوي:
عمار حمزاوي
جامعة حلب –كلية الآداب والعلوم الإنسانية –قسم اللغة العربية، رقم وثيقة التخرج ٧٥٧٤ – تاريخ ٢٠٠٢

دمشق ٢٠٢٠

قال تعالى في كتابه العزيز

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم
ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

سورة التوبة "١٠٥"

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قرار لجنة الحكم

اسم الباحثة: بتول دحام الدندل

عنوان الرسالة: *دور التخطيط الاستراتيجي في عملية استقطاب الكفاءات* (دراسة *ميدانية على المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها*).

لجنة المناقشة والحكم:

د. أديب صقر جامعة دمشق	الأستاذ المساعد في قسم المصارف والتأمين كلية الاقتصاد الثالثة/القنيطرة الاختصاص: اقتصاد وتخطيط	عضواً مشرفاً
د. سمر قبلان جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: تنمية الموارد البشرية	عضواً
د. محمد كنج جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الاعمال كلية الاقتصاد الثالثة/القنيطرة الاختصاص: إدارة مؤسسات متخصصة	عضواً

تاريخ المناقشة: أجريت المناقشة في يوم الاثنين ٢٠٢٠/١١/٢

الإهداء

أهدي هذا البحث المتواضع

إلى المعلم الأول رسولنا وقدوتنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام..

إلى روح والدي وفاءً وتقديراً..

إلى من أنارت لي الطريق.. والدتي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى الذين لم يألوا جهداً في دعمي وتشجيعي.. إخواني وأخواتي

إلى من شاركتني العناء وتحملت الكثير من أجل إتمام هذا البحث.. ابنة أخي بيان الرجا

إلى من ساندتني كثيراً.. ابنة أخي آلاء الدندل

إلى كل من أسدى لي علماً، أو قدم لي رأياً، أو توجيهاً، أو نصحاً، أو دعوةً في ظهر الغيب كانت سبباً في توفيق الله لي.

إلى كل من تمنى لي إتمام هذا العمل بنجاح

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد

بداية فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً الذي أمدني بعونه وتوفيقه لإتمام هذا البحث، وانطلاقاً من حديث المصطفى عليه الصلاة والسلام " من لا يشكر الناس، لا يشكر الله" فأنني أتوجه بالشكر العميق والتقدير لأستاذي القدير الدكتور

أديب صقر

الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت منه العطاء الوافر، والعلم الزاخر، والنصح السديد، والتوجيه الرشيد، ورحابة الصدر، وحسن المعاملة، مما أعانني على إتمام هذا الجهد، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

وأسجل وقفة شكر وعرفان إلى عمادة المعهد العالي للتنمية الإدارية ولأساتذته وكوادره الإدارية والخدمية.

كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين، لما قدموه من نصيحة ومشورة في إخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

وعميق الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول تحكيم هذه الدراسة ولملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ عمار الحمزاوي مدرس اللغة العربية لتفضله بتدقيق الدراسة لغوياً.

وأقدم أيضاً شكري واحترامي إلى كل من مد لي يد العون أثناء تطبيق الدراسة الميدانية في المدرسة الباكستانية ومدرسة المحسنية ومدرسة اليوسفية، جزاهم الله عنا كل خير.

وأتقدم بخالص شكري ومحبتي إلى جميع أفراد أسرتي، الذين قدموا لي كل الدعم لإتمام هذه الدراسة.

وأخيراً فإني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وفقت فمن الله، وإن قصرت فمن نفسي –فالكمال لله وحده –وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع **الصفحة**

قرار لجنة الحكم .....

الإهداء .....

شكر وتقدير .....

فهرس المحتويات .....أ

فهرس الأشكال.....ز

فهرس الجداول .....ح

ملخص الدراسة .....م

الإطار التمهيدي .....ن

المقدمة.....س

١- الدراسات السابقة.....ع

٢- مشكلة البحث .....ت

٣- أهمية البحث .....ث

٤- أهداف البحث.....ث

٥- متغيرات البحث.....خ

٦- فرضيات البحث .....ذ

الموضوع	الصفحة

٧- منهج البحث ..... ض

٨- حدود البحث ..... ض

٩- مجتمع وعينة البحث ..... ض

١٠- محددات البحث ..... ض

١١- محتويات البحث ..... غ

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي المدرسي ١

١-١ المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي ٢

١-١-١ مفهوم التخطيط الاستراتيجي ٣

١-١-٢ مراحل التخطيط الاستراتيجي ٤

١-١-٣ أبعاد التخطيط الاستراتيجي ٩

١-١-٤ مزايا التخطيط الاستراتيجي ٩

١-١-٥ معوقات ومحددات التخطيط الاستراتيجي ١٠

١-٢ المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودوره في تنمية الموارد البشرية ١٣

١-٢-١ مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي ١٣

١-٢-٢ مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي ١٥

الموضوع **الصفحة**

١-٢-٣ متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ١٨

١-٢-٤ أهداف التخطيط المدرسي ١٩

١-٢-٥ مجالات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ٢١

١-٢-٦ مبادئ ومقومات التخطيط المدرسي ٢٤

١-٢-٧ مهارات التخطيط الواجب توافرها في مدير المدرسة ٢٦

١-٢-٨ أنواع الخطة المدرسية ٢٨

١-٢-٩ مشكلات التخطيط المدرسي وطرق معالجتها ٢٩

١-٣ المبحث الثالث: الموارد البشرية ودورها في التنمية ٣٣

١-٣-١ أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ٣٣

١-٣-٢ دور التعليم في تنمية الموارد البشرية ٣٥

خلاصة الفصل الأول ٣٩

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية ٤٠

تمهيد ٤١

٢-١ المبحث الأول: مفهوم الاستقطاب، خطواته وأهميته ٤٢

الموضوع **الصفحة**

٢-١-١ مفهوم الاستقطاب ٤٢

٢-١-٢ خطوات الاستقطاب ٤٣

٢-١-٣ أهمية الاستقطاب ٤٥

٢-٢ المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب وتطبيق برامجه ٤٧

٢-٢-١ مصادر الاستقطاب ٤٧

٢-٢-٢ تطبيق برامج الاستقطاب ٦٥

٢-٣ المبحث الثالث: فاعلية استقطاب الموارد البشرية والعوامل

والاستراتيجيات المؤثرة فيها ٦٧

٢-٣-١ فاعلية استقطاب الموارد البشرية ٦٧

٢-٣-٢ العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب ٦٨

٢-٣-٣ الاستراتيجيات المؤثرة في عملية الاستقطاب ٧١

٢-٤ المبحث الرابع: مسؤولية عملية الاستقطاب ومراجعه برامجه ٧٣

٢-٤-١ مسؤولية الاستقطاب ٧٣

٢-٤-٢ مراجعة برامج الاستقطاب ٧٥

٢-٥ المبحث الخامس: العلاقة بين الفرد والمنظمة في الاستقطاب ودور الترغيب

التنظيمي ٧٧

الموضوع الصفحة

٢-٥-١ العلاقة بين الفرد والمنظمة في عملية الاستقطاب ٧٧

٢-٥-٢ دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب ٧٧

٢-٦ المبحث السادس: تقييم جهود عملية الاستقطاب ومحدداتها ٨٠

٢-٦-١ تقييم جهود عملية الاستقطاب ٨٠

٢-٦-٢ محددات وظيفة الاستقطاب ٨١

خلاصة الفصل الثاني ٨٢

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ٨٤

المقدمة ٨٥

٣-١ المبحث الأول: إجراءات الدراسة ٨٥

٣-١-١ منهج الدراسة ٨٥

٣-١-٢ مجتمع وعينة الدراسة ٨٦

٣-١-٣ أداة الدراسة ٨٦

٣-١-٤ الثبات ٨٧

٣-١-٥ الصدق ٨٧

٣-١-٦ تحليل بيانات الدراسة ٩٥

٣-٢ المبحث الثاني: نتائج الدراسة والمقترحات ١٢٣

الموضوع **الصفحة**

٣-٢-١ النتائج الخاصة باختبار الفرضيات وتفسيرها ١٢٣

٣-٢-٢ مناقشة النتائج والتوصيات ١٣٥

خلاصة الفصل الثالث ١٣٨

الخاتمة ١٤٠

Abstract ١٤١

مراجع الدراسة ١٤٢

مراجع عربية ١٤٢

مراجع أجنبية ١٤٧

ملاحق الدراسة ١٤٩

الملحق (١) أسماء السادة الدكاترة المحكمين ١٤٩

الملحق (٢) استبانة الدراسة ١٥٠

الملحق (٣) استبانة موجهة إلى القائمين بعملية الاستقطاب ١٥١

الملحق (٤) استبانة موجهة إلى مديري المدارس الخاصة ١٥٣

الملحق (٥) استبانة موجهة إلى المستفيدين من عملية الاستقطاب ١٥٥

الملحق (٦) استبانة موجهة إلى أولياء أمور الطلاب ١٥٧

قائمة الأشكال

الموضوع **الصفحة**

الشكل (١) نموذج البحث ..... خ

الشكل (٢) مفهوم التخطيط ٣

الشكل (٣) ملخص لعلاقات التفاعل بين عوامل البيئة الخارجية ٦

الشكل (٤) مراحل التخطيط الاستراتيجي ١٥

الشكل (٥) مبادئ التخطيط الاستراتيجي ٢٤

الشكل (٦) قواعد ومبادئ عملية الاستقطاب ٤٣

الشكل (٧) خطوات عملية الاستقطاب ٤٤

الشكل (٨) المصادر الداخلية للاستقطاب ٤٨

الشكل (٩) المصادر الخارجية للاستقطاب ٤٧

الشكل (١٠) العلاقة بين الفرد والمنظمة في الاستقطاب ٧٧

قائمة الجداول

الموضوع **الصفحة**

الجدول (١) تحليل سوات ١٦

الجدول (٢) مزايا وعيوب الاستقطاب ٥٨

الجدول (٣) أهم الفروقات بين الاستقطاب الالكتروني والاستقطاب التقليدي ٦٤

الجدول (٤) دور الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في الاستقطاب ٧٤

الجدول (٥) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ٨٧

الجدول (٦) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط_لأولياء الأمور) والدرجة الكلية للمحور ٨٨

الجدول (٧) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب_أولياء الأمور) والدرجة الكلية للمحور ٨٨

الجدول (٨) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط_ للقائمين بعملية الاستقطاب) والدرجة الكلية للمحور ٩٠

الجدول (٩) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _ القائمين على عملية الاستقطاب) والدرجة الكلية للمحور ٩٠

الجدول (١٠) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط _ للمستفيدين من عملية الاستقطاب) والدرجة الكلية للمحور ٩٢

الموضوع	الصفحة

الجدول (١١) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _ للمستفيدين) والدرجة الكلية للمحور ٩٣

الجدول (١٢) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط _ للمدراء) والدرجة الكلية للمحور ٩٤

الجدول (١٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _ مدراء) والدرجة الكلية للمحور ٩٥

الجدول (١٤) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عينة المدراء ٩٦

الجدول (١٥) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية عملية الاستقطاب حسب عينة المدراء ٩٧

الجدول (١٦) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي حسب عينة المدراء ٩٩

الجدول (١٧) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر الاستقطاب حسب عينة المدراء ١٠١

الجدول (١٨) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عينة القائمين ١٠٣

الجدول (١٩) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية الاستقطاب حسب عينة القائمين ١٠٤

الجدول (٢٠) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي حسب عينة القائمين ١٠٦

الموضوع **الصفحة**

الجدول (٢١) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر الاستقطاب حسب عينة القائمين ١٠٧

الجدول (٢٢) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم اهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عينة الأولياء ١٠٩

الجدول (٢٣) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية الاستقطاب حسب عينة الأولياء ١١١

الجدول (٢٤) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي حسب عينة الأولياء ١١٣

الجدول (٢٥) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر الاستقطاب حسب عينة الأولياء ١١٤

الجدول (٢٦) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عينة المستفيدين من الاستقطاب ١١٦

الجدول (٢٧) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية الاستقطاب حسب عينة المستفيدين من الاستقطاب ١١٨

الجدول (٢٨) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي حسب عينة المستفيدين من الاستقطاب ١١٩

الجدول (٢٩) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر الاستقطاب حسب عينة المستفيدين من الاستقطاب. ١٢١

الجدول (٣٠) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب عينة الأولياء ١٢٣

الموضوع	الصفحة

الجدول (٣١) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب عينة الأولياء ١٢٤

الجدول (٣٢) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة أولياء الأمور) ١٢٥

الجدول (٣٣) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة أولياء الأمور) ١٢٥

الجدول (٣٤) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المستفيدين) ١٢٦

الجدول (٣٥) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المستفيدين) ١٢٧

الجدول (٣٦) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المستفيدين) ١٢٨

الجدول (٣٧) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المستفيدين) ١٢٨

الجدول (٣٨) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة القائمين) ١٢٩

الجدول (٣٩) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة القائمين) ١٣٠

الموضوع **الصفحة**

الجدول (٤٠) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (القائمين) ١٣٠

الجدول (٤١) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة القائمين) ١٣١

الجدول (٤٢) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المدراء) ١٣٢

الجدول (٤٣) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المدراء) ١٣٣

الجدول (٤٤) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المدراء) ١٣٣

الجدول (٤٥) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المدراء) ١٣٤

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية، وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في استقطاب الكفاءات للعمل في المدارس الخاصة، والحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين، وقد اختيرت عينة عشوائية (١٤٧) من مدراء المدارس، والقائمين على عملية الاستقطاب، والمستفيدين من هذه العملية ، بالإضافة الى أولياء أمور الطلاب ، حيث جرى استطلاع وتحليل هذه الآراء، للتحقق من طبيعة التخطيط الاستراتيجي ومدى إسهامه في رفع فاعلية استقطاب الكفاءات ، والتعرف على الصعوبات التي تحد من قدرات المنظمات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين فاعلية التخطيط وفقاً للأبعاد (التحليل الاستراتيجي، صياغة وتصميم الخطة، الاجراءات المتبعة، تنفيذ وتقييم الخطة) مجتمعة، وبين عملية الاستقطاب وذلك لتحقيق التميز في جذب الكفاءات للعمل في المدارس الخاصة، وأنه تتوفر لدى إدارات هذه المدارس استراتيجيات لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، كما إنها تقوم باتباع طرق عادلة للاستقطاب والتوظيف، وأيضا تقوم بتطوير الخطط للتعامل مع العجز الفائض في الموظفين.

والخروج بتوصيات وآليات عمل تهدف الى تطوير الاستراتيجيات والأهداف اللازمة لتحقيق رؤية المنظمات.

الإطار النظري العام

المقدمة

١-الدراسات السابقة

٢-مشكلة البحث

٣-أهمية البحث

٤-أهداف البحث

٥-متغيرات البحث

٦-فرضيات البحث

٧-منهج البحث

٨-حدود البحث

٩-مجتمع وعينة البحث

١٠-محددات البحث

١١_ محتويات البحث

المقدمة

مع بداية الألفية الثالثة تزايد الإدراك بأن البشرية على أعتاب مرحلة جديدة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي كان من أبرز سماتها العولمة، إذ أصبح العالم قرية كونية صغيرة مرتبطة بفضاء إلكتروني واحد، تنتقل المعلومات الاقتصادية والعلمية فيه بسرعة الضوء في عالم ليس فيه مكان للسرية، وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من التحديات على جميع الأصعدة والمستويات، الأمر الذي حدا بالمؤسسات والمنظمات إلى السعي الدائم لتحقيق ميزة تنافسية في عالم الأعمال، ولمواكبة هذه المتغيرات كان لابد لمنظمات الأعمال أن تمتلك رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، تستطيع من خلالها استشراف المستقبل ببصيرة ثاقبة، ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد، وقد فرضت هذه المتغيرات على المنظمات الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يساعدها في تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي يجب أن تقوم به لإنجاز أهدافها، ويتم ذلك من خلال تفهمها لمتغيرات محيطها الخارجي، وقوى المنافسة فيه، والتعرف على جوانب القوى والضعف في محيطها الداخلي ليتسنى لها بعد ذلك بناء استراتيجيات فعالة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

لذا يعد التخطيط عنصراً أساسياً في العملية الإدارية باعتباره أحد ركائز العمل المنظم، والذي يجب أن يتسم به كل عمل جماعي أو فردي، فمن خلاله تتحدد الغايات والأهداف والإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف وتحقيق الغايات المنشودة.

وتبرز أهمية التخطيط في المنظمات التعليميّة الخاصة بشكل جلي وواضح لكونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة، باختيار أفضل البدائل الملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

ونتيجة لذلك فقد تبنت أغلب الإدارات التعليمية منهج التخطيط الاستراتيجي؛ نظراً لما يحققه من نتائج هامة على مستوى مؤسسات التعليم، إذ يتيح الفرص أمام كافة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم للخطط الموضوعة ما يسهم في تحسينها ويخلق الحسّ بالمسؤولية والانتماء.

من جهة ثانية، تعد عملية الاستقطاب منظومة متكاملة تتشكل أبعادها من خمسة محاور أساسية على النحو الآتي:

-الأهداف Objectives

-المدخلات Inputs

-العمليات Processes

-المخرجات Outputs

-النتائج Results

ويمكن معرفة نجاح عملية الاستقطاب من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج، فكلما أمكن توافر الموارد البشرية القادرة على إتقان العمل والمساعدة في نجاح المنظمة وتميزها، زادت فاعليّة عملية الاستقطاب.

وتستطيع منظمات الأعمال من خلال استقطاب وتعيين الموارد البشرية جني الكثير من الفوائد الاستراتيجية، مثل تحقيق الميزة التنافسية، والتي تعد هدفاً استراتيجياً لا يمكن تحقيقه إلا بتخطيط ورسم استراتيجيات بعيدة المدى سواء على مستوى المنتج أو على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، أو على مستوى مدخلات الإنتاج من مواد وأيد عاملة وعلاقات عملاء وغيرها من العوامل.

وباعتبار أن مسؤولية الاستقطاب والتوظيف هي من مهام إدارة الموارد البشريّة، كان لا بد للإدارة المعاصرة من الاهتمام بالتخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشريّة بصفة خاصة، حيث أن البشر هم أساس التنمية وهدفها النهائي.

١-الدراسات السابقة

اعتمدنا في دراستنا الحالية على العديد من الدراسات السابقة نذكر منها:

أ-دراسة العجمي وآخرون (٢٠١٧) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليميّة بدولة الكويت

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين المدارس الثانوية، بالإضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية، كما هدفت إلى تقديم مقترحات لتحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليميّة في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن صياغة الخطة الاستراتيجيَة تسهم في تحديد الأهداف والوظائف الأساسية للتعليم، وأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، بما يخص الإمكانات المادية والبشرية. وضرورة إشراك المعلمين في عمليات التخطيط كي يشعروا بدورهم الهام في المدرسة بالإضافة إلى ضرورة استمرار عمليات تدريب مديري المدارس على الأساليب الإداريّة الحديثة.

ب–دراسة التميمي (٢٠١٦) دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بمناهج التدريب والتعليم، والوقوف على أهم العوائق والتحديات التي قد تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير عملية التدريب والتعليم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الصياغة الواضحة للرؤية والرسالة، وإن أهداف التدريب والتعليم المستقبليّة، تعد من أهم مساهمات التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم والتدريب. وإن تحديد الاحتياجات التعليميّة والتدريبيّة بشكل جيد من أهم الطرق الّتي يتم بواسطتها تطوير مناهج التعليم والتدريب، وإن ضعف الإمكانات المادية، وضعف تدريب الكوادر وقلة الحوافز المادية والمعنوية من أهم العوائق التي قد تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم والتدّريب. ومن أهم توصيات الدراسة صياغة رؤية، ورسالة وأهداف التدريب والتعليم المستقبليّة بشكل واضح. وتحديد الاحتياجات التدريبيّة والتعليميّة وفق ما تقرره القيادة العليا والجهات المستفيدة.

ج–دراسة القردجي (٢٠١٣) أثر نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمكافآت)، في ذكاء المنظمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمكافآت)، في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح، كما يوجد أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة باختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت في ذكاء الاستثمار التسويقي. كما لم يتبين أي أثر لتدريب الموظفين، والمساواة بين الموظفين وجودة العمل في ذكاء الاستثمار التسويقي، وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة توصيات أهمها: يجب الحفاظ على نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمكافآت)، كما يجب التركيز على تطوير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وتعزيزها بشكل صريح، وواضح في ذكاء المنظمة وذكاء الاستثمار والتسويق، وذكاء التكيف التشغيلي للارتقاء بأعمال الشركة، وأهدافها لمواكبة الشركات العالمية في نفس المجال.

د_ دراسة شبير (٢٠٠٦) واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، وتوصلت إلى إن عملية الاستقطاب والاختيار لا تلقى العناية الكافية، ولا يوجد في المؤسسات دراسة لسوق العمل حيث أن أساليب الاستقطاب تكاد تكون محصورة في إعلانات الصحف، والاختيار عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة وإتقان. وإن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة، وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية التنمية، وإدارة الموارد البشرية وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية، ومراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل منهجي ومدروس بالإضافة إلى صياغة استراتيجيات واضحة ومكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

هـ_ دراسة الزهري (٢٠٠٠) : دراسة بعنوان : التخطيط لاستراتيجيات القوى العاملة هدفت الدراسة إلى استعراض عملية تخطيط الموارد البشرية ، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها ، بغية اختيار الاستراتيجية الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، التي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : بان المؤسسات تولي اهتماماً بتطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم وتعزيز وجود استراتيجيات واضحة، تنبثق عنها استراتيجيات الموارد بشرية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الاستراتيجية، إضافة إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تهتم بكل ما له علاقة بالعاملين من حيث وضع خطط خاصة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال تحديد العرض والطلب من العمالة في سوق العمل، كما يتم رسم استراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف، والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين. كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط استراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية، وضرورة صياغة رؤية واضحة للمستقبل تعرف المؤسسات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية لما للعنصر البشري من أهمية.

و–دراسة الشهري (٢٠٠٠) العوامل المؤثرة على عملية الاختبار والتعيين ووظائف شؤون الافراد في الخدمة المدينة في السعودية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين الاختيار أجهزة الخدمة المدنية في المملكة، وتحديد العوامل التنظيمية والاجتماعية والشخصية التي تؤثر في عملية الاختيار والتعيين، والوقوف على الأساليب التي يتم اتباعها في عملية الاختيار والتعيين بأجهزة الخدمة المدنية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من العوامل التي تؤثر في فعالية عملية الاختيار والتعيين بدرجات متفاوتة ويمكن ترتيبها حسب درجة تأثيرها من الأقوى إلى الأضعف لتبدأ بالعوامل التنظيمية فأساليب الاختيار، فالعوامل الاجتماعية، والعوامل الشخصية.

ز-دراسة كلومب (Klomp 2018): "المعايير المهنية للقادة التربويين وخبرات السنة الأولى للمدير: فهم الدور والمسؤوليات"

Professional Standards for Educational Leaders and a First - Year Principal's Experiences: Understanding of Role and Responsibilities

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تتوافق تجارب مدير المدرسة الثانوية بعد السنة الأولى من عمله في الإدارة، وفهم دور ومسؤوليات الموقف القيادي في ضوء المعايير المهنية للقادة التربويين(Professional Standards for Educational Leaders) (PSEL) ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل بيانات نهج السيرة الذاتية التي تم جمعها على شكل ملاحظات ميدانية دورية أو مذكرات تحليلية أو إدخالات يومية ، كتبها الباحث المشارك وهو مدير مدرسة ثانوية خلال السنة الأولى من الإدارة، حيث أصبح متأقلماً مع دوره في عامه الأول، وكشفت نتائج الدراسة أن المعايير أساسية ومشتركة لجميع مستويات القيادة التربوية على مستوى المقاطعة، لكن ممارسات مدير المدرسة الثانوية في السنة الأولى ليست موزعة بالتساوي بين جميع المعايير المهنية للقيادة، حيث أشارت الدراسة أن لدي المديرين مسؤوليات إضافية مرتبطة بأدوارهم الخاصة مثل العمل مع المجالس المدرسية وعلاقات العمل التي تتجاوز هذه المعايير، وكان المعيار الأكثر استخدامه ما يتضمن التعليم والتعلم عبر التكنولوجيا.

ح-دراسة مارجريت (Margaret ،2012): " التحقق من مدى تأثير رسالة المدرسة على التخطيط التنموي للمدرسة ".

"An investigation into the impact of Mission Statements on School Development Planning"

هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار مدى الاعتقاد بأن التخطيط التنموي المدرسي يكون أكثر فاعلية عندما يرتبط بوثيقة مكتوبة بوضوح تم وضعها بالتعاون فيما بين جميع العاملين، والتي تعبر عن

القيم والمعتقدات في المدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وضوح العبارات الموضوعية في المدارس كالرؤية والرسالة لجميع العاملين، ووضوح الرؤية والرسالة للموظفين الجدد قبل وأثناء تعيينهم في المدرسة، بحيث تعزز لديهم القدرة على العمل وفقها، وأن عملية التخطيط التنموي للمدرسة تسير وفق رؤية ورسالة واضحة لجميع العاملين.

ط-دراسة (Bernthal & Rioux 2005) (الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية)

The best and recruitment strategies and results in polarization improve institutional outputs

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية، وتوصلت إلى أن الموظفين الداخليين أكثر نجاحاً من الموظفين الخارجيين، إلا أن المؤسسات تتجه إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة أكثر من الطلبات، وتعتمد ٨٠% منها على فحص الطلبات يدوياً، و٧٥% على الفحص مع المرجعية. وتمثل المؤسسات التي تستخدم أكثر نظم الاختيار فعالية ما بين ١٥% إلى ٢٢%والتي تتبع عند اختيارها لموظفيها المقابلات السلوكية، وقائمة مواءمة التحفيز، بالإضافة إلى اختبارات القدرات، وتقييم الدورات والخبرات.

ي-دراسة Budhwar (2000) (درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية)

The degree of integration between the institutional and strategic human resource management

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة ، إضافة إلى درجة تقويض المسؤوليات فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر من ٥٠ % من المنظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأن ٨٧,٤ % من المنظمات لديها خطة مؤسسية استراتيجية ، وأن ٣٤،٦ % تستشير دائرة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة ، وأن ٢٦,٤ % من عينة الدراسة لا توجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية ، بينما ٤ .٢٩% لديها خطة استراتيجية غير مكتوبة و ٤٣,٧ % لديها خطة مكتوبة.

ك-دراسة (Harrison& wyper 2000) (الأثار المباشرة لرأس المال البشري على استراتيجية الخدمة المهنية)

The direct effects of human capital on strategy and performance of professional service firms

هدفت الدراسة الى تطبيق منهج العمليات الست في وظائف إدارة بشرية لشركات امريكية يبلغ عدد موظفيها ١٤٠٠ موظفاً، بناء على نموذج وضعه ديمنج، التي تشكل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي البيئة التنظيمية، وتطوير الموظف، وتأمين الموارد، والمكافأة والتواصل، وتحسين التنظيم. خلصت الدراسة إلى أهمية القضايا التي تتعلق بالأشخاص في إدارة التطوير، مثل خوفهم من التغيير والقياس وعدم رضاهم عن الوضع القائم، والحاجة إلى إشراك المزودين والزبائن في العملية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة اتضح لنا إن أغلبها تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب في المؤسسات الحكومية فقط، وقليلة تلك الدراسات الّتي تناولت هذه العلاقة في المنظمات غير الحكومية. كما أننا لم نجد أي دراسة محلية تربط بين هذين المتغيرين في المدارس الخاصة، وبالرغم من وجود دراسات تناولت موضوع استقطاب الموارد البشرية ومنها دراسة عريقات وآخرون (٢٠١٠)، ونور الدين وآخرون (٢٠١٣) ودراسة بن صوشة (٢٠٠٧) ودراسة (chu_chen yhey _٢٠٠٥)، والتي قامت بدراسة تنمية الموارد البشرية كمدخل لنجاح الاستثمار في البيئات العربية والأجنبية، إلا إن هذه الدراسات لم تربط الاستقطاب بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره أساس لنجاح كافة المنظمات ليس الحكومية فقط. وتدل هذه الدراسات على حداثة التخطيط الفعال لاستقطاب الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة في المؤسسات التعليمية الخاصة، إذ أنه موضوع مهم بحاجة إلى دراسة معمقة. ومن هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية على المستوى المحلي بالنسبة للمدارس الخاصة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي واستقطاب الكفاءات، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أدوات البحث وصياغة عباراته، وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وما يميزها أيضاً عن سابقاتها من الدراسات بأنها من الدراسات القليلة حسب علم الباحثة التي تسعى لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية للمدارس الخاصة في محافظتي دمشق وريفها، إذ أن أغلب الدراسات تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، في حين أن هذه الدراسة تمت في بيئتنا المحلية وبالتحديد في المدارس الخاصة.

٢-مشكلة البحث:

يعد التخطيط أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تساعد المنظمات بكافة أنواعها واتجاهاتها على التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية، وتحديد قدراتها الحالية والمستقبليّة، بما يضمن لها التميز والاستمرارية في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين، مما يستوجب استخداماً فعالاً للتخطيط الاستراتيجي ليس في الأجهزة الحكومية فقط، بل والخاصة أيضاً.

من جهة ثانية يمثّل استقطاب الموارد البشرية في المنظمة مورداً مهماً، وأصلاً من أهم أصول الميزة التنافسية التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة من دون الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها، والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها، لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وتساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات.

وقد تبلورت مشكلة هذا البحث من خلال زيارة قامت بها الباحثة لبعض المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها، فأدركت، وبناءً على الملاحظات الشخصيّة، والدراسات السابقة الّتي اطلعت عليها ضرورة إجراء بحوث وخطط مستقبلية لمؤسسات التوظيف في تنفيذ برامجها التوظيفية، والتأكيد على استقطاب القدرات الاستراتيجية، لأنها تعد معياراً للتميز، ولأنها تحد من قدرات المنافسين على التقليد والمحاكاة، وضرورة معرفة مدى ملائمة أساليب التعيين والاستقطاب مع التطور التكنولوجي وصولاً للميزة التنافسية بين المؤسسات.

من كل ذلك توصلت الباحثة إلى إنه بالرغم من النمو الهائل في تطور هذه المدارس وازدهارها، إلا أن هناك فقداناً لمسمى التخطيط يتطلب المزيد من التخطيط الاستراتيجي لنجاح عملية الاستقطاب.

الأمر الّذي يشير إلى وجود مشكلة يجب تتبعها والبحث فيها، فجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة ومحاولة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الخاصة في محافظتي دمشق وريفها. ومن هنا يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

أ-ما نوع الموارد البشرية المطلوبة؟

ب-كم من الموارد تحتاج المنظمة؟

ج–متى يجب الحصول عليها؟ وأين يتم استخدامها؟

وهناك سؤال رئيسي يمكن طرحه في هذا المجال وهو:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية في المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها؟

٣–أهمية البحث

إن التغيرات التي تحيط بالمؤسسات التعليمية من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة تزيد من أهمية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وإسهامه في عملية استقطاب الكفاءات للمدارس. وتتجلى هذه الأهمية في جانبين اثنين:

١"_ **الأهمية العلمية:** تأتي الأهمية العلميّة للبحث في كونه دراسة جديدة تضاف للدراسات السابقة، نظراً لقلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع، فبالرغم من توجه عدة أبحاث لدراسته، إلا أن التغطية الكافية في المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها، مازالت تحتاج إلى المزيد من التعمق، وإلى تدخل من قبل الباحثين لاسيما في الجانب الميداني كون الموضوع يجمع بين متغيرين مهمين، هما التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب، لما للتخطيط من أهمية في تزويد المنظمات التعليميّة بالفكر الرئيسي لها والذي يساعد في تكوين وتقييم كلا من الأهداف، والخطط، والسياسات، وفي تحديد القضايا الجوهريّة للمنظمة.

٢"–**الأهمية العملية** والتي تتجسد في:

أ_ من المتوقع أن يستفيد من هذا البحث الإداريون والمخططون في مجال التعليم، ومتخذو القرارات التعليميّة، من خلال التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، ما يساعد في وضع استراتيجيات وآليات عمل تحدد الكيفية التي يتم من خلالها جذب أفراد مؤهلين للعمل لديها، الشيء الذي يسهم في ارتقاء منظماتهم وتميزها.

ب_ إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة في هذا المجال.

٤–أهداف البحث:

يركز البحث على تحقيق عدة أهداف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ–التعرف على درجة ممارسة الإدارة العليا في المدارس الخاصة للتخطيط الاستراتيجي، ومعرفة إيجابيات وسلبياته ومعوقات تطبيقه.

ب–ايضاح أنواع وأساليب وآليات عملية الاستقطاب، للعمل على تغطية احتياجات المنظمة بالكفاءات المطلوبة.

ج-التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في استقطاب الكفاءات وتكيف هذه الكفاءات في تحقيق الأهداف المنشودة.

٥-متغيرات البحث تتجسد متغيرات البحث في:

أ-**المتغير المستقل:** التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة الرائدة والذي يتكون من مجموعة من المتغيرات، والتي تشكل المتغيرات الفرعية، نذكر منها:

١"-التحليل الاستراتيجي للبيئة.

٢"-صياغة وتصميم الخطة.

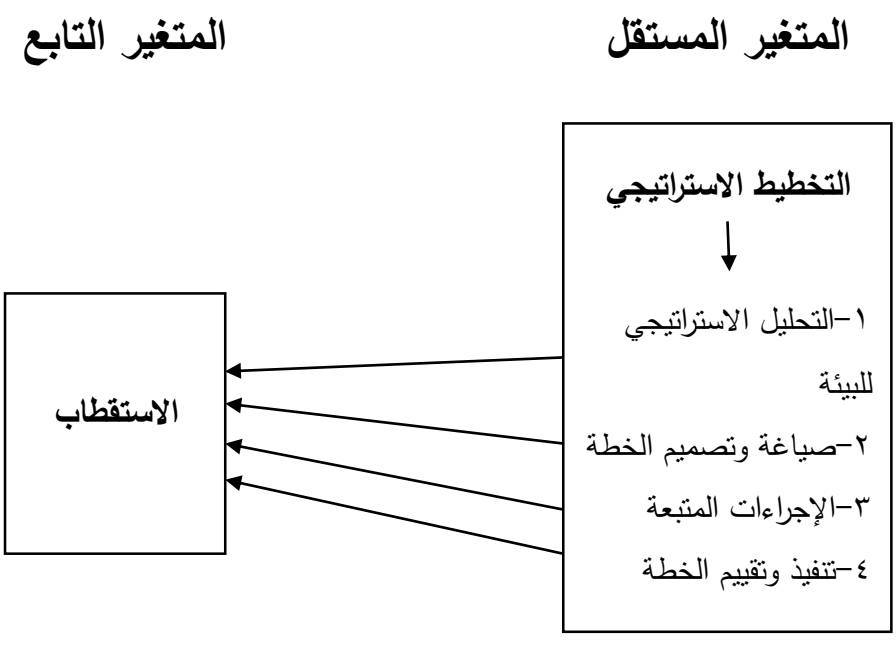
٣"-الإجراءات المتبعة.

٤"-تنفيذ وتقييم الخطة.

ب-المتغير التابع: استقطاب الموارد البشرية في المدارس الخاصة.

ويمكن تحديد متغيرات البحث من خلال الشكل التالي:

الشكل(١) نموذج البحث



المصدر: إعداد وتصميم الباحثة

٦-فرضيات البحث: تتجسد فرضيات البحث في الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في نجاح عملية استقطاب الكفاءات في المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها حسب تقييم مدى أهمية التخطيط وتوافره.

ويتفرع عن الفرضية الأساسية، عدة فرضيات هي:

أ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة في نجاح استقطاب الكفاءات حسب تقييم مدى الأهمية.

ب-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة في نجاح استقطاب الكفاءات، حسب تقييم مدى التوافر.

ج-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة وتصميم الخطة المتعلقة بالموارد البشرية في نجاح استقطاب الكفاءات حسب تقييم مدى الأهمية.

د-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة وتصميم الخطة المتعلقة بالموارد البشرية في نجاح استقطاب الكفاءات، حسب تقييم مدى التوافر.

هـ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ وتقييم الخطة في نجاح استقطاب الكفاءات حسب تقييم مدى الأهمية.

و-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ وتقييم الخطة في نجاح استقطاب الكفاءات، حسب تقييم مدى التوافر.

ز-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجراءات المتبعة من قبل المدارس موضوع الدراسة في نجاح استقطاب الكفاءات، حسب تقييم مدى الأهمية.

ح-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجراءات المتبعة من قبل المدارس موضوع الدراسة في نجاح استقطاب الكفاءات، حسب تقييم مدى التوافر.

٧-منهج البحث: اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهجين الآتيين:

أ-المنهج الوصفي: من خلال وصف وتشخيص عملية استقطاب الكفاءات البشرية في المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها ودور التخطيط الاستراتيجي في هذه العملية.

ب-المنهج التحليلي: حيث تم توزيع استبانة تتضمن قسمين من الأسئلة، يوجد في القسم الأول أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية بالمبحوثين، ويتضمن القسم الثاني جملة من الاسئلة حاولنا من خلالها معرفة ماهية العلاقة بين المتغيرات، واثبات الفرضيات أو نفيها.

٨-حدود البحث:

أ-الحدود الموضوعية (الأكاديمية): اقتصرت الدراسة على البحث في تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح عملية الاستقطاب في المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها.

ب-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على بعض المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها.

ج-الحدود الزمنية: ٢٠١٨-٢٠٢٠

د-الحدود البشرية: إن الحدود البشريّة لهذه الدراسة تتمثل في العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في المدارس الخاصة الرائدة لمحافظتي دمشق وريفها، بالإضافة إلى بعض أولياء امور الطلاب وتلاميذ هذه المدرسة.

٩-مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: يشمل مجتمع دراستنا الإدارات العليا والوسطى للمدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها.

عينة البحث: سيتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجموع المدارس الخاصة الرائدة في دمشق وريفها، وسوف تتم الدراسة الميدانية على هذه العينة.

١٠-محددات البحث: لاقت الباحثة صعوبات أثناء دراستها نذكر منها:

أ-قلة المراجع المتعلقة بموضوع الاستقطاب نسبياً.

ب-الرفض المطلق لبعض المدارس في التعاون مع الباحثة في اجراء الدراسة الميدانية مدرسة السعادة.

ج_ تزامن توزيع الاستبانة اللازمة للحالة التطبيقية مع إجراءات الحظر وإغلاق المدارس بسبب تفشي فيروس كورونا، ما أدى إلى صعوبة التواصل مع إدارات المدارس.

١١_محتويات البحث

لقد تم تقسيم بحثنا إلى مقدمة عامة بالإضافة إلى إطار نظري وخاتمة، تناولنا بالفصل الأول التخطيط الاستراتيجي بشكل عام من حيث مفهومه، مراحله، ابعاده ومزاياه، ومن ثم معوقات ومحددات تطبيقه، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد استعرضنا التخطيط الاستراتيجي المدرسي بشكل خاص من حيث مفهومه ومراحله، أهدافه ومتطلبات تطبيقه، مبادئه ومقوماته، وأنواع الخطط المدرسية ومن ثم مشكلات التخطيط المدرسي وطرق التغلب عليها. في حين تناول المبحث الثالث دور الموارد البشرية وأهمية استثمار هذه الموارد، بالإضافة الى دور التعليم والتدريب في تنميتها ومن ثم أهمية الاستثمار في التعليم وخاصة في المدارس الخاصة

أما الفصل الثاني فقد تحدث عن موضوع الاستقطاب ويضم مفهوم الاستقطاب، خطواته وأهميته، مصادره وتطبيق برامجه، وكذلك فاعليته والعوامل والاستراتيجيات المؤثرة فيه، ومن ثم مسؤولية عملية الاستقطاب ومراجعة برامجه، وطبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة في هذه العملية ودور الترغيب التنظيمي في تعزيزها وأخيراً تقييم جهود الاستقطاب ومحدداتها.

ويتمثل الفصل الثالث في دراسة ميدانية لبعض المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها وذلك من خلال استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، والذي يشمل مديري هذه المدارس والموظفين والقائمين على عملية الاستقطاب، بالإضافة إلى عينة من أولياء الأمور.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشة الفرضيات، وتقديم التوصيات.

وفي النهاية خاتمة عامة.

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: واقع التخطيط المدرسي ودوره في تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: الموارد البشرية ودورها في التنمية

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي المدرسي

١-١ المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تعود بداية التخطيط الاستراتيجي إلى الحضارة اليونانية فهي أول من صاغ كلمة الاستراتيجية (Strategic)التي كانت تعني علم قيادة الحرب، وتتضمن هذه العبارة خصائص القائد العسكري القادر على التخطيط لإدارة المعركة والذي يستطيع تغيير استراتيجياته حسب الظروف المحيطة والقوة العسكرية المقابلة له.

ومع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين تغير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتحول من مفهوم يعبر عن التخطيط العسكري إلى مفهوم أعم وأشمل يعبر عن التخطيط لأي مجال من مجالات الحياة، غير أن فكرة التخطيط الاستراتيجي ومفاهيمه لم تتبلور بشكل قوي حتى بداية ستينيات القرن الماضي من خلال كتاب الباحث الامريكي Hary Ansoff (استراتيجية المؤسسة) الذي نشر عام١٩٦٥ حيث أكد الكاتب "أن هذا الأسلوب التخطيطي تطور في منتصف الستينيات مستلهماً أفكاره من مدارس الأعمال الأمريكية"(Mintzberg, 1994:85) .

وقد أحدث نظام التخطيط الاستراتيجي نجاحاً كبيراً، عندما استُخدم من قبل وزارة الدفاع الأمريكية في المدة ما بين (١٩٦١-١٩٦٥) ما جعل الرئيس الأمريكي ليندن جونسن يتخذ قراراَ بتطبيقه على الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية عام ١٩٦٥ تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة"، وفي نفس حقبة الستينيات أدخلت كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسة الإدارية"، وفي نهاية الستينيات انتقل التخطيط الاستراتيجي إلى أوروبا والدول النامية.

ولعل استاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) هو أول علماء الإدارة المعاصرين الذين أهتموا بالاستراتيجية، حينما استعرض في كتابه الذي اصدره عام ١٩٦٢ "الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا " وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطوير مؤكداً أن تنمية وتطوير الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية.

ويستند التخطيط الاستراتيجي إلى فهم عميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية، والتعرف على نقاط القوة والضعف وتحليلها، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، محلياً وإقليمياً، والوقوف

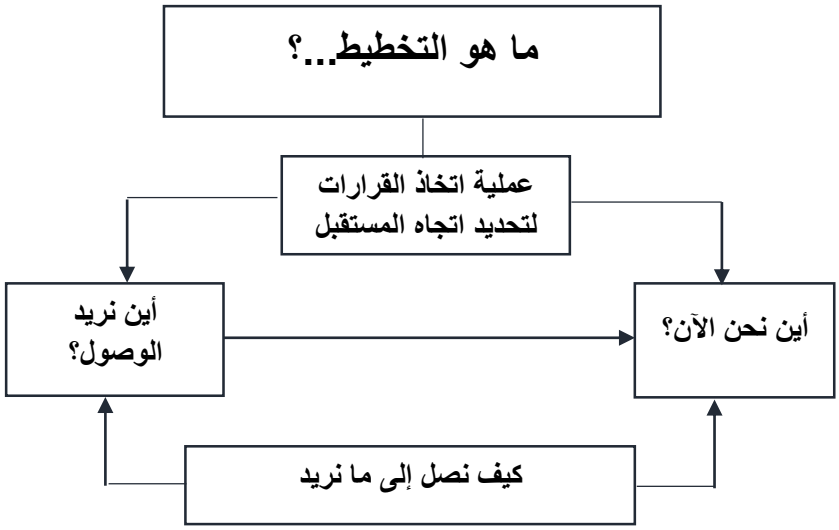
على الفرص والتحديات امام تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ومن ثم صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة إلى وضع تنافسي متقدم بين المنظمات الاخرى.

١-١-١ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة في المعارف الإنسانية، وما ترتب عليها من تبني ثقافة التغيير المستمر في أساليب أداء الأعمال، لمواجهة الطموحات المتنامية للأطراف ذات العلاقة بعالم الأعمال بأعلى درجات الجودة الشاملة ومعاييرها، وصولاً لمخرجات متميزة، الأمر الذي يستوجب ضرورة التحليل والتطوير المستمرين، وإعادة هندسة نظم الأعمال القائمة ونماذجها إضافة للتنمية المستمرة للموارد البشرية، لمواجهة عمليات التحسين والتطوير والتكيف مع متطلباتها (الهيتي، ٢٠٠٠: ١٧).

ويمكن تحديد مفهوم التخطيط بشكل عام من خلال الشكل التالي:

الشكل (٢) مفهوم التخطيط



إعداد وتصميم الباحثة

وقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث يرى هنري فايول بأن: "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد التام لهذا المستقبل" (أحمد عبد الله وآخرون، ٢٠١٣:٦٧).

ويعرف بأنه: "مجموعة من المفاهيم والاجراءات، والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون بطريقة استراتيجية (Brayson, 2003: 34).

أما الإداري الأمريكي **فيليب كوتلر (kotler)** فيرى أن التخطيط الاستراتيجي هو: " عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل" (الكبيسي، ٢٠١٢:١٣).

إلا أن التعريف الأكثر شمولا ما أورده **بيتر داركر** صاحب نظرية الإدارة بالأهداف (1980:24، Drucker) وهو:" أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود، أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات والتحقق منها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة.
بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح لنا **أن التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، تقوم بموجبه المنظمة بتحديد رؤية وأهداف ورسالة المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.**

وتشير هذه التعاريف إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة هي: (حمامي، الشيخ، ١٩٩٥: ١٢٥-١٢٦)

أ-المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث يتم حصر الأهداف التي تحقق نجاح المنظمة، وتحديد البدائل، ومن ثم اختيار البديل المناسب الذي يتكيف مع ما هو متاح في المنظمة.
ب-العملية: عملية متسلسلة مترابطة، تبدأ بتحديد الأهداف، والعمل ضمن سياسات وإجراءات، ووضع خطط تفصيلية وتحليل الجهود التنظيمية المطلوبة.
ج-الفلسفة: لابد من وجود فلسفة راسخة في أي منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل، بأنه مفيد ومهم، ولابد من ممارسته في الأنشطة الرئيسية جميعها.
د-الهيكلية: عملية تسعى لتحديد المراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام، ووضع الخطط التفصيلية، لتحقيق أهداف ومهام المنظمة.
يتضح مما سبق أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.

١-١-٢ مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية بناء وصياغة الاستراتيجية بعدة مراحل تضمن جودتها في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، بحيث لا يتم التركيز على الحدس أو التخمين في عمليات التخطيط أو الدخول لأسواق جديدة أو غيره.

وبرغم الطبيعة الترابطية والتداخلية بين المراحل والخطوات التي تمر فيها عملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن التأكيد على كل مرحلة وتحليلها ومعرفتها منفردة يشكل أساساً لفهم الدور المرتقب الذي يجب أن تلعبه الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، بل وكافة العاملين والمعنيين في هذه المراحل والخطوات، كما أنه يسمح لفريق التخطيط بالتوضيح، والتوثيق، والاتصال، وتحديد أولويات التطبيق للعملية.

وتكون هذه المراحل على الشكل الآتي:

١-١-٢-١ تحليل بيئة المنظمة: وتنطلق هذه المرحلة من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى (المجمع العربي للمحاسبين ،٢٠٠١: ٦).

وتتطلب مرحلة تحليل المنظمة تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوفرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ.

وتبدأ عملية المسح العام لبيئة المنظمة من:

أ-تحليل البيئة الداخلية: ويقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل المنظمة لتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢: ٧٠).

وتعرف **نقاط القوة:** بالقدرات والموارد المتوفرة في المنظمة والتي تسهم بإنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية وتتمثل بكفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وقدرة عالية للتنافس، وامتلاك المنظمة اسماً بارزاً وسمعة قوية، وتكمن قوة المنظمة أيضاً في الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وامكانات أداء عالية.

أما نقاط الضعف: فهي بعض النقاط التي تحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على الوصول إلى الميزة التنافسية، وتتمثل هذه النقاط في التوجهات الاستراتيجية غير الواضحة أو انعدام التسهيلات، وضعف شبكة التوزيع ومهارات توزيع متدنية وتكاليف انتاج عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين (الدوري,٢٠٠٥ :١٥٥).

لذلك ينبغي على المدراء الاستراتيجيين إدراك أضرار هذه النقاط والعمل على التقليل من أثارها أو تفاديها، وتعزيز نقاط القوة وترسيخها للاستفادة منها في تحقيق تميز المنظمة.

وتعد عملية الكشف عن البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية ليتم من بعدها اختيار الاستراتيجية الملائمة التي تساعد على إدراك القدرات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يبين موقعها بالنسبة لغيرها من المنظمات في بيئة العمل.

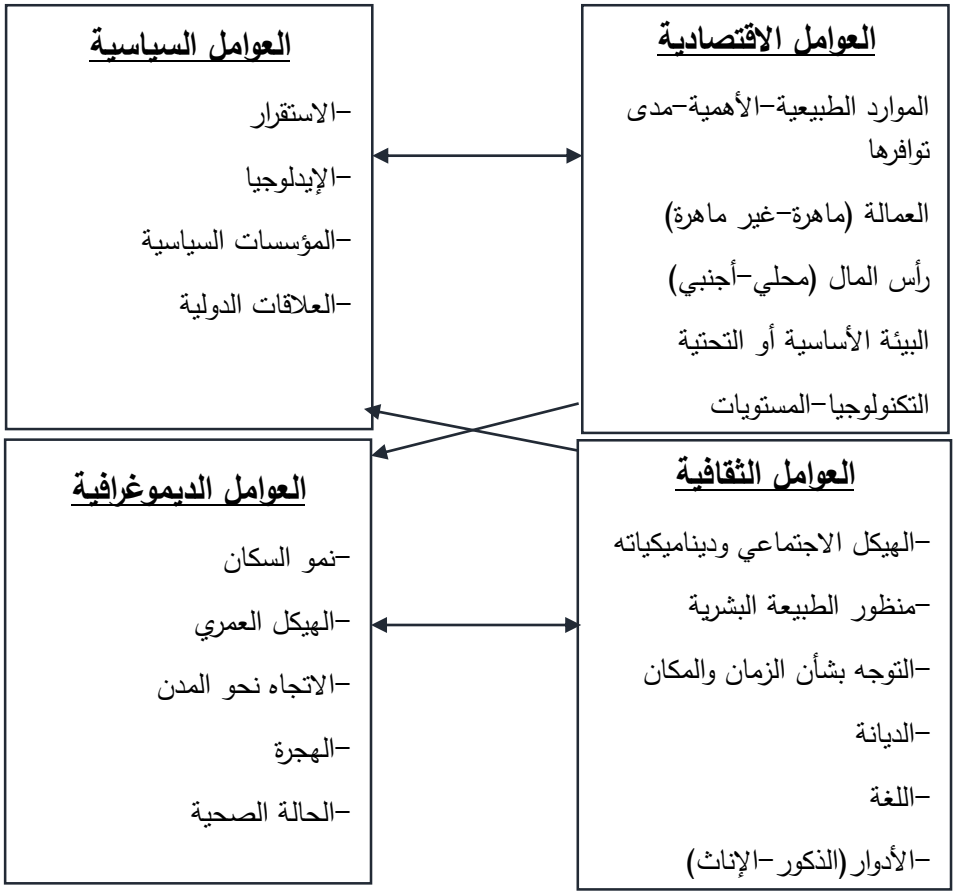
ب–تحليل البيئة الخارجية: تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات التي قد تتعرض لها.

وتُعّرف **الفرص** المتاحة بأنها: تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتمثل الفرص في التوسع في إضافة خطوط إنتاجية، وإظهار تكنولوجية جديدة، وإمكانية إحداث تكامل عمودي أو افقي وأمور أخرى.

أما التهديدات: فهي تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة. وهي تتمثل بدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو نمو قوة التفاوض عند المشترين والموردين، ثم التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين ... الخ (الدوري، ٢٠٠٥: ١٥٨ –١٥٩).

ويوضح الشكل التالي اهم عوامل البيئة الخارجية:

الشكل (٣) ملخص لعلاقات التفاعل بين عوامل البيئة الخارجية



المرجع: (مرسي، ٢٠٠٣: ١٧)

وهناك عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي نذكر منها: مدى توفر المواد الخام، والعمالة المدربة، والموردين الأكفاء، باعتبارها من العوامل المؤثرة بشدة على الفرص والتهديدات، حيث إن توفر هذه العوامل وسهولة الحصول عليها يمثل فرصا سانحة لتحقيق أهداف المنظمات؛ بينما يمثل غيابها أو صعوبة الحصول عليها تهديدات قوية تتطلب تخطيط استراتيجي فعال للبحث عن مصادر بديلة (خليل، ١٩٩٦: ٥٥-٥٦).

بالإضافة إلى عوامل البيئة التقنية والتكنولوجية والتي تتمثل في التغيرات التقنية المتسارعة وأثرها على الطلب على سلع وخدمات المنظمة، والعوامل الاجتماعية التي تتعلق بالجوانب المعيشية لأفراد المجتمع من حيث الاكتفاء والاستقرار الحياتي.

ويعد تحليل مصفوفة سوات (SWOT) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، لتحليل الوضع العام للمنظمة. (المجمع العربي للمحاسبين، ٢٠٠١: ٩).

١-١-٢-٢ عملية صياغة الاستراتيجية: وهي الخطوة الثانية في عملية بناء الاستراتيجية تتم من خلال تطوير خطط طويلة الأمد تلقي الضوء على كل من الفرص والتحديات الخارجية في ضوء نقاط الضعف والقوة للمنظمة (wheelen & Hunger 2000: 10).

وتتكون هذه المرحلة من أربع خطوات: (المغربي، ١٩٩٩: ٢٥)

أ-تحديد رسالة المنظمة: وتتضمن الرسالة الخصائص التي تجعل المنظمة مميزة عن غيرها من المنظمات وتكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة الوصول إليها، وتدل على منتج المنظمة الأساسي والأسواق التي تنوي دخولها أي تبين السبب أو الغرض، ومن خلال هذه الرسالة يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتطوير المنظمة.

ب-تحديد أهداف المنظمة: وهي عبارة عن النتائج أو الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها عبر الأنشطة التي تقوم فيها ويُجمع الكثير على أن هناك نوعان من الأهداف على مستوى المنظمة:

أولها الغايات (goals) وهي أهداف طويلة الأجل للمنظمة يتم فيها تحديد المراد تحقيقه دون تحديد كمي للنتيجة كأن تسعى المنظمة لزيادة الحصة السّوقية أو رفع وتحسين الربحيّة دون تحديد مقدار ما ترغب رفعه بزيادته أو تحسينه.

أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف (objectives) ويتم فيه تحديد الكمية التي تسعى المنظمة تحقيقها أو الوصول إليها، كأن تسعى إلى زيادة حصتها السوقيّة بنسبة (١٠%) كما يتم أيضاً وضع إطار زمني لإنجاز الهدف كأن يكون الهدف زيادة المبيعات في السّنة المقبلة بمقدار معين تضعه المنظمة.

ج-تطوير الاستراتيجيات: وهي عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً، وتعد هذه الخطوة مهمة جدا في تطوير المؤسسة وتحسين سويتها.

د-تحديد سياسة المنظمة: تعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوة العامة لعملية اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الاستراتيجية ومرحلة تنفيذها.

وتقوم المنظمة باستخدام السياسات حتى تتأكد من أن جميع موظفيها يتخذون القرارات الصائبة، ويقومون بالأنشطة التي تساعد على إنجاز كل من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها.

وتعد هذه السياسات ترجمة لواقع الاستراتيجيات التي تسهم بتطوير المنظمة وزيادة ميزتها التنافسية والتي تحقق لها النجاح وتساعدها في تحديد خططها المرتقبة بإدارة الموارد البشرية.

١-١-٢-٣ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط والسياسات التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ بالاعتماد على برامج وموازنات يتم إعدادها للوصول إلى الاختيار الاستراتيجي الصائب الذي يحقق للمنظمة تعظيم فوائدها وتحقيق ميزة تنافسية، ليتم بعد ذلك تنفيذ الاستراتيجية والمراقبة عليها للحصول على المعلومات المرتدة عن سير العمل والانحرافات التي قد تحدث ليتم تعديلها بعد ذلك (القطامين، ١٩٩٦: ٦٨).

ولا تقل عملية تطبيق الاستراتيجية أهمية عن عملية صياغتها فعند صياغة الاستراتيجية لابد أن نأخذ بعين الاعتبار أمور مستقبلية متوقع حدوثها، وقد تختلف هذه الأمور عند بدء التطبيق الفعلي والاصطدام بالواقع.

١-١-٢-٤ مرحلة المراقبة والتقييم:

في هذه المرحلة تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم التنفيذ لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة الخطط الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتنفيذها وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئتين الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات أو تغير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات (عوض، ١٩٩٩: ١٦-١٧).

ونلاحظ من خلال هذه الخطوات ان قوة التخطيط وجوهره هو في الإعداد الجيد له حتى يسهل التنفيذ، حيث ان هذه المراحل تتم قبل الشروع في العمل الميداني لتبقى المرحلة الأخيرة متزامنة مع التنفيذ، وهي مرحلة المراقبة والتقييم.

١-١-٣ أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يسهم توضيح الابعاد الاستراتيجية في إعطاء صورة أكثر شمولية عن مفهومها ومكوناتها وفهم مضامينها.

ولقد أوضح كل من الاقتصادي الألماني Feurer وخبير الاقتصاد Chaharbaghi صاحب كتاب قابلية التحويل وديناميكيات الاستراتيجية إن للاستراتيجية ثمانية أبعاد هي: (طاهر،٢٠٠٧: ٤١)

أ-المجال: أي تحديد الأنشطة والموارد والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.

ب-العمليات: تحديد الهيكل التنظيمي ومراكز القرار والمسؤوليات.

ج-الطرق: الأساليب والوسائل التي ينبغي استعمالها للتحليل والتخطيط والمتابعة والتقييم.

د-الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية: هل هي الإدارة العليا أم جميع العاملين أو جهات متخصصة.

هـ-المدى الزمني: توضيح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.

و-الفلسفة الفكرية: المبادئ التي تنطلق منها والغاية التي تعمل لأجلها والضوابط الفكرية التي ينبغي القيام بها.

ز-المحتوى: من حيث تركيزه على حقل معين من النشاط أو تنويعه على كامل الوحدات أو المنتجات.

ح-التنفيذ: الأطراف المسؤولة عن التنفيذ والخيارات الواردة في ذلك.

١-١-٤ مزايا التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي: (محمد الأغا،٢٠٠٥: ٦٥)

أ-إنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

ب-ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى.

ج–التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

د–يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بانه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

هـ–يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البنّاء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا –الوسطى –الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

و–يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المؤثرة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

ز–يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تركز على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

بناءً على ما تقدم يتضح بأنه لا تنمية دون تخطيط، وأن المسؤولين عن التخطيط تقع عليهم مسؤولية التخطيط الشامل والمتكامل الذي يتميز بالقدرة على حل المشكلات وتوفير الوقت والجهد مع الأخذ بالتقنيات الحديثة في التخطيط في ظل عالم متغير ومتطور باستمرار من أجل النهوض بالمؤسسات التعليمية لتسير في مقدمة الركب.

١–١–٥ معوقات ومحددات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي عموماً ليست بالعملية السهلة، إذ أنها تتعامل مع المستقبل المجهول وعليه سيكون حتماً التخطيط الاستراتيجي أكثر صعوبة وتعقيداً ويحتاج إلى خبراء متمرسين ذوي خبرة في هذا المجال.

وقد اشار العديد من الباحثين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال خبراتهم النظرية والعملية وبحوثهم العلمية و العملية إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي قد تعترض مسيرة المنظمات عند تبنيها خطوات التخطيط الاستراتيجي, وتتمثل هذه المحددات بمعوقات بشرية تعود إلى الأفراد العاملين في التخطيط أو تطبيقه، كقلة الالتزام بالتخطيط، والاعتماد الكبير على الخبرة ومقاومة التغيير التي تبديها بعض الإدارات العليا والموظفين للتخطيط الاستراتيجي، وترددهم في

استخدام أساليب معاصرة، وتمسكهم بالأنماط التقليدية التي لا تحتاج إبداع أو كفاءة عالية، بالإضافة إلى قلة الموارد البشرية التي تفهم التخطيط الاستراتيجي وتستوعبه وتتقبله، وضعف الحوافز والتدريب وعدم فاعلية نظام الاتصالات والمعلومات، وعدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية والخلط بين التخطيط والخطة وعدم القدرة على التمييز بينهما.

ويمكننا القول إن هذه التحديات تعد محفزاً للعاملين في إدارة المنظمات للتغلب عليها من خلال الاهتمام بتطوير الفكر الاستراتيجي، والتقنيات المساعدة على تطبيق هذا الفكر، بما يحقق نظام التكامل الإداري وفق منظومة الجودة الاستراتيجية التي تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي

وهناك معوقات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها وتشمل عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية على الرغم من ايمانهم الكامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ولكنها لا تمتلك المقومات والمقدرة اللازمة لذلك، وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة، وعجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقويم.

ويمكن تحديد أهم المعوقات التي تؤدي إلى اضعاف فاعلية التخطيط الاستراتيجي أو افشاله وعدم تمكينه من تحقيق أهدافه المنشودة والمتمثلة بالآتي: (غنيمة، ٢٠٠٥: ٤٤١-٤٤٢)

أ _اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة: فالخطط التي تقوم على توقعات لا تتحقق تعد خططاً فاشلة، وبالتالي فإن القرارات الفجائية تجعل التخطيط أمراً صعباً.

ب _المقاومة الداخلية: حيث أن الطرق الفرعية لإنجاز العمل متأصلة ويصعب تغييرها، لذلك فإن إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي عادةً ما يجد ممانعة من أفراد المؤسسة.

ج _ارتفاع تكلفة التخطيط: حيث يتطلب التخطيط بذل وقت وجهد وتكلفة تتمثل في دفع مقابل لإجراء الدراسات والبحوث.

د _الأزمات الحالية: يُستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة لتفادي مشكلات وأزمات مستقبلية، ولا يستهدف إخراج المؤسسة من أزمة طارئة، وعندها فإن الوقت الذي يُستهلك في التخطيط الاستراتيجي يكمن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى والطارئة.

هـ _ صعوبة التخطيط: يتطلب التخطيط مستوى عالي من الخيال والقدرة التحليلية والابتكار والقدرة على الاختيار ويتطلب عمليات ذهنية متنوعة وهذا يحتاج مواهب إدارية وتطوير وتحسين قدرات المديرين.

و _المحددات المفروضة: وهي ليست نابعة من طبيعة التخطيط الاستراتيجي، مثل تكريس المديرين وقتهم للمشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير بالمستقبل أو الغرق بالروتين.

بدورنا نرى أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث أن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة، ومتكاملة العناصر وبالرغم من ذلك لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لأسباب كثيرة أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

١-٢ المبحث الثاني: واقع التخطيط المدرسي ودوره في تنمية الموارد البشرية:

١-٢-١ مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

إن عملية التخطيط المدرسي ليست عملية عفوية تحدث في أي وقت وفي أي عنصر من عناصر العملية التربوية، بل هي عملية منظمة تحتاج إلى جهود المخططين التربويين القادرين على تشخيص الواقع وتحليله ومن ثم التنبؤ بالمستقبل وبناء الخطط والاستراتيجيات لبلوغه.

ولا شك أن المدرسة هي مقصد جميع الأفكار التطويرية الهادفة للرقي بمستويات العملية التربوية والتعليمية إذ يعد مدير المدرسة أحد الركائز المهمة في تحقيق وإنجاح تلك الرؤى والأفكار متى ما استخدم الأسلوب العلمي في الإدارة والذي يعتمد بشكل كبير على التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

إن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يرقى بعمل مدير المدرسة ليصبح موجها للعملية التعليمية ومحققا لعمليات التغيير والتطوير المقصودة.

ويؤكد عدد من المختصين على أن تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل التي تميز المؤسسات التعليمية الناجحة.

وقد تعرض الكثيرون لتعريف التخطيط المدرسي نذكر منهم تعريف المفكر والتربوي فيليب كومبز في كتابه الشهير (أزمة التعليم في عالمنا المعاصر) بأن التخطيط المدرسي" اسلوب علمي يعتمد على التحليلات المنطقية والرشيدة لجعل التعليم أكثر فاعلية وكفاءة في تلبية حاجات وأهداف كل من المجتمع وأفراده" (دياب، ٢٠٠١: ٣٨٥-٣٨٨).

ويُعرف بأنه:" تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من استجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية" (Brent & Ellison, 1998:462).

كما يُعرف أيضا بأنه: "ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم استراتيجيات تجعل المدرسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية، ويركز على فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة وتحديد ما على المدرسة من التزامات تجاه المجتمع" (Douglas, 1993:4).

كما يُعرفه البعض بأنه: "منهج ديناميكي، وأسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية، ويتجه ببصره إلى المستقبل، ضمن رؤية واضحة، وأهداف محددة ويرصد الإمكانات المدرسية المتاحة، ويجمع ويحلل ويفسر البيانات والمعلومات التي تمكنه من وضع البدائل والخيارات الممكنة في صورة خطط استراتيجية وإجرائية لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة" (حسين،٢٠٠٢: ١٧٠).

وهناك تعريف آخر للتخطيط الاستراتيجي المدرسي يؤُكد بأنه: "أسلوب يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى تخطي حدودها والانفتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى والمجتمع، من خلال عملية تتصف بالمشاركة الواسعة من داخل المؤسسة وخارجها، ومسح مستقبلي واسع، ينتج عنه ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع"(Cop,1980:65).

من خلال ما سبق نستخلص بأن التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو التحليل الدقيق للوضع الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المدرسة، مما يستدعيها إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسة، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها، وبذلك تترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها.

أما فيما يتعلق بخصائص التخطيط المدرسي الناجح فمن المعروف أن التخطيط الفعال يأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية سواء داخل المدرسة أو خارجها، وهو الذي يؤُدى بعناية، وفي الوقت المناسب، ومحققاً عنصري الكفاءة والفاعلية في استثماره للموارد المادية والبشرية المتاحة.

بناء على ذلك فأن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يرتبط بصورة عامة بثلاثة عناصر رئيسية هي: (مدبولي,٢٠٠١: ١٣)

أ –المرامي والاهداف (Objectives).

ب –الأفعال والإجراءات (Actions).

ج –الموارد والامكانيات (Resources).

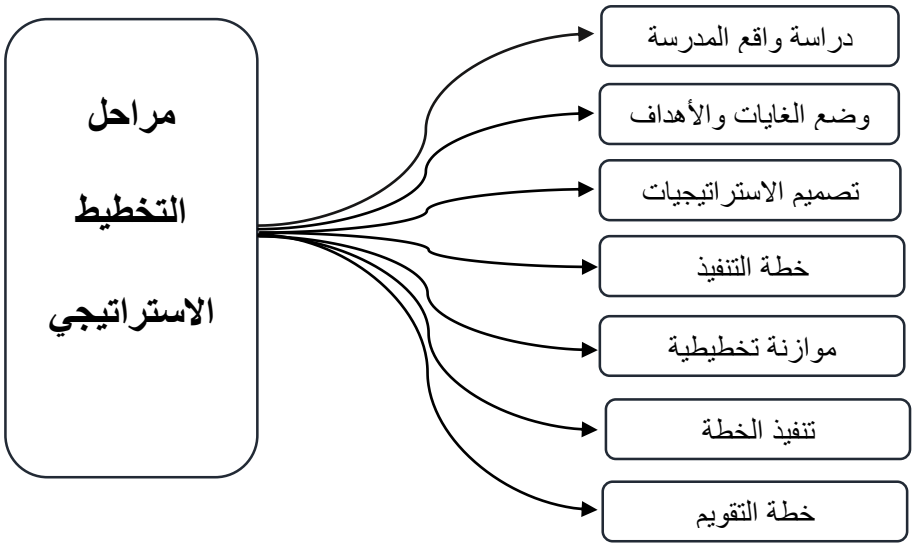
حيث يعمد المُخطط إلى تحويل السياسات التعليمية العامة المرسومة مركزياً إلى مجموعة محددة ومصاغة إجرائيا من المرامي، ومن ثم يشرع في تخطيط الأفعال والإجراءات والتدابير الكثيرة بوضع تلك المرامي موضع التنفيذ موظفاً في سبيل ذلك كل ما لديه من موارد وإمكانات متاحة أفضل توضيح ممكن.

١-٢-٢ مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تسير عملية التخطيط المدرسي عبر مراحل أساسية متتابعة، يتم في كل مرحلة منها تحقيق وإنجاز مهمات معينة تصب كلها في هدف واحد هو إعداد الخطة التنموية القابلة للتنفيذ والمحققة للتنمية المنشودة ويأتي تنفيذ هذه المراحل من خلال أطر مؤسساتية متفق عليها.

ويمكن تمثيل مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالشكل التالي:

الشكل (٤) مراحل التخطيط الاستراتيجي



إعداد وتصميم الباحثة

ويمكن تحديد مراحل التخطيط المدرسي بالآتي: (البوهي، ٢٠٠١: ٥١-٥٣)

١-٢-٢-١ دراسة واقع المدرسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً: وهذا يعني دراسة الخطط السابقة، وتحليل واقع المدرسة، وتقييمه، ودراسة بيئته والقيام بتشكيل فريق عمل يتم تدريبه على كيفية إعداد خطة المدرسة، وكيفية ربطها بالخطة الاستراتيجية للوزارة ان وجدت، حيث يقوم الفريق بتحليل بيئة المدرسة بأي منهج من مناهج التحليل كتحليل يحدد فيه نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

ويركز التحليل على دراسة:

أ-العنصر البشري في المدرسة.

ب-الموارد المادية والمالية.

ج-المواد الدراسية.

د-الطلاب.

هـ-نظم الإدارة.

و-آليات القياس والمتابعة التي تتبعها المدرسة.

ومن خلال تحليل هذه النقاط وغيرها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في المدرسة، فقد يكون العنصر الواحد نفسه به نقاط قوة وضعف في نفس الوقت، على سبيل المثال، بالنسبة للعنصر البشري قد تشكل إدارة المدرسة عنصر قوة وبعض المدرسين يشكلوا نقاط ضعف فيها، وبالتالي يجب أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار عند وضع الأهداف.

ويمثل الجدول التالي بعض نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

الجدول (١) تحليل سوات (sowt)

	نقاط القوة	نقاط الضعف
البيئة الداخلية	1-مبنى منظم ومرتب 2-توفر وسائل نقابة حديثة 3-وجود لوائح منظمة لجميع الأقسام 4-توافر موارد بشرية مدربة ومؤهلة 5-التعاون والعمل بروح الفريق	1-الافتقار لقاعات الحاسوب والمخابر 2-نقص الخبرة في استخدام التكنولوجيا الحديثة 3-عدم تحديث اللوائح بشكل دوري 4-ضعف التدريب للموارد البشرية 5-السلبية من البعض اتجاه بعض الأنظمة المدرسية
البيئة الخارجية	**الفرص**	**التهديدات**
	1-دعم الوزارة لتطوير التعليم 2-وجود المدرسة بموقع متميز 3-إدخال تخصصات جديدة غير موجودة في باقي المدارس 4-الاستفادة من مكانة بعض أولياء الأمور 5-نمو سكاني متزايد	1-عدم مواكبة التشريعات وقوانين العمل 2-وقوع المدرسة في منطقة بعيدة نوعاً ما عن الخدمات مما يعيق العمل فيها 3-تغيرات تكنولوجية متلاحقة 4-السلبية من قبل بعض أولياء الأمور تجاه بعض الأنظمة المدرسية 5-تزايد عدد المؤسسات التعليمية المشابهة في المنطقة

إعداد وتصميم الباحثة

١-٢-٢-٢ وضع الغايات أو الأهداف: وهي المرحلة التي تتمثل بتحديد الأهداف التي تسعى الخطة العامة للمنظمة لتحقيقها ويكون تحديد هذه الأهداف مبنياً على ما يتوفر من إمكانيات مادية وبشرية، والتأكد منها ومراجعتها قبل اعتمادها في الشكل النهائي، ومن الطبيعي

ان ترتبط أهداف المدرسة بالأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأهداف العامة للتعليم، وعلى سبيل المثال فإن أهداف مرحلة التعليم الاساسي التي تمثل المدرسة الحلقة الأولى منها هي:

أ-تحقيق بناء الشخصية القوية القادرة على مواجهة المستقبل.

ب-إقامة المجتمع المنتج.

ج-تحقيق التنمية الشاملة.

د-إعداد جيل من العلماء.

وحتى يكون التخطيط المدرسي فعالاً فلا بد أن تكون الأهداف واقعية وموضوعية، وتلبي حاجات جميع الطلاب وتهتم بالجانب العقلي وتوفير خبرات التعليم الذاتي وتهتم بتنفيذ الأنشطة الطلابية.

١-٢-٢-٣ وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف: إن إعداد وصياغة الاستراتيجيات تشمل اتجاهات المنظمة لاستغلال الموارد واستثمار الفرص لتحقيق رسالتها وأهدافها ويتطلب ذلك وضع الافتراضات وتوظيف نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف ووضع كافة الأساليب والأدوات وتحديد الجهود وتوزيع الأدوار التي توفر الدفع الاستراتيجي لإنجاز الخطط وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

١-٢-٢-٤ تحديد البدائل الرامية للوصول إلى أهداف الخطة: لا يوجد طريقة واحدة يتبعها المدراء لتحقيق اهداف الخطة فهناك العديد من الخيارات أو البدائل المُتاحة، فيُمكن للمدراء اختيار البدائل المُمكنة، وحصرها في عدد معقول من الخيارات، بحيث يُمكن تقييمها بدقّة، واختبارها لتحديد إيجابيّات وسلبيات كل بديل بالاعتماد على الأهداف التنظيميّة للمُنظّمة، ثم يأتي دور صنع القرار في اختيار أفضل خطّة للبديل الأمثل لتنفيذها بالطرق التي تضمن تحقيق فوائد أكثر، وتتأقلم مع التغيُّرات مُستقبلاً.

١-٢-٢-٥ وضع خطة للتنفيذ: يتم في هذه المرحلة تفصيل للخطوات الواجب القيام بها، وتحديد الأهداف التفصيلية والاختصاصات والمهام والوسائل، وتحديد المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة، وتوقيت اتمام كل خطوة للوصول إلى الهدف المنشود.

١-٢-٢-٦ وضع موازنة تخطيطية: إذ يستلزم وضع الخطة المدرسية وجود برامج للتمويل، فالتخطيط الناجح يحدد مصادر التمويل اللازم ويستلزم حصر الموارد والثروات المختلفة، التي يمكن الاستفادة منها، فالموازنة التخطيطية تعد بمثابة ترجمة واقعية للتنبؤ، إذ يتحول التخطيط إلى واقع ملموس.

١-٢-٢-٧ تنفيذ الخطة: مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق الاستراتيجية ضمن بيئة العمل، فتهدف إلى تنفيذ كافة الخطوات التي يحتوي عليها التخطيط الاستراتيجي، ويعتمد التنفيذ على فترةٍ زمنية يتم تحديدها مسبقاً، من قبل القائمين على وضع الخطة قيد التنفيذ، ومن المهم أن يتم التطبيق بشكل صحيح من خلال الاستفادة من كافة الموارد المتاحة لضمان نجاح مرحلة التنفيذ.

ويبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات (إدارة التعليم والهيئات المختلفة والمختصة بالبيئة التعليمية) وتوفير الموازنات المطلوبة.

بعد ان استعرضنا مراحل التخطيط المدرسي نستطيع أن نقول: حتى يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً، فإنه من الضروري أن يتم تحديد وتدقيق رسالة المؤسسة التربوية وغاياتها ولهذا طالبت العديد من الدراسات بوجوب تطوير الرؤية الاستراتيجية للنظام التعليمي بصورة رسمية قبل تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي، مما سيبرز لنا عنصراً هاماً هو التركيز على غايات التخطيط وأهدافه.

١-٢-٢-٨ وضع خطة لتقييم خطة التنفيذ: تظهر أهمية الخطة إذا عرفنا أن عملية التقييم تبدأ مع بداية العمل تلافياً للأخطاء وإصلاحا لها، حيث أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية.

١-٢-٣ متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي لأية مؤسسة على مجموعة من المتطلبات والشروط التي يجب توفرها للوصول إلى الأهداف المنشودة: (العجمي، ٢٠٠٨: ٤١٥ -٤١٧)

١-٢-٣-١ بناء إجماع من أجل التغيير: إن الشعور الدائم بالرغبة في التحسين، وعدم الرضا عن الوضع الحالي يجعل من التغيير عملية مهمة ومطلوبة، ولكن زرع هذه القناعة عند جميع العاملين يعدّ أمراً صعباً لأن هناك من يتمسك بما هو سائد ويرفض التغيير، لذا فإن من متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي التوصل إلى إجماع للتغلب على مقاومة التغيير.

١-٢-٣-٢ التركيز على احتياجات النظام التعليمي: قبل البدء في عملية التخطيط يجب أن تكون هناك رؤية شاملة للنظام التعليمي، وهذه الرؤية تتبلور من خلال زيادة نطاق المشاركة في

عملية التخطيط، وإشراك أناس ذوي كفاءات عالية، لأن هذه الرؤية من شأنها أن تسلط الضوء على متطلبات النظام التعليمي وترتيبها حسب أولوياتها.

١-٢-٣-٣ التأكيد على التوافق مع ثقافة المنظمة: إن عمليات التخطيط الاستراتيجي لا تكون قابلة للنقل من مؤسسة لأخرى، إذا لم تتلاءم مع بيئتها، لذا فإن نجاح عملية التخطيط يبقى مرهوناً بالفهم الواضح للثقافة التنظيمية في المؤسسة، وليس شرطاً أن تكون تلك الثقافة حديثة، حيث أنه من الممكن أن تكون حديثة لكنها ناقصة وفوضوية، لذا يجب مراعاة هذه الثقافة باعتبارها خطوة مهمة للبدء في عملية التخطيط.

١-٢-٣-٤ تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي: لضمان تحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي يجب مشاركة جميع العناصر بطريقة فعالة وذلك للأسباب الآتية:

أ-تفعيل النظم الديمقراطية، والسير على مبدأ الاستشارة والإجماع.

ب-تعد المشاركة أفضل طريقة للوصول إلى اعتراف واقرار بعملية التخطيط.

ج -تتطلب مشكلات النظم التعليمية المعقدة إبداعاً وتفكيراً دقيقاً، وبالتالي من المهم مشاركة الجميع.

١-٢-٣-٥ تأمين قيادة فعالة في المنظمة: إن إنجاز التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتحديد جوانب الفشل والقصور فيها، وهو ما يخفيه بعض أعضاء المنظمة لعدم رغبتهم في استخدامه ضدهم، لذلك فإن وجود قيادة تتصف بالصراحة والانفتاح، وتشجع عليهما يعد أمراً ضرورياً وهاماً في عملية التخطيط ، ولا يشترط أن يكون القائد خبيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي بل أن يكون ذو إمكانات تساعده في التوصل إلى أفضل المصادر التي تؤخذ منها النصيحة التي يحتاجها الأفراد عند قيامهم بوضع الخطة وجدول التنفيذ.

بناءً على ذلك يتضح لنا أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة بشكل عام وفي النظم التعليمية بشكل خاص، يجب أن لا يكون من باب التقليد، أو الفرض للتمشي مع سياسات معينة، فالخطة الاستراتيجية في منظمة ما لا تتناسب ومنظمة أخرى، ونجاحها يعتمد على مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي ينبغي توافرها.

١-٢-٤ أهداف التخطيط المدرسي:

هناك أهداف يسعى التخطيط المدرسي إلى تحقيقها، تعد بمثابة القاعدة التي تنطلق منها الخطة التعليمية، فبدون الأهداف لا يكون هناك تخطيط، لان التخطيط في أبسط معانيه هو محاولة عملية لاستثمار الإمكانات التعليمية المتوفرة لتحقيق الأهداف المستقبلية للتعليم.

وفي جميع الحالات فان أهداف التخطيط المدرسي لا بد أن تنبع من الأهداف العامة للمجتمع وتتسق معها. ويمكن تحديد هذه الأهداف على النحو الآتي: (خضراوي، ٢٠٠٧، ١٦-١٧)

١-٢-٤-١ الأهداف الاجتماعية للتخطيط المدرسي وتشمل:

أ-منح جميع أفراد المجتمع فرصاً متكافئة للتعليم.

ب-ضمان حصول كل فرد نوعاً من التعليم يتناسب مع قدراته وإمكانياته.

ج-العمل على تطوير احتياجات المجتمع والنهوض به من خلال توفير الأيدي العاملة اللازمة لتطويره.

د-الإسهام في عملية تحديث المجتمع وتحويله إلى مجتمع حديث يتميز بالمرونة والحركة الاجتماعية.

هـ-المحافظة على ما هو جيد من تقاليد المجتمع وتراثه ومفرداته وكل ما هو مفيد.

١-٢-٤-٢ الأهداف السياسية للتخطيط المدرسي: يعد التعليم الركيزة الأساسية لبناء المواطن الصالح في المجتمع، ولا بد أن تكون أهداف التعليم مشتقة من النظام السياسي حتى تكفل تعزيز هذا النظام وتقويته، لذلك لابد أن يضمن التخطيط المدرسي تحقيق الأهداف المشتقة بدءً من الأهداف السياسية للمجتمع حتى تكفل لأي نظام سياسي البقاء والسيادة وتحويل المجتمع إلى مجتمع ديمقراطي.

ويمكن تلخيص أهم أهداف التخطيط التعليمي السياسي بالآتي:

أ-المحافظة على كيان الدولة السياسي.

ب-تنمية الروح القومية للمجتمع.

ج-العمل على تطوير المجتمع بما يكفل الانسجام بين الفرد والمجتمع.

د-زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد والشعوب على المستوى العالمي.

هـ-تربية المواطن الصالح وإعطائه كافة الفرص التعليمية المناسبة بما يتناسب مع إمكانياته وقدراته.

١-٢-٤-٣ الأهداف الثقافية للتخطيط المدرسي ويمكن تلخيصها بالآتي:

أ-الحفاظ على ثقافة المجتمعات ونقلها من جيل إلى آخر حتى تتوارثه الأجيال.

ب-نشر التعليم وإزالة الأمية ما يجعل التعليم حقا لكل مواطن لا يعوقه عن ذلك أي عائق اجتماعي أو مادي.

ج-تطوير الثقافة وتنقيحها عن طريق البحث العلمي.

د–نشر الثقافة بين كافة أفراد المجتمع ورفع مستوى التعليم في جميع المراحل وزيادة إمكانيات الفرد للوصول إلى أعلى درجات السلم التعليمي.

هـ–العمل على القضاء على الفروق الثقافية أو التعليمية، وحل المشكلات الثقافية التي تواجه أفراد المجتمع.

١–٢–٤–٤ الأهداف الاقتصادية للتخطيط المدرسي ويمكن حصرها بالآتي:

أ–مقابلة احتياجات الدولة على المدى القصير والبعيد من القوى العاملة.

ب–مواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين بحيث يتم الاستغلال الكامل لجميع القوى العاملة المتوفرة.

ج–العمل على رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إكسابه المهارات والخبرات وزيادة القدرة على التحرك الوظيفي بسهولة وفقا لظروف الإنتاج أو التغيرات الاقتصادية.

د–القضاء على البطالة المنتشرة بين المتعلمين لإن عملية التخطيط المدرسي الناجح تكفل تشغيل قوى العمل المتوفرة في البلاد وفقا لمخرجات التعليم.

هـ–الإسهام في الإسراع في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي عن طريق تنشيط البحث العلمي وإعداد أفراد مؤهلين للقيام بالأبحاث.

و–رسم سياسة الانفاق على أنواع التعليم واستغلال مخصصاته أقصى استغلال ممكن يؤدي إلى زيادة كفاءته وإنتاجيته إلى أقصى حد.

وفي ضوء ما ذكر عن أهداف التخطيط المدرسي الفعال يستطيع مدير المدرسة الناجح، أن يحدد مسارات عمل مؤسسته، ويتمكن من رؤية طريق نجاح هذه المدرسة، لأن المدرسة وحدة تربوية تشكل أساس النظام التربوي لأي مجتمع، لذا فإن إدارة المدرسة تكون حلقة مهمة من حلقات الإدارة التربوية المتصلة والمتداخلة في أهدافها وأنشطتها، وهي بهذا أحوج ما تكون لعمليات تخطيط مستمرة.

١–٢–٥ مجالات التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

أن تحديد مجالات التخطيط المدرسي يعد من أولى خطوات نجاح التخطيط لأن العملية التخطيطية عملية تحقق أهداف مرغوبة فلا بد من تحديد العنصر الذي ستُجرى عليه عملية التخطيط.

لذا فالمجالات كثيرة ومتعددة لكن كلها تصب في التخطيط على مستوى الإدارة المدرسية أو ما يسمى بالتخطيط المدرسي، ويشمل التخطيط المدرسي النقاط والمجالات الآتية: (مناصرة وآخرون، ٢٠٠٥: ١٦)

١-٢-٥-١ شؤون الطلبة: حيث تتضمن الجوانب المختلفة التي ترتبط بالنواحي الآتية:

أ-رعاية الشؤون الصحية.

ب-رعاية الشؤون الاجتماعية.

د-رعاية الشؤون النفسية.

هـ-رعاية التحصيل الدراسي.

و-رعاية اللجان المدرسية.

ز-رعاية دوام الطلبة.

١-٢-٥-٢ النمو المهني للمعلمين: يتضمن الجوانب التي تسهم في تنمية الأداء المهني للمعلمين مثل:

أ-التخطيط للدروس.

ب-عقد دورات تدريبية.

ج-تنظيم زيارات تبادلية.

د-الاتصال والتواصل الصفي.

هـ-بناء الاختبارات التحصيلية والتشخيصية.

و-إنتاج الوسائل التعليمية وتوظيفها.

ز-تحفيز المعلمين وتوفير الدافعية.

ح-تحليل المناهج.

ويشمل التخطيط أيضاً جميع العناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية من مدراء ومشرفين حيث أن التخطيط لهذه العناصر البشرية يتطلب العمل على رفع الكفاءات التعليمية والإدارية لهم من أجل النهوض بالواقع التعليمي إلى الأفضل.

١-٢-٥-٣ شؤون المنهاج: من الطبيعي أن يمر التخطيط للمنهاج بعدة خطوات منها توضيح التبرير المنطقي لعملية التخطيط، وتحديد مجال المنهج الدراسي، واختيار الأهداف والمحتوى وتنظيمه وتحديد إجراءات التقويم ووسائله، وتجريب المنهاج الذي تم تخطيطه ويتضمن أيضاً النشاطات والفعاليات الآتية:

أ-إثراء وتطوير المنهاج.

ب-تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية.

ج-تزويد المكتبة بمجموعة من الكتب لإثراء المنهاج.

د–استخدام طرق وأساليب تدريس جديدة ومختلفة بعيداً عن الاسلوب التلقيني.

هـ–الاهتمام بالأنشطة التي تسعى لتحقيق أهداف المنهاج.

١–٢–٥–٤ المجتمع المحلي: يتمثل في حالتين رئيسيتين هما:

أ–حاجة المدرسة للمجتمع المحلي: توظيف خبرات المجتمع المحلي في الشؤون الصحية، المالية، الزراعية، التعليمية، تقديم الدعم المادي والمعنوي لتحقيق أهداف المدرسة.

ب–حاجة المجتمع المحلي للمدرسة: وتتمثل في المشاركة في نظافة بيئة الحي، فتح مركز محو الأمية، فتح المدرسة أبوابها ومرافقها من مكتبة، وملاعب، مختبر حاسوب لخدمة المجتمع المحلي، استخدام قاعات المدرسة للندوات أو الانتخابات.

١–٢–٥–٥ البنية المدرسية والتنظيم المدرسي الفعال ويشمل:

أ–توزيع الأدوار بين المعلمين.

ب–تشكيل اللجان المدرسية.

ج–توفير السجلات والملفات المدرسية وتدريب المعلمين على استخدامها.

د–الحث على المحافظة على مرافق المدرسة (مختبرات، ملاعب، مكتبة، حدائق).

هـ–توفير الكتب والأثاث والأجهزة المدرسية.

١–٢–٥–٦ التعليم والتعلم:

أ–السعي من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.

ب–توفير النواقص وحل المشكلات المدرسية.

ج–حث الطلبة على أهمية الدوام المدرسي.

د–متابعة نتائج الاختبارات والواجبات البيتية.

هـ–التخطيط من أجل معالجة ضعف التحصيل وصعوبات التعلم.

و–تنظيم أساليب التغذية الراجعة من وإلى المتعلمين والمعلمين.

ز–القيام بمتابعة المعلمين بإدارة صفية فاعلة تعمل على خدمة العملية.

١–٢–٥–٧ الإبداع: ويتمثل في العلاقة المتميزة مع المجتمع المحلي، تنميه المهارات لدى الطلبة، تفعيل المسرح، العمل الجماعي المنظم، الأعمال التطوعية، تطوير القيادات.

بناءً على ذلك نرى أن التخطيط المدرسي يشمل جميع الأنشطة التعليمية التي ترتبط بالمدرسة سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها ما يتطلب من المدير القيام بمهام تتمثل في تنسيق

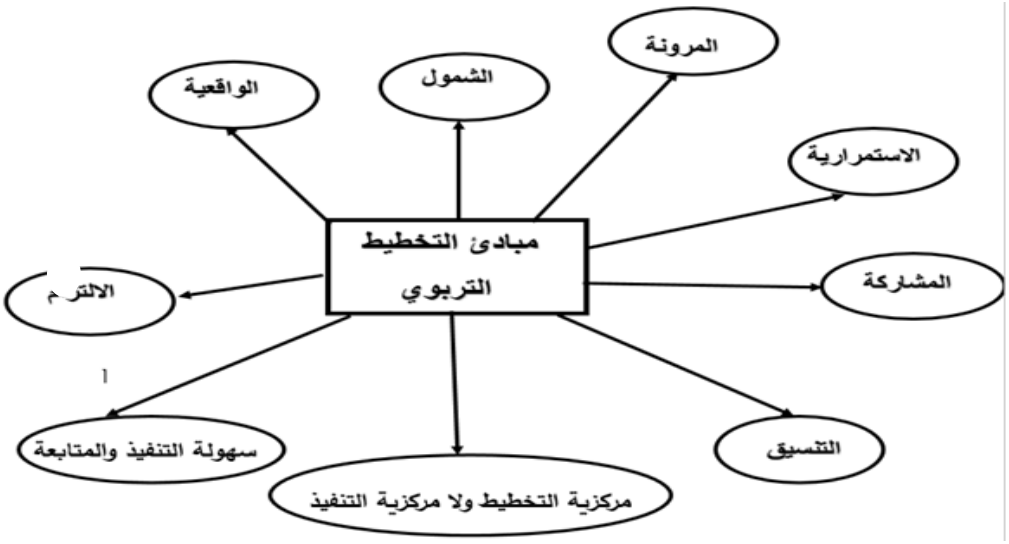
الجهود، وتوفير كافة التسهيلات والإمكانيات التي تحقق أهداف مدرسته لتشمل المجالات المختلفة للخطة.

١-٢-٦ مبادئ ومقومات التخطيط المدرسي:

لكل منظومة فكرية أسس ومبادئ ترتكز عليها، والتخطيط المدرسي كنتاج فكري له تطبيقاته الواسعة التي تستند إلى عدة مقومات يجب توفرها لتحقق اهدافها المرجوة.

ويمكن تحديدها من خلال الشكل التالي:

الشكل (٥) مبادئ التخطيط المدرسي



إعداد وتصميم الباحثة استنادا إلى (آدم، ٢٠٠٦:٢٩).

وأهم هذه المقومات: (آدم، ٢٠٠٦:٢٩)

١-٢-٦-١ الواقعية: ويقصد بها تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الآمال والأهداف المنشودة، بمعنى وضع أهداف واستراتيجيات تنفيذ الخطة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، حيث إن واقعية التخطيط المدرسي تعني بالدرجة الأولى عدم وضع خطة خيالية يصطدم المنفذون لها بواقع لا تتوفر فيه الشروط الضرورية لهذا التنفيذ.

وحتى يكون التخطيط المدرسي واقعيا فإنه لابد من مراعاة الآتي:

أ-ظروف المجتمع وطبيعة البناء الاجتماعي.

ب-الموارد المعنوية والمادية والبشرية المتاحة.

ج-الهياكل التعليمية الحالية والمتوقعة ومدى قدرتها على استيعاب متطلبات تنفيذ الخطة.

د-الدراسات الاستشرافية الخاصة بمعرفة الوضع الذي سيكون عليه النظام التعليمي بمختلف مكوناته، خاصة من حيث عدد التلاميذ والمدرسين وجميع الأطراف المؤثرة على تنفيذ الخطة.

هـ-المعرفة الدقيقة لإمكانات التمويل، حتى لا تكون الخطة التعليمية أكبر أو أصغر من هذه الإمكانات، لذا يتطلب التحديد الدقيق لحاجات المجتمع في المجال التعليمي.

١-٢-٦-٢ الشمول: ويقصد به أن يكون للخطة قدرة على السيطرة والتوجيه على كافة الموارد المتاحة لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين القرارات وبين السياسات التخطيطية مما يكفل النمو المتوازن.

فالخطة المدرسية ينبغي أن تكون شاملة بمعنى ضرورة تضمنها لمختلف العناصر التي تتشكل منها، فلا معنى لخطة تعليمية تذكر الأهداف وتغفل عن وسائل تحقيقها، أو تذكر الوسائل وتهمل كيفية توفيرها.

أن الخطة المدرسية الناجحة تعطي لكل عنصر من عناصرها الأهمية التي ينبغي ان ينالها سواء كانوا المعلمين أو التلاميذ أو حتى الهياكل والبنى المدرسية... وغيرها كما أن النظرة الشاملة تستلزم مراعاة مختلف المجالات التي يتفاعل معها النظام التعليمي تأثراً وتأثيراً.

ومن جهة اخرى فأن الشمولية تتطلب تحقيق الانسجام بين مطالب الفرد وبين حاجات الجماعة وتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف المشكلة للمجتمع.

١-٢-٦-٣ المرونة: وهي تعني قدرة الخطة على مواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي تظهر اثناء التنفيذ، وتتضح مرونة التخطيط المدرسي من خلال قابليته للتحويل والتبديل والتغيير الجزئي أو الكلي، إذا استدعى الأمر ذلك أثناء تنفيذ الخطة.

كما يمكن اللجوء إلى التعديل إذا لاحظ المنفذون أن تطبيق الخطة لا يتم بطريقة سليمة ولا يسير نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ونشير في هذا المجال إلى أن المرونة لا تعني بحال من الأحوال عدم وجود أهداف ثابتة في الخطة، فالأهداف الاستراتيجية المعبرة عن خصائص المجتمع وانتمائه الحضاري لا مجال للتغيير فيها، ومن هنا فإن المرونة ترتبط فقط بالمجال التقني أي المكونات الإجرائية للخطة، التي تتأثر بالمستجدات وبمتطلبات التنفيذ.

١-٢-٦-٤ الاستمرارية: وتعني الربط العضوي بين مختلف عمليات التخطيط وبين ما سبقتها من خطط، فمن أهم مبادئ التخطيط المدرسي أن تكون كل خطة مرتبطة بسابقتها ومهيأة للاحقتها، فالتخطيط عملية مستمرة لا تعرف توقفاً، تستمر مع استمرار الحياة ومع الحاجة الدائمة للوقوف على حاجات النظام التربوي في مختلف المجالات، وتستمر كذلك لارتباطها مع مختلف العوامل

الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعالمية التي يتفاعل معها النظام التعليمي وبين مخططاته تبعاً لذلك.

١-٢-٦-٥ الالتزام: أي اعتبار الخطة برنامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم بحيث تصبح ملزمة التنفيذ، وذلك بترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وضمان تنفيذها وفقا للجدول الزمني المحدد لها.

١-٢-٦-٦ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: أي ان يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة بصيغتها النهائية واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، أما لامركزية التنفيذ فيقصد بها تولي الجهات المنفذة الخطة وفق الأهداف، والإجراءات، والزمن المحدد.

١-٢-٦-٧ المشاركة والتنسيق: وتعني تحقيق المشاركة الحكومية كشرط أساسي لضمان نجاح الخطة، ولا بد أيضا ان تتم المشاركة في تنفيذ الخطة بين المؤسسات والأفراد جميعهم بالإضافة إلى ضرورة تكامل المفردات الداخلية للخطة والتنسيق ما بين الأهداف والوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ.

١-٢-٦-٨ سهولة التنفيذ والمتابعة: أي ترجمة الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلا، ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفؤ، مع تحديد واضح للمسؤوليات، وسبل التنفيذ، والرقابة المستمرة للإدارة، والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي بهدف التعديل وتوجيه المسار عند اللزوم.

نستنتج مما سبق أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين خصائص التخطيط الجيد أو الناجح وبين المبادئ والمقومات الأساسية للتخطيط، إذ أن التخطيط الجيد هو الذي يراعي مبادئ وأسس التخطيط الأساسية وينطلق منها، ومن هنا يأتي الارتباط بينهما.

١-٢-٧ مهارات التخطيط الواجب توافرها في مدير المدرسة:

لقد تطور دور مدير المدرسة على مدى نصف قرن وانتقل من لعب الدور التقليدي المسؤول عن إدارة عملية التعليم في المدرسة إلى دور أكبر وأشمل، وازدادت المسؤوليات لتشمل مهام إدارية جديدة بحيث أصبح مدير المدرسة يركز على عملية التخطيط داخل المدرسة ضمن الرؤية والرسالة التي يريد تحقيقها وذلك ضمن معايير واضحة ومحددة.

وباعتبار أن مدير المدرسة هو المناط به مسؤولية القيام بالتخطيط الاستراتيجي على صعيد المدرسة، كان لابد من توافر مجموعة من المهارات بشخصه، من أبرزها مهارة تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة، وبناءً على هذه المهارة تتضح مدى قدرة مديري المدارس على تحديد

نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والعمل على التغلب عليها ومعالجتها، وتحديد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة، بالإضافة إلى مدى قدرتهم على تحديد الفرص المتاحة لهم، والاستفادة منها وفق التغيرات المجتمعية.

وقبل كل شيء يجب أن يتمتع مدراء المدارس بمهارة تتميز بصياغة رسالة المنظمة بشكل جيد يراعي الدقة والوضوح، محددين المهام التي اوجدت من أجلها المدرسة بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته، ومدى اشراكهم للعاملين في صياغة هذه الأهداف، والقدرة على إبراز جوانب التميز والعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ويتطلب أيضا توفر مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية والالتزام بمواصفات صياغة هذه الأهداف، من حيث شمولها وانسجامها مع رسالة المدرسة ورؤيتها، وما إذا كانت تتناسب مع قدرات مدارسهم والإمكانات المتوفرة لديهم.

وتحدد خطوة تنفيذ الاستراتيجية مدى امتلاك مديرو المدارس المعرفة اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط التشغيلية وفق مؤشرات واضحة تمكنها من قياس الأداء.

بالإضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من المهارات يجب أن يتحلى بها المدير تتعلق بوضع الأهداف وتتمثل بالآتي: (عابدين، ٢٠٠١: ١٢٧)

أ –الحرص على فهم ووضوح أهداف المدرسة التي يعمل بها.

ب –الحرص على شرح وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين والمجتمع المحلي.

ج –أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.

د –توضيح معايير قياس الأداء للعاملين.

هـ –التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.

و–قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.

ز–القدرة على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطرق التقليدية، والبحث عن كل ما من شأنه خلق حالة ابتكار.

ح–دعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة.

وهناك مجموعة أخرى من المهارات المطلوبة في المدير الاستراتيجي وتتمثل في: (الماضي، ٢٠٠٦: ٦٩–٧٣)

أ–القدرة على التفكير الابتكاري الخلاّق.

ب–القدرة على مواجهة وحل المشاكل.

ج-القدرة على التحليل المنطقي.

د-فن التعامل مع الأخرين والقدرة على التأثير فيهم.

هـ-القدرة على حُسن الاستفادة من وقته وإدارته بفعالية.

و-الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

ز-قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتر.

وفي هذا السياق يمكننا القول إن مسؤوليات المدير ازدادت وازدادت الكفايات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها ومن هذه المسؤوليات مواجهة المشكلات المدرسية وتحديدها، وتحديد الأولويات وتحسين عملية التخطيط والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة والاهتمام بالعلاقات مع المجتمع.

١-٢-٨ أنواع الخطة المدرسية:

تستخدم المنظمات التعليمية أنواعاً مختلفة من التخطيط شأنها شأن باقي المنظمات وذلك وفقاً لأغراضها المختلفة.

ويمكن تصنيف أنواع الخطط المدرسية على النحو الآتي: (منيف، ٢٠٠٠: ٩٨)

أ-الخطة اليومية: يجب أن يقوم مدير المدرسة بتنفيذ خطته اليومية كل يوم، فيضع مجموعة من العناصر لا بد من تنفيذها في نفس اليوم، وإذا لم يتمكن من تنفيذ أي عنصر أو مجموعة من العناصر، فإنه يرحلها لليوم التالي دون أن يؤثر ذلك على الخطة، فهذه الخطة اليومية تنطبق عليها مواصفات الخطة المدرسية وأهمها المرونة.

ب-الخطة الفصلية: وهي الخطة التي توضع لفصل واحد، ومن ثم يقوم مدير المدرسة بتفصيل الخطة وتفريعها إلى خطط شهرية محددة الأهداف، ومن ثم يفرع الخطط الشهرية إلى خطط أسبوعية، تسهيلا له لتنفيذ الخطة المدرسية، حتى يستطيع أن ينجز مجموعة من الأعمال خلال أسبوع، ما يجعل التنفيذ والمتابعة والتقييم سهلاً له، ثم يتولى توزيع الأعمال على أيام العمل الأسبوعية بحيث يكون لديه تصور واضح لما سيقوم به كل يوم.

ج-الخطة بالأهداف: تقوم فكرة هذه الخطة على كتابة جانب من جوانب العمل التربوي ثم تذكر العناصر والأهداف والأنشطة والإجراءات والمواد اللازمة والمنفذين والمتعاونين والتوقيت والتقويم، وعلى الرغم من مميزاتها إلا أنها لا تخلو من بعض المشكلات والسلبيات التي تصاحب التنفيذ، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها، كما أن الخطة بالأهداف تشجع المديرين على الالتزام بالأهداف المعروفة والمكررة، كبديل عن التفكير الفعال

فتدفعهم إلى الإقبال على الأهداف السهلة غير الطموحة التي لا تحظى بالقبول وبالإضافة إلى ذلك، فإن الخطة بالأهداف تتطلب قدرة ومهارة وتدريب للمديرين في وضع الأهداف حتى يمكن وضع أهداف واقعية ومناسبة.

١-٢-٩ مشكلات التخطيط المدرسي وطرق معالجتها والتغلب عليها:

إن عملية التخطيط المدرسي، في أبسط وأعمق فهم لها، ليست إلا ترتيب لأولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانات المادية والعناصر البشرية المتاحة، إلا ان مجال التعليم معقد نظراً لعلاقته بكافة مجالات الحياة واهتمام كافة الشرائح الاجتماعية بشأن التربية والتعليم ومخرجاتها، وبالتالي يكون على المخططين مراعاة كافة متطلبات الحياة واحتياجاتها، ومحاولة تلبية احتياجات وإرضاء كافة أطياف المجتمع، وهو أمر ينتج عنه بعض الصعوبات في الغالب للأسباب الآتية: (فهمي، ٢٠٠٥ ص ٢٤٩)

أ-عدم وضوح السياسات التربوية المخططة: إن عدم وضوح سياسة التخطيط وعدم تحديد الأهداف الرئيسية، تعد عقبة في وجه التخطيط المدرسي، فمن الأمور المهمة جدا للمخطط، أن تكون هناك أهداف تعليمية محددة تم وضعها من قبل السلطة السياسية العليا ذات العلاقة لغاية تطوير التربية وتحسين أدائها وبالتالي ينعكس عدم وضوح الأهداف سلباً على الخطط إذ تصبح غير قادرة على تحقيق المردود الإيجابي سواء على الفرد أو على المجتمع.

ب-ضعف فاعلية التنسيق: إن ضعف التنسيق وعدم فاعليته يُضعف تطبيق وتنفيذ المشروع المخطط له، وعلى الرغم من وجود دعم من أعلى المستويات السياسية، إلا أن وجود فجوة بين السياسة التعليمية وعدم تنفيذها كما أن عدم التعاون بين الوزارات والمؤسسات، التي لها علاقة بنفس المشروع كفيل بإحباط الانجازات، بالإضافة إلى أن غياب فعالية التنسيق تسبب مشكلة ليس للتخطيط فقط، بل للتمويل أيضاً (أبو عيشة، ٢٠٠٧: ٣٤).

ج-نقص الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة: إن وجود كفاءات مدربة على أسس وأساليب التخطيط المدرسي من شأنه أن يساعد في تحقيق نوع من التنسيق والانسجام بين وزارة التربية والتعليم، وبقية الوزارات والمصالح الحكومية وغيرها بما يحقق الصالح العام، أما الافتقار لهذه الكفاءات فيعد أهم عائق في الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

د-افتقار الكثير من الخطط التعليمية إلى البيانات والإحصاءات الدقيقة، وكذلك افتقارها إلى الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي تبلور الفكر والوضع السائد في البلاد، وتساعد على التنبؤ بالتطورات المستقبلية بما ستؤول إليه الأمور.

ومن معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي معوقات تتعلق بالسمات الشخصية لمدير المدرسة حيث أن هناك بعض السلوكيات والعوامل التي تعيق فعالية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة التعليمية، وقد ترتبط تلك المعوقات بالمدير ذاته أو بنمطه الإداري وتشمل التردد في اتخاذ القرار، والركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، والخوف من الجديد، وصراع الدور، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، والتراجع، وعدم الطموح، والإحباط واليأس، والقلق وعدم الاستقرار والضغط النفسي، والتشاؤم، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء، والاعتمادية أي التواكل (عابدين، ٢٠٠١: ٢٢٣).

فكثير من المديرين ليس لديهم الرغبة أو عندهم تردد في اتباع التخطيط الاستراتيجي ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:(العارف، ٢٠٠٤: ١٢).

أ. اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

ب. اعتقاد المدير بأن التخطيط ليس مسؤوليته.

ج. اعتقاد المدير بأنه لن يُكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

كما أن مشاكل التخطيط الاستراتيجي المدرسي تترك انطباعا سيئاً في ذهن مدير المدرسة للأسباب الآتية:

أ-مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

ب-مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير متفهماً ومقدراً لأهمية الفكرة ودورها في العملية التدريسية.

ج-وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

وقد ترتبط هذه المعوقات بعملية مشاركة الأفراد داخل المؤسسة حيث تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة التعليمية بأهمية عملية التخطيط ركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة إعدادها أو تنفيذها، وقد تعتري عملية تنفيذ الخطة داخل المؤسسات التعليمية حالة من التردد والارتباك، خاصة إذا لم يتوافر لدى العاملين فيها معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة بين جميع القطاعات المرتبطة مصالحها مع المدرسة (الجندي، ١٩٩٩: ٥٠). بالإضافة إلى أن بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ قد لا يلتزمون بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، كمنهج علمي وعملي، مع أن التزام الجميع يعد عنصراً اساسياً لا غنى عنه لنجاح الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهدافها (عباس، ٢٠٠٤: ٩٧).

وبالرغم من المزايا العديدة التي تجنيها المنظمات عند استخدامها للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، إلا أن هناك مجموعة من العقبات التي تحول دون استخدامه، فقد يصطدم التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية كغيره من العمليات الإدارية بعدة معوقات قد تقف عائقاً دون تحقيق الخطط المطلوبة، هذا يعني ان التخطيط عملاً غير سهل وهو ليس عصا سحرية يكفي أن نستخدمها لقلب وتغيير وجه الأمور، بل لا بد أن ندرك أن التخطيط سيف ذو حدين في كثير من الأحيان وأننا لا نستطيع أن نجني ثماره المفيدة إلا إذا عرفنا حدوده وصعوباته.

ولكن إذا تعمقنا في هذه المعوقات نرى بأنها ليست ذات شأن إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط الاستراتيجي السليم والمدروس بخبرة وكفاءة تجعله قادراً على التغلب على هذه المعوقات والتقليل من تأثيرها الضار على المؤسسة.

وللحد من هذه المشاكل والتخلص منها لابد من اتباع الطرق والأساليب الآتية (الشاعر، ٢٠٠٧: ١٧٢).

أ-وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتنا التعليمية، ثم جعلها جزءً من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.

ب-انشاء قسم مستقل يتبع الإدارات المدرسية بوزارتي التربية والتعليم يتولى التخطيط المدرسي الاستراتيجي.

ج-إقامة دورات تدريبية خاصة بمديري المدارس حول برنامج التخطيط المدرسي الاستراتيجي يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية.

د-حصر المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من التخطيط ووضعها في دليل خاص وتوزيعها على المدارس.

هـ-تزويد مكتبات المدارس بنماذج خطط استراتيجية، ومصادر بيانات، ومراجع حديثة.

و-الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي في مجال إعداد الخطة الاستراتيجية وعدم الاقتصار على الجانب الأكاديمي والفطري فقط.

ز-التدريب على أهمية اتقان صياغة الأهداف بوضوح وتسخير الخيرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

ح-تدريب مديري المدارس على المهارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

ط-توفير الإمكانات المادية والبشرية ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.

من خلال ما تقدم يمكننا القول إن هناك حاجة ماسة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم للتغلب على هذه المشكلات، حيث لم يعد التخطيط الحالي المتبع قادر على ايجاد الحلول لها، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية بهدف رصد جوانب الضعف فيها والاستفادة من جوانب القوة لعلاج جوانب الضعف، إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية لها بهدف التعرف على الفرص المتاحة والاستفادة منها في تقليل التهديدات المؤثرة.

١-٣ المبحث الثالث: الموارد البشرية ودورها في التنمية:

تعد الموارد البشرية الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي، والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا إنهما بدون العنصر البشري الكفء، والمدرب، والمؤهل تأهيلاً جيداً لن يكون لهما قيمة، ذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد، وتسخيرها في العمليات الإنتاجية; للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكن أن يعوض ندرة الموارد الطبيعية، ويزيد من إمكانيات المجتمع الإنتاجية.

ومما لا شك فيه إن الموارد البشرية تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة، فالدولة التي تعجز عن تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها المرجوة، فقد ثبت أن العقل والجهد البشري هو الذي يؤدي إلى التطور والتقدم، فهو الأساس لتوفير رأس المال، واستغلال الموارد الطبيعية واستثمارها جيداً، وخلق الأسواق، والقيام بعمليات التبادل التجاري ..... إلخ، فهناك دول تمتلك موارد بسيطة ومع ذلك تعد دول متطورة، فبريطانيا مثلاً كانت أكبر قوة اقتصادية في العالم، ولم تكن تملك أي مصادر طبيعية قبل اكتشاف بحر الشمال، وسويسرا لا تمتلك سوى الشلالات المائية Hydroelectric Power، واليابان لا تمتلك سوى كميات متواضعة من الفحم، ومع هذا فإن هذه الدول حققت تنمية كبيرة جعلتها في مصاف الدول المتقدمة; وذلك بسبب اهتمامها بالعنصر البشري.

فثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في مدى إدراك مواطنيه لقدراتهم العلمية والتكنولوجية، حيث تؤكد الاحصائيات أهمية رأس المال الفكري وقيمته نسبةً لرأس المال المادي، وأن ٦٤% من الثروات العالمية اليوم هي ثروة فكرية غير مادية، من تقنيات وخبرات وإبداع وتصميم واختراع، بينما يكوّن رأس المال المادي ١٦% ورأس المال الطبيعي ٢٠% (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للعام ٢٠٠٠: ٤٩) الأمر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياته أثناء القيام بعملية التخطيط، وذلك باعتبارها من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الاقتصادية الشاملة.

١-٣-١ أهمية الاستثمار في الموارد البشرية:

لقد تغيرت النظرة المعاصرة إلى أصول الشركة التي تخلق القيمة للشركة وتعظم من مركزها السوقي، حيث لم تعد تقتصر فقط على الأصول الحقيقية والمالية، بل أصبحت الأصول البشرية أحد أهم مكونات رأس مال الشركة.

لقد ترتب على اعتبار رأس المال البشري أحد أصول الشركة، أهمية لاتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالاستثمار فيه في ضوء المخاطرة والعائد وبما يحقق هدف تعظيم قيمة الشركة الذي يمثل الهدف الاستراتيجي للإدارة المالية ومحورا لاتخاذ القرارات المالية.

ويُعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكّنه من زيادة إنتاجيته " (وهيبة وعبد الحميد، ٢٠١١: ٧).

كما يُعرف بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعلم النظامية وغير النظامية، والتي تسهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة من عمله " (العيد، ٢٠١١: ١١).

لقد تبلورت نظرية الاستثمار البشري من خلال ابحاث عالم الاقتصاد (شولتز) صاحب نظرية رأس المال البشري الذي ركز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية. فحسب رأيه أنه على الرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية وتوافر مياه الري والتمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال مُنح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.

وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال حتى أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه. وبما أن هذا الجزء أصبح جزءً من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

وقد زاد اهتمام الاقتصاديين بالاستثمار في رأس المال البشري لعدة أسباب نذكر منها (صقر: ٢٠٠٦: ١٥-١٦).

أ-إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بالمعدل نفسه على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشتمل على الإنفاقات التي تسهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية.

ب –شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار، وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة. وحتى تتمكن هذه الدول من التحديد الدقيق لاستثماراتها في الموارد البشرية، فإن عليها أن تدرس طبيعة مشاكل القوى البشرية والعاملة منها على وجه الخصوص وتتطلب هذه الدراسة:

أ–تشخيص وتحديد النقص في الخبرات الأساسية في القطاعات المختلفة وأسباب هذا النقص.

ب–وضع أهداف محددة للاستثمارات اللازمة وتخطيطها في ظل التغيرات المتوقع حدوثها في الاقتصاد الوطني، ويراعى عند وضع الخطة ربط القطاعات المختلفة بعضها ببعض حتى يمكن الاستفادة من القوى البشرية الموجودة كماً ونوعاً وتحديد النوعيات المطلوبة في ظل التغيرات المتوقعة.

يمكننا القول إن الاستثمار في الموارد البشرية يعد استثماراً وطنياً، وهو أعلى أنواع رأس المال قيمة ومردوداً، فعن طريق الإنسان تتقدم الأمم، ويعد الاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم تستغله القوى البشرية وتحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

١–٣–٢ دور التعليم في تنمية الموارد البشرية:

في العالم العربي، الذي يحاول منذ القرن التاسع عشر تلمس بداية نهضة حقيقية، جدير أن يُنظر للتعليم كهدف ومنهاج ووسيلة، باعتباره الأساس في تنمية رأس المال البشري للأمة. إذ ليس من شك في أنّ مستقبل العالم العربي سيكون أكثر إشراقاً وأبعث على الأمل كلما ارتقى مستوى التعليم، وكلما زاد تدريب وإعداد التلاميذ علمياً وتربوياً. ويندرج هذا الجهد ضمن إطار محاولة توسيع خيارات الإنسان العربي، خاصة الحصول على المعرفة وضمان مستوى معيشي لائق، ويأتي ذلك بتكوين قدرات بشرية، من خلال تحسين المستوى الصحي والمستوى المعرفي وتجويد المهارات الفردية والجماعية. واستخدام البشر لهذه القدرات للمساهمة في الأنشطة الإنتاجية والإبداعية والثقافية والاجتماعية والسياسية، واستخدام مستوى الرفاه البشري الذي وقع بلوغه لإثراء القدرات البشرية والقدرات المعرفية.

وفي الواقع، إنّ مجتمع المعرفة اليوم لا يقوم بدوره إلا على أساس منظومة واستراتيجية للعلم والمعرفة من خلال التعلم مدى الحياة، أي الاستثمار في الموارد البشرية، إذ تظل مقولة التعليم هو الحل للتعاطي المجدي مع التحديات الكونية صحيحة لأنه هو الذي يتمكن من الإسهام في تنمية بشرية كفيلة ببعث الحيوية والتجدد.

١-٣-٢-١ أهمية تعليم الموارد البشرية: يقول الحكيم الصيني (كيواء تزو) الذي عاش في القرن الخامس قبل الميلاد: "إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات، فازرع شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة عام علم الناس فعندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً، وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول" (تقرير التنمية البشرية، الأمم المتحدة، ١٩٩١:٧٣).

فالتعليم يعد حاجة ضرورية وملحة لكل فرد من أفراد المجتمع ، حاضراً ومستقبلاً، لأنه ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، فهو الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها بناء قوة عمل منتجة تسهم في عملية التنمية في المجتمع، كما يؤدي التعليم مهمة أساسية في تربية الأجيال على المواطنة والحقوق والواجبات وتطوير الفكر النقدي الذي يساعد في عملية البناء والتطوير والتغير المجتمعي والنهوض بالإنتاج والإنتاجيّة، ويساعد على تغيير تفكير الموارد البشرية وسلوكها بما يتلاءم مع متطلبات الحياة، ويوسع المعارف لديها ويرفع من مستوى وعيها المادي والفكري ويسهل عملية التكيف مع البيئة المحيطة بها ويكسبها المهارات والخبرات والكفاءات لمواكبة التطورات في كافة مجالات الحياة. فالموارد البشرية تعد من أهم العناصر الإنتاجية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، لكن لن تؤدي هذه الموارد البشرية دورها دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدّم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليماً، وبالتالي فإن الموارد البشرية تساعد في التقدم التقني وتعد مصدراً هاماً من مصادر النمو المستدام. ولقد اهتم الاقتصاديون بالتعليم حيث عده مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي أدم سميث عاملاً للاستقرار السياسي والاجتماعي الذي لا بد من توافره لتحقيق أية تنمية اقتصادية، وأن اكتساب المهارات والخبرات يمكن أن يعد نوعاً من أنواع الاستثمار (عبده قليه، ٢٠١٣: ١٩-٢٠)

أما الاقتصادي البريطاني (ألفريد مارشال) فكان أول من تحدث عن التعليم باعتباره استثماراً وطنياً، وقد مهدت أراءه لنقل دور التعليم من كونه عاملاً خارجياً في النمو الاقتصادي إلى اعتباره عاملاً من العوامل المباشرة التي تدخل في عملية الإنتاج وتؤثر تأثيراً مباشراً في النمو الاقتصادي (الرشدان، ٢٠٠٥: ١٩-٢٤)

أما (شولتز) فقد اعتبر مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال راس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، وقد أكد على دور التعليم في تكوين رأس المال البشري المنتج، حيث اعتبره صناعة لإنتاج أعداد كبيرة من القوى البشرية العاملة في مختلف قطاعات العمل.

ومن خلال ما سبق عرضه يتضح أن للتعليم وظيفتين، اقتصادية واجتماعيّة: (عبد الباسط، عبد المعطي، ١٩٩٥:٢٩٣)

الوظيفة الاقتصاديّة: تتمثل في إعداد وتأهيل القوة البشرية العاملة الفنية المطلوبة في جميع الميادين، لرفد سوق العمل بها.

الوظيفة الاجتماعية: تتمثل في إعداد وتهيئة القوة البشرية العاملة ثقافياً واجتماعياً بشكل يناسب البيئة الاقتصادية والفنية والمهنية السائدة في المجتمع، فكما يكون المجتمع يكون التعليم وكما يكون التعليم يكون المجتمع.

يتضح لنا مما تقدم إلى أن عملية تعليم وتدريب الموارد البشرية تزيد من إنتاجية الأفراد ومن حصولهم على فرص عمل بدخول مرتفعة، مما يساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمع، فبالتعليم والتدريب الجيد يزيد دخل الأفراد من خلال تحسين قدرتهم الإنتاجية وزيادة مهاراتهم، مما يساعد على تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

١-٣-٢-٢ أهمية ومبررات الاستثمار في التعليم:

لقد زاد الاهتمام باقتصاديات التعليم خصوصاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وبشكل ملحوظ، ويعود هذا الاهتمام إلى النقاط الآتية: (الدهشان، ٢٠٠٣:١٤)

أ-يعد التعليم سلعة رأسمالية تسهم في اختصار عدد العاملين، فكما هو معلوم أن إنتاجية الإنسان المتعلم أكثر من إنتاجية العامل غير المتعلم. فقد اثبتت الدراسات أن إنتاجية العامل ترتفع بمعدلات تتناسب مع مستوى تحصيله العلمي، فهي ترتفع بنسبة ٣٠% بعد عام واحد من الدراسة الابتدائية و٣٢% بعد دراسة ١٢ سنة وبنسبة ٦٠% بعد إنهاء الدراسة الجامعية (صقر، ٢٠٠٦: ١٩).

ويشكل التعليم بالنسبة للمجتمع ككل مخزوناً من رأس المال غير المادي الذي يعد أكثر أهمية من رأس المال المادي.

ب-يعد الاستثمار في التعليم مفيداً لدرجة كبيرة فهو فرع خاص من الاستثمار البشري، وكذلك أن التكلفة في هذا النوع من الاستثمار يمكن أن يعود بفوائد عالية للأفراد المتعلمين، ومن ثم للمجتمع ككل، وتتمثل هذه الفوائد في صورة مكافآت أعلى وإنتاجية متزايدة، وكذلك القيادة الأفضل في المجتمع.

ج-أصبح التعليم يحظى بتخصيصات مالية كبيرة سواء في البلاد النامية، أو البلاد المتقدمة على الرغم من محدودية الموارد الاقتصادية للبلاد النامية (الحلو، ٢٠٠٨:٣٠).

د–إنّ الثورة العلمية التقنية، أدت إلى تغيرات عميقة في الإنتاج والعمل، مما استلزم إعداداً خاصاً للكوادر البشرية؛ لذا صار التعليم ميداناً للبحث والتطوير من جهة، وميداناً للكفاءة الاقتصادية من جهة أخرى، بعد أن أصبح على صلة وثيقة بعملية الإنتاج وحاجاته المتزايدة إلى الكوادر المتخصصة فنياً وعلمياً.

هـ–إن الخبرة البشرية والتعليم لهما دوراً اقتصادياً مهماً في تحقيق النمو الاقتصادي، إذ حفزت الخبرة على ممارسة الدور الاقتصادي للتعليم لاسيما بعد ما عجزت نظرية عوامل الإنتاج التقليدية عن تغيير النمو الاقتصادي وظهور فكرة العامل الثالث أو العامل المتبقي (عبد السلام، ١٩٧٤:١٤).

بناءً على ذلك يتضح لدينا أن الإنفاق على التعليم يعد أحد الاستثمارات الأفضل لأنه استثمار في تنمية الإنسان الذي من خلاله تتحقق ثمار التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وان التعليم يأخذ طابع الاستثمار بعيد المدى مثله في ذلك مثل الأنشطة الاستثمارية الأخرى ، حيث أن ما يكتسبه البشر من دخل أو تكوين علمي يرتبط بعلاقة طردية وايجابية مباشرة مع مخرجات هذا التكوين ، وإن كل فرد من أفراد المجتمع يمكنه أن يتمتع بعائد مضاعف لما تم استثماره في تعليمه ، بل إن الآثار الايجابية لهذا التعليم سوف تمتد وتتوسع دائرتها لتنعكس على المكتسبات المستقبلية لمختلف ميادين التنمية للمجتمع ، وذلك نتيجة لما يعرف بمضاعف الاستثمار.

ويعد الاستثمار في المدارس الاهلية والجامعات الخاصة أفضل أنواع الاستثمار، حيث أنه يحمل عدد لا حصر له من الفوائد والمزايا فهو يساعد على تقديم أساليب تعليمية متطورة وحديثة مُتَّبَعة في كبرى بلدان العالم ومناهج دراسية حديثة أيضًا ووضع خطط تعليمية خاصة ومتطورة دون التقيد بالمناهج الدراسية والأساليب التعليمية المتبعة في المدارس الحكومية.

كما تساعد المدارس الأهلية على رفع درجة الوعي والإدراك لدى الطلاب من خلال الأنشطة المتنوعة والرحلات المختلفة التي تقوم بها واستخدام أحدث التقنيات والوسائل التعليمية والتربوية والترفيهية الحديثة أيضًا وذلك من أجل خلق بيئة ملائمة لتنمية وعي وفكر الطلاب، حتى يكونوا بعد ذلك مؤهلين وقادرين على اقتحام سوق العمل والحصول على الوظائف المناسبة لهم بنجاح.

ومن جهة أخرى؛ إن الاستثمار في المدارس الأهلية يُعد من أفضل صور الاستثمار ذو الأرباح الكبيرة جداً التي تُساعد على مضاعفة رأس المال لدى المستثمرين خلال فترة قصيرة لاسترداد رأس المال.

ويمكننا القول إن الاستثمار في المدارس الخاصة يعمل على مساعدة الدولة في الحصول على وسائل تعليمية احترافية مُتقدمة، حيث أن الاهتمام بالتعليم ورفع مستوى جودة العملية التعليمية يُعد الشرارة الأولى في الانطلاق نحو التقدم والتنمية والازدهار.

خلاصة الفصل الأول: لقد تناول الفصل الأول ثلاثة مباحث رئيسية حيث قدم المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم العام ومراحل التخطيط بدءً من تحليل بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية مروراً بصياغة استراتيجية مناسبة، وتنفيذ هذه الاستراتيجية، ومن ثم مرحلة المراقبة والتقييم، في حين ركز المبحث الثاني على التخطيط الاستراتيجي المدرسي من حيث مفهومه، مراحل ومتطلبات تطبيقه، بالإضافة إلى أهدافه الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية وأنواع الخطط المدرسية وأخيرا مشكلات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وطرق التغلب عليها، وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو وسيلة وليس غاية، فهو ليس أداة لحل كل الإشكاليات الإدارية كما أنه لا يلغي الوظائف الإدارية المعروفة من تخطيط وتقييم الأداء، وغيرها، ولكنه يمدها ببعض الأساليب والتقنيات التي تدفع بها إلى الجودة وتحقيق الميزة التنافسية. أما المبحث الثالث فقد وضح دور الموارد البشرية في عملية التنمية وركز على أهمية الاستثمار في هذه الموارد ودور التعليم في تنميتها.

الفصل الثانـي

دور التخطيط الاستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم الاستقطاب، خطواته وأهميته

المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب وتطبيق برامجه

المبحث الثالث: فاعلية الاستقطاب والعوامل والاستراتيجيات المؤثرة فيه

المبحث الرابع: مسؤولية عملية الاستقطاب ومراجعة برامجه

المبحث الخامس: العلاقة بين الفرد والمنظمة في الاستقطاب
ودور الترغيب التنظيمي في تعزيزها

المبحث السادس: تقييم جهود عملية الاستقطاب ومحدداتها

الفصل الثاني
دور التخطيط الاستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية

تمهيد:

على الرغم من تغير حجم المنظمات، وتنوع نشاطها، وتعقد مهامها، إلا إن غايتها تبقى واحدة، وهي تحقيق أهدافها المخطط لها، والتي أُنشأت من أجلها. وبما أن الموارد البشرية تعد بمثابة العمود الفقري في المنظمة، فأن التخطيط لهذه الموارد جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تضع خطتها الخاصة بالقوى البشرية العاملة بمعزل عن أهدافها الاستراتيجية. إذ أن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية، يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة، وبين أدائها الكلي المستقبلي من العمالة المطلوبة.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الإسهام بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية، والفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وتقوم هذه الإدارة بعد إنجازها لعمليتي تحليل، وتوصيف الوظائف بمهمة أساسية هي الاستقطاب، وتعرف هذه المرحلة بأنها مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين والأكفاء للعمل في المنظمة بهدف اشباع رغبة الطرفين، إذ تعد هذه الانشطة حلقة وصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف.

ويتطلب من إدارة الموارد البشريّة دراسة دقيقة للمصادر الّتي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة، فالمصادر تختلف من وقت لآخر، ومن منظمة لأخرى باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل.

ويعد نجاح عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، ويمكن التعرف على المنظمات ونجاحها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها، فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعين.

وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبرى منها، لأن قياس مقدار كفاءة العاملين بها يعبر عن مقدار كفاءتها لجهة تحقيق أفضل الأهداف بالحد الادنى من الوقت والجهد والتكاليف.

٢-١ المبحث الأول: الاستقطاب: مفهومه، خطواته وأهميته:

٢-١-١ مفهوم الاستقطاب: يمثل استقطاب الموارد البشرية في المنظمة مورداً هاما، وأصلاً من أهم أصول الميزة التنافسية التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف بدون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها، لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة تساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات. وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الاستقطاب نذكر منها الآتي:

"هو جذب للأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من أجل اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنظمة" (المغربي، ٢٠٠٧: ١١٩).

وعرّف ايضاً بأنه: "جذب الأفراد بالوقت المناسب وبالأعداد الكافية والمؤهلات الملائمة، وتشجيعهم للتقدم للوظائف داخل المنظمة" (Mondy Noe, 2005: 100).

ويتضمن مفهوم الاستقطاب أيضاً "الحصول على هذه الموارد، لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث بين الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل لديها، والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة، نتيجة وجود شواغر عمل حالية، أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل" (Denis& Griffin, 2001:125).

كما وعُرف الاستقطاب بأنه "ذلك النشاط الذي تقوم به الوحدة الإدارية المتخصصة بإدارة الأفراد بالمنظمة بهدف البحث عن مجموعة كافية من الأفراد المحتملين لملء الوظائف الشاغرة فيها واستمالتهم وجذبهم، لكي يكونوا قاعدة لانتقاء واختيار أنسبهم في الوقت المناسب، بما يحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها" (فارس، ٢٠٠١: ٤٦٧).

ويشير مفهوم الاستقطاب أيضاً بأنه: " الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ; ويراد به جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة "(الكبيسي، ٢٠٠٤: ١٠٨).

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب بأنه:

" تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بتوفير الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة".

هذا وتقوم عملية الاستقطاب على مجموعة من المبادئ تتحقق من خلالها أهداف هذه العملية. إذ لا يمكن نجاح عملية الاستقطاب إذا لم تجر انطلاقا من عدة مبادئ أهمها: (حسونة ٢٠٠٨: ٦٠ -٦١)

أ-حتمية المركزية في الاستقطاب: ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

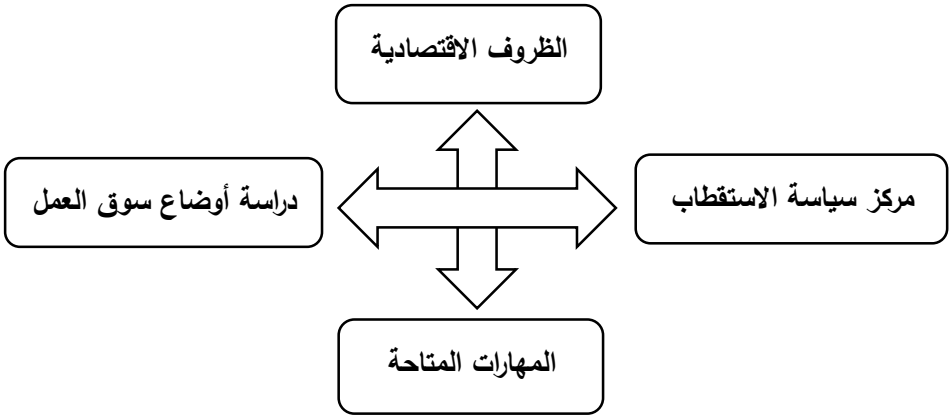
ب-معرفة طبيعة سوق العمل: من حيث نوعية العاملين المرتقبين ونظرتهم للعمل ويظهر ذلك من خلال العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب المنظمة منها ما تحتاجه من الموارد البشرية.

ج-المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.

د-الظروف الاقتصادية: لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف ومعدل الرواتب في باقي المنظمات وأيضاً ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

ويمكن تحديد مبادئ وقواعد عملية الاستقطاب من خلال الشكل التالي:

الشكل (٦) قواعد ومبادئ عملية الاستقطاب



إعداد وتصميم الباحثة

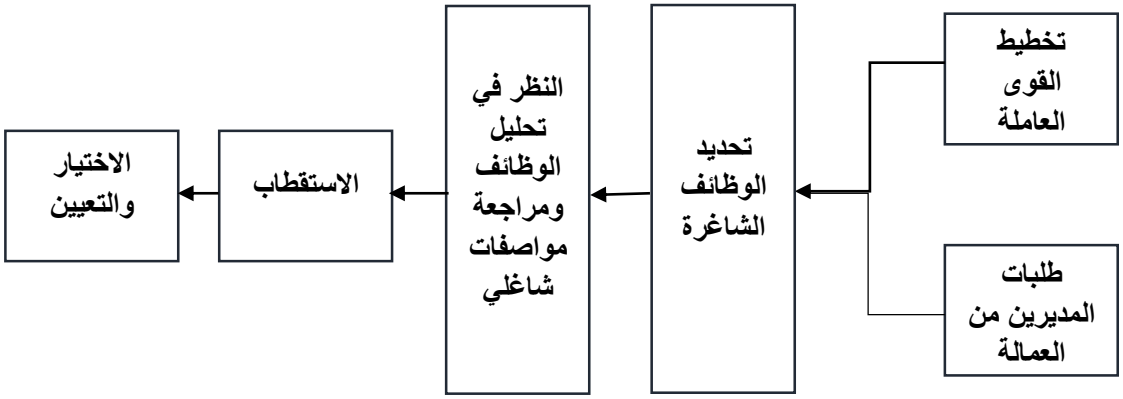
٢-١-٢ خطوات الاستقطاب: تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل وخطوات، تبدأ من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنتهي بالتعيين، ومن الواضح أن جميع تلك المراحل والخطوات حتى يكتب لها النجاح، لابد أن تؤسس على خطة واضحة للموارد البشرية، ثم تحدد بوضوح المبررات والأسباب الداعية للاستقطاب، ويؤثر ذلك بشكل كبير على عملية تحليل الوظائف (التوصيف الوظيفي).

وبناءً على ذلك يمكن التفكير في مصادر الاستقطاب، وطرق اختيار الأفضل من بينها، ويتم في الخطوة الأولى عادةً الاطلاع على نتائج دراسة سوق العمل، حيث تمثل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال دراسة سوق العمل، واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة فيها القاعدة الأساسية التي

تقوم عليها نشاطات الاستقطاب، ومن ثم يتم الاطلاع على نتائج تحليل الأعمال وتخطيط الموارد البشرية وذلك لمعرفة أعداد النشاطات ونوعياتها، ومن ثم معرفة الموارد البشرية التي تحتاج إليها مستقبلاً وهذا يساعد كثيرا على تحديد مصادر توافرها في سوق العمل، كما يفيد في وضع الحوافز الاستقطابية التي تناسبها، ويتم بعد ذلك وضع برنامج استقطابي فعال بحيث يكون قادراً على تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة، وتحديد سوق العمل المستهدف المتوافر فيه الموارد البشرية المطلوبة، وتصميم الرسالة الاستقطابية التي سيتم ايصالها إلى الموارد البشرية المراد استقطابها.

ويمكن توضيح عملية الاستقطاب من خلال الشكل التالي:

الشكل (٧) خطوات عملية الاستقطاب



المرجع: (ماهر، ٢٠٠٦: ٢٢٢)

من خلال الشكل السابق نجد أن خطوات الاستقطاب هي (ماهر،٢٠٠٦: ٢٢٢):

أ_ تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

ب_ طلبات المديرين من العمال: وتتضمن هذه الخطوة، تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة، من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.

ج_ تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين، يكون لدى إدارة الموارد البشرية، تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وكذلك في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

د_ النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة (التوصيف الوظيفي): بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة، يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف، لمعرفة متطلبات

الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة، من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.... وغير ذلك.

هـ_ الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة.

و_ الاختيار والتعيين: وتعد هذه الخطوة خلاصة كل الخطوات السابقة، فهي تتضمن المرحلة النهائية، التي يتم فيها تخفيض عدد المتقدمين إلى أعداد أقل ليتم الاختيار من بينهم، ثم استكمال إجراءات التعيين.

بناء على ذلك يتضح أن عملية استقطاب الموظفين وتعيينهم يجب أن تمر بمراحل متعددة، وتعد كل مرحلة منها خطوة أساسية لعملية الاستقطاب والتعيين، وهذه الخطوات تشكل في حد ذاتها–إذا ما تم تنفيذها بالطريقة الصحيحة– معايير ونماذج للممارسة الجيدة لعمليتي الاستقطاب والتوظيف.

٢–١–٣ أهمية الاستقطاب: الفكرة التقليدية تشير إلى أن الاستقطاب يعني البحث وجذب وتشجيع الأفراد للعمل في منظمة ما، أما الفكرة الحديثة فتهتم بالإضافة للجوانب السابقة بعملية المحافظة على الموظفين ذوي الكفاءة الذين تم استقطابهم سابقاً، لأن خسارتهم تعني فجوات وعيوب إدارية داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال الآتي :(السالم، الصالح ٢٠٠٢:٨٣)

أ–توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

ب–الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

ج–الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية ما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.

د–من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة إيصال رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

كما ويمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى لعملية الاستقطاب نذكر منها: (Schuler , 1995 :218).

أ–وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك لتحديد عدد الأفراد والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.

ب–توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.

ج–عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.

د–توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم.

يتضح لنا مما سبق أن نجاح عملية الاستقطاب يعد الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، ويمكن التعرف على المنظمات وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعين.

وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا وخاصة في المنظمات الكبيرة، لأن قياس مقدار كفاءة العاملين بها يكون مقدار كفاءتها.

٢-٢ المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب وتطبيق برامجه:

٢-٢-١ مصادر استقطاب العاملين: أن سياسة استقطاب الموارد البشريّة للعمل تعني تحديد المصادر الّتي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر استقطاب جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقييم تلك المصادر بصورة مستمرة; لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضلها في الوقت المناسب.

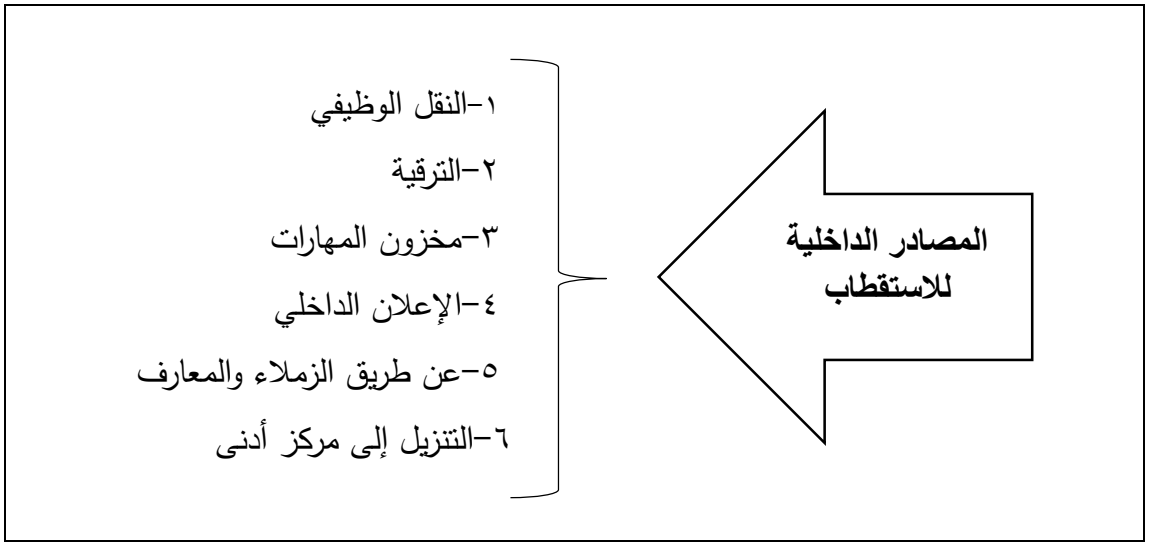
ولا شك أن أهمية المصادر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، وينبغي على المنظمة أن تحدد مختلف الطرق والأساليب للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

وتقسم مصادر استقطاب العاملين إلى:

٢-٢-١-١ مصادر داخلية (من داخل المنظمة): حيث تحرص العديد من المنظمات على تطوير قدرات ومهارات العاملين فيها، وتهيئتهم للعمل في المراكز أو الوظائف المتقدمة، في المستويات الإدارية أو الفنية العليا، لتحفيز العاملين فيها على بذل كل ما لديهم من طاقات، والارتقاء بمستوى الأداء، وبث روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح عدد من العاملين الّذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة، أو الّذين يوصي زملاؤهم بترشيحهم داخل منظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة (المبيضين، الأكلبي، ٢٠١٢: ٥٢).

ويمكن توضيح هذه المصادر من خلال الشكل التالي:

الشكل (٨) المصادر الداخلية للاستقطاب



إعداد وتصميم الباحثة

ومن المصادر الداخلية التي يمكن الاعتماد عليها: (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤٥)

أ-النقل الوظيفي: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر داخل المنظمة، ويكون الهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة، وهذا النوع من المصادر تلجأ إليه المنظمة عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ١٥٣).

وتسعى المنظمة من عملية النقل الوظيفي إلى وضع الفرد في المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته أو لسد فراغ قائم، وقد يكون النقل بناءً على رغبة الموظف لعدم ارتياحه في مكان عمله أو لعدم تناسب عمله السابق مع مؤهلاته.

ويجب أن تحرص المنظمة عند إجراء نقل الأفراد على عدم إهمال رغباتهم وأن تعمل على وضعهم في وظائف مناسبة تمكنهم من الانسجام وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تم النقل وفق أسس صحيحة، ووفق سياسة واضحة وموضوعية ولمبررات منطقية، فإنه سيكون محققاً لأهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها على حد سواء.

وقد يرجع طلب الأفراد للنقل من عمل إلى آخر إلى الرغبة في العمل مع أصدقائهم أو للعمل لساعات معينة تتناسب مع ظروفهم، أو للعمل مع مشرف معين بسبب الانسجام معه، أو للعمل في موقع جغرافي معين أفضل من المواقع الأخرى بالنسبة للفرد.

وفي نفس الوقت الذي يطلب فيه بعض الأفراد النقل من وظيفة إلى أخرى، فهناك حالات يُظهر فيها بعض العاملين مقاومة للنقل وذلك لعدة أسباب منها اعتيادهم على عملهم القديم، وارتياحهم لعلاقاتهم القديمة، وعدم رغباتهم في تغيير هذه الأجواء، وعدم الرغبة في بذل جهود جديدة للتكيف مع العمل الجديد ومع الزملاء الجدد، والظروف الجديدة، والمشرف الجديد، فمن جانب قد تكون العادات والعلاقات التي تحيط بعمله القديم، شكلت جزءً من حياة الفرد.

ومن جانب آخر فان كل المتغيرات المرتبطة بعمله الجديد، تشكل مصدر قلق وعدم ارتياح له، لأنها تُعد مجهولة وغير واضحة، وهذا ما قد ينعكس على رغبة الفرد ودرجة تفاعله مع عملية النقل، وبالتالي على درجة رضاه وكفاءة أدائه، وإذا ترتب على النقل إجبار الفرد على الانتقال إلى موقع جغرافي آخر يبعد عن موقع عمله وسكنه الحالي، فان هذا الأمر يخلق عنده ردة فعل ومقاومة للنقل وعدم تقبله له، لأن ذلك يتطلب منه نقل عائلته إلى مدينه اخرى، ويترتب عليه البحث عن مكان سكن جديد مناسب، وبناء علاقات اجتماعية جديدة، وفي مثل هذه الحالة يتوجب

على الإدارة أن تحقق الرضا لدى هؤلاء الافراد لأن عدم رضاهم ينعكس سلباً على جودة عملهم وأدائهم ويكون ذلك لمساعدة الموظف على حل المشاكل والصعوبات التي تعترضه نتيجة عملية النقل.

ب–الترقية: تلجأ المنظمة لهذا المصدر عند الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، وتتضمن الترقية تغيير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل المنظمة، حيث يكون لهذا الاسلوب بعض المزايا مثل زيادة في أجر الفرد وفي مركزه الاجتماعي والاقتصادي ; تقديراً للواجبات والمسؤوليات المناطة به.

وتنعكس فائدة الترقية على كلاً من المنظمة والأفراد، فهي تُعد فرصة ممتازة لإدارة المنظمة بهدف استثمار مهارات وقدرات الأفراد الذين اظهروا تميزاً واضحاً أثناء ممارستهم للعمل، وفي نفس الوقت تمثل الترقية حافزاً للأفراد يدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى الجهود للإبداع في العمل وللحصول على فرص جديدة للترقية، لذلك فإن اعتماد نظام ترقية مناسب في المنظمة يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمن الوظيفي، وأن المنظمة التي يعملون فيها توفر لهم فرص الترقي والنمو في المستقبل، كما يعمل على استقطاب أفراد جدد للمنظمة للتقدم بطلبات للعمل فيها.

ومن أنواع الترقية ما يسمى بالترقية الجافة والتي تركز فقط على ارتفاع في المركز الاجتماعي ولا تصاحبه زيادةً في الأجر، ويحتل هذا النوع من الترقيات أهمية عند الافراد العاملين في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، فالمركز الاجتماعي لديهم يحتل أهمية تفوق الزيادة المالية في الأجر.

وتقوم إدارة الأفراد بوضع خطط للترقية، توضح فيها الفرص المتاحة لترقية العاملين في المنظمة، وتضع أيضا أسس ومعايير تحديد الأفراد الذين تشملهم، شرط أن تكون هذه المعايير موضوعية وعادلة ويمكن فهمها من قبل الأفراد.

ويمثل الأداء والأقدمية أهم أساسين في تحديد الترقيات للأفراد العاملين، ويشير الأداء إلى قدرات الفرد وطاقاته وأعماله المنجزة في الفترة الماضية، كما يشير إلى مدى استعداده للتطور والقيام بالأنشطة والواجبات التي تتضمنها الوظيفة التي ستتم ترقيته لها.

أما الأقدمية فتعني الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في العمل دون انقطاع يؤثر على اتصالها أو استمرارها، ويعتقد أن الموظف كلما زادت سنوات خدمته في المنظمة كلما اكتسب خبرة ومهارة بعمله والأساليب الفعالة التي تمكنه من إنجازه بكفاءة تؤهله للقيام بأعباء الوظيفة المتوقع ترقيته

إليها، وتعد الترقية بالأقدمية مكافأة للموظف تقديراً لولائه وإخلاصه لعمله في المؤسسة التي يعمل بها دون أن يتأثر بإغراءات العروض أو الفرص التي تعرض عليه من منظمات أخرى.

ج-مخزون المهارات: وتستخدم المنظمة ذلك الأسلوب عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك أما بالنقل أو الترقية.

وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤٥).

د-الإعلان الداخلي: مصطلح يطلق عليه job bosting، وهو إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المنظمة، سواءً في لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو في مجلة المنظمة في حال وجودها، حيث توضع فيه حاجتها من القوى العاملة (عقيلي، ٢٩٩:٢٠٠٥).

وعندما ترغب المنظمة في شغل الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها من الوظائف على لوحات الإعلانات بتلك المنظمة، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة، في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤٥).

هـ-عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: إذا أرادت المنظمة شغل إحدى وظائفها ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم الشروط لشغل تلك الوظيفة أو المهنة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل لديها (ماهر،٢٠٠٦: ١٤٥).

و-الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، ويمكن تحديد مزايا هذا النوع من التوظيف بالآتي: (عقيلي، ٢٠٠٥: ٢٨٤)

١"-رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يعزز الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي، وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

٢"-يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل ما يقلل تكاليف التدريب.

٣"-المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.

٤"-المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.

٥"–تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

وهناك بعض العيوب والمساوئ للمصادر الداخلية في استقطاب العاملين، نذكر منها:

١"–حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج ونقص التنويع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية.

٢"–قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.

٣"–قلة عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة نسبياً.

٤"–قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

ز–التخفيض إلى مركز وظيفي أدنى: يشير التخفيض إلى تغير في التكليف وإسناد عمل إلى الفرد في مستوى تنظيمي أدنى، وقد يكون سبب التخفيض إلى درجة أدنى راجعاً إلى عدم كفاءة الفرد في عمله، وأن جهوده المبذولة غير مرضية سواءً لتقاعسه، أو لعدم توافق مؤهلاته مع متطلبات العمل، وبالتالي فإن عملية التخفيض قد تُعد بمثابة عقوبة للفرد لمخالفته لقواعد ونظم المنظمة التي يعمل فيها، لذلك فإن التخفيض يخلق مشاكل داخل المنظمة، بسبب الآثار النفسية التي تنشأ عنه وتظهر على الفرد ذاته وعلى زملائه.

وبطبيعة الحال فانه من الصعب على الفرد أن يتقبل بسهولة الآثار المترتبة على التخفيض إلى مركز أدنى والمتمثلة في تخفيض أجره وفقدانه لجزء من المركز الذي كان يتمتع به، إضافة إلى الآثار النفسية والشعور بالخجل والفشل عندما يواجه مثل هذه الحالة، لذلك يجب على الإدارة أن تأخذ هذه الآثار والتداعيات بنظر الاعتبار وأن تبذل جهوداً لمساعدة الشخص المخفض مركزه الوظيفي إلى موقع أدنى لتسهيل عملية التكيف مع الوضع الجديد، وان تشجعه على بذل جهود عالية تمكنه من العودة إلى موقعه السابق، وإعادة الثقة له بنفسه وبإمكانياته ولأجل عدم اتساع المجال للأقاويل والمعلومات غير الصحيحة بالتداول في المنظمة حول أية إجراءات ستتخذها الإدارة بصدد تخفيض المركز الوظيفي لبعض الأفراد وعن أسباب هذه القرارات، فإن على الإدارة أن تقوم بتوضيح كل المعلومات الخاصة بالحالة وبكل الوسائل المتاحة لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك لكي لاتتهم الإدارة بالتعسف والتمييز ضد الأفراد المتخذ بحقهم قرار التخفيض، كذلك لكي لا تؤثر مثل هذه الإجراءات على الروح المعنوية للأفراد العاملين الآخرين ممن لم تشملهم قرارات التخفيض. وهنا يجب مراعاة الدقة والذكاء في صياغة المعلومات التي تطرح للعاملين لتحاشي الإساءة إلى كرامة أو سمعة الأفراد الذين تم تخفيض مركزهم، لأن مثل هذا الإجراء قد يخلق مشاكل عديدة لإدارة المنظمة.

وفي بعض المنظمات يتم اعتماد أسلوب آخر بدلاً عن التخفيض، خاصة مع الأفراد القدامى فعندما تنخفض قدرته ومهارته بسبب تقدمه في العمر، فإن الإدارة تقوم بتحويل جزء من المهام والواجبات التي يتضمنها عمله إلى عامل آخر.

ويبقى هذا الفرد محتفظاً بأجره ولقبه الذي يحمله بموجب عمله، على الرغم من أن محتوى العمل قد انخفض.

وفي هذه الحالة فإن المعالجة تكون أفضل، ولا يحتمل أن يواجه مثل هذا الإجراء بالرفض والمقاومة، وفي حالات أخرى قد يتم حل المشكلة عن طريق نقل الفرد غير الكفء في عمل معين إلى عمل آخر أعلى يحمل لقباً لامعاً، ولكنه في الواقع يتضمن مسؤولية أقل وبالتالي سلطة أقل.

وهذه المعالجة تكون مناسبة ولائقة في حالة العاملين القدامى الذين لم يعودوا قادرين على تحمل مسؤوليات وظائفهم، فيكون من المناسب بقاؤهم ضمن المنظمة وبمواقع إدارية مناسبة لهم من حيث المستوى التنظيمي المرموق دون التركيز على المحتوى الحقيقي للعمل (كصفة مستشار مثلاً) وذلك يكون بمثابة تكريم لهم على ما قدموه من خدمات للمنظمة ولحين بلوغهم السن التقاعدية، ومثل هذا الإجراء يكون له أثره النفسي الإيجابي على هؤلاء الأفراد وعلى العاملين في المنظمة ككل، لأنه يخلق لدى الآخرين شعوراً بالاطمئنان للمستقبل، ويعمق من درجة ولائهم للمنظمة ويزيد من التصاقهم بها، ومثل هذا الإجراء يعمق فكرة الاستخدام الطويل الأمد، أو الاستخدام لما تبقى من سنوات الخدمة، وهذا الأسلوب يرفع درجة الرضا ويدعم الروح المعنوية للعاملين.

٢-٢-١-٢ مصادر خارجية (من خارج المنظمة): قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية، للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة، إلا إنها لا بد أن تتجه إلى المصادر الخارجية، التي يتم الاعتماد عليها عند البحث عن كفاءات ومؤهلات علمية خاصة لا تتوافر داخل المنظمة، أو لاستقطاب موظفين ذوي خبرة، أو لجذب كفاءات من منظمات أخرى.

لذا كان لا بد أن تفتح المنظمة أبوابها على المجتمع الذي تعمل فيه (المصادر الخارجية للاستقطاب) من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاتصال بالجامعات والكليات، والمدارس والمنظمات المهنية وغيرها من مصادر الاستقطاب الخارجية (schuler,1981:154) وتتوقف درجة السعي للحصول على احتياج المنظمة للقوى العاملة من سوق العمل على عدة عوامل منها:

١"-نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.

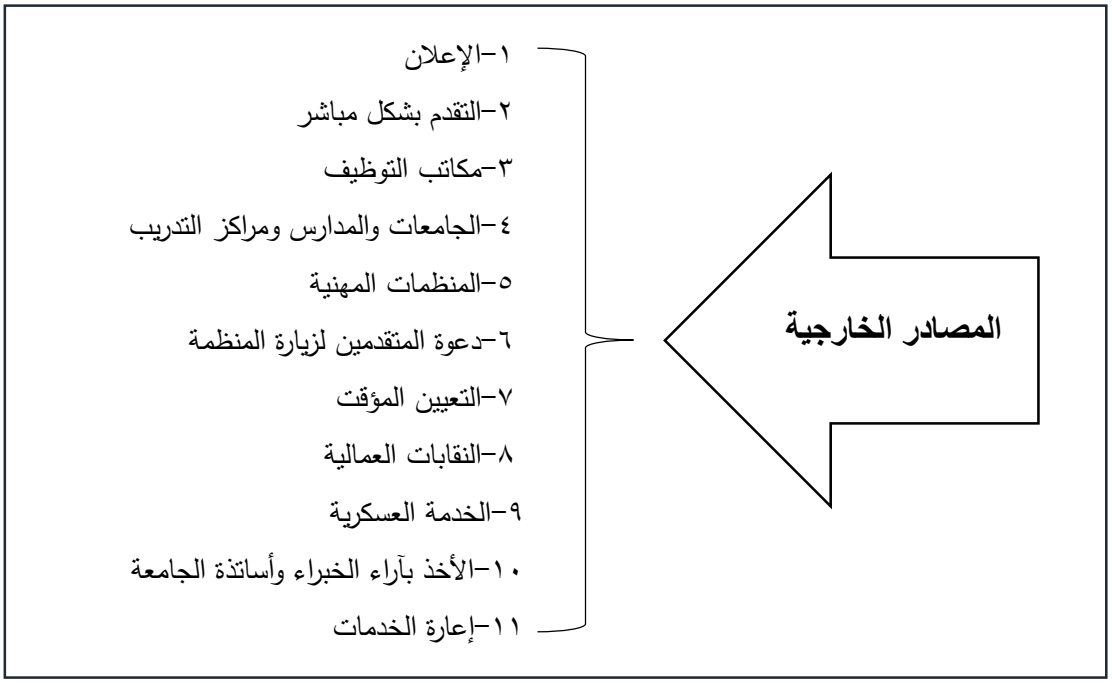
٢"-إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل.

٣"–مدى السرعة لشغل بعض الوظائف.

٤"–مدى رغبة الإدارة في تطعيم المنظمة بأفكار ووجهات نظر جديدة.

ويمكن توضيح هذه المصادر من خلال الشكل التالي:

الشكل (٩) المصادر الخارجية للاستقطاب



إعداد وتصميم الباحثة

وهناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الموارد البشرية وتتمثل في الآتي: (الهيتي،٢٠٠٥: ٨٧)

أ–الإعلان: وهو المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محدودة ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بدراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل و عدد سنوات الخبرة ونوعها، واختيار وسيلة الإعلان المناسبة التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين، وتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة ويمكن أن يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل الإعلانية المناسبة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها(ماهر، ٢٠٠٤: ١٥).

ويأخذ الإعلان عدة أشكال منها:

١"-**إعلانات بالصحف اليومية والدوريات:** غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة بوسيلة إعلام عامة مثل الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء بأقل تكلفة، وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجاتها من العمالة في المجلات الدورية والمهنية، والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة، وغالبا ما يكون ذلك في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كالمبرمجين ومهندسي الالكترونيات أو التي تحتاج تخصصات نادرة (Dessler , 2005 :133).

٢"-**إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفزيون، باعتبارهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويناسب هذا النوع من الإعلان المشروعات أو الشركات الجديدة، والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني (ماهر، ٢٠٠٦: ١٥٢).

ويتمتع الإعلان بميزة الانتشار الواسع، والاتصال السريع بعدد كبير من الجمهور، لذلك يجب أن يستخدم بحرص وحذر، ذلك لأنه قد يؤدي إلى اجتذاب إعداد كبيرة من العاملين ممن يقدمون طلباتهم للتعيين، ما يؤدي إلى رفع تكاليف عملية الاختيار، كما أنه قد يؤدي إلى نزوح إعداد كبيرة من الأفراد من منطقة جغرافية إلى أخرى تفوق حاجة المنظمة، ما يؤدي إلى خلق بعض المشاكل الاجتماعية في المنظمة.

وقد يتذمر العاملون في المنظمة عند ظهور الإعلان حاملاً اسم المنظمة، لشعورهم بأنهم أحق من غيرهم في شغل هذه الوظائف (الشنواني، ١٩٩٠: ٧٩).

ب-التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات وفقاً للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث يتم إجراء الاختبارات اللازمة للاختيار (Dessler , 2005: 172).

ج-مكاتب التوظيف: وتتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة، وتعد هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي

تسهل على العاطلين عن العمل وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف:

١"-**وكالات أو مكاتب عامة:** وهذا النوع عبارة عن مكاتب عمل عامة تدار من قبل الحكومة ويتم الإشراف عليها أيضا بواسطة الحكومة، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرص لكل عاطل عن العمل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين عن العمل لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على وظيفة، وأما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات العاملين فان هذه الوكالات تقوم بصرف (إعانات بطالة)، وذلك كما هو مطبق في الدول الأوروبية (Dessler, 2004:174). وفي جمهورية مصر العربية يوجد مثل هذه المكاتب وتسمى مكاتب العمل أو إدارة القوى العاملة وهي موجودة لدينا في سوريا تحت اسم مكاتب التشغيل أو الاستخدام وتتبع لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وتقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية، وتقوم أيضا بالإشراف على طرق شغل الوظائف الشاغرة بالمنظمات ولكنها لا تقدم إعانات بطالة للعاطلين، وهذه المكاتب تقدم خدماتها مجانا وتعد همزة الوصل بين المنظمات وبين طالبي العمل (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤٧).

٢"-**وكالات أو مكاتب خاصة:** وهي مكاتب عمل خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارهم أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات أو الشركات لتخصص معين، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤٨).

د-الجامعات والمدارس ومراكز التدريب: تعد المدارس والجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها (Dessler, 2004 :177).

وقد تتبع بعض الشركات الصناعية أسلوب من أساليب الاستقطاب حيث تقوم بتدريب تلك العمالة الفنية من المدارس أو المعاهد خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية وتقوم بصرف مقابل نقدي رمزي أو وجبة غداء أثناء التدريب وذلك لخلق رغبة جدية لدى المتدرب لكي يلتحق في العمل عندهم وتوفر تلك الطريقة فرصة لتقييم الأفراد من خلال

ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعليم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم (ماهر،٢٠٠٦: ١٤٨).

كما انها تعد مصدراً لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهيل والتعلم لأجلها سنوات طويلة، وعند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الكليات والمعاهد والمدارس، أو قد يلتقي مندوبو المنظمات والمتقدمون مع الطلبة المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات معهم وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقدات.

هـ-المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها (جمعية المحاسبين والأطباء والمهندسين والمحامين والمدرسين والصناعيين) حتى أنه في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا يوجد جمعية خاصة بمدراء الموارد البشرية (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤٩).

و-دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها، من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو التعرف عليها وعلى برامجها وآلية عملها والخدمات أو المنتجات التي تقدمها، و ذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها، حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها وبذلك تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق للعمل بها (ماهر ، ٢٠٠٦ : ١٥٣).

وقد تقوم مجموعة من المنظمات بإقامة معرض أو احتفال (Job Fairs) يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المنظمة أو المجموعة المشتركة بالمعرض، ومن خلال تلك المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تستقطب عدداً من أصحاب التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يوميا وتحمل مشقة الذهاب والعودة من وإلى العمل وغالبا ما تقوم بهذا المعرض منظمات صغيرة وغير مشهورة (Dessler,2004:13).

ز-التعيين المؤقت: تلجأ المنظمات إلى التعيين المؤقت كمصدر من مصادر الاستقطاب عدة مرات في السنة عندما تكون في حالة نشاط وازدهار، وتكون في حاجة لموظفين مؤقتين لسد الفراغ الحاصل لديها، وتضمن بذلك سد النقص من القوى العاملة دون أن تتحمل أي تكاليف إضافية من

مال أو جهد في أوقات عدم الحاجة لخدمات هؤلاء الأفراد، وتتجنب أيضاً أي تكاليف تقع على المنظمة عند الاختيار والتعيين والتدريب، أو في حالة الاحتفاظ بالقوى العاملة لديها، وتتجنب كذلك دفع المرتبات التقاعدية لهم عند الاستغناء عن خدماتهم.

ح-النقابات العمالية: يبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية، كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤٩).

كما تمثل النقابات العمالية أيضاً مصدرا آخراً للتعيين بل إنه مصدر مهم لترشيح أعضاء بتصنيف معين تحتاجه المنظمة وهي تقوم بذلك كخدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها (برنوطي، ٢٠٠٤: ٢٢٩).

ط-الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى سائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها في سوق العمل (ماهر، ٢٠٠٦: ١٨٠).

ي-الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أصحاب أعمال آخرون كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاص موثوقاً بهم وإذا صدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلابد أن تكون في محلها.

ك-إعارة الخدمات: تعتمد منظمات الأعمال في بعض الأحيان على الحصول على أفراد عاملين من منظمات أخرى، وذلك من خلال اعتماد أسلوب إعارة الخدمات، والإعارة يمكن أن تكون بين منظمة ومنظمة أعمال أخرى داخل حدود الدولة، أو حتى بين منظمة وأخرى في دولتين مختلفتين، وقد تتم الإعارة بناء على طلب الفرد ذاته، أو بناء على حاجة المنظمة المعار لها الفرد.

ل-الترشيحات من قبل موظفي المنظمة: هذا الأسلوب شائع في كثير من المنظمات الخاصة، حيث يزكي العاملين فيها بعض أصدقائهم للعمل في المنظمة، كذلك يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي العاملون لديهم وأصحاب أعمال أخرين بتعيينهم.

م-استئجار العمال: هنا تلجأ المنظمة إلى استئجار العاملين من مكاتب متخصصة بتوفير العمالة، بدلا من تثبيتهم في الوظائف بصورة دائمة. وفي هذه الحالة فإن هؤلاء العاملون يعملون

لمكتب التوظيف، وتدفع المنظمات اتعاب معينة للمكتب، الذي يكون مسؤولا عن إعداد العاملين وتدريبهم ودفع الرواتب لهم.

وبشكل عام إن لمصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية مزايا وعيوب نوضحها بالجدول التالي:

الجدول (٢) مزايا وعيوب الاستقطاب

المصدر	المزايا	العيوب
داخلي	١-يوفر للمنظمة المعرفة الكاملة بنقاط القوة والضعف في المرشح للوظيفة	١-يمكن ترقية الأفراد إلى النقطة التي لا يستطيعون فيها النجاح في الوظائف الجديدة
	٢-يوفر للمرشح المعرفة الكاملة بالمنظمة	٢-الشجار والاختلاف من أجل الترقية يؤثر سلباً على الروح المعنوية وعلى الأداء التنظيمي
	٣-ضمان ارتفاع الروح المعنوية والدافعية لدى الواصلين	٣-ضيق مجال الاختيار يعيق توالد الأفكار والابداعات الجديدة
	٤-زيادة معدل العائد على الاستثمار في الموارد البشرية الحالية في المنظمة	
خارجي	١-حجم المواهب المتاحة يكون كبير	١-صعوبة استقطاب وجذب وتقييم العمالة
	٢-استقطاب أفراد ذو مهارات وبصائر وخبرات جديدة للعمل	٢-استهلاك وقت أكبر في توجيه وتهيئة العاملين الجدد
	٣-من السهولة الحصول على العاملين الفنيين وذوي المهارات العالية وأيضاً الحصول على المؤهلين إدارياً	٣-حدوث مشاكل معنوية بين العاملين داخل المنظمة والذين يشعرون أنهم مؤهلين لأداء الوظائف التي تم شغلها من الخارج

المرجع: (جاد الرب، ١٧١:٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية دار الفكر العربي الإسماعيلية.

٢-٢-١-٣ الاستقطاب الالكتروني: استخدمت بعض المنظمات طريقة حديثة في الاستقطاب، هو الاستقطاب الإلكتروني، حيث عُرّف بأنه" الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن

الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الأنترنت (درة، والصباغ، ٢٠٠٨: ٢٢٠).

وقد بدأ الاهتمام بالاستقطاب الالكتروني في منتصف تسعينيات القرن الماضي ولاقى رواجاً عند أصحاب المهن التي تعتمد على المجال التكنولوجي لاعتماد اعمالهم على الشبكة الالكترونية، أما القطاعات الأخرى فلم ينتشر فيها الاستقطاب الالكتروني حتى منتصف الالفية الثانية حيث بدأ مسؤولو إدارة الموارد البشرية بالاهتمام به لسهولة التعامل مع الشبكة العنكبوتية في مجال الإعلان، واختصارها للوقت والجهد المبذول عند القيام بالاستقطاب التقليدي.

ونتيجة لذلك اصبحت وظيفة الموارد البشرية أكثر تطوراً وأكثر تخصصاً في استقبال الكفاءات والخبرات وساعدت شبكة الانترنت في تحسين وتعديل مجالات الاستقطاب فانتقلت من العمل التقليدي المرتبط بالقلم والورقة إلى مجال أرحب وأوسع وقابل للتعديل واكتساب الخبرة بسهولة، وهو ما فتح المجال أمام المنظمات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءات والخبرات العالية في مجال اختصاصاتهم ومن مختلف أنحاء العالم.

٢-٢-١-٣-١ مزايا الاستقطاب الالكتروني:

من مزايا الاستقطاب الجيد أنه يفتح جميع الأبواب المتاحة أمام المنظمة لتحصل منها على الكفاءات المتميزة المطلوبة للعمل لديها، كما أنه يعمل على توصيل رسالة من المنظمة للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية، فالاستقطاب هو الخطوة الأولى لبناء قوة عمل فعالة ومنتجة.

وهناك العديد من المزايا التي تتعلق بالمنظمة والعاملين وطالبي الوظيفة، ويمكن تصنيف أهم هذه المزايا على النحو الآتي: (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٩: ١٨٧)

أ-تقدم صورة متكاملة عن المنظمة، فمعظم منظمات الأعمال تقوم بإنشاء موقع خاص بها على الانترنت، تتاح فيه معظم المعلومات الخاصة بالمنظمة ونشاطاتها.

ب-انخفاض التكاليف ورفع عبء المعاملات الروتينية عن كاهل وظيفة إدارة الموارد البشرية.

ج-تخفيض عدد العاملين الواجب توفرهم في إدارة الموارد البشرية.

د-تقصير وقت الاستقطاب، حيث يقل وقت دورة الاستقطاب الالكتروني بنسبة ٣٠ % عن وقت دورة الاستقطاب باستخدام النظم التقليدية.

هـ–الوصول الى أكبر عدد من المرشحين، حيث يُمكن الانترنت الباحثين عن عمل –على اختلاف جنسياتهم–من الوصول إلى المواقع الخاصة لأي شركة توظيف أو أي منظمة أعمال متاحة على الانترنت.

و–تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي، حيث يمكن معالجة طلبات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وسيرهم الذاتية إلكترونياً دون الحاجة الى كثير من الأوراق.

ز– اعطاء الفرصة للعاملين للاطلاع على معاملاتهم وتعديل بياناتهم مباشرة دون الرجوع لإدارة الموارد البشرية.

ح– جذب الأفراد المتميزين غير الباحثين عن عمل حالياً، فالاستقطاب الإلكتروني يعد أداة لجذب اهتمام الأفراد ذوي الخبرات التي تتنافس عليها الشركات وهم في الوقت الحالي لا يبحثون عن عمل، ويعد هؤلاء ثروة كبيرة للمستقطبين عندما يستطيعون استقطابهم.

ط–يحقق الاستقطاب الإلكتروني تغطية عالية، فالإنترنت ليس له حواجز جغرافية، وقد استغلت المنظمات هذه الميزة لتسهيل عملية الاستقطاب بالنسبة للموارد البشرية في داخل وخارج البلاد.

ي–توفر السرية وأمن المعلومات، حيث يستطيع الباحث عن عمل إرسال السيرة الذاتية الخاصة به عن طريق البريد الإلكتروني لمسؤولي الاستقطاب في ثوان معدودة مع توفر الأمان الكافي.

ك– سهولة الحصول على المعلومات، حيث يسمح عرض الوظائف على الانترنت للباحثين عن عمل بالإعلان عن مهاراتهم لأصحاب العمل، والعكس صحيح.

ل– الاهتمام بالمعايير الشخصية لطالبي الوظائف، حيث تقدم مواقع شركات التوظيف للباحثين عن عمل استخدام التكنولوجيا في البحث.

ومن المتوقع أن يزيد استخدام خدمات الاستقطاب الإلكتروني في المستقبل بشكل كبير، ليس فقط لأن المنظمات تجدها أقل تكلفة، ولكن لأنها أثبتت أنها وسيلة سهلة وفاعلة في البحث عن الأفراد المؤهلين واستقطابهم، بالإضافة الى مزايا الانترنت في الوصول إلى قطاع عريض من الأفراد بتكلفة قليلة، فإنها تتميز بأنها تمكن الراغبين من إرسال طلبات التوظيف والسّير الذاتية من خلالها، حيث يمكن الآن للراغب في العمل تعبئة طلب التوظيف وإرساله مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية عبر الموقع أو البريد الالكتروني.

٢–٢–١–٣–٢ مشكلات الاستقطاب الالكتروني:

تعترض عملية الاستقطاب الالكتروني عدة مصاعب ينبغي التنبه لها وتلافيها أو معالجتها، وتبدأ هذه الصعوبات من عملية إعداد خطة الاستقطاب التي يتطلب تنفيذها وجود خبرات إدارية وفنية

مناسبة لتولي مسؤوليات الاستقطاب، بالإضافة إلى ان تصميم البرامج السليمة يستدعي الوفاء بالاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل، والجمهور والمديرين، والمتطلبات العديدة للبيئة القانونية والاجتماعية والمهنية للعمل.

وتتمثل هذه المشكلات بالآتي: (فارس، ٢٠٠١: ٤٨٢)

أ-عدم التكامل بين الاستقطاب الإلكتروني وعملية الاستقطاب التقليدي، وذلك نتيجة نقص الموارد والخبرات.

ب-صعوبة التأكد من مصادر الوثائق والمستندات.

ج-التحيز ضد الأقليات، وهذا القصور يجعل تحقيق التنوع في العمالة أمراً صعباً.

د-ضعف تصميم مواقع المنظمات على الانترنت، ما يجعل ذوي المهارات أو الخريجين الجدد الذين يدخلون سوق العمل غير مهتمين بهذه المنظمات.

وإذا ما قررت المنظمة إنشاء صفحة الكترونية للاستقطاب في الإنترنت فهناك عدد من النقاط يحبذ مراعاتها، حتى تحقق هذه الصفحات الهدف المنشود منها، ومن أهمها الآتي (Brenda 1997:69):

أ-تبسيط تشغيل الموقع الإلكتروني.

ب-تضمين اسم المنظمة في العنوان الإلكتروني الذي يستخدم للوصول إليها.

ج-تضمين معلومات عن المنظمة وتاريخها.

د-تسهيل الانتقال بين الموصلات (links) التي تتضمنها الصفحة، بحيث يمكن الانتقال بينها والعودة إلى الموقع الأصلي بسهولة.

هـ-تنظيم البحث في الصفحة وفقاً لفئة العمل، والموقع الجغرافي للعمل.

و-تضمين نماذج إلكترونية للباحثين عن العمل لاستخدامها للتقديم.

ز-يحبذ عمل الصفحات لتكون تفاعلية.

٢-٢-١-٣-٣ وسائل الاستقطاب الالكتروني: وهي الوسائل المعنية باستقطاب الموظفين وتختلف حسب ظروف العرض والطلب في سوق العمل لذا ينبغي على المنظمة أن تحدد مختلف الأساليب للحصول على القوى العاملة.

وهناك وسيلتان رئيسيتان للاستقطاب الالكتروني هما :(فارس، ٢٠٠١: ٤٧٨ –٤٧٩)

١"_ **الوسيلة الاولى:** تتعاقد المنظمة مع خدمة استقطاب متخصصة، وتشبه هذه الخدمات الإعلان عن الوظائف في الصحف، ولكن تكلفتها أقل بكثير، وتؤدي هذه الخدمات عدداً من التسهيلات للمنظمات وللباحثين عن الأعمال.

فبعض مكاتب الاستقطاب الالكتروني متخصصة في انشاء قواعد معلومات في مواقع على الانترنت يمكن للمنظمات والباحثين عن الأعمال البحث فيها.

وتسمى هذه الطريقة بالطريقة غير المباشرة، وتتم عن طريق شركات تعمل في مجال التوظيف، تقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل وبين الجهات التي توجد بها وظائف شاغرة لقاء رسوم معينة.

٢"_ **الوسيلة الثانية:** تتولى المنظمة نفسها انشاء صفحات الكترونية خاصة بها على الانترنت لتعلن عن وظائفها، وقد نجحت بعض المنظمات في انشاء وابتكار صفحات خلاّقة لجذب الباحثين عن العمل، فعلى سبيل المثال ان إحدى المنظمات تمكن الباحثين عن عمل من الاتصال بالموظفين الحاليين فيها، وذلك من خلال الاشتراك في برنامج يسمى (اتخذ صديقا لك في المنظمة) ويتيح البرنامج للباحث عن العمل فرصة الارتباط بموظف في المنظمة في المجال نفسه لمعرفة المنظمة والعمل فيها بشكل عميق.

وتسمى بالطريقة المباشرة ويتم من خلالها عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة على المواقع الخاصة بمنظمات الأعمال على الانترنت.

اضافة إلى هاتين الوسيلتين اتخذت لوحات الاعلانات (ads banner) في الانتشار كوسيلة للاستقطاب الالكتروني ويمكن استئجار هذه اللوحات في بنوك المعلومات ومواقع الاستقطاب على الشبكة العنكبوتية. وعندما يدخل الباحث عن العمل عبر الانترنت مصطلحات معينة، مثل الإدارة أو المحاسبة او الهندسة، فان المنظمة تبرز له على الشاشة.

إلا ان هذه الوسيلة تستخدم في الغالب للتعريف العام بالمنظمة أكثر منها لشغل وظائف شاغرة معينة. علاوة على انها قد تكون مكلفة، وذلك حسب الموقع الذي يتم فيه الإعلان.

كذلك من وسائل الاستقطاب الالكتروني التي بدأت في الانتشار عبر الانترنت ما يسمى مجموعات الاخبار (newsgroups). وتتكون كل مجموعة من هذه المجموعات في العادة من أفراد لهم اهتمامات مشتركة ويتبادلون المعلومات ذات العلاقة باهتماماتهم عبر الانترنت.

ومن الوسائل الحديثة والمتطورة في مجال الاستقطاب الالكتروني استخدام برامج الحاسب الآلي التي يطلق عليها الوكلاء الأذكياء الباحثين في الشبكات العنكبوتية (smart agents searching the web) ولا تستخدم هذه التكنولوجيا إلا في عدد محدود من المنظمات وتتطلب خبراء في تكنولوجيا المعلومات. وتتولى هذه البرامج البحث بصورة أتوماتيكية عن السير الذاتية ذات النوعية العالية، وترتبها في قواعد المعلومات. كذلك هناك بعض البرامج التي يمكنها الحصول على عناوين البريد الالكتروني للباحثين عن العمل وابلاغ الواعدين منهم بالفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة.

٢-٢-١-٣-٤ دواعي الانتقال من الاستقطاب التقليدي للاستقطاب الالكتروني:

ظهرت في نهاية القرن الماضي مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الانسان لصالحه، وتحقيق منفعته، ونتيجة للتوسع في استخدام الأنترنيت وتنامي استخدامه في مجال الاستقطاب تغيرت الجهود التقليدية للاستقطاب إلى حد كبير، وأصبح من المتداول استخدام مصطلح الاستقطاب الإلكتروني. فوفقاً لمسح أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة ١٩٩٨ تبين أن استخدام الاستقطاب عن طريق الانترنيت زاد بنسبة ٣٥٣% في الفترة بين (١٩٩٧ -١٩٩٨)، وكشفت دراسة أخرى أن حوالي ٧٠% من متخصصي إدارة الموارد البشرية المشاركين في الدراسة يستخدمون الأنترنيت لإنجاز مهام الاستقطاب، وأن ٨١ % منهم لديهم صفحات إلكترونية في الانترنيت، وأن ٧٣ % منهم يستخدمون هذه المواقع للإعلان عن الوظائف (فارس،٢٠٠١: ٤٧٧).

ويتمثل أبسط مفهوم للاستقطاب الإلكتروني بأنه نظام يسمح للباحثين أو المتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم عبر ملء نموذج على مواقع الشركات وشركات التوظيف على الانترنت أو على البريد الإلكتروني لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل المقابلات الشخصية، حيث تلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الأنترنيت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل.

ويمكن التعرف على الفروقات بين النوعين من الاستقطاب من خلال الجدول التالي:

الجدول (٣) أهم الفروقات بين الاستقطاب الالكتروني والاستقطاب التقليدي:

أسس المقارنة	الاستقطاب التقليدي	الاستقطاب الالكتروني
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الالكترونية
الحفظ	كثير من المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	أصبح ملف الكتروني يضم المعاملة ضمن محتوياته وفي مأمن من التلف والتقادم
الضياع	يعترض المستقطبون في الأسلوب التقليدي مشكلة احتمال ضياع معاملاتهم بين كثير من المعاملات	يقلل من مشكلة الضياع لو تمت بشكل الكتروني
الاسترجاع	بسبب كثرة المعاملات الورقية فالأمر في بالغ الصعوبة للوصول إليه	إذا كان الأمر الكتروني سيكون الوصول إليه واسترجاعه سهل وذلك لوجود قاعدة بيانات
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
الحماية	أقل أمان وقابلة للتدخل البشري والعبث	أكثر أمان وذلك لتوفر أمان للشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تتضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها من إضافة أو حذف
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الأهداف	يتميز الاستقطاب الالكتروني بالتفاعل السريع، إذ يمكن استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعا بسرعة فائقة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى (مصطفى القصيمي، ٢٠١٢:١٠)

من خلال ما تقدم يمكننا القول إن عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة تتطلب دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية، ولا بد للمؤسسة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، اذ تختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى، ومن زمن إلى آخر، تبعاً لظروف العرض والطلب في سوق العمل.

٢-٢-٢ تطبيق برامج الاستقطاب:

تعتمد المنظمات عادة على اسلوبين أثناء تنفيذها لبرامج الاستقطاب، هما: الاستقطاب السلبي والاستقطاب الايجابي، ويتوقف استخدام أحد الاسلوبين على العديد من العوامل مثل: عدد الوظائف ونوعها، الحالة العامة للاقتصاد، سوق العمل، وفيما يلي توضيح موجز لهذين الاسلوبين: (Connerly, 1997:259-272)

أ-الاسلوب السلبي في الاستقطاب: يكون في العادة موجهاً نحو شغل وظائف معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من وقت لآخر، وبيان شروط التقدم إليها ومواعيدها، وإجراءاتها، والجهة التي يتقدم إليها. ويتم الاستقطاب باستخدام عدة وسائل، مثل: الإعلان في الصحف والمجلات العامة منها والمتخصصة في مجال معين، كذلك يشمل وسائل تعليق إعلانات الوظائف في أماكن مختلفة، مثل أماكن العمل ولوحات الإعلانات.

ب-الأسلوب الايجابي في الاستقطاب: يذهب هذا الاسلوب إلى أبعد من مجرد إظهار أن هناك وظائف شاغرة، أو الاكتفاء بتقديم المعلومات عن الوظائف الشاغرة عند طلبها. بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات وإغرائها للعمل في المنظمة، من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة من إذاعة وتلفزيون وصحف وأفلام ومحاضرات وندوات وإظهار مزايا وأهمية هذه الوظائف، وكيف أنها تشبع حاجات الأفراد الموجهة إليهم الحملات الإعلانية من مختلف الجوانب. وتصمم هذه الحملات كذلك لإقناع الموظفين الحاليين بمزايا العمل في منظماتهم، وذلك للعمل على رسم صورة إيجابية عن المنظمة، ولخلق سمعة حسنة عنها لدى الآخرين، الأمر الذي يسهم بالاحتفاظ بالكفاءات العاملة والحد من تسربها خارج المنظمة، بالإضافة لذلك فإن الجهود الإيجابية للاستقطاب تتضمن القيام بزيارات ميدانية لمصادر العمالة، عن طريق فرق متخصصة لمحاولة استقطاب كفاءات معينة، مثل طلاب الجامعات والمعاهد العلمية المتوقع تخرجهم في حقول معينة، وتوزيع كتيبات ومعلومات عليهم عن المنظمة والفرص الوظيفية المتاحة فيها، ومحاولة إغرائهم للعمل لديها وكذلك تنظيم برامج لهم لزيارة المنظمات والاطلاع على العمل فيها.

ولا يرتبط الأسلوب الإيجابي في الاستقطاب بالضرورة بوجود وظائف شاغرة معينة، بل كثيراً ما يهدف إلى الترغيب في العمل في المنظمة في المستقبل عندما تتوفر وظائف شاغرة.

والاسلوب الايجابي عملية مستمرة تستخدم عدد من الوسائل لجذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتشجيعهم على العمل في الوظائف العامة على المدى الطويل. ويستلزم الاستقطاب الإيجابي

العناية في اختيار فرق المستقطبين، وتدريبهم التدريب المناسب، لأنهم يمثلون المنظمة ويعكسون صورة عنها، وكثيراً ما يؤثرون على قرارات الأفراد بالالتحاق بالمنظمة.

يتضح لدينا أن أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية متعددة، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة والمنطقة التي تعمل فيها.

٢-٣ المبحث الثالث: فاعلية استقطاب الموارد البشرية والعوامل والاستراتيجيات المؤثرة فيها:

٢-٣-١ فاعلية استقطاب الموارد البشرية: تعمل المنظمة على توفير مجموعة من العوامل تهدف من خلالها جذب وترغيب أصحاب الكفاءات للعمل لديها وأهم هذه العوامل:(عبد الباقي، ١٩٨٨:١١٢).

٢-٣-١-١ توفير تصميم تنظيمي حديث: يقصد بالتصميم التنظيمي الوصف الذي يوضح ماهي المنظمة، وما هي القيم التي تؤمن بها والسائدة فيها، وكيف تعامل موظفيها وعمالها وما هي نوعية أعمالها، هل هي بسيطة وروتينية، أم أنها متنوعة ومتغيرة وماهي كمية ونوعية الرقابة التي تمارسها على العاملين لديها، وما هو مقدار ثقتها بهم، وكيف تحفزهم على العمل.

ونذكر من خصائص التصميم الحديث الآتي:

أ-معاملة انسانية يحترم بموجبها العنصر البشري في العمل وتسعى إلى تحقيق طموحاته.

ب-المشاركة في اتخاذ القرار.

ج-الحرية في التعبير عن الرأي.

د-تميل الأعمال لأن تكون متنوعة، وذات أهمية، تثير اهتمام الأفراد، وتعمل على تنمية وتوسيع دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل.

هـ-السعي من أجل إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العاملين، وتوفير فرص النمو والتقدم أمامهم.

و-ضمان استمرارية العمل للعاملين وعدم تهديدهم بالفصل والتسريح.

ز-محور الاهتمام بالإنتاجية والعنصر البشري بآن واحد، وهما متساويان من حيث الأهمية.

٢-٣-١-٢ النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل: المقصود بالنظرة المسبقة عن العمل هو إعطاء المرشح للعمل فكرة مسبقة عن العمل دون لبس أو غموض، وتدور هذه الفكرة حول طبيعة العمل والوظائف الشاغرة، حيث أن الفكرة المسبقة تعزز ثقة المرشح بالمنظمة وتزيد من فاعلية الاستقطاب.

٢-٣-١-٣ توسيع مسارات الترقية: تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة التي تعمل لديها حاليا عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة امام العاملين لديها ولمن سوف تقوم باستقطابه.

أن الأفراد داخل المنظمة يطمحون للترقية الإدارية في الوظائف، لذلك فإن المنظمة تسعى لأن توفر لهؤلاء الأفراد فرص الترقية، سواء للعاملين القدامى أو للعاملين الجدد الذين تود استقطابهم.

٢-٣-١-٤ توفير نظام جيد للحوافز: إن إعداد واستخدام نظام جيد وسليم للحوافز يعد من العوامل الهامة التي تؤثر على مدى جاذبية المنظمة كمكان عمل مرغوب فيه من قبل افراد الموارد البشرية الحالية المراد استقطابها.

٢-٣-١-٥ مساعدات الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل: من هذه المساعدات دفع مبلغ من المال يساعدهم على تغطية تكلفة الانتقال وتغيير مكان الإقامة، وخاصة للمتزوجين، ومن المساعدات ايضا ايجاد فرص العمل للزوجة أو الزوج سواء داخل المنظمة أو خارجها، ونظراً لوجود أزمة سكن، فقد عمدت بعض المنظمات إلى بناء أو شراء أو استئجار وحدات سكنية تؤجرها للعاملين لديها، وعلى الأخص الذين ليسوا من نفس المنطقة الجغرافية.

وفي الواقع تعد هذه المساعدات عاملاً ذا تأثير كبير على زيادة جاذبية المنظمة ورغبة أفراد الموارد البشرية في العمل الديها.

٢-٣-١-٦ توفير ترتيبات عمل بديلة: يقصد بترتيبات العمل البديلة، أن تقوم المنظمة بإتاحة الفرصة أمام المرشح بأن يختار وقت العمل الذي يتناسب مع ظروفه العائلية أو بسبب ظروف أخرى وأن يكون هناك شيئا من الحرية في ذلك. ويتم ذلك حينما يكون هناك بدائل مختلفة لأوقات العمل، كأن يكون العمل على شكل ورديات طيلة /٢٤/ ساعة بحيث يختار العامل العمل بالوردية التي تناسب ظروفه، أو كأن يبدأ العمل حيث تنتهي زوجته من العمل أو العكس. أن هذا الاسلوب من شأنه أن يزيد من فاعلية الاستقطاب ويعمل على استقطاب العدد الأكبر للعمل بالمنظمة.

ويمكننا القول أن هذه العوامل تشكل سمعة المنظمة أو صورتها العامة في أذهان الرأي العام. حيث نرى أن المنظمة التي تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة، وتنجح في إعلام الرأي العام بها، تتوفر لها قدرة أكبر على استقطاب المتقدمين، ولذلك نجد عند إعلانها عن وظيفة (أو وظائف) أنها تستقبل عددا كبيرا من طلبات التوظيف قد يفوق العدد المطلوب.

٢-٣-٢ العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

تمثل عملية الاستقطاب الناجحة تحديات وفرصاً هامة، شغلت فكر وعمل المدراء المهتمين بالاستقطاب كافة، فالتحديات تنتج بصورة أساسية عن ضيق ومحدودية سوق العمل، بحيث ينحصر هذا السوق في قلة الأفراد الأكفاء مقارنة بكثرة الوظائف الشاغرة، أما الفرص فتنتج من اتساع سوق العمل ومشاركة عدد كبير من الأفراد الأكفاء مقارنة بالعدد المحدود من الوظائف الشاغرة، ويؤدي

الاتساع حتما إلى ازدياد الفرص أمام المدراء لاستقطاب الأفضل والأكفأ من الموارد البشرية المتوفرة. وعليه فان الاستقطاب ليس نظاما مغلقا بل هو جملة من الفعاليات التي تسعى لجذب الكفاءة للعمل داخل المنظمة ومعها برغبة واندفاع، وهي غالبا ما تتأثر بمجموعة من العوامل من داخل المنظمة أو خارجها. فالمنظمة عادة تعمل في إطار من الظروف، والمتغيرات البيئية التي تؤثر وتتأثر بها بدرجات متفاوتة، ومما لا شك فيه أن لهذه العوامل من التأثير الكبير على مجريات العمل، ولا يمكن لأي منظمة أن تتجاهلها.

ويمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على عملية الاستقطاب وفق الآتي:(126-123- Monday ,2005).

٢-٣-٢-١ عوامل البيئة الداخلية للاستقطاب: هناك العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في عملية الاستقطاب، وهي ناتجة عن السياسة الداخلية للمنظمة، والتي يمكن توضيحها من خلال:

أ-تخطيط الموارد البشرية: تعد عملية التخطيط للموارد البشرية نقطة البداية لعملية الاستقطاب، فكلما كانت عملية التخطيط فعالة، ووضعت رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها، فإن هذا يسّهل المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر، والطرق المستخدمة في عملية الاستقطاب.

ب-معرفة الشركة بموظفيها: من العوامل المؤثرة أيضاً في عملية الاستقطاب، مدى معرفة المنظمة بموظفيها، فالموظفون الحاليون لدى المؤسسة يعدون مصدراً من مصادر الاستقطاب، وكلما كانت المؤسسة على دراية بخبرات وكفاءات موظفيها، كان لذلك أكبر الأثر في تحديد مصدر الاستقطاب المتبع سواء داخلياً أو خارجياً.

ج- الاستراتيجية التنظيمية: إن المنظمات التي تركز على استراتيجية الكلفة الأدنى، والتي تسمى باستراتيجية الاستقطاب الداخلي، يكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف الأعلى، أو التي تركز على استراتيجية التمايز، التي تعتمد في عملياتها على التنويع في المنتجات أو الأسواق، فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها، واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها، لذا فإن اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة من الخارج سيكون هو الأساس.

د-خبرة المنظمة في استقطاب الموارد البشرية: حيث توظف المنظمة خبراتها السابقة في هذا المجال لتحسين عملية الاستقطاب والوصول إلى الموارد البشرية الكفوءة بالوقت المناسب والعدد المطلوب وبالكفاءات والخبرات الملائمة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة.

هـ-توجه المنظمة نحو التوسع أو الانكماش: ان هذا التوجه يفرض استحقاقات لا بد أن تحققها عملية استقطاب الموارد البشرية، لاسيما في ظل استراتيجية التوسع التي تتطلب ظهور وظائف جديدة في المنظمة وتتطلب هذه الوظائف موارد بشرية مناسبة لشغلها، وعلى العكس تماماً في حال كان توجه المنظمة نحو الانكماش.

٢-٣-٢-٢ عوامل البيئة الخارجية للاستقطاب:

من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب البيئة الخارجية، أي عوامل وظروف خارج حدود المنظمة والتي بدورها تؤثر في عملية الاستقطاب، وتقسم إلى:

أ-سوق العمل: ويقيس حجم العمالة الموجودة في سوق العمل، والذي يمثل مصدر من مصادر الاستقطاب الذي تلجا إليه المنظمة للحصول على مواردها البشرية.

ب-الاعتبارات القانونية: تلعب هذه الاعتبارات دوراً هاماً في ممارسات الاستقطاب، حيث إن كثيرا من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الاستقطاب، فمن حيث ساعات العمل، الظروف العلمية، الأجور، الإجازات وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المؤسسة يكون لها الدور الهام في سياسة الاستقطاب والاختيار لدى المنظمات.

ج-الظروف الاقتصادية: تلعب هذه الظروف دوراً مهماً في عملية الاستقطاب، فبعض المناطق يزداد فيها عرض القوى العاملة لأسباب اقتصادية كالتضخم والبطالة، فان الافراد يتوافدون عليها طلباً للعمل، بينما بعض المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين فأن المنظمات تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون بالعمل.

د-الاتجاهات الاجتماعية السائدة: تلعب هذه العوامل دوراً مهماً في استقطاب العاملين إذ أن المجتمع وطبيعة القيم والاعراف السائدة (مثلاً سياسة العيب) السائدة تجاه بعض الأعمال تؤدي إلى صعوبة استقطاب العاملين لبعض الوظائف، بعكس الأعمال التي يشهد المجتمع اتجاهاً ايجابيا لها ما يعزز رغبة الافراد في العمل فيها.

بدورنا نرى أنه إلى جانب ما تقدم، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الاستقطاب، مثل: نظم التعليم السائدة، والعوامل الديموغرافية، فعلى سبيل المثال، فإن نظام التعليم يؤثر على مدى توافر المهارات الوظيفية المختلفة في سوق العمل، ومن ثم في برامج الاستقطاب. كذلك فإن المؤثرات

الديموغرافية لأفراد المجتمع لها تأثير على الاستقطاب. فمثلا، إن زيادة أعداد من هم في سن الدراسة يؤثر على زيادة الطلب على المدرسين. كذلك فإن زيادة نسبة كبار السن في المجتمع يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المهن في مجال الرعاية الصحية.

٢-٣-٣ الاستراتيجيات المؤثرة على عملية الاستقطاب: تمثل استراتيجيات الموارد البشرية المنطلق الذي يتم من خلاله تحديد التوجهات العامة التي سيتم من خلالها إدارة مهام الموارد البشرية في المنظمة وعليه ينبغي اختيار الاستراتيجية التي تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة وأن تسهم في تحقيقها. وفي الوقت ذاته ينبغي أن تمتلك خاصية المرونة لمواجهة أية تغيرات قد تحدث في توجهات المنظمة والتغير معها. وبغية الوصول إلى استراتيجية متكاملة للموارد البشرية يتوجب على المؤسسة أن تحصل على الأجوبة الملائمة للأسئلة الآتية:

أ-ما الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها؟

ب-كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة الإسهام في تحقيق هذه الأهداف؟

ج-ما المهارات التي يجب أن تتوفر في موظفي المنظمة من أجل العمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

د-كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية العمل لاستقطاب مثل هذه الكوادر البشرية الملائمة؟

هـ-كيف وكم ستدفع المنظمة لمثل هذه الكوادر البشرية الملائمة لتحقيق أهدافها؟

و-كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية العمل على تحفيز الكوادر البشرية التي سيتم استقطابها للعمل على تحقيق أهداف المنظمة بكل فاعلية؟

وعليه يتم اختيار الاستراتيجية التي تغطي كافة المهام التي تتبناها عملية الاستقطاب.

ومن الاستراتيجيات المؤثرة على عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها نذكر: (النجار،٢٠٠٧: ٨٢-٨٧)

٢-٣-٣-١ استراتيجية الاستقطاب الداخلي: حيث يكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الافراد العاملين للترقية الى الوظائف الاعلى، وانه من الممكن اعداد برامج تدريبية وتطويرية لوظائف اخرى مغايرة عن وظائفهم، اما إذا كانت المؤسسة تتبنى استراتيجية التمايز، فان اتجاهها سيكون نحو استقطاب الموارد البشرية الكفوءة من الخارج.

٢-٣-٣-٢ استراتيجية خصائص البيئة المحيطة: تتمثل في البيئة التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية

والاجتماعية والسياسية، أو البيئة الخاصة التي تسمى البيئة المهمة والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين والمالكين والزبائن.

بناءً على ما سبق نرى أن لتحقيق نجاح استراتيجية الاستقطاب تحتاج المنظمة أولاً فهم المهارات والخبرات والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها. ولتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في عملية الاستقطاب تحتاج إلى النظر في الجدول الزمني للأنشطة المطلوبة لتنفيذ المهام والخطط وفقاً لذلك. وتحتاج إلى تحليل المزيد من البيانات للقيام بذلك، على سبيل المثال: ما هي الموارد البشرية التي تحتاجها؟ وكم الوقت المستغرق لتعيينهم؟ وكم عدد المرشحين الذين تحتاج إلى التواصل معهم للعثور على المرشح المناسب؟ وما هو الإطار الزمني لعملية التوظيف.

٢-٤ المبحث الرابع: مسؤولية عملية الاستقطاب ومراجعة برامجه:

٢-٤-١ مسؤولية الاستقطاب: تقع مسؤولية الاستقطاب على عاتق مديري الأفراد والموارد البشرية، حيث يقوموا بالتخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث في مصادر تدبيرها واستخدام الأساليب المختلفة لجذب العمالة، والعمل كأخصائيين في إجراء المقابلة الميدانية للمتقدمين بالإضافة لمتابعة تنفيذ أنشطته وتقييمها.

قبل البدء في جهود الاستقطاب، ينبغي أولاً تحديد الجهة التي ستتولى عملية تنفيذه. وفي هذا الصدد فإن الاستقطاب قد يكون مركزياً أو غير مركزي. فحين يكون مركزياً تكون هناك جهة واحدة مسؤولة عن جهوده كافة.

أما في حالة الاستقطاب غير المركزي فأن الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة تتولى العمل على جذب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

ويتم تبني أسلوب الاستقطاب المركزي في الغالب حين تكون ثمة حاجة إلى جذب أعداد كبيرة من الموظفين لشغل وظائف متشابهة في عدد من الوحدات الإدارية المختلفة. ويحقق الاستقطاب المركزي في هذا المجال عدداً من المزايا، فهو يساعد على وضع نظام متكامل وقواعد موحدة للاستقطاب، ويحقق التنسيق بين جهود الاستقطاب، حيث تتوحد هذه الجهود ويعهد بها إلى جهة معينة تتضمن مجموعة من المتخصصين المتدربين، تتولى الاتصال بمصادر القوى العاملة، وتقدم المعلومات اللازمة عن الوظائف والإجابة عن الاستفسارات بشأنها وتنظم المعلومات عن جميع المتقدمين، الأمر الذي من شأنه القضاء على هدر الوقت والمال والجهد وزيادة الفاعلية في الوصول إلى الأهداف المنشودة من عملية الاستقطاب.

من ناحية أخرى، فإن أسلوب الاستقطاب غير المركزي يُستخدم في الغالب عندما تكون الوظائف المطلوب شغلها محدودة، وعندما تكون الوظائف تخصصية أو علمية أو إدارية مختلفة. وكثيراً ما يكون استخدام هذا الأسلوب أكثر جدوى في أوقات الكساد الاقتصادي، حين يكون الطلب على الوظائف العامة كبيرا، ولكن عدد الوظائف الشاغرة منها محدوداً.

وعندما يكون الاستقطاب مركزياً فإن وحدة إدارة الموارد البشرية تتولى مسؤولية تنفيذ برامج الاستقطاب، وذلك وفقاً لخطط الموارد البشرية التي تتضمن تقديرات عن أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين في المستقبل، وعلى مستوى القطاع العام تكون الأجهزة المركزية هي المسؤولة عن الاستقطاب، وفي أحيان كثيرة تكون مسؤولية الاستقطاب مسؤولية مشتركة بين الأجهزة المركزية

للخدمة المدنية والجهات الحكومية المحلية، حيث يتولى كل منها مسؤولية الاستقطاب لأنواع من الوظائف، بالشكل الذي يحقق الفاعلية والكفاءة في جهود الاستقطاب.

من جهة ثانية تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، تتضمن أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، أو (مكتب التوظيف) حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المديرون التنفيذيون.

أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية.

وينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوفير شروط خاصة فيهم، حيث أنهم يلعبون دوراً هاماً في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى أو المبدئية للمتقدمين، والتي تترك لديهم انطباعاً لا يمكن نسيانه، فإذا كان هذا الانطباع طيباً كان انطباعهم عن المنظمة طيباً، ما يخلق لديهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بها. أما إذا كان الانطباع سيئاً فانه قد يؤدي إلى نفورهم من المنظمة وقد يكونوا من ذوي الخبرات التي تحتاجها المنظمة، لذا فانه من الضروري التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية، وأن يكونوا مدربين على وسائل الاتصال الشفوية، وان يتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصال وجها لوجه، وملاحظة التفاعلات الشخصية اثناء المقابلات.

ويمكن تحديد مهمة عملية الاستقطاب من قبل المعنيين من خلال الجدول التالي:

الجدول (٤) دور الموارد البشرية والمدراء التنفيذين في الاستقطاب

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذين
-التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. -متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.	-مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب. -العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

المرجع (ماهر، ٢٠٠٤:١٤٢).

ويتضح مما سبق أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي، والعبء الأكبر يقع على عاتق مدير الموارد البشرية، أو المتخصصين الذين يعملون معه، أما المدير التنفيذي فتبرز أهمية دوره في مرحلة الاختيار النهائي.

٢-٤-٢ مراجعة برامج الاستقطاب:

من الجوانب الأساسية التي تتضمنها جهود الاستقطاب تقديم معلومات عن المنظمة ووظائفها للأفراد الذين يتم استقطابهم، ويتم ذلك من خلال عدة وسائل مثل: الكتيبات التعريفية، واشرطة الفيديو، والمواقع الإلكترونية في شبكة الانترنت، والمقابلات الشخصية التي يتاح للمتقدمين إجراؤها مع شاغلي الوظائف ومن المهم أن تعكس هذه المعلومات الواقع الحالي للمنظمة ووظائفها، فعندما يتقدم الأفراد إلى وظيفة شاغرة كثيراً ما تكون لديهم توقعات عالية وغير واقعية عن المنظمة والوظائف المتقدمين إليها، ويكون مرد ذلك في كثير من الأحيان إلى أن المنظمات تركز في المعلومات التي تقدمها للمرشحين على الجوانب الإيجابية فيها، وذلك لجلبهم للعمل فيها بالإضافة لذلك فإنه عندما تكون الوظيفة جذابة فهناك احتمال كبير لإن يركز الشخص على الجوانب الإيجابية فيها ويقلل من أهمية الجوانب السلبية، ولكن عندما يباشر الفرد مهام وظيفته يبرر له التباين بين ما كان يتوقع أن يوفره له العمل وما يوفره فعلاً وتكون النتيجة من بداية عمل الموظف، الإصابة بنوع من خيبة الأمل نتيجة التوقعات التي لم تتحقق.

والمراجعة الواقعية للعمل هي إحدى الوسائل التي تساعد المتقدم للوظيفة على تحديد ما إذا كانت خصائص الوظيفة والمنظمة تتواءمان مع احتياجاته الشخصية وتساعدانه على تجنب التوقعات غير الواقعية، وتحدان من القلق الذي قد يشعر به بشأن ما سيواجهه في العمل بعد التعيين وتتحقق المراجعة الواقعية للعمل من خلال تقديم معلومات متكاملة ودقيقة عن الوظائف والمنظمة لمن يتم استقطابهم، وإظهار كل الجوانب المرغوبة وغير المرغوب فيها.

وتعد دقة المعلومات على وجه الخصوص مهمة في هذا الشأن، فقد ثبت أن دقة المعلومات المقدمة لمن يتم استقطابهم عن الوظيفة والمنظمة على جانب كبير من الأهمية في التأثير على استقطاب الأفراد المناسبين للعمل وتكيفهم معه بعد توظيفهم. كذلك بينت العديد من الأبحاث أن المراجعة الواقعية للعمل تولّد مستويات عالية من الأداء والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ومستويات منخفضة من دوران العمل، ويعود ذلك إلى أن المراجعة الواقعية للأعمال تتيح للمتقدمين أن يقوموا باختياراتهم استناداً إلى معلومات تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب في التقدم أو عدم التقدم

للعمل في المنظمة، وبذلك فإنها تساعد في تصفية واستبعاد الأفراد الذين لاتتواءم حاجاتهم مع متطلبات العمل أو ثقافة المنظمة.

علاوة على أن المراجعات الواقعية تحد من التوقعات الإيجابية المبالغ فيها، وتحولها إلى توقعات واقعية يمكن الوفاء بها في العمل وتساعد على التكيف معه بسهولة (فارس، ٢٠٠١: ٤٨١-٤٨٢).

إضافة إلى ما سبق نرى أن مراجعة برامج الاستقطاب تنقل صورة إيجابية عن المنظمة لدى المرشحين، وتشعرهم أن المنظمة تتصف بالأمانة وجديرة بالثقة، وإنها تهتم بموظفيها، ولا تسعى إلى تضليلهم، بالإضافة إلى إنها تبين للمرشحين الظروف التي ستحدث فعلاً في العمل، ومن ثم تساعد في الحد من الغموض الذي يحدث بعد ذلك وهم على رأس عملهم، وتعزز من تصميم الفرد على الالتحاق بالمنظمة.

٢-٥ المبحث الخامس: العلاقة بين الفرد والمنظمة في عملية الاستقطاب ودور الترغيب التنظيمي في تعزيزها:

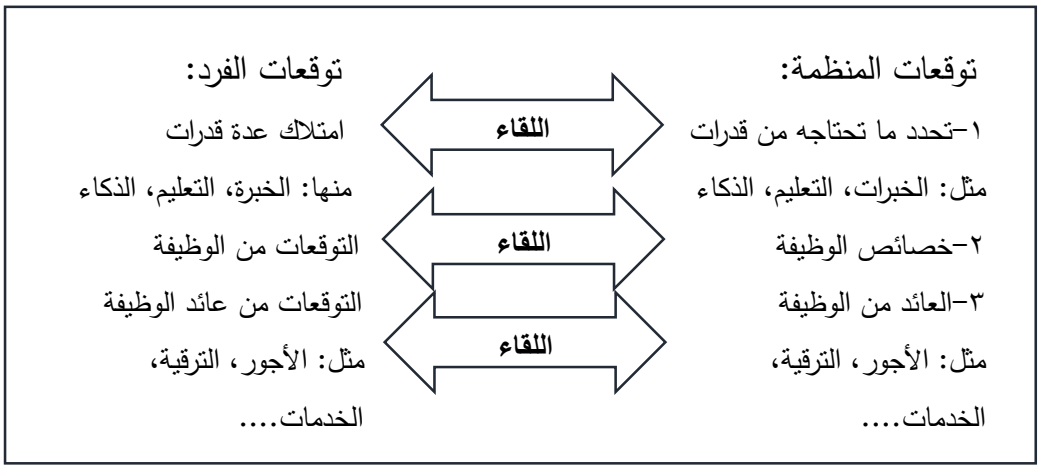
٢-٥-١ العلاقة بين الفرد والمنظمة: الاستقطاب مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين، فهو يساعد على تحقيق الموائمة بين رغبات ومواصفات طالبي العمل وبين اهداف المنظمة وتطلعاتها.

فالاستقطاب بناءً على ما تقدم عملية ذات اتجاهين الاتجاه الأول الإيفاء بحاجات المنظمة من حيث جذب رأس المال الفكري الذي يعد من أكثر السياسات التنظيمية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة حاضراً ومستقبلاً، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

أما الاتجاه الثاني فهو الإيفاء بحاجة الأفراد ورغباتهم، وتقديم مزايا تساعد في جذب المتقدمين للوظيفة كالحوافز وزيادة الأجور وتصميم أنظمة ومزايا وخدمات للعاملين مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة.

ويمكن تحديد طبيعة عملية الاستقطاب باتجاهيها من خلال الشكل التالي:

الشكل (١٠) العلاقة بين الفرد والمنظمة في الاستقطاب



المرجع:(عبد الهادي الصباغ, ٢٠١٠: ١٥)

٢-٥-٢ دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب:

يهدف الاستقطاب إلى البحث عن الأفراد الملائمين من ذوي القدرات والكفاءات لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة، والعمل على استمالتهم وجذبهم من خلال تقديم المزايا لهم كتصميم أنظمة الحوافز أي منح مقابل نقدي أو عيني للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية بالإضافة إلى حوافز على أداء المنظمة ككل، وتصميم

أنظمة مزايا وخدمات للعاملين مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين على شكل خدمات مالية واجتماعية، رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها. ومن أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة في عملية الجذب: (حسن، ٢٠٠٤: ١٢٠)

أ-أنظمة التعويضات: ويقصد بالتعويضات جميع المكافآت التي يتقاضاها الموظفون مقابل إنجازهم للأعمال والخدمات داخل المؤسسة، وتنقسم إلى تعويضات مالية مباشرة، وتشمل (الراتب الشهري، العمل الإضافي)، والتعويضات المالية غير المباشرة وتشمل (التأمين الصحي، والإجازات مدفوعة الراتب، وراتب التقاعد، وإصابات العمل)، وتعويضات غير مالية وتشمل التسهيلات المقدمة في بيئة العمل (Monday and other 2005:313).

كما وتحدد التعويضات المالية وغير المالية قيمة كل وظيفة، قياساً بالأعمال والمهام المتفق عليها مع المؤسسة، وذلك بتخصيص رواتب وأجور يحكمها سلم رواتب يكون على شكل درجات في الغالب، كذلك فإن المؤسسة تمنح العاملين مزايا إضافية تأخذ صور امتيازات وعلاوات، كتأمين السكن والمواصلات والتأمين الصحي (درة والصباغ، ٢٠٠٨: ٤٤).

وتنعكس طبيعة الأجور التي تدفع للموظف في بداية تعيينه على عدد الأفراد المستقطبين، فمثلاً المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، عكس الحال بالنسبة للمنظمات التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين.

ب-الوقاية والسلامة المهنية: تُعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع اخطار تهدد صحة الموظفين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والاصابات التي تعرض حياته للخطر، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة. فالحوادث الصناعية واصابات العمل تُحمّل المؤسسة نفقات كبيرة تتمثل في تكلفة انتاج البضائع بسبب تعطل الموظفين والآلات، بالإضافة إلى تعويض العامل المصاب وتحمّل نفقات علاجه وأجوره (ابو شيخه، ٢٠٠٠: ١٣٨).

وتهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على أمن وسلامة العاملين وحمايتهم وذلك بوضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث، ويتم ذلك من خلال التأمين الصحي وتصميم برامجٍ توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد من

الاصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل المؤسسة (الجناحي، ٢٠٠٤: ٦٨).

ج-تطوير علاقات العمل: تهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب وشكاوى النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين (ابو شيخه، ١٤٢:٢٠٠٠).

د-السمعة التنظيمية: إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عنها تُستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة وتشمل طريقة معاملة الأفراد، وطبيعة وجودة منتجاتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية، الرواتب والأجور المجزية، الترقيات الوظيفية، الضمان الصحي والاجتماعي، الموقع الملائم للمنظمة، الخدمات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد، استمرارية العمل وعدم الطرد أو الفصل. وللأسف لا تهتم بعض المنظمات بتكوين انطباع ذهني جيد عنها ما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها ولذلك فأنه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع جيد عنها.

هـ-الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي: إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب عدد أكبر من المرشحين من ذوي المهارات والكفاءات العالية، كما تساعد فرص التطوير الوظيفي والتطوير الإداري على جذب أفضل العناصر الكفوءة للمنظمة، أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعورهم باهتمام المنظمة بهم وبمستقبلهم المهني.

من خلال ما سبق يتضح لنا ان المنظمة تعمل كل ما بوسعها لتحقيق الأهداف المخطط لها، فتقدم كل السمات والمزايا الايجابية التي تساعد في جذب ذوي المهارات والخبرات والاحتفاظ بيهم، ومن هذا المزايا على سبيل المثال: الاندماج الوظيفي، وفرص التدريب والتطوير، والشفافية في التعامل، بالإضافة إلى إجراء استبيان عن الرضا الوظيفي، بحيث يشعر الموظف ان المنظمة بيئة جاذبة وحاضنة له.

٢-٦ المبحث السادس: تقييم جهود عملية الاستقطاب ومحدداتها:

٢-٦-١ تقييم جهود عملية الاستقطاب: تحرص المنظمات على القيام بتقييم مستمر لبرامج الاستقطاب للتأكد من سير العمليات على أتم وجه، وللتأكد من أن الجهود والوقت والمال الذي أُنفق على تلك البرامج كان في موضعه المناسب، وللتأكد من فاعلية هذه البرامج في تحقيقها للأهداف التي تضعها المؤسسة. وعادةً ما يتم تقييم برامج الاستقطاب من خلال تفحّص الجوانب الآتية: (فارس، ٢٠٠١: ٤٨٣-٤٨٤)

أ-عدد المتقدمين: بما أن الهدف من البرنامج الجيد للاستقطاب هو جذب عدد كبير من المتقدمين لاختيار الأفراد المناسبين منهم، فينبغي البدء بتقييم عدد المتقدمين الذين يوفرهم كل مصدر من مصادر الاستقطاب، للحكم على مدى فاعلية كل مصدر في توفير الأعداد المناسبة المطلوبة. فإذا تبين أن الإعلان عن وظائف معينة في الصحف على سبيل المثال، أدى إلى تقدم أعداد كبيرة من الأفراد لشغل الوظائف مقارنة بالإعلان في الإذاعة، فهذا يعني أن الصحف تعد مصدراً أفضل من الإذاعة للاستقطاب لهذا النوع من الوظائف وهكذا بالنسبة لبقية وسائل الاعلان.

ب-نوعية المتقدمين: لا يكفي النظر إلى أعداد المتقدمين فقط لتحديد مدى فاعلية برامج الاستقطاب، بل ينبغي كذلك النظر إلى نوعية المتقدمين. فكلما كانت نوعية هؤلاء المتقدمين عالية بما فيه الكفاية لشغل الوظائف المطلوبة، كان ذلك دليلاً على فاعلية برنامج الاستقطاب والعكس صحيح.

ج-تكلفة توظيف كل متقدم: بالإضافة إلى أعداد المتقدمين ونوعيتهم، فإن تحديد تكاليف برامج الاستقطاب مهم للحكم على مدى فاعليته، وتتباين تكاليف الاستقطاب وفقاً لنوع الوظائف المطلوب شغلها. ويمكن تحديد فاعلية مصادر الاستقطاب من خلال مقارنة تكلفة مصادر الاستقطاب التي تم استخدامها بعضها ببعض، وبناءً على تحليل العائد والتكلفة يمكن تحديد أيها أكثر فاعلية، ويتم تحديد التكلفة بتقسيم عدد المتقدمين على التكلفة التي تم إنفاقها على وسيلة الاستقطاب. وفي حال حصلت المنظمة على أعداد كبيرة من المتقدمين بمستوى تكلفة منخفض نسبيا عن كل متقدم، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن المتقدمين مؤهلون فعلاً لشغل الوظيفة، لذا ينبغي الأخذ في الحسبان، بالإضافة إلى تكلفة كل متقدم، عدد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة، وتتوافر حاليا برامج للحاسب الآلي تساعد على ذلك، فعلى سبيل المثال، في إحدى المنظمات يتم وضع رمز معين لكل وسيلة من وسائل الاستقطاب، ومن خلال ذلك يمكن تحديد عدد المرشحين الذين تم الحصول عليهم باستخدام كل وسيلة (Anfuso,1998:82).

د-عدد الموظفين الناجحين الذين تم الحصول عليهم من كل وسيلة من وسائل الاستقطاب. ويعد هذا الأسلوب من أفضل الوسائل لتقييم مدى فاعلية جهود الاستقطاب.

هـ-معدلات التسرب: قد يتبين من خلال تحليل مصادر الاستقطاب المختلفة أن مصادر معينة ينجم عنها نسبة دوران عالية أكثر من غيرها من المصادر، وبالتالي قد لا تكون مصادر جيدة للاستقطاب على المدى البعيد.

٢-٦-٢ محددات وظيفة الاستقطاب: إن الحصول على الموظفين بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على الجهود التي تبذل عند القيام بوظيفة الاستقطاب، ولا تسفر هذه الجهود دائما عن الحصول على أفضل ما يمكن من المؤهلين في سوق العمل، لوجود عدد من القيود التي تحد أو تقلل من فرص تحقيق ذلك، فهناك العديد من الأمور التي تواجه عملية الاستقطاب ينبغي التنبؤ لها، ونذكر منها:(Decenzo and Robins, 1999: 167)

أ-سمعة المنظمة: من العوامل المؤدية إلى اقبال أو احجام المؤهلين للتقدم لإشغال الوظائف الشاغرة في منظمة ما، هو الصورة أو الفكرة التي يحملها الجمهور عن تلك المنظمة، فهناك منظمات استطاعت أن تحصل على سمعة طيبة لما تتبعه من سياسات ايجابية فيما يتعلق بالأجور والمكافآت، وشروط أو ظروف العمل المناسبة للعاملين فيها.

وهناك منظمات أخرى يحمل عنها أفراد المجتمع سمعة سيئة أو سلبية كونها لم تستطع بناء صورة ايجابية عن سياساتها وبرامجها الخاصة بالإنتاج والأجور ومستقبل العاملين فيها، فسمعة المنظمة تساعد كثيراً في انجاح مهمة الاستقطاب.

ب-جاذبية الوظيفة: تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب المؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وذلك لما تضيفه لشاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة، وما تحتويه من مسؤولية، واضفاء شعور بالإنجاز والتحدي، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت وأجور مجزية من جهة أخرى، ما يجعل مهمة استقطاب العاملين لشغلها مهمة يسيرة.

أن الكثير من منظمات اليوم تشكو من صعوبة الحصول على الأيدي العاملة (الموظفين) المناسبة لوظائفها الشاغرة، بسبب قلة عرض العاملين المؤهلين ووجود فرص عمل كثيرة، والمنافسة بين القطاع العام (الجهاز الإداري للدولة) والقطاع الخاص، كل ذلك يعطي للوظيفة جاذبية وميزة تنافسية في الحصول على الموظفين الأكفاء لملء الوظائف الشاغرة.

ج-سياسات المنظمة الداخلية: تفضّل بعض المنظمات سد الفراغات في وظائفها من الداخل عن طريق الترقية ويكون لتلك السياسة أثر كبير على وظيفة الاستقطاب، إذ أن ذلك يجعل مهمة

الاستقطاب مقتصرة على ملء الوظائف الدنيا في السلم التنظيمي أو الوظيفي على الأغلب، أما وظائف المستويات الأخرى فان مهمة اشغالها ستكون عن طريق اختيار المؤهلين الملائمين من بين العاملين في المنظمة قدر الامكان، وهي عملية ليست بالصعوبة التي عليها مهمة الاستقطاب من الخارج.

د-تأثير الحكومة: للتشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الحكومة أثر كبير على عملية الاستقطاب، بما تفرضه على المنظمات من منح فرص عمل متكافئة للمواطنين بغض النظر عن اللون والجنس والدين والقومية وغيرها، يضاف إلى ذلك تحديدها للحدود الدنيا للأجور، ومنع تشغيل الأطفال والأحداث وقوانين الخدمة العسكرية والاحتياط وغيرها.

هـ-تكاليف الاستقطاب: ان كلفة القيام بعملية الاستقطاب من المحددات المهمة التي تحد من قدرة كثير من المنظمات على البحث عن المؤهلين الملائمين لشغل وظائفها الشاغرة بسبب محددات الموازنة. وعليه فان هذه المنظمات تلجأ مضطرة الى اختيار أقل الطرق والأساليب ومصادر الاستقطاب كلفة لضمان القيام بتلك الوظيفة ضمن إمكانياتها المتاحة، كإجراء المقابلة مع المتقدمين بالهاتف بدلاً من السفر إلى أماكن وجود المؤهلين، والعكس صحيح.

و-قيم وعادات الاستقطاب: غالباً ما يتبع المستقطبون سياقات عمل يكون لها تأثير كبير على سلوكهم وتعاملهم في أثناء قيامهم بعمليات الاستقطاب المتنوعة منها على سبيل المثال السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستقطاب خصوصاً تلك التي تتطلب قرارات متماثلة أو متشابهة. غير إن ما يعاب على مثل هذه القيم والسياسات إنها قد تؤدي إلى ابتعاد المستقطبين عن اختيار بدائل أكثر فاعلية من تلك التي اعتادوا عليها، قد يؤدي ذلك إلى الاستمرار بالسياسات القديمة السابقة برغم ما فيها من إخطاء في ممارسة عمليات الاستقطاب التي قد لا تتناسب مع الاتجاهات والاحتياجات المتجددة.

إضافةً إلى ما ذكرناه سابقاً، هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب ينبغي التنبؤ لها، والعمل على ايجاد الحلول الصحيحة لتلافيها، نذكر منها: أن عملية الاستقطاب للأفراد وتنفيذها على النحو السليم تتطلب الكثير من الوقت والجهد، وتصميم برنامج يفي بتوفير الاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل، ويضاف إلى ذلك كثرة الإجراءات المستخدمة في عملية الاستقطاب وتعقيداتها، وعدم وضوح الإعلان عن الاستقطاب، وقصر مدة ظهوره.

خلاصة الفصل الثاني: تناول الفصل الثاني من هذه الدراسة موضوع استقطاب الموارد البشرية، حيث استعرض مفهوم الاستقطاب، خطواته، مصادره المتمثلة بمصادر من داخل المنظمة وأخرى

من خارجها بالإضافة إلى الاستقطاب الالكتروني، العوامل المؤثرة في الاستقطاب، أهميته وأهدافه ومعوقاته، دور الترغيب التنظيمي، من القائم على عملية الاستقطاب، ومحددات عملية الاستقطاب. وخلصت الدراسة أن الاستقطاب يعد خطوة رئيسية لترجمة جدارة المنظمة ونجاحها إلى واقع عملي، إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف وزيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الانتاجية في المؤسسات التربوية، الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في قطاع التعليم تمثيلاً مناسباً.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة والمقترحات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، من حيث تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

٣-١ المبحث الأول: إجراءات الدراسة:

٣-١-١ منهج الدراسة:

فرضت طبيعة مشكلة الدراسة تبني الفلسفة الوضعيَّة وعليه استندت الدراسة على أكثر من منهج بسبب الجدلية القائمة في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولضمان رؤية مجتمع البحث في إطار شبكة من العلاقات المتداخلة (الارتباطيَّة والسببية)، وقد تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات الميدانية، كما تم استخدام أسلوباً تحليلياً كمياً استنتاجيا وذلك لتوصيف خصائص المشكلة وتفسيرها وتحديد علاقتها بمختلف المتغيرات المرتبطة بها، ولكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة ليصار إلى تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل إشكالية الدراسة **(دور التخطيط الاستراتيجي في عملية استقطاب الكفاءات)** أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

واعتمدت الباحثة في جمع البيانات بشكل أساسي على توزيع الاستبانة، وتم استخدام عدد من الأساليب المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهيَّة العلاقة بين المتغيرات واثبات الفرضيات أو نفيها.

واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

أ-اختبار الثبات والصدق.

ب-الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.

ج-اختبار الفرضيات باستعمال T-test

د-تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.

وقمنا بالدراسة الإحصائية لعبارات ومحاور الدراسة والإجابة على التساؤلات بعد تحديد درجة القياس لآراء عينة الدراسة.

٣-١-٢ مجتمع وعينة الدراسة:

٣-١-٢-١ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من /بعض المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها/ حيث أجريت الدراسة على المدارس الآتية:

* المدرسة الباكستانية
* المدرسة المحسنية
* المدرسة اليوسفية

٣-١-٢-٢ عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على الفئات الآتية:

أ_ المدراء وعددهم /١٤/ مدير أو معاون مدير

ب_ أولياء الأمور وعددهم /٥٨/ ولي أمر

ج_ القائمين بعملية الاستقطاب وعددهم /١١/ شخص

د_ المستفيدين من الاستقطاب وعددهم /٦٤/ مستفيد

٣-١-٣ أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في عملية استقطاب الكفاءات من خلال الاجزاء الأساسية:

الجزء الاول:

يضم الجزء الأول أسئلة عامة حول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس-المستوى العلمي-المهنة).

الجزء الثاني:

تم استخدام متغيرات البحث المتعلقة **بدور التخطيط الاستراتيجي في عملية استقطاب الكفاءات** من خلال الابعاد التالية وهي:

١"-المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

أ-التحليل الاستراتيجي للبيئة

ب-صياغة وتصميم الخطة

ج-تنفيذ الخطة

د-الاجراءات

٢"_ المتغير التابع (الاستقطاب)

٣-١-٤ الثبات:

استخدمت الباحثة طريقة (معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient):

لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (٠ – ١) وتعتبر القيمة المقبولة له (٠,٦٠) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت نتائج الاستبانة كالآتي:

جدول (٥) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

	عدد العبارات	معامل الفا كورنباخ
الأهمية قائمين	١١	٠,٨١٢
أهمية مدراء	٢٥	٠,٩٥٤
أولياء الأمور أهمية	٢٦	٠,٩٣٦
أولياء الأمور توافر	٢٦	٠,٩٤٥
توافر قائمين	٢٠	٠,٩٢٧
توافر مدراء	٢٥	٠,٩٠٣
مستفيدين توافر	٢٤	٠,٩٣٩
مستفيدين أهمية	٢٤	٠,٩٢٢

بناءً على ما سبق (كافة المحاور أكثر من ٦٠ %) يمكن القول بأن الاستبانات تتمتع بالثبات والمصداقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٣-١-٥ الصدق

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال:

١"-**صدق المحكمين:** عرضت الباحثة الاستبانة على المشرف بالإضافة إلى عدد من المحكمين المختصين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية الملحق (١)، وقد استجابت لآرائهم وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (المرفقة في نهاية الدراسة).

٢"-صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي:

أ-محور التخطيط لأولياء الأمور:

جدول (٦) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط_أولياء الأمور) والدرجة الكلية للمحور

			تخطيط_أولياء الأمور
Spearman's rho	تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالطلاب المستفيدين من برامج الاستقطاب	Correlation Coefficient	.560**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة ومحفزة للطلاب	Correlation Coefficient	.633**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تدعم إدارة المدرسة برامج التوعية والتثقيف	Correlation Coefficient	.689**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين وأولياء الأمور	Correlation Coefficient	.805**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	Correlation Coefficient	.716**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تنمي المدارس الخاصة قدرات الطلاب ومواهبهم أكثر من المدارس الحكومية	Correlation Coefficient	.543**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تقوم المدرسة الخاصة ببناء شخصية الطالب عقلياً ونفسياً وجسدياً	Correlation Coefficient	.701**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يستخدم المدرسون أساليب حديثة للشرح وإيصال المعلومة	Correlation Coefficient	.678**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يعمل المدرسون على تعزيز نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف لدى الطلاب	Correlation Coefficient	.693**
		Sig. (2-tailed)	0.000

يوضح الجدول (٦) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط_أولياء الأمور) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % دالة احصائيا، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

ب-محور الاستقطاب لعينة أولياء الأمور:

جدول (٧) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب_أولياء الأمور) والدرجة الكلية للمحور

			استقطاب_أولياء الأمور
Spearman's rho	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب وجود المدرسين ذوي الكفاءات والخبرة	Correlation Coefficient	.561**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بدافع التحصيل العلمي المتميز لأولادهم	Correlation Coefficient	.637**
		Sig. (2-tailed)	0.000

.374**	Correlation Coefficient	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب انخفاض مستوى التعليم الحكومي	
0.003	Sig. (2-tailed)		
.518**	Correlation Coefficient	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب سمعتها الحسنة وشهرتها العلمية	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.482**	Correlation Coefficient	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة لتوافر الأساليب الحديثة والمتطورة في التعليم	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.333**	Correlation Coefficient	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة لتوافر البيئة الامنة وتوافر معايير السلامة التي تضمن صحة الطلاب	
0.008	Sig. (2-tailed)		
.593**	Correlation Coefficient	ترد إدارة المدرسة على ملاحظات واستفسارات أولياء الأمور بوقتها	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.725**	Correlation Coefficient	يجد أولياء الأمور حرصاً من الإدارة لما يطرحونه من أفكار ومشكلات	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.469**	Correlation Coefficient	يشعر أولياء الأمور بالرضا عن الأقساط المدرسية	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.512**	Correlation Coefficient	يجد أولياء الأمور ترحيباً من قبل الإدارة عند زيارتهم للمدرسة	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.715**	Correlation Coefficient	تشجع المدرسة الأنشطة الثقافية والاجتماعية واعتبارها جزء لا يتجزأ من عملية التعلم	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.643**	Correlation Coefficient	تقدم المدرسة عروضاً مناسبة من اجل استقطاب الطلاب المتفوقين	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.495**	Correlation Coefficient	يتابع المدرسون الطلاب في حل الواجبات وتقييم الإجابات	
0.000	Sig. (2-tailed)		
.495**	Correlation Coefficient	يراعي المدرسون المستويات المتدنية لبعض الطلاب والعمل معهم بشكل دؤوب ومستمر	
0.000	Sig. (2-tailed)		

يوضح الجدول (٧) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب_أولياء الأمور) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % دالة احصائيا، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

ج-محور التخطيط للقائمين بعملية الاستقطاب:

جدول (٨) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط_ للقائمين بعملية الاستقطاب) والدرجة الكلية للمحور

			تخطيط_للقائمين
Spearman's rho	تتبع المدرسة خططاً استراتيجية معينة، وخاصةً في عملية الاستقطاب	Correlation Coefficient	.918**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تقوم المدرسة بوضع خطة للاستقطاب، قابلة للتعديل وفق الظروف المختلفة	Correlation Coefficient	.841**
		Sig. (2-tailed)	0.004
	تستطيع المدرسة أن تحدد احتياجاتها من الكوادر البشرية كماً ونوعاً	Correlation Coefficient	0.547
		Sig. (2-tailed)	0.005
	تعتمد المدارس الخاصة على معايير واضحة لتقييم أداء المستقطبين	Correlation Coefficient	.743*
		Sig. (2-tailed)	0.022
	تتم الرقابة على خطوات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها	Correlation Coefficient	.743*
		Sig. (2-tailed)	0.022

يوضح الجدول (٨) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور(تخطيط_للقائمين على عملية الاستقطاب) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % دالة احصائيا، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

د-محور الاستقطاب لعينة القائمين على عملية الاستقطاب:

جدول (٩) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _ القائمين على عملية الاستقطاب) والدرجة الكلية للمحور

			استقطاب_للقائمين
Spearman's rho	تستطيع المدرسة من خلال عملية الاستقطاب ايصال رسالة إلى المرشحين مفادها إنها المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية	Correlation Coefficient	0.552
		Sig. (2-tailed)	0.030
	تلجأ إدارة المدرسة إلى المصادر الداخلية للاستقطاب; للتقليل من الحاجة للتدريب، والتهيئة	Correlation Coefficient	0.588
		Sig. (2-tailed)	0.022
	تهدف عملية الاستقطاب في المدرسة من خلال المصادر الداخلية للاستقطاب إلى رفع الروح المعنوية للعاملين لديها	Correlation Coefficient	0.604
		Sig. (2-tailed)	0.015
		Correlation Coefficient	.892**

تؤدي عملية الاستقطاب الخارجي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة	Sig. (2-tailed)	0.001	
يحقق الاستقطاب الالكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز	Correlation Coefficient	0.666	
	Sig. (2-tailed)	0.020	
يساعد الاستقطاب الالكتروني على البحث والتحري عن الكفاءات داخل البلاد وخارجها	Correlation Coefficient	.952**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	
يحقق الاستقطاب الالكتروني عدة مزايا، منها تخفيض حجم العاملين، وتخفيض وقت وتكاليف عملية الاستقطاب	Correlation Coefficient	.952**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	
يخضع القائمون على عملية الاستقطاب لدورات تدريبية تزيد من كفاءتهم	Correlation Coefficient	0.621	
	Sig. (2-tailed)	0.024	
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المعارف المتخصصة لدى المدرسين	Correlation Coefficient	.734*	
	Sig. (2-tailed)	0.024	
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المهارات، والخبرات التي يمتلكها المدرسون	Correlation Coefficient	0.524	
	Sig. (2-tailed)	0.017	
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على القيم، والاخلاق التي يمتلكها المدرسون	Correlation Coefficient	0.496	
	Sig. (2-tailed)	0.015	
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين	Correlation Coefficient	0.524	
	Sig. (2-tailed)	0.047	
تعتمد عملية الاستقطاب على نظم معلومات حديثة لدى الكوادر التعليمية والإدارية	Correlation Coefficient	0.555	
	Sig. (2-tailed)	0.021	
تراعي المدرسة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة عند صياغة برامج الاستقطاب	Correlation Coefficient	0.485	
	Sig. (2-tailed)	0.015	

يوضح الجدول (٩) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _ للقائمين على عملية الاستقطاب) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % دالة احصائيا، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

هـ-محور التخطيط للمستفيدين من عملية الاستقطاب:

جدول (١٠) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط _ للمستفيدين من عملية الاستقطاب) والدرجة الكلية للمحور

			تخطيط _للمستفيدين
Spearman's rho	تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالمستفيدين من برامج الاستقطاب	Correlation Coefficient	.666**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة ومحفزة للكادر التعليمي والإداري وللطلاب	Correlation Coefficient	.768**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تعتمد رسالة المدرسة على معايير واضحة لتقييم أداء المُستقْطَبين	Correlation Coefficient	.693**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تعمل المدرسة على تفعيل عامل الجدارة ليكون الأساس في الحكم على مركز الفرد وترقيته	Correlation Coefficient	.727**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تشجع المدرسة على وجود علاقات اجتماعية قائمة على التعاون، والانسجام بين العاملين لديها	Correlation Coefficient	.531**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يجد العاملين حرصاً من الإدارة عما يطرحونه من أفكار ومشكلات	Correlation Coefficient	.652**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تعمل الإدارة على تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي في صياغة الخطط المدرسية	Correlation Coefficient	.708**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين والعاملين فيها	Correlation Coefficient	.746**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تشجيع المبادرات الخلاقة للمدرسين وللعاملين مما يوفر بيئة عمل مناسبة فيها	Correlation Coefficient	.702**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه	Correlation Coefficient	.731**
		Sig. (2-tailed)	0.000

يوضح الجدول (١٠) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط _مستفيدين) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % دالة احصائيا، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

و-محور الاستقطاب لعينة المستفيدين:

جدول (١١) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _ للمستفيدين) والدرجة الكلية للمحور

			استقطاب _مستفيدين
Spearman's rho	تتبع المدرسة طرقاً عادلةً للاستقطاب والاختيار	Correlation Coefficient	.683**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تقدم المدرسة عروضاً مناسبةً للعاملين لتسهيل عملية الاستقطاب	Correlation Coefficient	.710**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تدفع السمعة الممتازة للمدرسة، وشهرتها العلمية، العاملين للعمل فيها	Correlation Coefficient	.540**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يسهم تطبيق سياسة الحوافز والعلاوات في جذب الكوادر البشرية، للعمل في المدارس الخاصة	Correlation Coefficient	.612**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تُشبع المدرسة دوافع الأمان والاستقرار الوظيفي للأفراد المُستقْطَبين	Correlation Coefficient	.653**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تُشبع المدرسة الحاجات المادية للأفراد المُستقطَبين	Correlation Coefficient	.788**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	توفر المدارس الخاصة للعاملين أجواءً من الاحترام، والتقدير، والحصانة الأخلاقية، والإنسانية	Correlation Coefficient	.623**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تدفع عدالة تقييم الأداء من قبل الإدارة الكوادر البشرية للالتحاق بالعمل في المدرسة	Correlation Coefficient	.775**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تناسب الاختبارات التي يخضع لها المُستقطَب مع طبيعة العمل الذي سوف يقوم به	Correlation Coefficient	.696**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المعارف المتخصصة لدى المدرسين	Correlation Coefficient	.848**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها المدرسين	Correlation Coefficient	.829**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على القيم، والأخلاق التي يمتلكها المدرسين	Correlation Coefficient	.779**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	تركز معايير الاستقطاب على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين	Correlation Coefficient	.764**
		Sig. (2-tailed)	0.000
	يمتلك القائمون على عملية الاستقطاب قدرةُ على التمييز بين المرشحين	Correlation Coefficient	.669**
		Sig. (2-tailed)	0.000

يوضح الجدول (١١) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _قائمين) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % دالة احصائيا، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

ز-محور التخطيط للمدراء:

جدول (١٢) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط_ للمدراء) والدرجة الكلية للمحور

			تخطيط_ مدراء
	تتوفر لدى المدرسة رؤية واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المستفيدة	Correlation Coefficient	0.561
		Sig. (2-tailed)	0.046
	توجد لدى المدرسة أهداف محددة يقوم الموظفون بتنفيذها	Correlation Coefficient	0.522
		Sig. (2-tailed)	0.012
	يوجد أهداف فرعية لكل وحدة إدارية، تتوافق مع الأهداف العامة للمدرسة	Correlation Coefficient	0.570
		Sig. (2-tailed)	0.026
	تحدد المدرسة قبل البدء بعملية الاستقطاب الفجوة الموجودة بين واقع العمل الحالي، والواقع المستهدف	Correlation Coefficient	0.539
		Sig. (2-tailed)	0.018
	توفر المدرسة الموارد المالية اللازمة; لتنفيذ خطتها الاستراتيجية في الاستقطاب	Correlation Coefficient	0.462
		Sig. (2-tailed)	0.014
	تنسق المدرسة بين استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجياتها الأخرى	Correlation Coefficient	.640*
		Sig. (2-tailed)	0.046
	تشكيل مجلس أمناء فعال، وإشراكه في إعداد استراتيجية المدرسة	Correlation Coefficient	0.569
		Sig. (2-tailed)	0.026
	تستطيع إدارة المدرسة تحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية، والوسائل المساعدة في العملية التعليمية كماً ونوعاً	Correlation Coefficient	0.474
		Sig. (2-tailed)	0.011
	يحقق الاستقطاب الالكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز	Correlation Coefficient	0.406
		Sig. (2-tailed)	0.024
	تشجيع مبدأ النقد الفعال داخل المدرسة	Correlation Coefficient	.764*
		Sig. (2-tailed)	0.010
	إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه	Correlation Coefficient	.724*
		Sig. (2-tailed)	0.018
	إطلاع الإدارة على نظريات التعليم المعاصرة، وطرق استخدامها	Correlation Coefficient	0.437
		Sig. (2-tailed)	0.031
	التعرف على الاتجاهات التربوية، والتدريسية الحديثة	Correlation Coefficient	.874**
		Sig. (2-tailed)	0.001

	تعتمد المدرسة معايير واضحة لتقييم أداء المستقطبين	Correlation Coefficient	.771**
		Sig. (2-tailed)	0.009

يوضح الجدول (١٢) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تخطيط_ مدراء) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % دالة احصائيا، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

ح-محور الاستقطاب لعينة المدراء:

جدول (١٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _ مدراء) والدرجة الكلية للمحور

			استقطاب_ مدراء
	تتسم إجراءات الاستقطاب التي تعمل من خلالها المدرسة بالبساطة والوضوح	Correlation Coefficient	0.480
		Sig. (2-tailed)	0.025
	تحدد المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب	Correlation Coefficient	.684*
		Sig. (2-tailed)	0.029
	تضع المدرسة البرامج اللازمة لدعم نقاط القوة، وتفادي نقاط الضعف في عملية الاستقطاب	Correlation Coefficient	.852**
		Sig. (2-tailed)	0.002
	يوجد لدى المدرسة أشخاصاً يمتلكون مهارات الاستقطاب	Correlation Coefficient	.712*
		Sig. (2-tailed)	0.021
	يساعد الاستقطاب الالكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطرق التقليدية	Correlation Coefficient	0.539
		Sig. (2-tailed)	0.008
	يتم تشكيل اللجان المختصة بالاستقطاب من عدة اختصاصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها في التوظيف	Correlation Coefficient	.718*
		Sig. (2-tailed)	0.019
	يعمل المدير على تأمين وعقد اجتماعات دورية مع المجتمع المحيط بالمدرسة	Correlation Coefficient	.771**
		Sig. (2-tailed)	0.009
	تتم الرقابة على استراتيجيات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها	Correlation Coefficient	0.513
		Sig. (2-tailed)	0.019

يوضح الجدول (١٣) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استقطاب _ مدراء) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % دالة احصائيا، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

٣-١-٦ تحليل بيانات الدراسة:

-عرض بيانات الدراسة وتحليلها في كل محور من محاورها:

٣-١-٦-١ العينة الأولى مدراء المدارس:

ما مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة المدراء)

لمعرفة مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي، فقد تم قياس هذه العبارات من خلال مجموعة من الأسئلة تصف هذا المحور (التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى أهميتها وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

أ_ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

جدول (١٤) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عينة (المدراء)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تلتزم المدرسة بالتخطيط المستمر لتطوير خدماتها	10	4.60	0.52	9.80	92	0.000
تتوفر لدى المدرسة رؤية واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المستفيدة	10	3.90	0.57	5.01	78	0.001
توجد لدى المدرسة أهداف محددة يقوم الموظفون بتنفيذها	10	4.20	0.42	9.00	84	0.000
يوجد أهداف فرعية لكل وحدة إدارية، تتوافق مع الأهداف العامة للمدرسة	10	4.10	0.57	6.13	82	0.000
تحدد المدرسة قبل البدء بعملية الاستقطاب الفجوة الموجودة بين واقع العمل الحالي، والواقع المستهدف	10	4.00	0.82	3.87	80	0.004
توفر المدرسة الموارد المالية اللازمة; لتنفيذ خطتها الاستراتيجية في الاستقطاب	10	4.20	0.63	6.00	84	0.000
تنسق المدرسة بين استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجياتها الأخرى	10	4.00	0.47	6.71	80	0.000
تشكيل مجلس أمناء فعال، وإشراكه في إعداد استراتيجية المدرسة	10	3.70	0.48	4.58	74	0.001
تستطيع إدارة المدرسة تحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية، والوسائل المساعدة في العملية التعليمية كماً ونوعاً	10	4.30	0.95	4.33	86	0.002
يحقق الاستقطاب الالكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز	10	4.10	0.57	6.13	82	0.000

تشجيع مبدأ النقد الفعال داخل المدرسة	10	4.20	0.63	6.00	84	0.000
إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه	10	4.60	0.70	7.24	92	0.000
إطلاع الإدارة على نظريات التعليم المعاصرة، وطرق استخدامها	10	4.20	0.63	6.00	84	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المدراء

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المدراء) عبارة (إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه) حيث المتوسط الحسابي ٤,٦٠ والانحراف المعياري 0.70 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي ٩٢ % تقييم ذا أهمية عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس أهمية الدورات التدريبية للإداريين، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (تلتزم المدرسة بالتخطيط المستمر لتطوير خدماتها) بمتوسط ٤,٦٠ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٩٢ % وهو دال احصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات التخطيط الاستراتيجي عبارة (تستطيع إدارة المدرسة تحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية، والوسائل المساعدة في العملية التعليمية كماً ونوعاً) بوزن نسبي ٨٦ % دال احصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المدراء) عبارة (تتوفر لدى المدرسة رؤية واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المستفيدة) بمتوسط ٣,٩ والوزن النسبي ٧٨ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تشكيل مجلس أمناء فعال، وإشراكه في إعداد استراتيجية المدرسة) بوزن نسبي ٧٤ % مستوى أهمية عالية ودال إحصائياً.

ب_ أهمية عملية الاستقطاب:

جدول (١٥) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم مدى أهمية عملية الاستقطاب حسب عينة (المدراء)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يحتل نشاط الاستقطاب دوراً مهماً، ومستقلاً لدى إدارة المدرسة	10	4.10	0.738	4.714	82	0.001

تتسم إجراءات الاستقطاب التي تعمل من خلالها المدرسة بالبساطة والوضوح	10	4.30	0.823	4.993	86	0.001
تحدد المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب	10	3.80	0.632	4.000	76	0.003
تضع المدرسة البرامج اللازمة لدعم نقاط القوة، وتفادي نقاط الضعف في عملية الاستقطاب	10	4.30	0.675	6.091	86	0.000
يوجد لدى المدرسة أشخاصاً يمتلكون مهارات الاستقطاب	10	4.20	0.789	4.811	84	0.001
يساعد الاستقطاب الالكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطرق التقليدية	10	4.10	0.568	6.128	82	0.000
يتم تشكيل اللجان المختصة بالاستقطاب من عدة اختصاصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها في التوظيف	10	4.20	0.789	4.811	84	0.001
يعمل المدير على تأمين وعقد اجتماعات دورية مع المجتمع المحيط بالمدرسة	10	3.80	1.135	2.228	76	0.053
تتم الرقابة على استراتيجيات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها	10	4.20	0.789	4.811	84	0.001

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المدراء

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (المدراء) عبارة (تتسم إجراءات الاستقطاب التي تعمل من خلالها المدرسة بالبساطة والوضوح) حيث المتوسط الحسابي ٤,٣٠ والانحراف المعياري 0.83 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 86 % تقييم ذا أهمية عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس المحافظة على اجراءات بسيطة وواضحة في عملية الاستقطاب، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (تضع المدرسة البرامج اللازمة لدعم نقاط القوة، وتفادي نقاط الضعف في عملية الاستقطاب) بمتوسط ٤,٣٠ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٨٦ % وهو دال احصائياً، وفي

المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات أهمية الاستقطاب عبارة (يوجد لدى المدرسة أشخاصاً يمتلكون مهارات الاستقطاب) بوزن نسبي ٨٤ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم أهمية عبارات الاستقطاب لدى عينة (المدراء) عبارة (تحدد المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب) بمتوسط ٣,٨٠ والوزن النسبي ٧٦ % عالية الأهمية، وأخيراً عبارة (يعمل المدير على تأمين وعقد اجتماعات دورية مع المجتمع المحيط بالمدرسة) بوزن نسبي ٧٦ % مستوى أهمية عالي ودال إحصائياً.

- ما مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة المدراء)

لمعرفة مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب، فقد تم قياس هذه الاسئلة من خلال مجموعة من العبارات تصف هذا المحور (التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى توافرها وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

أ_ توافر التخطيط الاستراتيجي:

جدول (١٦) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي حسب عينة (المدراء)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تلتزم المدرسة بالتخطيط المستمر لتطوير خدماتها	10	4.0	.000[a]	6.0	80	0.000
تتوفر لدى المدرسة رؤية واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المستفيدة	10	3.8	0.4	11.0	76	0.000
توجد لدى المدرسة أهداف محددة يقوم الموظفون بتنفيذها	10	4.1	0.3	4.6	82	0.001
يوجد أهداف فرعية لكل وحدة إدارية، تتوافق مع الأهداف العامة للمدرسة	10	3.7	0.5	2.7	74	0.025
يحتل نشاط الاستقطاب دوراً مهماً، ومستقلاً لدى إدارة المدرسة	10	3.7	0.8	6.1	74	0.000
تحدد المدرسة قبل البدء بعملية الاستقطاب الفجوة الموجودة بين واقع العمل الحالي، والواقع المستهدف	10	4.1	0.6	3.3	82	0.010

توفر المدرسة الموارد المالية اللازمة; لتنفيذ خطتها الاستراتيجية في الاستقطاب	10	3.7	0.7	3.7	74	0.005
تنسق المدرسة بين استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجياتها الأخرى	10	3.6	0.5	3.7	72	0.005
تشكيل مجلس أمناء فعال، وإشراكه في إعداد استراتيجية المدرسة	10	3.6	0.5	11.0	72	0.000
تستطيع إدارة المدرسة تحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية، والوسائل المساعدة في العملية التعليمية كماً ونوعاً	10	4.1	0.3	9.0	82	0.000
يحقق الاستقطاب الالكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز	10	3.9	0.3	3.3	78	0.010
تشجيع مبدأ النقد الفعال داخل المدرسة	10	3.9	0.9	6.3	78	0.000
إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه	10	4.4	0.7	6.1	88	0.000
إطلاع الإدارة على نظريات التعليم المعاصرة، وطرق استخدامها	10	4.1	0.6	0.2	82	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المدراء

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المدراء) عبارة (إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه) حيث المتوسط الحسابي ٤,٤٠ والانحراف المعياري 0.70 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي ٩٢ % تقييم بمستوى توفر عالي الأهمية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس السعي لتأمين وتوافر الدورات التدريبية للإداريين، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (تستطيع إدارة المدرسة تحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية، والوسائل المساعدة في العملية التعليمية كماً ونوعاً) بمتوسط ٤,١ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٨٢ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في إمكانية توافر لعبارات التخطيط الاستراتيجي عبارة (تحدد المدرسة قبل البدء بعملية الاستقطاب الفجوة الموجودة بين واقع العمل الحالي، والواقع المستهدف) بوزن نسبي ٨٢ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المدراء) عبارة (تنسق المدرسة بين استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجياتها الأخرى) بمتوسط ٣,٦ والوزن النسبي ٧٢ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تشكيل مجلس أمناء فعال، وإشراكه في إعداد استراتيجية المدرسة) بوزن نسبي ٧٢ % مستوى التوفر عالي ودال إحصائياً.

ب_ توافر عملية الاستقطاب:

جدول (١٧) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم مدى توافر الاستقطاب حسب عينة (المدراء)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تتسم إجراءات الاستقطاب التي تعمل من خلالها المدرسة بالبساطة والوضوح	10	4.00	0.47	6.71	80	0.000
تحدد المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب	10	3.70	0.67	3.28	74	0.010
تضع المدرسة البرامج اللازمة لدعم نقاط القوة، وتفادي نقاط الضعف في عملية الاستقطاب	10	3.80	0.63	4.00	76	0.003
يوجد لدى المدرسة أشخاصاً يمتلكون مهارات الاستقطاب	10	3.90	0.99	2.86	78	0.019
يساعد الاستقطاب الالكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطرق التقليدية	10	3.80	0.42	6.00	76	0.000
يتم تشكيل اللجان المختصة بالاستقطاب من عدة اختصاصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها في التوظيف	10	3.80	0.42	6.00	76	0.000
يعمل المدير على تأمين وعقد اجتماعات دورية مع المجتمع المحيط بالمدرسة	10	3.70	0.82	2.69	74	0.025
تتم الرقابة على استراتيجيات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها	10	3.90	0.57	5.01	78	0.001

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المدراء

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (المدراء) عبارة (تتسم إجراءات الاستقطاب التي تعمل من خلالها المدرسة بالبساطة والوضوح) حيث المتوسط الحسابي ٤,٠٠ والانحراف المعياري 0.47 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 86 % تقييم ذا توافر اعتماد عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس المحافظة على إجراءات بسيطة وواضحة في عملية الاستقطاب في ان تتوافر، واحتلت المرتبة الثانية في أهمية التوافر عبارة (يوجد لدى المدرسة أشخاصاً يمتلكون مهارات الاستقطاب) بمتوسط ٣,٩٠ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٧٨ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات توافر الاستقطاب عبارة (يتم تشكيل اللجان المختصة بالاستقطاب من عدة اختصاصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها في التوظيف) بوزن نسبي ٧٦ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الاخيرة في تقييم توافر عبارات الاستقطاب لدى عينة (المدراء) عبارة (تضع المدرسة البرامج اللازمة لدعم نقاط القوة، وتفادي نقاط الضعف في عملية الاستقطاب) بمتوسط ٣,٨٠ والوزن النسبي ٧٦ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (يساعد الاستقطاب الالكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطرق التقليدية) بوزن نسبي ٧٦ % مستوى أهمية عالية ودال إحصائياً.

٣-١-٦-٢ العينة الثانية القائمين على عملية الاستقطاب

-ما مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة القائمين)

لمعرفة مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي، فقد تم قياس هذه العبارات من خلال مجموعة من الأسئلة تصف هذا المحور (التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى أهميتها وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

أ_ أهمية التخطيط الاستراتيجي

جدول (١٨) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عينة (القائمين)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تتبع المدرسة خططاً استراتيجية معينة، وخاصةً في عملية الاستقطاب	10	4.00	.000[a]	6.000	80	0.000
تقوم المدرسة بوضع خطة للاستقطاب، قابلة للتعديل وفق الظروف المختلفة	10	3.80	0.422	6.000	76	0.000
تستطيع المدرسة أن تحدد احتياجاتها من الكوادر البشرية كماً ونوعاً	10	4.00	.000[a]	6.000	80	0.000
تضع المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب	10	3.70	0.483	4.583	74	0.001
تعتمد المدارس الخاصة على معايير واضحة لتقييم أداء المستقطبين	10	4.00	.000[a]	6.000	80	0.000
تتم الرقابة على خطوات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها	10	4.10	0.316	11.000	82	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة القائمين

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (القائمين) عبارة (تتم الرقابة على خطوات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها) حيث المتوسط الحسابي ٤,١٠ والانحراف المعياري 0.31 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 82 % تقييم ذا أهمية عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس أهمية الرقابة، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (تتبع المدرسة خططاً استراتيجية معينة، وخاصةً في عملية الاستقطاب) بمتوسط ٤,٠٠ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٨٠ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات التخطيط الاستراتيجي عبارة (تعتمد المدارس الخاصة على معايير واضحة لتقييم أداء المستقطبين) بوزن نسبي ٨٠ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (القائمين) عبارة (تقوم المدرسة بوضع خطة للاستقطاب، قابلة للتعديل وفق الظروف المختلفة) بمتوسط ٣,٨ والوزن النسبي ٧٦ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تضع المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب) بوزن نسبي ٧٤ % مستوى أهمية عالية ودال إحصائياً

ب_ أهمية الاستقطاب

جدول (١٩) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية الاستقطاب حسب عينة (القائمين)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تستطيع المدرسة من خلال عملية الاستقطاب ايصال رسالة إلى المرشحين مفادها إنها المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية	10	3.90	0.57	5.01	78	0.001
تلجأ إدارة المدرسة إلى المصادر الداخلية للاستقطاب; للتقليل من الحاجة للتدريب، والتهيئة	10	3.80	0.42	6.00	76	0.000
تهدف عملية الاستقطاب في المدرسة من خلال المصادر الداخلية للاستقطاب إلى رفع الروح المعنوية للعاملين لديها	10	3.60	0.52	3.67	72	0.005
تؤدي عملية الاستقطاب الخارجي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة	10	3.60	0.52	3.67	72	0.005
يحقق الاستقطاب الالكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز	10	3.80	0.63	4.00	76	0.003
يساعد الاستقطاب الالكتروني على البحث والتحري عن الكفاءات داخل البلاد وخارجها	10	3.80	0.63	4.00	76	0.003
يحقق الاستقطاب الالكتروني عدة مزايا، منها تخفيض حجم العاملين، وتخفيض وقت وتكاليف عملية الاستقطاب	10	4.00	.000[a]	4.58	80	0.001
يخضع القائمون على عملية الاستقطاب لدورات تدريبية تزيد من كفاءتهم	10	3.70	0.48	9.00	74	0.000

تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المعارف المتخصصة لدى المدرسين	10	4.20	0.42	11.00	84	0.000
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المهارات، والخبرات التي يمتلكها المدرسون	10	4.10	0.32	9.00	82	0.000
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على القيم، والاخلاق التي يمتلكها المدرسون	10	4.20	0.42	5.01	84	0.001
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين	10	3.90	0.57	3.67	78	0.005
تعتمد عملية الاستقطاب على نظم معلومات حديثة لدى الكوادر التعليمية والإدارية	10	3.60	0.52	4.00	72	0.003
تراعي المدرسة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة عند صياغة برامج الاستقطاب	10	3.80	0.63	0.20	76	0.003

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة القائمين

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (القائمين) عبارة (تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المعارف المتخصصة لدى المدرسين) حيث المتوسط الحسابي ٤,٢٠ والانحراف المعياري 0.42 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 84 % تقييم ذا أهمية عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس اهمية التركيز على معايير الاستقطاب على المعارف المتخصصة في عملية الاستقطاب، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على القيم، والاخلاق التي يمتلكها المدرسون) بمتوسط ٤,٢٠ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٨٤ % وهو دال احصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات أهمية الاستقطاب عبارة (تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المهارات، والخبرات التي يمتلكها المدرسون) بوزن نسبي ٨٢ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم أهمية عبارات الاستقطاب لدى عينة (القائمين) عبارة (تهدف عملية الاستقطاب في المدرسة من خلال المصادر الداخلية للاستقطاب إلى رفع الروح المعنوية

للعاملين لديها) بمتوسط ٣,٦ والوزن النسبي ٧٢ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تؤدي عملية الاستقطاب الخارجي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة) بوزن نسبي ٧٢ % مستوى أهمية عالي ودال إحصائياً.

-ما مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة القائمين)

لمعرفة مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب، فقد تم قياس هذه العبارات من خلال مجموعة من الأسئلة تصف هذا المحور (التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى توافرها وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

أ_ توافر التخطيط الاستراتيجي

جدول (٢٠) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي حسب عينة (القائمين)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تتبع المدرسة خططاً استراتيجية معينة، وخاصةً في عملية الاستقطاب	9	4.44	0.726	5.965	89	0.000
تقوم المدرسة بوضع خطة للاستقطاب، قابلة للتعديل وفق الظروف المختلفة	9	4.22	0.667	5.500	84	0.001
تستطيع المدرسة أن تحدد احتياجاتها من الكوادر البشرية كماً ونوعاً	9	4.67	0.500	10.000	93	0.000
تضع المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب	9	4.00	0.500	6.000	80	0.000
تعتمد المدارس الخاصة على معايير واضحة لتقييم أداء المستقطبين	9	4.78	0.441	12.095	96	0.000
تتم الرقابة على خطوات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها	9	4.78	0.441	12.095	96	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة القائمين

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (القائمين) عبارة (تتم الرقابة على خطوات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها) حيث المتوسط الحسابي ٤,٧٨ والانحراف المعياري 0.44 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 96 % تقييم بمستوى توفر عالي، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس توفر الرقابة، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (تعتمد المدارس الخاصة على معايير واضحة لتقييم أداء المستقطبين) بمتوسط ٤,٧٨ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٩٦ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في إمكانية توافر لعبارات التخطيط الاستراتيجي عبارة (تستطيع المدرسة أن تحدد احتياجاتها من الكوادر البشرية كماً ونوعاً) بوزن نسبي ٩٣ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الاخيرة في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (القائمين) عبارة (تقوم المدرسة بوضع خطة للاستقطاب، قابلة للتعديل وفق الظروف المختلفة) بمتوسط ٤,٢٢ والوزن النسبي ٨٢ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تضع المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب) بوزن نسبي ٨٠ % مستوى توافر عالي ودال إحصائياً.

ب_ توافر عملية الاستقطاب:

جدول (٢١) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر الاستقطاب حسب عينة (القائمين)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تستطيع المدرسة من خلال عملية الاستقطاب ايصال رسالة إلى المرشحين مفادها إنها المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية	9	4.44	0.726	5.965	89	0.000
تلجأ إدارة المدرسة إلى المصادر الداخلية للاستقطاب; للتقليل من الحاجة للتدريب، والتهيئة	9	4.44	0.527	8.222	89	0.000
تهدف عملية الاستقطاب في المدرسة من خلال المصادر الداخلية للاستقطاب إلى رفع الروح المعنوية للعاملين لديها	9	4.22	0.667	5.500	84	0.001
تؤدي عملية الاستقطاب الخارجي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة	9	3.67	0.866	2.309	73	0.050

يحقق الاستقطاب الالكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز	9	4.22	0.972	3.773	84	0.005
يساعد الاستقطاب الالكتروني على البحث والتحري عن الكفاءات داخل البلاد وخارجها	9	4.00	1.323	2.268	80	0.053
يحقق الاستقطاب الالكتروني عدة مزايا، منها تخفيض حجم العاملين، وتخفيض وقت وتكاليف عملية الاستقطاب	9	4.00	1.323	2.268	80	0.053
يخضع القائمون على عملية الاستقطاب لدورات تدريبية تزيد من كفاءتهم	9	4.33	0.866	4.619	87	0.002
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المعارف المتخصصة لدى المدرسين	9	4.78	0.441	12.095	96	0.000
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المهارات، والخبرات التي يمتلكها المدرسون	9	4.78	0.441	12.095	96	0.000
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على القيم، والاخلاق التي يمتلكها المدرسون	9	4.89	0.333	17.000	98	0.000
تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين	9	4.78	0.441	12.095	96	0.000
تعتمد عملية الاستقطاب على نظم معلومات حديثة لدى الكوادر التعليمية والإدارية	9	3.89	0.333	8.000	78	0.000
تراعي المدرسة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة عند صياغة برامج الاستقطاب	9	4.11	0.333	10.000	82	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة القائمين

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (القائمين) عبارة (تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على القيم، والاخلاق التي يمتلكها المدرسون) حيث المتوسط الحسابي ٤,٨٩ والانحراف المعياري 0.33 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا

المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 98 % تقييم ذا أهمية اعتماد عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس التركيز على القيم والأخلاق في عملية الاستقطاب في ان تتوافر، واحتلت المرتبة الثانية في أهمية التوافر عبارة (تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين) بمتوسط ٤,٧٨ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٩٦ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات توافر الاستقطاب عبارة (تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المهارات، والخبرات التي يمتلكها المدرسون) بوزن نسبي ٩٦ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الاخيرة في تقييم توافر عبارات الاستقطاب لدى عينة (القائمين) عبارة (تعتمد عملية الاستقطاب على نظم معلومات حديثة لدى الكوادر التعليمية والإدارية) بمتوسط ٣,٨٩ والوزن النسبي ٧٨ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تؤدي عملية الاستقطاب الخارجي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة) بوزن نسبي ٧٣ % مستوى أهمية عالية ودال إحصائياً.

٣-١-٦-٣ العينة الثالثة (أولياء الأمور)

-ما مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة الأولياء)

لمعرفة مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي، فقد تم قياس هذه العبارات من خلال مجموعة من الأسئلة تصف هذا المحور (التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى أهميتها وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

أ_ أهمية التخطيط الاستراتيجي

جدول (٢٢) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عينة (الأولياء)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالطلاب المستفيدين من برامج الاستقطاب	58	3.84	0.670	9.600	77	0.000
توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة ومحفزة للطلاب	58	3.84	0.812	7.921	77	0.000
تدعم إدارة المدرسة برامج التوعية والتثقيف	58	3.88	0.751	8.916	78	0.000

تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين وأولياء الأمور	58	3.79	0.720	8.394	76	0.000
يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	58	3.71	0.593	9.085	74	0.000
تنمي المدارس الخاصة قدرات الطلاب ومواهبهم أكثر من المدارس الحكومية	58	3.88	0.796	8.408	78	0.000
تقوم المدرسة الخاصة ببناء شخصية الطالب عقلياً ونفسياً وجسدياً	58	3.81	0.736	8.380	76	0.000
يستخدم المدرسون أساليب حديثة للشرح وايصال المعلومة	58	4.05	0.605	13.245	81	0.000
يعمل المدرسون على تعزيز نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف لدى الطلاب	58	3.84	0.745	8.641	77	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة أولياء الأمور

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (الاولياء) عبارة (يستخدم المدرسون أساليب حديثة للشرح وإيصال المعلومة) حيث المتوسط الحسابي ٤,٠٥ والانحراف المعياري ٠,٦٠ ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي ٨١% تقييم ذا أهمية اعتماد عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس أهمية استخدام الطرق الحديثة، واحتلت المرتبة الثانية في أهمية عبارة (تنمي المدارس الخاصة قدرات الطلاب ومواهبهم أكثر من المدارس الحكومية) بمتوسط ٣,٨٨ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٧٨% وهو دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم أهمية عبارات الاستقطاب لدى عينة (الأولياء) عبارة (تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين وأولياء الأمور) بمتوسط ٣,٧٥ والوزن النسبي ٧٦% عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور) بوزن نسبي ٧٤% مستوى أهمية عالية ودال إحصائياً.

ب_ أهمية عملية الاستقطاب

جدول (٢٣) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية الاستقطاب حسب عينة (الأولياء)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب وجود المدرسين ذوي الكفاءات والخبرة	58	4.29	0.726	13.571	86	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بدافع التحصيل العلمي المتميز لأولادهم	58	4.36	0.641	16.191	87	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب انخفاض مستوى التعليم الحكومي	58	3.88	0.919	7.286	78	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب سمعتها الحسنة وشهرتها العلمية	58	4.29	0.622	15.845	86	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة لتوافر الأساليب الحديثة والمتطورة في التعليم	58	4.19	0.545	16.632	84	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة لتوافر البيئة الامنة وتوافر معايير السلامة التي تضمن صحة الطلاب	58	4.16	0.523	16.815	83	0.000
ترد إدارة المدرسة على ملاحظات واستفسارات أولياء الأمور بوقتها	58	3.95	0.887	8.142	79	0.000
يجد أولياء الأمور حرصا من الإدارة لما يطرحونه من أفكار ومشكلات	58	3.78	0.937	6.303	76	0.000
يشعر أولياء الأمور بالرضا عن الأقساط المدرسية	58	3.36	1.119	2.464	67	0.017
يجد أولياء الأمور ترحيباً من قبل الإدارة عند زيارتهم للمدرسة	58	4.03	0.748	10.526	81	0.000
تشجع المدرسة الأنشطة الثقافية والاجتماعية واعتبارها جزء لا يتجزأ من عملية التعلم	58	3.79	0.833	7.254	76	0.000

تقدم المدرسة عروضاً مناسبة من اجل استقطاب الطلاب المتفوقين	58	3.76	0.802	7.208	75	0.000
يتابع المدرسون الطلاب في حل الواجبات وتقييم الإجابات	58	4.05	0.736	10.888	81	0.000
يراعي المدرسون المستويات المتدنية لبعض الطلاب والعمل معهم بشكل دؤوب ومستمر	58	3.84	0.834	7.719	77	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة أولياء الأمور

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (الاولياء) عبارة (يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بدافع التحصيل العلمي المتميز لأولادهم) حيث المتوسط الحسابي ٤,٣٦ والانحراف المعياري 0.64 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 87 % تقييم ذا أهمية عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس دافع التحصيل العلمي عملية الاستقطاب، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب وجود المدرسين ذوي الكفاءات والخبرة) بمتوسط ٤,٢٩ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٨٦ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات أهمية الاستقطاب عبارة (يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب سمعتها الحسنة وشهرتها العلمية) بوزن نسبي ٨٦ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم أهمية عبارات الاستقطاب لدى عينة (أولياء) عبارة (تقدم المدرسة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب الطلاب المتفوقين) بمتوسط ٣,٨٠ والوزن النسبي ٧٦% عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (يشعر أولياء الأمور بالرضا عن الأقساط المدرسية) بوزن نسبي ٦٧ % مستوى أهمية وسط ودال إحصائياً.

-ما مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة الأولياء)

لمعرفة مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب، فقد تم قياس هذه العبارات من خلال مجموعة من الأسئلة تصف هذا المحور (التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى توافرها وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

أ_ توافر التخطيط الاستراتيجي:

جدول (٢٤) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي حسب عينة (أولياء الأمور)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالطلاب المستفيدين من برامج الاستقطاب	62	3.42	0.714	4.625	68	0.000
توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة ومحفزة للطلاب	62	3.56	0.738	6.021	71	0.000
تدعم إدارة المدرسة برامج التوعية والتثقيف	62	3.65	0.851	5.968	73	0.000
تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين وأولياء الأمور	62	3.55	0.783	5.518	71	0.000
يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	62	3.31	0.759	3.178	66	0.002
تنمي المدارس الخاصة قدرات الطلاب ومواهبهم أكثر من المدارس الحكومية	62	3.65	0.726	6.993	73	0.000
تقوم المدرسة الخاصة ببناء شخصية الطالب عقلياً ونفسياً وجسدياً	62	3.42	0.737	4.483	68	0.000
يستخدم المدرسون أساليب حديثة للشرح وإيصال المعلومة	62	3.71	0.710	7.867	74	0.000
يعمل المدرسون على تعزيز نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف لدى الطلاب	62	3.53	0.671	6.249	71	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة أولياء الأمور

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (الاولياء) عبارة (يستخدم المدرسون أساليب حديثة للشرح وإيصال المعلومة) حيث المتوسط الحسابي ٣,٧١ والانحراف المعياري 0.71 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 74 % تقييم بمستوى توفر عالي، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس السعي لتأمين وتوفر اساليب حديثة، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (تنمي المدارس الخاصة قدرات الطلاب ومواهبهم أكثر من المدارس الحكومية) بمتوسط ٣,٦٥ والوزن النسبي

لأهمية هذه العبارة ٧٣ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في إمكانية توفر لعبارات التخطيط الاستراتيجي عبارة (تدعم إدارة المدرسة برامج التوعية والتثقيف) بوزن نسبي ٧٣ % دال إحصائياً. بينما احتلت المراتب الاخيرة في تقييم توفر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (الأولياء) عبارة (تقوم المدرسة الخاصة ببناء شخصية الطالب عقلياً ونفسياً وجسدياً) بمتوسط ٣,٤ والوزن النسبي ٦٨ % عالي الاهمية، واخيراً عبارة (يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور) بوزن نسبي ٦٦ % مستوى توفر وسط ودال إحصائياً.

ب_ توافر الاستقطاب:

جدول (٢٥) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر الاستقطاب حسب عينة (الأولياء)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب وجود المدرسين ذوي الكفاءات والخبرة	62	3.94	0.650	11.339	79	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بدافع التحصيل العلمي المتميز لأولادهم	62	4.16	0.658	13.903	83	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب انخفاض مستوى التعليم الحكومي	62	3.76	0.935	6.381	75	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب سمعتها الحسنة وشهرتها العلمية	62	4.21	0.750	12.707	84	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة لتوافر الأساليب الحديثة والمتطورة في التعليم	62	3.77	0.756	8.066	75	0.000
يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة لتوافر البيئة الامنة وتوافر معايير السلامة التي تضمن صحة الطلاب	62	3.73	0.728	7.849	75	0.000
ترد إدارة المدرسة على ملاحظات واستفسارات أولياء الأمور بوقتها	62	3.76	0.803	7.430	75	0.000
يجد أولياء الأمور حرصاً من الإدارة لما يطرحونه من أفكار ومشكلات	62	3.61	0.817	5.908	72	0.000

يشعر أولياء الأمور بالرضا عن الأقساط المدرسية	62	3.39	1.030	2.959	68	0.004
يجد أولياء الأمور ترحيباً من قبل الإدارة عند زيارتهم للمدرسة	62	3.77	0.734	8.308	75	0.000
تشجع المدرسة الأنشطة الثقافية والاجتماعية واعتبارها جزء لا يتجزأ من عملية التعلم	62	3.44	0.861	3.982	69	0.000
تقدم المدرسة عروضاً مناسبة من اجل استقطاب الطلاب المتفوقين	62	3.42	0.879	3.758	68	0.000
يتابع المدرسون الطلاب في حل الواجبات وتقييم الإجابات	62	3.94	0.721	10.211	79	0.000
يراعي المدرسون المستويات المتدنية لبعض الطلاب والعمل معهم بشكل دؤوب ومستمر	62	3.55	0.761	5.672	71	0.000
يتجسد الاستقطاب الجيد في مستوى التحصيل العلمي للطلاب	62	3.82	0.641	10.108	76	0.000
تتناسب نوعية الكادر التدريسي مع طموحات أولياء الأمور لجهة التحصيل العلمي لأولادهم	62	3.73	0.728	7.849	75	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة أولياء الأمور

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (الاولياء) عبارة (يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب سمعتها الحسنة وشهرتها العلمية) حيث المتوسط الحسابي ٤,٢١ والانحراف المعياري 0.75 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الايجابي بوزن نسبي 84 % تقييم ذا أهمية اعتماد عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس توفر السمعة الحسنة في عملية الاستقطاب في ان تتوفر، واحتلت المرتبة الثانية في أهمية التوفر عبارة (يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بدافع التحصيل العلمي المتميز لأولادهم) بمتوسط ٤,١٦ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٨٣ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات توفر الاستقطاب عبارة (يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب وجود المدرسين ذوي الكفاءات والخبرة) بوزن نسبي ٧٩ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم توفر عبارات الاستقطاب لدى عينة (المدراء) عبارة (تشجع المدرسة الأنشطة الثقافية والاجتماعية واعتبارها جزء لا يتجزأ من عملية التعلم) بمتوسط ٣,٨٠ والوزن النسبي ٦٩ % عالية الأهمية، وأخيراً عبارة (تقدم المدرسة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب الطلاب المتفوقين) بوزن نسبي ٦٨ % مستوى أهمية عالية ودال إحصائياً

٣-١-٦-٤ العينة الرابعة المستفيدين من عملية الاستقطاب

-ما مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة المستفيدين)

لمعرفة مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي، فقد تم قياس هذه العبارات من خلال مجموعة من الأسئلة تصف هذا المحور (التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى أهميتها وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

أ_ أهمية التخطيط الاستراتيجي

جدول (٢٦) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عينة (المستفيدين)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالمستفيدين من برامج الاستقطاب	64	3.88	0.701	9.979	78	0.000
توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة ومحفزة للكادر التعليمي والإداري وللطلاب	64	3.94	0.753	9.956	79	0.000
تعتمد رسالة المدرسة على معايير واضحة لتقييم أداء المُستقْطَبين	64	3.95	0.765	9.969	79	0.000
تعمل المدرسة على تفعيل عامل الجدارة ليكون الأساس في الحكم على مركز الفرد وترقيته	64	4.09	0.830	10.538	82	0.000
تشجع المدرسة على وجود علاقات اجتماعية قائمة على التعاون، والانسجام بين العاملين لديها	64	4.02	0.745	10.903	80	0.000
يجد العاملين حرصاً من الإدارة عما يطرحونه من أفكار ومشكلات	64	4.03	0.776	10.631	81	0.000
تعمل الإدارة على تعزيز المشاركة الفعالة لكل	64	3.89	0.669	10.643	78	0.000

عناصر النظام التعليمي في صياغة الخطط المدرسية					
تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين والعاملين فيها	64	3.83	0.788	8.408	77	0.000
تشجيع المبادرات الخلاقة للمدرسين وللعاملين مما يوفر بيئة عمل مناسبة فيها	64	3.91	0.729	9.952	78	0.000
إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه	64	4.16	0.979	9.444	83	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المستفيدين

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المستفيدين) عبارة (إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه) حيث المتوسط الحسابي ٤,٠٩ والانحراف المعياري 0.83 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الإيجابي بوزن نسبي 83 % تقييم ذا أهمية عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس أهمية الدورات التدريبية، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (يجد العاملين حرصاً من الإدارة عما يطرحونه من أفكار ومشكلات) بمتوسط ٤,٠٣ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٨١ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات التخطيط الاستراتيجي عبارة (تعمل المدرسة على تفعيل عامل الجدارة ليكون الأساس في الحكم على مركز الفرد وترقيته) بوزن نسبي ٨٦ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المستفيدين) عبارة (تعمل الإدارة على تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي في صياغة الخطط المدرسية) بمتوسط ٣,٨ والوزن النسبي ٧٨% عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين والعاملين فيها) بوزن نسبي ٧٧ % مستوى أهمية عالية ودال إحصائياً.

ب_ أهمية الاستقطاب:

جدول (٢٧) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم أهمية الاستقطاب حسب عينة (المستفيدين)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تتبع المدرسة طرقاً عادلة للاستقطاب والاختيار	64	3.95	0.785	9.709	79	0.000
تقدم المدرسة عروضاً مناسبةً للعاملين لتسهيل عملية الاستقطاب	64	3.83	0.846	7.829	77	0.000
تدفع السمعة الممتازة للمدرسة، وشهرتها العلمية، العاملين للعمل فيها	64	4.45	0.641	18.145	89	0.000
يسهم تطبيق سياسة الحوافز والعلاوات في جذب الكوادر البشرية، للعمل في المدارس الخاصة	64	3.81	0.794	8.183	76	0.000
تُشبع المدرسة دوافع الأمان والاستقرار الوظيفي للأفراد المُستقْطَبين	64	3.94	0.814	9.213	79	0.000
تُشبع المدرسة الحاجات المادية للأفراد المُستقطَبين	64	3.66	0.695	7.553	73	0.000
توفر المدارس الخاصة للعاملين أجواءً من الاحترام، والتقدير، والحصانة الأخلاقية، والإنسانية	64	3.98	0.826	9.534	80	0.000
تدفع عدالة تقييم الأداء من قبل الإدارة الكوادر البشرية للالتحاق بالعمل في المدرسة	64	3.97	0.796	9.734	79	0.000
تناسب الاختبارات التي يخضع لها المُستقطَب مع طبيعة العمل الذي سوف يقوم به	64	3.95	0.653	11.678	79	0.000
يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المعارف المتخصصة لدى المدرسين	64	4.28	0.786	13.038	86	0.000
يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها المدرسين	64	4.31	0.794	13.219	86	0.000
يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على القيم، والأخلاق التي يمتلكها المدرسين	64	4.41	0.771	14.594	88	0.000

تركز معايير الاستقطاب على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين	64	4.33	0.818	12.996	87	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المستفيدين

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (المستفيدين) عبارة (تدفع السمعة الممتازة للمدرسة، وشهرتها العلمية، العاملين للعمل فيها) حيث المتوسط الحسابي ٤,٤٥ والانحراف المعياري 0.64 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الإيجابي بوزن نسبي 89 % تقييم ذا أهمية عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس السمعة والشهرة في عملية الاستقطاب، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على القيم، والأخلاق التي يمتلكها المدرسين) بمتوسط ٤,٤١ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٨٨ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات أهمية الاستقطاب عبارة (تركز معايير الاستقطاب على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين) بوزن نسبي ٨٣ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم أهمية عبارات الاستقطاب لدى عينة (المدراء) عبارة (يسهم تطبيق سياسة الحوافز والعلاوات في جذب الكوادر البشرية، للعمل في المدارس الخاصة) بمتوسط ٣,٨٠ والوزن النسبي ٧٦ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تُشبع المدرسة الحاجات المادية للأفراد المُستقطَبين) بوزن نسبي ٧٣ % مستوى أهمية عالي ودال إحصائياً.

-ما مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة المستفيدين)

لمعرفة مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب، فقد تم قياس هذه العبارات من خلال مجموعة من الأسئلة تصف هذا المحور (التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى أهميتها وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample t test لكل عبارة، كما يلي:

أ_ توافر التخطيط الاستراتيجي:

جدول (٢٨) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر التخطيط الاستراتيجي حسب عينة (المستفيدين)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالمستفيدين من برامج الاستقطاب	66	3.67	0.664	8.155	73	0.000

تعمل المدرسة على تفعيل عامل الجدارة ليكون الأساس في الحكم على مركز الفرد وترقيته	66	3.71	0.837	6.912	74	0.000
تشجع المدرسة على وجود علاقات اجتماعية قائمة على التعاون، والانسجام بين العاملين لديها	66	3.73	0.755	7.822	75	0.000
يجد العاملين حرصاً من الإدارة عما يطرحونه من أفكار ومشكلات	66	3.64	0.737	7.018	73	0.000
تعمل الإدارة على تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي في صياغة الخطط المدرسية	66	3.48	0.808	4.872	70	0.000
تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين والعاملين فيها	66	3.48	0.707	5.572	70	0.000
تشجيع المبادرات الخلاقة للمدرسين وللعاملين مما يوفر بيئة عمل مناسبة فيها	66	3.61	0.762	6.460	72	0.000
إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه	66	3.83	0.887	7.631	77	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المستفيدين

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المستفيدين) عبارة (إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه) حيث المتوسط الحسابي ٣,٨٣ والانحراف المعياري 0.88 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الإيجابي بوزن نسبي 77 % تقييم بمستوى توفر عالي، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس السعي لتأمين وتوفر الدورات التدريبية للإداريين، واحتلت المرتبة الثانية في الأهمية عبارة (تشجع المدرسة على وجود علاقات اجتماعية قائمة على التعاون، والانسجام بين العاملين لديها) بمتوسط ٣,٧٣ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٧٥ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في إمكانية توفر لعبارات التخطيط الاستراتيجي عبارة (تعمل المدرسة على تفعيل عامل الجدارة ليكون الأساس في الحكم على مركز الفرد وترقيته) بوزن نسبي ٧٤ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم توفر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المستفيدين) عبارة (تعمل الإدارة على تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي في صياغة الخطط المدرسية) بمتوسط ٣,٦ والوزن النسبي ٧٠ % عالي الأهمية، وأخيراً عبارة (تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين والعاملين فيها) بوزن نسبي ٧٠ % مستوى توفر عالي ودال إحصائياً.

ب_ توافر الاستقطاب:

جدول (٢٩) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم توافر الاستقطاب حسب عينة (المستفيدين)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تتبع المدرسة طرقاً عادلة للاستقطاب والاختيار	66	3.55	0.788	5.623	71	0.000
تقدم المدرسة عروضاً مناسبةً للعاملين لتسهيل عملية الاستقطاب	66	3.29	0.855	2.735	66	0.008
تدفع السمعة الممتازة للمدرسة، وشهرتها العلمية، العاملين للعمل فيها	66	4.23	0.675	14.777	85	0.000
يسهم تطبيق سياسة الحوافز والعلاوات في جذب الكوادر البشرية، للعمل في المدارس الخاصة	66	3.14	0.926	1.196	63	0.236
تُشبع المدرسة دوافع الأمان والاستقرار الوظيفي للأفراد المُستقْطَبين	66	3.55	0.727	6.094	71	0.000
تُشبع المدرسة الحاجات المادية للأفراد المُستقطَبين	66	3.14	0.802	1.382	63	0.172
توفر المدارس الخاصة للعاملين أجواءً من الاحترام، والتقدير، والحصانة الأخلاقية، والإنسانية	66	3.85	0.769	8.958	77	0.000
تدفع عدالة تقييم الأداء من قبل الإدارة الكوادر البشرية للالتحاق بالعمل في المدرسة	66	3.55	0.706	6.280	71	0.000
تناسب الاختبارات التي يخضع لها المُستقطَب مع طبيعة العمل الذي سوف يقوم به	66	3.56	0.704	6.465	71	0.000
يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على	66	3.83	0.646	10.472	77	0.000

المعارف المتخصصة لدى المدرسين					
يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها المدرسين	66	3.89	0.682	10.644	78	0.000
يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على القيم، والأخلاق التي يمتلكها المدرسين	66	3.88	0.775	9.213	78	0.000
تركز معايير الاستقطاب على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين	66	3.92	0.730	10.288	78	0.000
يمتلك القائمون على عملية الاستقطاب قدرةُ على التمييز بين المرشحين	66	3.74	0.730	8.264	75	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المستفيدين

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (المستفيدين) عبارة (يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها المدرسين) حيث المتوسط الحسابي ٣,٨٩ والانحراف المعياري 0.68 ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المحور هو بالاتجاه الإيجابي بوزن نسبي 78 % تقييم ذا أهمية اعتماد عالية، ومستوى الدلالة ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ مما يعكس التركيز على المهارات في عملية الاستقطاب في ان تتوافر، واحتلت المرتبة الثانية في أهمية التوافر عبارة (يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على القيم، والأخلاق التي يمتلكها المدرسين) بمتوسط ٣,٨٨ والوزن النسبي لأهمية هذه العبارة ٧٨ % وهو دال إحصائياً، وفي المرتبة الثالثة في الأهمية لعبارات توافر الاستقطاب عبارة (تركز معايير الاستقطاب على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين) بوزن نسبي ٧٨ % دال إحصائياً.

بينما احتلت المراتب الأخيرة في تقييم توافر عبارات الاستقطاب لدى عينة (المستفيدين) عبارة (يسهم تطبيق سياسة الحوافز والعلاوات في جذب الكوادر البشرية، للعمل في المدارس الخاصة) بمتوسط ٣,١٤ والوزن النسبي ٦٣ % وسط الأهمية غير دال إحصائياً، وأخيراً عبارة (تُشبع المدرسة الحاجات المادية للأفراد المُستقطَبين) بوزن نسبي ٦٣ % مستوى أهمية وسط غير دال إحصائياً.

٣-٢ المبحث الثاني: نتائج الدراسة والمقترحات

٣-٢-١ النتائج الخاصة باختبار الفرضيات وتفسيرها

يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية الاستقطاب في المدارس الخاصة الرائدة في محافظتي دمشق وريفها وهي الفرضية الأساسية.

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

أ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة **للتحليل الاستراتيجي للبيئة** في نجاح الاستقطاب.

ب-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة **لصياغة، وتصميم الخطة** في نجاح الاستقطاب.

ج-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة **للإجراءات المتبعة** في نجاح الاستقطاب.

د-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة **لتنفيذ وتقييم الخطة** في نجاح الاستقطاب.

وقد قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي على كل عينة من عينات الدراسة (القائمين، المدراء، الاولياء، المستفيدين) وللحالتين (تقييم الاهمية ، تقييم مدى التوفر) وبالتالي اصبح لدينا ثمان فرضيات، وهي كالآتي:

٣-٢-١-١ الفرضية الأولى حسب تقييم مدى التوافر لعينة أولياء الأمور:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب.

تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل **(للتحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة)** في المتغير التابع (نجاح الاستقطاب).

جدول (٣٠) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل النخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة أولياء الأمور)

توافر أولياء	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
لتحليل الاستراتيجي للبيئة	0.974[a]	0.949	0.948	1116.142	0.000[b]
صياغة وتصميم الخطة	0.581[a]	0.337	0.326	30.550	0.000[b]
الإجراءات	0.895[a]	0.802	0.798	242.667	0.000[b]
تنفيذ الخطة	0.637[a]	0.406	0.396	40.948	0.000[b]

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة أولياء الأمور

أ-من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.974، وأن معامل التفسير هو ٠,٩٤٩، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على نجاح الاستقطاب).

ب–من حيث (صياغة وتصميم الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.58، وأن معامل التفسير هو ٠,٣٣، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لصياغة وتصميم الخطة على نجاح الاستقطاب).

ج–من حيث (الإجراءات) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.89، وأن معامل التفسير هو ٠,٨٠، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للإجراءات على نجاح الاستقطاب).

د–من حيث (تنفيذ الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.63، وأن معامل التفسير هو 0.406 والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لتنفيذ الخطة على نجاح الاستقطاب).

جدول (٣١) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة أولياء الأمور)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		توافر أولياء
		Beta	Std. Error	B	
0.274	1.103		0.110	0.121	(Constant)
0.000	33.409	0.974	0.029	0.958	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.000	9.031		0.260	2.344	(Constant)
0.000	5.527	0.581	0.074	0.411	صياغة وتصميم الخطة
0.000	3.984		0.193	0.770	(Constant)
0.000	15.578	0.895	0.053	0.826	الإجراءات
0.000	5.834		0.309	1.800	(Constant)
0.000	6.399	0.637	0.077	0.495	تنفيذ الخطة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة أولياء الأمور

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة التأثير (للتحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) دالة احصائياً حسب قيمة t المحسوبة والدلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة أي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب حسب عينة (توافر أولياء الأمور)

٣-٢-١-٢ الفرضية الثانية: حسب تقييم مدى الأهمية لعينة أولياء الأمور:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب.

جدول (٣٢) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة أولياء الأمور)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	أولياء أهمية
0.000[b]	463.322	0.890	0.892	0.945[a]	لتحليل الاستراتيجي للبيئة
0.000[b]	51.254	0.469	0.478	0.691[a]	صياغة وتصميم الخطة
0.000[b]	54.048	0.482	0.491	0.701[a]	الاجراءات
0.000[b]	251.219	0.814	0.818	0.904[a]	تنفيذ الخطة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة أولياء الأمور

أ-من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.94، وأن معامل التفسير هو ٠,٨٩، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على نجاح الاستقطاب).

ب-من حيث (صياغة وتصميم الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.69، وأن معامل التفسير هو ٠,٤٧، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لصياغة وتصميم الخطة على نجاح الاستقطاب).

ج-من حيث (الإجراءات) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.70، وأن معامل التفسير هو ٠,٤٩، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للإجراءات على نجاح الاستقطاب).

د-من حيث (تنفيذ الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.90، وأن معامل التفسير هو 0.81، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لتنفيذ الخطة على نجاح الاستقطاب).

جدول (٣٣) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة الأولياء الأمور)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		اولياء أهمية
		Beta	Std. Error	B	
0.177	1.366		0.175	0.239	(Constant)

التحليل الاستراتيجي للبيئة	0.936	0.043	0.945	21.525	0.000
(Constant)	2.148	0.260		8.273	0.000
صياغة وتصميم الخطة	0.477	0.067	0.691	7.159	0.000
(Constant)	2.065	0.264		7.818	0.000
تنفيذ الخطة	0.446	0.061	0.701	7.352	0.000
(Constant)	1.118	0.182		6.129	0.000
الإجراءات	0.736	0.046	0.904	15.850	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة أولياء الأمور

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة تأثير **(التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة لتنفيذ، وتقييم الخطة)** دالة احصائياً حسب قيمة t المحسوبة والدلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة **أي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب حسب عينة (أهمية أولياء الأمور).**

٣-٢-١-٣ الفرضية الثالثة: حسب تقييم مدى التوافر لعينة المستفيدين:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب.

جدول (٣٤) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع نجاح الاستقطاب (عينة المستفيدين)

توافر مستفيدين	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
لتحليل الاستراتيجي للبيئة	0.771[a]	0.594	0.587	93.511	0.000[b]
صياغة وتصميم الخطة	0.870[a]	0.757	0.753	198.840	0.000[b]
الإجراءات	0.835[a]	0.698	0.693	147.935	0.000[b]
تنفيذ الخطة	0.747[a]	0.558	0.551	80.916	0.000[b]

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المستفيدين

أ-من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.77، وأن معامل التفسير هو ٠,٥٩، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على نجاح الاستقطاب).

ب–من حيث (صياغة وتصميم الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.87، وأن معامل التفسير هو ٠,٧٥، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لصياغة وتصميم الخطة على نجاح الاستقطاب).

ج–من حيث (الإجراءات) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.83، وأن معامل التفسير هو ٠,٦٩، والنموذج دال احصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للإجراءات على نجاح الاستقطاب).

د–من حيث (تنفيذ الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.74، وأن معامل التفسير هو 0.55، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لتنفيذ الخطة على نجاح الاستقطاب).

جدول (٣٥) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة المستفيدين)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		توافر مستفيدين
		Beta	Std. Error	B	
0.000	5.119		0.249	1.274	(Constant)
0.000	9.670	0.771	0.066	0.638	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.005	2.909		0.216	0.629	(Constant)
0.000	14.101	0.870	0.061	0.856	صياغة وتصميم الخطة
0.000	4.834		0.217	1.047	(Constant)
0.000	12.163	0.835	0.059	0.713	تنفيذ الخطة
0.000	7.492		0.223	1.674	(Constant)
0.000	8.995	0.747	0.063	0.567	الإجراءات

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المستفيدين

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة التأثير **(للتحليل الاستراتيجي للبيئة، للصياغة ولتصميم الخطة للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة)**، دالة احصائياً حسب قيمة t المحسوبة والدلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة **أي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب حسب عينة (توافر المستفيدين).**

٣-٢-١-٤ الفرضية الرابعة: حسب تقييم مدى الأهمية لعينة المستفيدين:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب.

جدول (٣٦) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة المستفيدين)

اهمية مستفيدين	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
لتحليل الاستراتيجي للبيئة	.844[a]	0.712	0.707	152.946	.000[b]
صياغة وتصميم الخطة	.943[a]	0.890	0.888	501.560	.000[b]
الإجراءات	.866[a]	0.749	0.745	185.312	.000[b]
تنفيذ الخطة	.867[a]	0.751	0.747	187.333	.000[b]

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المستفيدين

أ-من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.84، وأن معامل التفسير هو ٠,٧١، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على نجاح الاستقطاب).

ب-من حيث (صياغة وتصميم الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.94، وأن معامل التفسير هو ٠,٨٩، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لصياغة وتصميم الخطة على نجاح الاستقطاب).

ج-من حيث (الإجراءات) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.86، وأن معامل التفسير هو ٠,٧٤، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للإجراءات على نجاح الاستقطاب).

د-من حيث (تنفيذ الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.86، وأن معامل التفسير هو 0.75، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لتنفيذ الخطة على نجاح الاستقطاب).

جدول (٣٧) الدالات الاحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة المستفيدين)

أهمية مستفيدين	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.898	0.259		3.466	0.001

التحليل الاستراتيجي للبيئة	0.799	0.065	0.844	12.367	0.000
(Constant)	0.281	0.171		1.647	0.105
صياغة وتصميم الخطة	0.959	0.043	0.943	22.396	0.000
(Constant)	1.064	0.223		4.762	0.000
تنفيذ الخطة	0.757	0.056	0.866	13.613	0.000
(Constant)	1.264	0.208		6.079	0.000
الإجراءات	0.721	0.053	0.867	13.687	0.000

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المستفيدين

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة التأثير **(للتحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة)** دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة والدلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة **أي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب حسب عينة (أهمية المستفيدين).**

٣-٢-١-٥ الفرضية الخامسة: حسب تقييم مدى الأهمية لعينة القائمين:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب.

جدول (٣٨) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة القائمين)

أهمية قائمين	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
لتحليل الاستراتيجي للبيئة	.360[a]	0.132	0.028	1.281	.282[b]
صياغة وتصميم الخطة	.370[a]	0.137	0.029	1.271	.292[b]
الإجراءات	.452[a]	0.205	0.105	2.059	.189[b]
تنفيذ الخطة	.691[a]	0.478	0.412	7.313	.027[b]

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة القائمين

أ-من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.36، وأن معامل التفسير هو ٠,١٣، والنموذج غير دال إحصائياً (أي لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على نجاح الاستقطاب).

ب–من حيث (الإجراءات) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.452، وأن معامل التفسير هو ٠,٢٠٥، والنموذج غير دال إحصائياً (أي لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لصياغة وتصميم الخطة على نجاح الاستقطاب).

ج–من حيث (صياغة وتصميم الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.37، وأن معامل التفسير هو ٠,١٣، والنموذج غير دال إحصائياً (أي لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للإجراءات على نجاح الاستقطاب).

د–من حيث (تنفيذ الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.69، وأن معامل التفسير هو 0.47، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لتنفيذ الخطة على نجاح الاستقطاب).

جدول (٣٩) الدالات الاحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة القائمين)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		اهمية قائمين	
		Beta	Std. Error	B		
0.069	2.104		0.804	1.690	(Constant)	1
0.027	2.704	0.691	0.205	0.556	تنفيذ الخطة	
a. Dependent Variable: استقطاب قائمين						

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة القائمين

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة التأثير **(لتنفيذ وتقييم الخطة)** دالة احصائياً حسب قيمة t المحسوبة والدلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة **أي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (تنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب حسب عينة (أهمية القائمين).**

٣–٢–١–٦ الفرضية السادسة حسب تقييم مدى التوافر لعينة القائمين بعملية الاستقطاب:

–يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، تنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب.

جدول (٤٠) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة القائمين)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	توافر قائمين

لتحليل الاستراتيجي للبيئة	.728[a]	0.530	0.463	7.895	.026[b]
صياغة وتصميم الخطة	.694[a]	0.481	0.407	6.493	.038[b]
الإجراءات	.812[a]	0.660	0.611	13.578	.008[b]
تنفيذ الخطة	.343[a]	0.118	-0.008	0.935	.366[b]

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة القائمين

أ-من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.72، وأن معامل التفسير هو ٠,٥٣، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على نجاح الاستقطاب).

ب-من حيث (صياغة وتصميم الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.69، وأن معامل التفسير هو ٠,٤٨، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لصياغة وتصميم الخطة على نجاح الاستقطاب).

ج-من حيث (الإجراءات) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.81، وأن معامل التفسير هو ٠,٦٦، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للإجراءات على نجاح الاستقطاب).

د-من حيث (تنفيذ الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.34، وأن معامل التفسير هو 0.11، والنموذج غير دال إحصائياً أي (لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لتنفيذ الخطة على نجاح الاستقطاب).

جدول (٤١) الدالات الاحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة القائمين)

توافر قائمين	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.086	0.806		2.588	0.036
التحليل الاستراتيجي للبيئة	0.504	0.179	0.728	2.810	0.026
(Constant)	2.041	0.906		2.253	0.059
صياغة وتصميم الخطة	0.527	0.207	0.694	2.548	0.038
(Constant)	0.024	1.172		0.021	0.984
تنفيذ الخطة	0.980	0.266	0.812	3.685	0.008

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة القائمين

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة التأثير **(للتحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة)** دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة والدلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة **(يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب حسب عينة (توافر القائمين).**

٣-٢-١-٧ الفرضية السابعة: حسب تقييم مدى التوافر لعينة المدراء:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب.

جدول (٤٢) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة المدراء)

توافر مدراء	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
لتحليل الاستراتيجي للبيئة	0.841[a]	0.707	0.671	19.347	0.002[b]
صياغة وتصميم الخطة	0.680[a]	0.462	0.395	6.865	0.031[b]
الإجراءات	0.701[a]	0.492	0.428	7.746	0.024[b]
تنفيذ الخطة	0.722[a]	0.521	0.461	8.688	0.018[b]

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المدراء

أ-من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.84، وأن معامل التفسير هو ٠,٧٠، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على نجاح الاستقطاب).

ب-من حيث (صياغة وتصميم الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.68، وأن معامل التفسير هو ٠,٤٨، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لصياغة وتصميم الخطة على نجاح الاستقطاب).

ج-من حيث (الإجراءات) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.70، وأن معامل التفسير هو ٠,٤٩، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للإجراءات على نجاح الاستقطاب).

د–من حيث (تنفيذ الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.72، وأن معامل التفسير هو 0.52، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لتنفيذ الخطة على نجاح الاستقطاب).

جدول (٤٣) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة المدراء)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	توافر مدراء
0.080	2.005		0.599	1.200	(Constant)
0.002	4.399	0.841	0.148	0.653	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.589	0.563		1.856	1.044	(Constant)
0.031	2.620	0.680	0.483	1.264	صياغة وتصميم الخطة
0.014	3.144		0.647	2.033	(Constant)
0.024	2.783	0.701	0.160	0.444	تنفيذ الخطة
0.567	0.597		1.079	0.644	(Constant)
0.018	2.947	0.722	0.270	0.795	الإجراءات

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المدراء

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة التأثير **(للتحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة)** دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة والدلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة **(يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب حسب عينة (توافر مدراء).**

٣–٢–١–٨ الفرضية الثامنة: حسب تقييم مدى الأهمية لعينة المدراء:

–يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب.

جدول (٤٤) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة المدراء)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	اهمية مدراء
0.001[b]	23.156	0.711	0.743	0.862[a]	لتحليل الاستراتيجي للبيئة

صياغة وتصميم الخطة	0.807[a]	0.651	0.607	14.928	0.005[b]
الإجراءات	0.903[a]	0.816	0.793	35.533	0.000[b]
تنفيذ الخطة	0.781[a]	0.610	0.561	12.510	0.008[b]

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المدراء

أ-من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.86، وأن معامل التفسير هو ٠,٧٤، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي للبيئة على نجاح الاستقطاب).

ب-من حيث (صياغة وتصميم الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.80، وأن معامل التفسير هو ٠,٦٥، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لصياغة وتصميم الخطة على نجاح الاستقطاب).

ج-من حيث (الإجراءات) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.90، وأن معامل التفسير هو ٠,٨١، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للإجراءات على نجاح الاستقطاب).

د-من حيث (تنفيذ الخطة) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.78، وأن معامل التفسير هو 0.61، والنموذج دال إحصائياً أي (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية لتنفيذ الخطة على نجاح الاستقطاب).

جدول (٤٥) الدالات الإحصائية لمعادلة النموذج للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع: نجاح الاستقطاب (عينة المدراء)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	اهمية مدراء
0.138	1.647		0.643	1.058	(Constant)
0.001	4.812	0.862	0.159	0.763	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.286	-1.142		1.518	-1.734	(Constant)
0.005	3.864	0.807	0.369	1.426	صياغة وتصميم الخطة
0.043	2.403		0.497	1.194	(Constant)
0.000	5.961	0.903	0.116	0.694	تنفيذ الخطة
0.841	0.207		1.105	0.228	(Constant)
0.008	3.537	0.781	0.260	0.921	الإجراءات

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة عينة المدراء

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة التأثير **(للتحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة)، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة** دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة والدلالة ٠,٠٠٠

وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقبول بالفرضية البديلة **أي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة للتخطيط الاستراتيجي من حيث (التحليل الاستراتيجي للبيئة، لصياغة وتصميم الخطة، للإجراءات المتبعة، لتنفيذ وتقييم الخطة) في نجاح الاستقطاب حسب عينة (أهمية مدراء).**

٣-٢-٢ مناقشة النتائج والتوصيات

أ-من حيث تقييم مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة المدراء) احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المدراء) عبارة (إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه)

ب-ومن حيث تقييم أهمية عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (المدراء) احتلت المرتبة الأولى عبارة (تتسم إجراءات الاستقطاب التي تعمل من خلالها المدرسة بالبساطة والوضوح).

ج -من حيث مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة المدراء) احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المدراء) عبارة (إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه).

د-ومن حيث تقييم توافر عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (المدراء) احتلت المرتبة الأولى عبارة (تتسم إجراءات الاستقطاب التي تعمل من خلالها المدرسة بالبساطة والوضوح).

هـ-من حيث مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة القائمين) احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (القائمين) عبارة (تتم الرقابة على خطوات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها).

و-احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (القائمين) عبارة (تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على المعارف المتخصصة لدى المدرسين).

ز-من حيث مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة القائمين) احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (القائمين) عبارة (تتم الرقابة على خطوات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها).

ح-من حيث تقييم توافر عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (القائمين) احتلت المرتبة الأولى عبارة (تركز معايير الاستقطاب في المدارس الخاصة على القيم، والأخلاق التي يمتلكها المدرسون).

ط-من حيث مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة أولياء الأمور) احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (الأولياء) عبارة (يستخدم المدرسون أساليب حديثة للشرح وايصال المعلومة).

ي-احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (الأولياء) عبارة (يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بدافع التحصيل العلمي المتميز لأولادهم).

ك-من حيث مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة الأولياء) احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (الأولياء) عبارة (يستخدم المدرسون أساليب حديثة للشرح وإيصال المعلومة).

ل-احتلت المرتبة الأولى في تقييم توفر عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (الأولياء) عبارة (يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة بسبب سمعتها الحسنة وشهرتها العلمية).

م-من حيث مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة المستفيدين) احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات التخطيط الاستراتيجي لدا عينة (المستفيدين) عبارة (إجراء دورات تد ريبية للإداريين والمدرسين).

ن-احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (المستفيدين) عبارة (تدفع السمعة الممتازة للمدرسة، وشهرتها العلمية، العاملين للعمل فيها).

س-من حيث مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب (حسب آراء عينة المستفيدين) احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات التخطيط الاستراتيجي لدى عينة (المستفيدين) عبارة (إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه).

ع-احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات استقطاب الكفاءات لدى عينة (المستفيدين) عبارة (يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها المدرسين).

إضافة إلى النتائج المستقاة من الدراسة الميدانية، يمكن الحديث عن مجموعة من النتائج تتعلق بالجانب النظري من بحثنا هذا، نذكر منها ع سبيل المثال لا الحصر:

أ-يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضوح مسارات العمل المستقبلي لأية منظمة، كما يعمل على تقدير التنبؤات ووسائل التعامل معها بأسلوب علمي.

ب-يقلل التخطيط من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية، ويوفر الأمن النفسي للعاملين.

ج-تعد الخطة المدرسية وثيقة مرجعية لكامل المجتمع المدرسي، لأنها تنص على الرؤية المشتركة طويلة الأجل.

د-تثير الخطة المدرسية مستويات عالية من الوعي بما جرى تحقيقه من أهداف وما لم يجر تحقيقه.

هـ-توجد علاقة تبادلية بين التعليم والتنمية الاقتصادية، حيث إن التنمية الاقتصادية تتطلب توفر العمالة الماهرة، والكوادر الفنية والإدارية، وتغيير العادات اليومية والقيم والاتجاه نحو التخطيط للمستقبل.

و-يفتح الاستقطاب الجيد جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، حيث كلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

ز-يعد نجاح عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

ح-يساعد الاستقطاب في الحصول على قوى عاملة مؤهلة، وذات كفاءة عالية، ما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.

وسنحاول فيما يلي تقديم بعض الأفكار والمقترحات التي من شـــأنها الإسهام في تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في عملية استقطاب الكفاءات:

أ-بناء وتحديث قاعدة بيانات للبيئتين الداخلية والخارجية في المدارس الخاصـــة، كي يتمكن العاملون فيها من الإحاطة والتعرف على جميع الفرص والاحتمالات التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية.

ب-تدريب العاملين في المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإشراك أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاســـتراتيجية والخطط التنفيذية، وتوفير حوافز للعاملين في التخطيط الاستراتيجي.

ج-إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات المدرسة، بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضاً منها.

د-إعداد الموازنات المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاســـتراتيجي، وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك.

هـ-أن تعكس المدرسة رؤيتها لعموم أقسامها، بما يحقق اتفاقاً واضحاً لدى قياداتها اولاً وعموم العاملين فيها ثانياً.

و-تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة من ناحية ويخدم عملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية أخرى من خلال توفير قنوات اتصال فعالة بين المستويات المختلفة في الهيكلية للتنظيمية.

ز-التقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط المدرسي.

ح-ضرورة تخصيص جلسة شهرية تعقد خلال الدوام المدرسي بين المدير والمعلمين، لمناقشة مجريات عملية التخطيط المدرسي وسبل تطويرها، بالتنسيق مع وزارة التربية.

ط-توفير المزيد من المعلومات عن طبيعة الاجور والمكافآت لكل وظيفة.

ي-استحداث ادارة مستقلة تعنى بالتخطيط المدرسي واستقطاب الموارد البشرية، تعمل على تحسين إدراك مفهوم التخطيط وممارسته ليكون ثقافة عامة في المدرسة.

ك-أن تتوجه المدرسة إلى الجامعات والمؤسسات العلمية للتعاقد على جذب الموارد البشرية المؤهلة علمياً وفنياً وادارياً.

ل-استمرارية التواصل بين الإدارة والعاملين للتأكد على عدم وجود معوقات وتحديات لتحقيق وانجاح عملية الاستقطاب.

م-تدريب القائمين على عملية الاستقطاب على الممارسة الدائمة للتخطيط الاستراتيجي.

ن-تعزيز عملية تقييم أداء العاملين في مجال الاستقطاب وكافة العمليات المتعلقة به بشكل موضوعي يلامس الواقع الفعلي لعملية الاستقطاب.

س-ضرورة الاستعانة بخبراء تقانة المعلومات من ذوي المهارات العالية للاستفادة منهم في عملية الاستقطاب الالكتروني.

خلاصة الفصل الثالث

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن اسئلة الاستبانة واستعراض نتائجها التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في استقطاب الكفاءات للعمل في المدارس الخاصة.

لذا قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (spss) الإحصائي، وتم استخدام عدة أساليب إحصائية مثل اختبار الثبات والصدق، والتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية; لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستعمال T-test، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.

وفي ضوء النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها الباحثة، قامت بوضع عدة مقترحات لتطوير التخطيط المدرسي بهدف استقطاب أكبر عدد من ذوي المهارات والخبرات للعمل في المدارس الخاصة، والمحافظة عليهم لأن خسارتهم تعني فجوات وعيوب إدارية داخل المدرسة.

الخاتمة

في ختام هذا البحث، يمكن القول: إن التخطيط أداة لتحقيق التنمية في كافة المجالات ومنها التعليم. فالتخطيط التعليمي منهج، وأسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية، ويتجه ببصره إلى المستقبل، ضمن رؤية واضحة، وأهداف محددة، ويرصد الإمكانات المدرسية المتاحة، ويجمع ويحلل ويفسر البيانات والمعلومات التي تمكنه من وضع البدائل والخيارات الممكنة في صورة خطط استراتيجية وإجرائية لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة. وفي إطار ذلك، تمحور هذا البحث حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله ومبادئه والعمل على تحقيق أهداف المنظمة في ظل الصعوبات والعراقيل التي أدت الى نشوء المشكلة المطروحة، والإلمام بمختلف تفاصيل العملية التعليمية، وسُبل استقطاب الكفاءات العلمية التي تعمل على رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في المؤسسات التربوية، الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في قطاع التعليم تمثيلاً مناسباً، واستثمار رأس المال البشري باعتباره أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردوداً ، والتركيز على الاستثمار في المدارس الأهلية كونها تساعد الدولة في الحصول على وسائل تعليمية احترافية متقدمة، حيث أن الاهتمام بالتعلم ورفع مستوى جودته، يعد اللبنة الأولى في الانطلاق نحو التقدم والتنمية والازدهار. وفي هذا السياق، وُضِعتْ عدة مقترحات، أبرزها: بناء وتحديث قاعدة بيانات للبيئتين الداخلية والخارجية في المدارس الخاصة، كي يتمكن العاملين فيها من الإحاطة والتعرف على جميع الفرص والاحتمالات التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية وتدريب العاملين في المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي، إضافةً إلى تدريب القائمين بعملية الاستقطاب على الممارسة الدائمة للتخطيط الاستراتيجي، وضرورة الاستناد على أسس علمية وموضوعية عند استقطاب الموارد البشرية.

وفي النهاية نأمل أن نكون قد وُفّقنا ببحثنا هذا، ونأمل أن يكون هذا البحث بدايةً لأبحاث جديدة مستقبلاً، اذ أن هناك الكثير من الجوانب التي يمكن أن يُفصّلها الباحثون في مجال هذا البحث، وبالتالي من واجبنا كباحثين أن نحمل رسالة العلم ونخدم وطننا، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

ABTRACT

This study aims at grasping the reality of planning of human resources and how such planning in non-governmental institutions sounds effective in recruitment proficient people for working in private schools, in addition to keeping the typical number of the employees.

A147 random samples of school managers, employers, beneficiaries, and students' parents have been chosen. A questionnaire has been distributed to investigate their viewpoints. Their viewpoints have been analyzed to make sure of the nature of the strategic planning and how it will contribute in raising the effectiveness of the proficiency recruitment process.

The study will also contribute in identifying the difficulties that impede the organizations from practicing the strategic planning.

This study concludes with many findings, prominent of which are that there are close relations which have statistic connotations between the effectiveness of planning and the recruitment process which will achieve excellence in recruitment workers to private schools.

It also concludes that the managers of private schools have strategies for planning the human resource needs. They also adopt wise and fair methods in recruitment employees.

They also work on developing methods and plans in order to overcome the shortcomings in providing employees.

The study recommends to develop some goals and required strategies for achieving these institution's' expectations.

المراجع

أولاً–المراجع باللغة العربية:

أ–الكتب:

١–ابو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٢–أبو غريبة، ايمان (٢٠٠٩)، الإشراف التربوي مفاهيم وواقع وآفاق، دار البداية، عمان، الأردن

٣–أحمد، أحمد ابراهيم (٢٠٠٣)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي للنشر، ط ١، القاهرة، مصر.

٤–إدريس، ثابت والمرسى، جمال الدين (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

٥–آدم، طلعت محمد محمد (٢٠١٤)، الإدارة المدرسية الميدانية، دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٦–آدم، عصام الدين بربر (٢٠٠٦)، التخطيط التربوي والتنمية البشرية. العين، دار الكتاب الجامعي.

٧–البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١)، التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.

٨–الجناحي، الحبيب، (٢٠٠٤)، تطوير الموارد البشرية الواقع والآفاق، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

٩–الحريري، محمد (٢٠١٢)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن.

١٠–الخطيب أحمد (٢٠٠٦)، الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة، ط ١، جدارا للكتاب العالمي، عمان.

١١–الدهاس، فواز علي (٢٠٠٦)، المدارس في مكة المكرمة خلال العصرين الأيوبي والمملوكي، دار القاهرة للنشر والتوزيع، القاهرة.

١٢–الدوري، زكريا مطلك (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية": دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

١٣–الربيعي، محمود داود (٢٠١٢)، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

١٤–الرشدان، عبد الله زاهي، (٢٠٠٨)، اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، عمان.

١٥–السلمي، على (٢٠٠١)، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

١٦-الطائي، يوسف (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.

١٧-الطعاني، حسن (٢٠١٠)، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن.

١٨-الظاهر، نعيم ابراهيم. (٢٠٠٩)، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن.

١٩-العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨)، الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان.

٢٠-العجمي، محمد حسنين (٢٠١٧)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية، دار المسيرة، عمان، الأردن.

٢١-القحطاني، محمد دليم. (٢٠٠٨)، " إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل "، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض.

٢٢-القطامي، أحمد (١٩٩٦)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

٢٣-الكبيسي، عادل حمد (٢٠١٢)، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.

٢٤-المبيضين، صفوان محمد، الأكلبي، عائض بن شافي (٢٠١٢)، المحافظة على الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

٢٥-المدهون، محمد (٢٠٠٥)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، غزة.

٢٥-المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

٢٦-النجار، فايز جمعة صالح (٢٠٠٧)، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

٢٧-النجدي، عبد الله ابراهيم (٢٠٠٦)، تقنيات حديثة في التخطيط التربوي، جامعة الملك خالد، الرياض.

٢٨-النشواني، صلاح، (١٩٧٠)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

٢٩-الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار مكتبة حامد.

٣٠-أوشيا، مارك (٢٠٠٧)، المعايير التربوية دليل القيادة التربوية الناجحة، ترجمة محمد عبد الجواد، موسى أبو طه، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.

٣١-برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن

٣٢-جاد الرب، سيد، (٢٠٠٩)، موضوعات إدارية متقدمة، وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، جامعة قناة السويس، مصر.

٣٣-جواد، هاشم (١٩٨٨)، مقدمة في العراق الاجتماعي، مطبعة المعارف، بغداد.

٣٤-حسن، راوية (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٣٥-حسونة، فيصل (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان.

٣٦-حسين، منصور وزيدان، ومصطفى (٢٠٠٢)، سيكولوجيه الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مكتبة غريب، القاهرة.

٣٦-حمدان، خالد، وإدريس، وائل (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان.

٣٧-خلف، فليح حسن (٢٠٠٦)، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، الطبعة الأولى عالم الكتاب الحديث، اربد، الاردن.

٣٨-خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر.

٣٩-درة، عبدالباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤٠-دواني، كمال سليم (٢٠١٨)، القيادة التربوية، ط ٢، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن.

٤١-دويكات. خالد عبد الجليل (٢٠٠٧) دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

٤٢-دياب، إسماعيل محمد (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

٤٣-ديري، زاهد (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الثقافة، الأردن.

٤٤-شبير، رحاب محمد (٢٠٠٦)، واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع غزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، غزة.

٤٥-طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، الادارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، الاردن.

٤٦-طاهر، محمود الكلالده، (٢٠٠٨)، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط ١، الأردن.

٤٧-عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة، الأردن: دار الشروق.

٤٨-عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٤)، إدارة القوى العاملة مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.

٤٩-عبد الباسط، عبد المعطي (١٩٩٠)، التنمية البديلة، دراسات وقضايا، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية.

٥٠-عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٥١-عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٥٢-عودة، احمد سليمان، ملكاوي، فتحي حسني (١٩٩٢)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، مكتبة الكتاني، عمان.

٥٣-غنيمة، محمد (٢٠٠٥)، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

٥٤-فاروق عبده قلية ومحمد عبد المجيد، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان.

٥٥-فتوني، على (٢٠٠٧)، البلاد العربية والتحديات التعليمية الثقافية المعاصرة، دار الفارابي للنشر والتوزيع، بيروت.

٥٦-فلاح حسين عداي الحسيني (٢٠٠٦)، الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.

٥٧-فهمي، محمد سيف الدين. (٢٠٠٥)، التخطيط التعليمي أسسه أساليب، مشكلته. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٥٨-لمعان، مصطفى الجلالي (٢٠١١)، التحصيل الدراسي، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط ١، الأردن.

٥٩-مازن فارس رشيد، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، ط١ مكتبة العبيكان، الرياض.

٦٠-ماهر، أحمد، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٦١-مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١)، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار العربية للكتاب، القاهرة.

٦٢-مرعي، محمد، (١٩٩٩)، دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات. الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.

٦٣-مناصرة، على وآخرون (٢٠٠٥)، الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الإدارة العامة لمتابعة الميدان، رام الله.

ب-رسائل الماجستير والدكتوراه:

١-أبو زيد، بسمة أحمد أبراهيم (٢٠٠٨)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

٢-أبو عيشة، غيداء (٢٠٠٧)"مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة،

٣-ابو قرن، أدهم محمد (٢٠١٢)، مؤسسات التوظيف غير الحكومي ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

٤-الأشقر، إبراهيم (٢٠٠٦)، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

٥-التميمي، سعود (٢٠١٦): دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية

٦-الدجني، إياد علي. (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية -، رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق تدريس غير منشورة. جامعة دمشق، كلية التربية.

٧-الشهري، عبد الله سعيد عبد الله (٢٠٠٠)، العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين ووظائف شؤون الأفراد في الخدمة المدنية في السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٨-الضمور، موفق محمد (٢٠١٠)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، رسالة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن

٩-العاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار (٢٠٠٢)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٠-العريشي، محمد بن سعيد محمد. (٢٠٠٨)، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١١-الغلاييني، ميرفت محمد بيان (٢٠١٥)، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة

١٢-القردحجي، محمود محمد (٢٠١٣): إثر نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة، رسالة دكتوراه في جامعة الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية.

١٣-بن محيا، سعود، (٢٠٠٥)، تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام، دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

١٤-صقر، أديب (٢٠٠٦)، البطالة في سوريا، الواقع والآفاق، رسالة دكتوراه في جامعة دمشق.

١٥-صوفيه، رياض (٢٠٠٧)، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية "، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

١٦-محمود، أحمد زهير توفيق. (٢٠٠٢)، أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ج-الدوريات والمجلات:

١-ابو زيد، محمد خير (٢٠٠٠)، إثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب، دراسة تطبيقية على مندوبي شركات التأمين الأردنية، مجلة دراسات، المجلد ٣١، العدد الثاني.

٢-أبو طويلة، جهاد، (٢٠٠٠)، واقع القوى العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن، العدد الثانية الجزء الثالث، غزة، فلسطين.

٣-الجندي، عادل السيد (١٩٩٩)"التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية"، دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (١٧) مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان والقاهرة، ص٥٠

٤-الحواجرة، كامل محمد يوسف (٢٠٠٩)، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٧)، العدد ٢.

٥-الزيون، محمد سليم، (٢٠١١)، ملامح مدرسة المستقبل من وجهة نظر الخبراء التربويين في الأردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٨، ملحق ١، الأردن.

٦-الزهري، رندة الياقي، (٢٠٠٠)، التخطيط الاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس عشر العدد الأول.

٧-الشامي، مفيد، (١٩٩٥)، الاحتياجات التدريبية لإعداد القوى العاملة الفلسطينية، مجلة صامد الاقتصادي، السنة السابعة عشرة، العدد ,١٠٢

٨-الشيخ، فؤاد نجيب وفادي محمد بدر (٢٠٠٤ م)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد (٤٤) العدد (٣).

٩-العبيدي، بشرى (٢٠١٣)، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٦٣.

١٠-العبيدي، بشرى (٢٠١٣)، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٦٣.

١١-العقيل، عبد الله، ٢٠٠٣، التخطيط الاستراتيجي، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد ١١٠٨٦، فبراير، السعودية.

١٢-الهيتي، صلاح الدين، أثر المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة دمشق، ٢٠٠٤.

١٣-جمعة، علي السيد (٢٠١٢)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات، مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد الخامس، العدد الخامس

١٤-حمامي، يوسف والشيخ، فؤاد (١٩٩٥)،"التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الاردنية" مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، جامعة مؤتة، الأردن.

١٥-سعيد حارب، (٢٠٠٩)، أسس تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي، مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشؤون الاسلامية، العدد ٥٢٥، الكويت.

١٦-صقر، أديب علي،(٢٠٠٨) دور التعليم في تنمية الموارد البشرية وأثره في الاقتصاد الوطني، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٩) العدد (٨).

١٧-عليان، ربحي مصطفى، (٢٠٠٤)، إدارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية (دراسة وثائقية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد العشرون، العدد (٤٤٣).

د-وقائع المؤتمرات والندوات:

١-الصراف، زكي، والخوالدة، فالح عبيد الله، (٢٠٠٩)، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، سرت، الجماهيرية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمي، ٢-٤ نوفمبر، ٢٠٠٩.

٢-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية في سوريا للعام ٢٠٠٠

هـ-المواقع الإلكترونية:

١-العويسي، رجب بن علي، ٢٠٠٣، التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة ٠٤. htm / bulletin / moc / www.moe.gov.om

ثانياً-المراجع باللغة الأجنبية:

1-Ansoff, Igor&McDouneL, E., (1990): Implementing Strategic Management&, New York: Prenticeh. Hall

2-Bernthal & Rioux 2000 The best and recruitment strategies and results in polarization improve institutional outputs

3-Brent, Davies & Linda Ellison (1998) Strategic planning in school An Oxymoron? school leadership &management, V.18, n.4, p.462

4-Budhwar 2000 The degree of integration between the institutional and strategic hurrifi resource management

5-Clamp, M.(2018), professional Standards for Educational Leaders and a First _ Year principal's Experiences : Understanding of Role and Responsibilities

6-Connerley, marry, L, & The Influence of Training on Perception of Recruitments Inter Personal Skills and Effectiveness&, journal of Occupation and Organization Psychlogy, 70, No., 3, 1997

7-Daft L. Richard. (2003). & Management ", 6 ed., Prentice, Thomson Southwestern

8-Dessler, G,2004, Human Resource Management, 8th Edition, USA: Prenticeh Hall International Inc

9-Douglas, Larry (1993): planning Makes perfect, strategic planning beginswith involvement Executive Educator, vol.15, No.01

10-Kotler, Philip & Armstrong, Gray (1999) Principles of Marketing, Prentice Hall International, INC

11-Margaret , M. (2012) .2 [13/19 10:13pm] An investigation into the impact of Mission Statements on School Development planning . Degree of Doctorate of Education University of Durham , England , UK

12-Monday, R&Others, 2005, Human Resource Management, 9th Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey

13-Min, st., paul: west publishing, 1995 , Schuer, Randll, s., &Managing Human Resource"

14-New Dessler, A&Griffin, R, 2005, Human Resource Management, (2nd Ed.) York: Houghton Mifflin Company

15-S. P.2005. Fundamentals of human resource ، D. A. and Robbins،Decenzo management, 8th edition, John Wiley Sons, Inc

16-Whelen, TL and Hunger, J.D. (2000): Strategic Management and Business policy, Reading, Mass: Addison _Wesley

ملاحق الدراسة:

الملحق (١) أسماء السادة الدكاترة المحكمين

الدكتورة سمر قبلان عضو هيئة تدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية

الدكتورة مزنة المارديني عضو هيئة تدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية

الدكتور همام خوندة عضو هيئة تدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية

الملحق (٢) استبانة الدراسة:

دور التخطيط الاستراتيجي في عملية استقطاب الكفاءات في المدارس الخاصة في محافظتي دمشق وريفها

تبين الاستبانة التالية مجموعة من الأسئلة الموجهة للسادة المهتمين، والمعنيين، وأصحاب الشأن، والاختصاص بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي ودوره في استقطاب الكفاءات للعمل في المدارس الخاصة، بهدف رفع سوية التعليم ما قبل الجامعي في محافظتي دمشق وريفها، وتحسين واقعه الحالي واستجابة لمتطلبات التطور والمستجدات المتسارعة في ظل التقنيات الحديثة، وتلبية لاحتياجات التنمية الشاملة والمستدامة.

يرجى التفضل من سيادتكم، الاسهام في اغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة عن عباراتها التي بين ايديكم، وذلك بوضع إشارة (×) الى جانب ما ترونه مناسبا، ويتفق مع وجهة نظركم.

مع العلم ان لهذه الاستبانة طابع السرية، والخصوصية، ولن نستخدم المعلومات الواردة في اجاباتكم الا لأغراض البحث العلمي فقط. ولهذا البحث المذكور أعلاه على وجه الخصوص

لذا فلا داعي لذكر الاسم الا لمن يرغب بذلك.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام

الباحثة: بتول الدندل

اشراف: د. أديب صقر

الملحق (٣) استبانة موجهة الى القائمين بعملية الاستقطاب في المدارس الخاصة في محافظتي دمشق وريفها

	العبارات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1.	تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالمستفيدين من برامج الاستقطاب										
2.	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة , ومحفزة										
3.	تعتمد رسالة المدرسة على معايير واضحة لتقييم أداء المُستقْطَبين										
4.	تتبع المدرسة طرقاً عادلةً للاستقطاب ,والاختيار.										
5.	تقدم المدرسة عروضاً مناسبةً للعاملين; لتسهيل عملية الاستقطاب .										
6.	تدفع السمعة الممتازة للمدرسة، وشهرتها العلمية، العاملين للعمل فيها .										
7.	تعمل المدرسة على تفعيل عامل الجدارة; ليكون الأساس في الحكم على مركز الفرد وترقيته .										
8.	يسهم تطبيق سياسة الحوافز والعلاوات في جذب الكوادر البشرية، للعمل في المدارس الخاصة .										
9.	تُشبع المدرسة دوافع الأمان والاستقرار الوظيفي للأفراد المُستقْطَبين .										
10.	تشجع المدرسة على وجود علاقات اجتماعية قائمة على التعاون، والانسجام بين العاملين										
11.	توفر المدارس الخاصة للعاملين أجواءً من الاحترام، والتقدير، والحصانة الأخلاقية، والإنسانية										
12.	يجد العاملين حرصاً من الإدارة لما يطرحونه من أفكار ومشكلات.										
13.	تدفع عدالة تقييم الأداء من قبل الإدارة الكوادر البشرية ;للالتحاق بالعمل في المدرسة.										
14.	تناسب الاختبارات التي يخضع لها المُستقطَب مع طبيعة العمل الذي سوف يقوم به.										
15.	يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المعارف المتخصصة لدى المدرسين.										
16.	يتم الاستقطاب والاختيار من خلال التركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها المدرسين.										
17.	يتم الاستقطاب والاختيار من خلال التركيز على القيم، والأخلاق التي يمتلكها المدرسين										
18.	تركز معايير الاستقطاب على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين.										
19.	يمتلك القائمون على عملية الاستقطاب قدرةُ على التمييز بين المرشحين .										

20.	تعمل الإدارة على تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي في صياغة الخطط المدرسية..									
21.	تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين والعاملين فيها									
22.	تشجيع المبادرات الخلاقة للمدرسين وللعاملين مما يوفر بيئة عمل مناسبة فيها									
23.	إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كلٌ حسب اختصاصه .									

الملحق (٤) استبانة موجهة الى مديري المدارس الخاصة في محافظتي دمشق

	العبارات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	تلتزم المدرسة بالتخطيط المستمر لتطوير خدماتها										
٢	تتوفر لدى المدرسة رؤية واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المستفيدة										
٣	توجد لدى المدرسة أهداف محددة يقوم الموظفون بتنفيذها										
٤	يوجد أهداف فرعية لكل وحدة إدارية، تتوافق مع الأهداف العامة للمدرسة										
٥	يحتل نشاط الاستقطاب دوراً مهماً، ومستقلاً لدى إدارة المدرسة										
٦	تتسم إجراءات الاستقطاب التي تعمل من خلالها المدرسة بالبساطة والوضوح										
٧	تحدد المدرسة البرامج الزمنية اللازمة لعملية الاستقطاب										
٨	تضع المدرسة البرامج اللازمة لدعم نقاط القوة، وتفادي نقاط الضعف في عملية الاستقطاب										
٩	يوجد لدى المدرسة أشخاصاً يمتلكون مهارات الاستقطاب										
١٠	تحدد المدرسة قبل البدء بعملية الاستقطاب الفجوة الموجودة بين واقع العمل الحالي، والواقع المستهدف										
١١	توفر المدرسة الموارد المالية اللازمة; لتنفيذ خطتها الاستراتيجية في الاستقطاب										
١٢	تنسق المدرسة بين استراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجياتها الأخرى										
١٣	تشكيل مجلس أمناء فعال، وإشراكه في إعداد استراتيجية المدرسة										

العبارات		درجة الأهمية					درجة التوافر				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١٤	إشراك المدير مجلس الإدارة (في حال وجوده) في ايجاد الحلول للأوضاع المستجدة										
١٥	تستطيع إدارة المدرسة تحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية، والوسائل المساعدة في العملية التعليمية كماً ونوعاً										
١٦	يحقق الاستقطاب الالكتروني الشفافية العالية وعدم التحيز										
١٧	يساعد الاستقطاب الالكتروني في جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول إليهم بالطرق التقليدية										
١٨	يتم تشكيل اللجان المختصة بالاستقطاب من عدة اختصاصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها في التوظيف.										
١٩	يعمل المدير على تأمين وعقد اجتماعات دورية مع المجتمع المحيط بالمدرسة.										
٢٠	تشجيع مبدأ النقد الفعال داخل المدرسة										
٢١	إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه										
٢٢	إطلاع الإدارة على نظريات التعليم المعاصرة، وطرق استخدامها										
٢٣	التعرف على الاتجاهات التربوية، والتدريسية الحديثة										
٢٤	تعتمد المدرسة معايير واضحة لتقييم أداء المستقطبين										
٢٥	تتم الرقابة على استراتيجيات الاستقطاب في كافة مراحل تنفيذها.										

الملحق (٥) استبانة موجهة الى المستفيدين من عملية الاستقطاب في المدارس الخاصة في محافظتي دمشق وريفها

	العبارات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٢٤.	تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالمستفيدين من برامج الاستقطاب.										
٢٥.	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة، ومحفزة للكادر التعليمي والإداري وللطلاب										
٢٦.	تعتمد رسالة المدرسة على معايير واضحة لتقييم أداء المُستقْطَبين.										
٢٧.	تتبع المدرسة طرقاً عادلةً للاستقطاب، والاختيار.										
٢٨.	تقدم المدرسة عروضاً مناسبةً للعاملين; لتسهيل عملية الاستقطاب.										
٢٩.	تدفع السمعة الممتازة للمدرسة، وشهرتها العلمية، العاملين للعمل فيها.										
٣٠.	تعمل المدرسة على تفعيل عامل الجدارة; ليكون الأساس في الحكم على مركز الفرد وترقيته.										
٣١.	يسهم تطبيق سياسة الحوافز والعلاوات في جذب الكوادر البشرية، للعمل في المدارس الخاصة.										
٣٢.	تُشبع المدرسة دوافع الأمان والاستقرار الوظيفي للأفراد المُستقْطَبين.										
٣٣.	تُشبع المدرسة الحاجات المادية للأفراد المُستقطَبين.										
٣٤.	تشجع المدرسة على وجود علاقات اجتماعية قائمة على التعاون، والانسجام بين العاملين لديها.										
٣٥.	توفر المدارس الخاصة للعاملين أجواءً من الاحترام، والتقدير، والحصانة الأخلاقية، والإنسانية.										
٣٦.	يجد العاملين حرصاً من الإدارة عما يطرحونه من أفكار ومشكلات.										
٣٧.	تدفع عدالة تقييم الأداء من قبل الإدارة الكوادر البشرية ;للالتحاق بالعمل في المدرسة.										
٣٨.	تناسب الاختبارات التي يخضع لها المُستقطَب مع طبيعة العمل الذي سوف يقوم به.										
٣٩.	يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المعارف المتخصصة لدى المدرسين.										
٤٠.	يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها المدرسين.										
٤١.	يتم الاستقطاب، والاختيار من خلال التركيز على القيم، والأخلاق التي يمتلكها المدرسين.										

٤٢.	تركز معايير الاستقطاب على المنجزات التعليمية، والعلمية للمدرسين.										
٤٣.	يمتلك القائمون على عملية الاستقطاب قدرةً على التمييز بين المرشحين.										
٤٤.	تعمل الإدارة على تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي في صياغة الخطط المدرسية.										
	العبارات	**درجة الأهمية**					**درجة التوافر**				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٤٥.	تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين والعاملين فيها										
٤٦.	تشجيع المبادرات الخلاقة للمدرسين وللعاملين مما يوفر بيئة عمل مناسبة فيها										
٤٧.	إجراء دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كلٌ حسب اختصاصه.										

الملحق (٦) استبانة موجهة الى أولياء أمور طلاب المدارس الخاصة في محافظتي دمشق وريفها

	العبارات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
48.	تركز رسالة المدرسة على الاهتمام بالمستفيدين من برامج الاستقطاب.										
49.	توفر إدارة المدرسة بيئة عمل داعمة، ومحفزة.										
50.	تدعم إدارة المدرسة برامج التوعية والتثقيف.										
51.	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة ; بسبب وجود المدرسين ذوي الكفاءات والخبرة.										
52.	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة ; بدافع التحصيل العلمي المتميز لأولادهم.										
53.	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة ; بسبب انخفاض مستوى التعليم الحكومي.										
54.	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة ; بسبب سمعتها الحسنة، وشهرتها العلمية.										
55.	تزود الإدارة أولياء الأمور بمعلومات مستمرة عن المستوى التحصيلي للطالب.										
56.	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة: لتوافر الأساليب الحديثة والمتطورة في التعليم										
57.	يختار أولياء الأمور المدارس الخاصة: لتوافر البيئة الامنة وتوافر معايير السلامة التي تضمن صحة الطلاب										
58.	ترد إدارة المدرسة على ملاحظات واستفسارات أولياء الأمور بوقتها.										
59.	يجد أولياء الأمور حرصا من الإدارة لما يطرحونه من أفكار ومشكلات										
60.	تجد المدارس الخاصة ان رضا أولياء الأمور مطلبا ضروريا لاستمرارها على المدى الطويل.										
61.	يشعر أولياء الأمور بالرضا عن الأقساط المدرسية.										
62.	يجد أولياء الأمور ترحيباً من قبل الإدارة عند زيارتهم للمدرسة.										
63.	تعزز الإدارة التحفيز الفعال في المدرسة للمدرسين، واولياء الأمور.										
64.	تشجع المدرسة الأنشطة الثقافية والاجتماعية واعتبارها جزء لا يتجزأ من عملية التعلم.										
65.	يقوم المدير بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور.										
66.	يوجد نظام واضح للثواب والعقاب في المدرسة.										

67.	تقدم المدرسة عروضا مناسبة من اجل استقطاب الطلاب المتفوقين.										
68.	تنمي المدارس الخاصة قدرات الطلاب ومواهبهم أكثر من المدارس الحكومية										
69.	تقوم المدرسة الخاصة ببناء شخصية الطالب عقليا ونفسيا وجسديا										
70.	يتابع المدرسين الطلاب في حل الواجبات وتقييم الإجابات.										
71.	توفر المدارس الخاصة للطلاب أجواء من الاحترام، والتقدير، والحصانة الأخلاقية.										
72.	استخدام المدرسين أساليب حديثة للشرح وايصال المعلومة										
73.	مراعاة المدرسين للمستويات المتدنية لبعض الطلاب والعمل معهم بشكل دؤوب ومستمر.										
74.	يعمل المدرسين على تعزيز نقاط القوة وتفادي نقاط ضعفهم لدى الطلاب.										

Damascus University

Higher institute

For administrative development

Department of entrepreneurship,

Creative and strategies

The role of strategic planning in the recruitment of efficiencies process

A field study on the leading private schools in the governorates of Damascus and its countryside

Student: Batoul Al Dandal

Supervised by

Prof. Dr. Adeeb Saqer