

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية

داليا فوزي أحمد عمرو

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2019م

التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية

إعداد

داليا فوزي أحمد عمرو

بكالوريوس تنمية اجتماعية وأسرية جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف: د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة وبناء

المؤسسات من معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية

اسم الطالبة: داليا فوزي أحمد عمرو

الرقم الجامعي: (21520355)

المشرف: د. عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 14 / 12 / 2019م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
.....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش

التوقيع:
.....

2. ممتحن داخلي: د. أحمد حرز الله

التوقيع:
.....

3. ممتحن خارجي: أ. د. سمير أبو زنيد

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2019م

الإهداء

الى منارة العلم اشرف الخلق والمرسلين الحبيب المصطفى عليه السلام

الى المهاجرين أبناء وطني المتمسكين بحق العودة

الى من اتاح لي فرصة الالتحاق لنيل درجات العلم.... جامعة الوطنجامعة القدس

الى كل من علمني حرفا وساهم في اعداد هذا البحث

الى من كابد مر العيش من اجلي والذي الرجل العظيم . من علمني ان الحياة عمل و صبر

الى امي... قطعة الروح ونبض الفؤاد...من باركت خطواتي الاولى

الى اخواتي رفيقات دربي وحلؤ الحياة واغلى ما في السؤداء

الى سند الروح ..وملهم الفؤاد ..من اشعل الشموع في دروبي ...زوجي الغالي حفظك الله ورعاك

الى فلذة كبدي.. ابنائي الاعزاء .. خليل .عبد العزيز . سارة ..جعلكم الله من البارين والعارفين

صديقاتي.... يا من كان حضورهن جميلا في حياتي

بكل الحب اهديكم هذا الانجاز المتواضع دمتم ودام عطاءكم

الدُّعاءُ أَعَذُّ نَهْرٍ يَجْرِي بَيْنَ الْمُتَحَابِّينَ فِي اللَّهِ

فَلْتَكُنْ هَدِيَّتَكُمْ لِي دَعْوَةٌ بِظَهْرِ الْغَيْبِ

"اللهم ثبتني وأحسن خاتمتي"

اقرار

أنا الموقعة أدناه اقر بأنني معدة هذه الرسالة، لتقديمها إلى جامعة القدس، لنيل درجة الماجستير ، وأنها جاءت نتيجة أبحاثي الخاصة ، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد آخر.

اسم الطالبة: داليا فوزي أحمد عمرو

التوقيع.....

التاريخ: 14 / 12 / 2019م

شكر و عرفان

(وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) (سورة النحل، آية 78).

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي اكرمني بإتمام هذا البحث العلمي بعون الله تعالى، والصلاة والسلام على معلم البشرية محمداً صلى الله عليه وسلم ، واله و صحبه اجمعين. أتقدم بكل معاني الامتنان وكلمات الثناء وعظيم التقدير، لكل من كان له فضل في اخراج هذه الدراسة المتواضعة الى النور فجزاهم الله خير الجزاء وحسن الثواب.

واخيرا اتقدم بأعمق كلمات الشكر والعرفان الى زوجي الغالي د. محمد خليل عمرو صاحب الفضل الأعظم، الصديق الصدوق، وجميع افراد عائلتي وصديقاتي. ومن لم يتسع المجال لذكرهم، انتم في صميم القلب باقون لكم دائماً كل التقدير والاحترام، ولا ارجوا منكم الا دعوة في ظهر الغيب واجمل الامنيات لطيب نفوسكم.

اختكم بالله الباحثة

مصطلحات الدراسة

هجرة الكفاءات العلمية (The Scientific Brain Drain Phenomenon):

الانتقال الإرادي أو القسري للأشخاص المؤهلين والحاصلين على مستوى تعليم الحلقة الثالثة (بكالوريوس) فما فوق من دولة إلى أخرى بقصد الإقامة الدائمة أو المؤقتة، بهدف تعظيم العائد من التعليم الذي حصلوا عليه عن طريق البحث عن وظائف بعوائد أفضل، أو لإيجاد بيئة تعوض الخلل الموجود في بلدانهم الأصلية (فوجو، 2012: 12).

التنمية البشرية (Human Development):

تعرف الأمم المتحدة التنمية البشرية على أنها عملية توسيع الخيارات المتاحة للأفراد لتتمكنهم من العيش حياة طويلة وصحية، وكذلك الحصول على المعارف بالإضافة إلى الحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى المعيشة المناسب والأفضل (القريشي، 2007).

التحفيز: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (البيضة، 2016).

التدريب: هو عملية إكساب الموظفين الحاليين أو الجدد المهارات الأساسية التي تلزمهم لأداء وظائفهم (Dessler, 2017).

التقييم: هو القياس الفعلي والتقديري للحالة بناء على معايير موضوعية، وهو عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف (الغالبى وإدريس، 2009).

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين، حيث تم تطوير استبانة تكونت من (46) فقرة موزعة في ثلاثة أقسام رئيسية: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة عن المبحوثين، وضم القسم الثاني: التدريب وتحفيز الموظفين وتقييم الموارد البشرية والهجرة، وأخيراً تم طرح أسئلة مفتوحة وعددها (2) حول الاقتراحات الممكن اتباعها للحد من ظاهرة هجرة الكفاءات، وإعادة استقطاب الكفاءات المهاجرة. وطبقت أداة الدراسة على عينة قصدية، بلغت (150)، وبعد جمع البيانات تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد التنمية البشرية كانت متوسطة، كما تبين بأن درجة التوجه نحو الهجرة متوسطة. وكانت أعلى أبعاد التنمية البشرية التدريب وهي مرتفعة، يليها تقييم الأداء وهي متوسطة، وأخيراً التحفيز وهي متوسطة.

كما تبين أنه يوجد تأثير عكسي للتنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، بينما لا يوجد تأثير للتدريب في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، ويوجد تأثير عكسي للتحفيز في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، كما اتضح بأن تقييم الأداء أكثر تأثيراً من التحفيز على الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، تبين بأنه لا توجد فروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، مكان السكن، مكان العمل، بينما توجد فروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، العمر، شهادات تدريبية وأن الفروق كانت لصالح

نواب رؤساء الأقسام وذوي العمر الأقل من 30 سنة، والذين لم يحصلوا على شهادات تدريبية، وذوي الخبرة القليلة. وبناءً على النتائج السابقة توصي الدراسة بتعديل أنظمة التحفيز المتبعة في المؤسسات الحكومية التي تفتقر الى التعزيز وتعاني من قصور واضح بحيث تستند إلى أسس التحفيز القائمة على تطبيق التقييم السليم للأداء بمساواة، وأن يتم تنمية مهارات وقدرات العاملين لأن مستوى رغبة الكفاءات العلمية في الهجرة تتمثل بأنهم يرون أن الهجرة ستمكنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

Human development and It's role in reducing the migration of scientific competencies

Prepared by: Dalia Fawzy Ahmed Amro

supervision: Dr. Azmi Altrash

Abstract:

The study aimed to identify human development and its role in limiting the phenomenon of the migration of scientific competencies in Palestine, where a questionnaire was developed consisting of (46) paragraphs distributed in three main sections: The first section included general information about the respondents, and the second section included: training, employee motivation and evaluation Human resources and migration, and finally, two open-ended questions were asked about suggestions that could be followed to reduce the phenomenon of brain drain and to recruit immigrant competencies. The study tool was applied to an intentional sample, amounting to (150), and after data collection, it was statistically processed using the SPSS program.

The results of the study showed that the approval of human development was average, as it turned out that the degree of orientation towards migration is medium. The highest dimensions of human development were training, which is high, followed by performance evaluation, which is medium, and finally motivation, which is medium.

It was also found that there is an adverse effect on human development in limiting the phenomenon of the migration of scientific competencies, while there is no effect of training in limiting the phenomenon of the migration of scientific competencies, and there is an adverse effect of motivation in limiting the phenomenon of the migration of scientific competencies, as it turned out that the performance evaluation is more influential than motivation On limiting the phenomenon of the emigration of scientific competencies, it was found that there are no differences in the attitudes of workers in Palestinian governmental institutions towards human development and its role in limiting the emigration of Palestinian scientific competencies due to the gender variable, educational qualification, monthly salary, place of residence, place of work, while there are differences In a Attitudes of workers in Palestinian governmental institutions towards human development and its role in limiting the migration of Palestinian scientific competencies due to the variable of job title, age, training certificates and that the differences were in favor of deputy heads of departments and those under the age of 30 years, who did not obtain training certificates, and those with little experience . Based on the previous

results, the study recommends amending the incentive systems used in government institutions that lack strength and suffer from a clear deficiency so that they are based on the foundations of motivation based on the application of proper evaluation of performance, and that the skills and capabilities of workers are developed because the level of desire of scientific competencies in migration is that they see Immigration will enable them to develop their skills and capabilities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

لمع في العالم المعاصر عدد من الكفاءات الفلسطينية بمختلف التخصصات كالطب والهندسة والادب والكيمياء والفيزياء...الخ، حيث كان لها باع طويل في نجاح وتألق العديد من المؤسسات الدولية والعربية، وهذا يشير الى ان المجتمع الفلسطيني يزخر بالكفاءات التي من شأنها ان تدعم وتسهم في بناء الدولة ومؤسساتها.

وهناك ضرورة لتوجه المؤسسات الفلسطينية الى الاهتمام بالعنصر البشري، كونه العنصر الانتاجي الأكثر أهمية بين عناصر الانتاج، والذي يقوم بإدارة بقية عناصر الإنتاج وتنسيق أعمالها مثل الموارد المالية، والمعلوماتية، والطبيعية، والأصول المختلفة والذي يعتمد عليه قيام المنظمات الناجحة، وفي ظل الوضع الفلسطيني الراهن الذي نعيشه فان المورد البشري تزداد أهميته نظراً لعدم

التمتع بأي من الموارد الطبيعية الأخرى المرتبطة بالطاقة والمياه... وغيرها، بالنسبة للمجتمعات المحيطة بنا يبقى المورد البشري وهو المورد الوحيد والأهم.

هدفت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة داخل المؤسسات، الى استقطاب وانتقاء القوى العاملة وتنميتها والسعي الدائم الى تطويرها، وعناية الإداريين بإدارة الموارد البشرية لصيانة وتطوير أنظمة وسياسات وإجراءات ولوائح القوى البشرية، وقيامهم بمواكبة التطورات في مجال تنمية الموارد البشرية كونها أهم الوسائل التي تلجا اليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها في الاحتفاظ بالعناصر البشرية المميزة (الطهراوي، 2010).

ومن أبرز هذه التحديات الظروف السياسية والاقتصادية التي تعيشها الدولة الفلسطينية، مما يدفع الكفاءات الفلسطينية للبحث عن فرص عمل افضل وأكثر تناسباً مع طموحها، وتلبية لحاجاتها بالبحث عن هجرات الى دول العالم الأكثر استقراراً امنياً واقتصادياً كدول الخليج العربي والولايات المتحدة الامريكية وفرنسا وغيرها من الدول، مما أدى الى ازدياد ظاهرة ما يسمى هجرة اصحاب العقول، حتى اصبحت شكل من أشكال الهجرة العالمية وتبقى سببا لاستمرار الهيمنة الاجنبية على ما يعرف بدول العالم الثالث مثل فلسطين التي تزداد معاناتها طردياً مع تردي الاوضاع السائدة في اراضيها، متمثلاً في عدم الحصول على فرص عمل تتناسب مع شهاداتها وتخصصاتها العلمية، واصبح واضحاً في ارتفاع نسبة البطالة واتساع الفجوة المعرفية مقارنة بالدول المتقدمة وتمتعها بخبرات الدولة الأم مما أدى الى زيادة تأخر هذه الدول وحرمانها من موردها البشري، بالإضافة الى جميع التحديات التي يواجهها المجتمع الفلسطيني خاصة سيطرة الاحتلال الاسرائيلي على اراضيها ومواردها الطبيعية وعناصر الانتاج الصناعية والتجارية.... الخ، وممارسة سياسات الاعتقال

وتضييق الخناق على المؤسسات الفلسطينية التي تسعى الى تطبيق التنمية البشرية، لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في وجهات واء المؤسسات الحكومية، حول دور تنمية الموارد البشرية في الحد من هجرة الكفاءات العلمية (فوجو، 2012).

2.1 مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع والبحث في ميدان التنمية البشرية التي أصبحت جزء أساسي تعتمد عليه المؤسسات في استمرارها ونجاحها من خلال التدريب والتحفيز وتقييم أداء الموارد البشرية الذي يعد الأساس الذي تبنى عليه المنافسة التي تشهدها مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، والعمليات المعقدة في ظل تزايد هجرة الكفاءات الفلسطينية وفق تقارير منظمة الهجرة العربية ما بين عام 2010-2017م، بالرغم من سعى هذه المؤسسات الى جذب الكفاءة وتطويرها، لذا جاءت مشكلة الدراسة للبحث في دور التنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في المؤسسات الحكومية، لكون فلسطين من الدول التي تعاني من هجرة للكفاءات العلمية لعدم توفر الفرص المناسبة والاقتصادية القوية والمؤسسات التي تتبنى الأفكار الابداعية التي تنهض بالمجتمع والدولة ومرور فلسطين بأزمة اقتصادية تحد من مكافئة العقول حسب الكفاءة الأداء.

3.1 أهداف البحث

الهدف الرئيس: التعرف على دور التنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات

العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى دور التدريب ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية

2. التعرف إلى دور التحفيز ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية
3. التعرف إلى دور تقييم الأداء ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية
4. إعداد مقترحات وتصورات للعاملين في اقسام التنمية البشرية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في جذب الكفاءات العلمية المهاجرة.

4.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما دور التنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في المؤسسات الحكومية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور التدريب ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في المؤسسات الحكومية؟
2. ما دور التحفيز في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في المؤسسات الحكومية؟
3. ما دور تقييم الأداء في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في المؤسسات الحكومية؟

5.1 الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي :

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التدريب في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التحفيز في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور تقييم الأداء في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات تعزى للمتغير الآتية (الراتب الشهري، مكان السكن، مكان العمل، العمر، شهادات تدريبية، سنوات الخبرة).

6.1 مبررات الدراسة:

تأتي هذه الدراسة في ظل العديد من المبررات أهمها:

1- ان هجرة الكفاءات العلمية لها تأثير واضح على بناء المؤسسات الفلسطينية وخاصة ان الدولة قيد البناء والتطوير مما دفع ذلك الى دراسة التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الادمغة الفلسطينية.

2- قلة الدراسات الفلسطينية التي تناولت الموضوع حسب علم الباحثة.

7.1 أهمية الدراسة

ترى الباحثة أن أهمية هذه الدراسة تكمن في الآتي:

الأهمية النظرية للدراسة

◆ إثراء المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً ببحث يتناول موضوع من الموضوعات المهمة والحيوية المتمثلة بالتنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية.

◆ قلة المصادر الأولية والأبحاث المحلية في هذا المجال في فلسطين.

◆ تقديم توصيات ومقترحات من شأنها الحد من هجرة الكفاءات الفلسطينية وإعادة استقطاب

الكفاءات المهاجرة من خلال تفعيل دور التنمية البشرية في المؤسسات الفلسطينية

◆ تكمن أهمية مواكبة البحث العلمي للإنجازات التي توصلت إليها المؤسسات الفلسطينية من

خلال تطبيق التنمية البشرية في ظل طرح الدراسات السابقة لعدد من المقترحات والتوصيات

على الصعيد الفلسطيني للحد من هجرة الكفاءات العلمية.

الأهمية التطبيقية للدراسة

◆ السعي من خلال تطبيق الدراسة احصائياً للوصول الى نتائج احصائية توضح تأثير التنمية

البشرية على هجرة الكفاءات العلمية.

◆ مساعدة المنشآت للاستفادة من نتائج البحث والعمل على تطبيقها لتنمية أدائها في الحد من

ظاهرة الهجرة.

◆ يستند هذا البحث أهميته بصفة عامة من النتائج المتوقعة منه والتي يمكن أن تسهم في

تقديم دليل عملي وعلمي لتفعيل دور التنمية البشرية في المؤسسات الفلسطينية في الحد من

هجرة الكفاءات.

8.1 حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1- الحدود الموضوعية: الموارد البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية

2- الحدود البشرية: العاملون في المؤسسات الحكومية حيث تم اختيار ثلاثة مؤسسات حكومية

وهي: وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم وديوان الموظفين.

3- الحدود المكانية: ديوان الموظفين، وزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم في فلسطين.

4- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2019-2020م.

9.1 هيكلية الدراسة

- تشتمل الدراسة على خمسة فصول، وهي مقسمة على النحو الآتي:
- الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة، وتشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها ومبرراتها، وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها وحدود الدراسة ومحدداتها، وتفصيل هيكليتها.
- الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبيان التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

- الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين ثم عرض تلك النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، وقياس الفرضيات.
- الفصل الخامس: يتضمن ملخص مناقشة نتائج الأسئلة والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 هجرة الكفاءات العلمية

الهجرة ظاهرة من الظواهر القديمة بحكم طبيعة البشر التي جبلت على الترحال طلبا للرزق، أو هروبا من الاضطهاد، وهي حديثة أيضا فلقد اقترتها الأديان والعهود الدولية، وتتبنها القوانين الوضعية المعاصرة، وعلى ذلك فلقد استحوذت الهجرة على اهتمام واسع بين الباحثين، وهذا الاهتمام يعود الى الاعداد المهاجرة سنويا، وللهجرة عدد من الأنواع والأسباب والمسببات، الا ان هذا الباب يركز على الهجرة بشكل عام (الموساوي، 2018).

تعددت الصياغات المفسرة لكلمة الهجرة وفقا لعدد من الاعتبارات، فلقد عرفها إمام (2010): بأنها ترك الوطن الى بلد غيره للإقامة فيه، وعرفها السلمي (2001) بأنها الخروج من أرض الى أرض وانتقال الأفراد من مكان الى اخر سعيا لتحقيق أغراض للمهاجر، وعرفها فرنسيس (2011، ص2) حسب علم الديمغرافيا بأنها الانتقال فرديا او جماعيا من موقع لآخر بحثا عن وضع افضل اجتماعيا او اقتصاديا او دينيا او سياسيا، اما علماء الاجتماع فيرون بان الهجرة تدل على تبدل الحالة الاجتماعية كتغيير الحرفة او الطبقة الاجتماعية وغيرها.

وفي ظل ما سبق نستنتج ان جميع ما طرحه الباحثون والكتاب عن مفهوم الهجرة يصب في بوتقة واحدة الا وهي الانتقال من مكان الى اخر، لهدف او غرض معين.

اما من الناحية القانونية فتعود المحاولات الأولى لتعريف الهجرة الى الملتقى الدولي حول الهجرة الدولية الذي انعقد في ماي 1928م، غير ان تضارب اراء المشتركين في هذا الملتقى أدى الى الاخذ بالمقترح الإيطالي الذي حظي بقبول نسبي، والمهاجر هو كل مواطن يغترب بهدف البحث عن عمل او الالتحاق بالزوج او الزوجة او باقي الأقارب الذين هاجروا لنفس الغرض الذي ذهب اليه المهاجر الأول، وعلى ذلك فالهجرة تعتبر حق من حقوق الأفراد مفادها إمكانية مغادرة البلاد وكذلك العودة اليها وهذا ما نصت عليه المادة 13 في فقرتها الثانية التي جاء فيها، يحق لكل فرد ان يغادر أي بلاد بما في ذلك بلده، كما يحق له العودة اليها، غير ان هذا الحق يجب ان يمارس داخل حدود الأطر القانونية التي تحددها كل دولة لدخول اجنبي لأراضيها وفي حالة تجاوز هذه الحدود تتحول الهجرة من حق الى عمل غير مشروع (بن مشري، 2018).

أسباب الهجرة:

1- الهجرة حسب البيئة

صنف حافظ (2013) هذا النوع من أسباب الهجرة إلى ما يلي:

الأولى طاردة: ويكون اتجاه حركة السكان من البيئة الطاردة بتأثير الاسباب الطاردة الى البيئة الجاذبة.

والثانية جاذبة: بتأثير الاسباب الجاذبة، فلقد سهلت ثورة المعلومات، الجاذبة وبالاتنقال سريعا الى القرن الحادي والعشرون، والاتصالات، من التواصل بين البشر في العالم عبر التعرف على ثقافات بعضهم البعض وأصبح انسان عالم الجنوب من خلال هذه الثورة مطلعاً على ثقافات الدول الأخرى والتي توفر لمواطنيها كافة سبل الحياة الكريمة، فترتب على ذلك تفكير حثيث للهجرة بحثاً عن الامن والعمل، الانساني والاستقرار الاقتصادي.

2- وفق إرادة الفرد طوعية او قسرية:

أولاً: وفق إرادة الفرد طوعية: فالطوعية تكون بإرادة الفرد وفق مخططات خاصة به.

ثانياً: قسرية: فتكون بسبب الحرب أو التهجير أو لأسباب خارجة عن ارادة الفرد (أبو غمجة، 2016).

3- الهجرة حسب المكان كما صنفها عمارة (2013) إلى صنفين هما:

أ - الهجرة الداخلية، أن الهجرة الداخلية تكون داخل حدود البلد بحيث يقوم الانسان بالهجرة من الريف الى المدينة أو الى المناطق الصناعية.

ب - الهجرة الخارجية، فهي تعني تعدي الحدود الجغرافية للبلد الأصل الى بلد آخر، بحيث يقوم الانسان بالانتقال من دولة الى أخرى لعدة دوافع وأهداف .وهذين النوعين من الهجرة قد يأخذان طابع الهجرة المنظمة، وتشمل الهجرة الخارجية هجرة الكفاءات العلمية أو هجرة الأدمغة، وهذا النوع حاضر وبقوة في دول الشرق الأوسط نظرا لأنها "دول فقيرة" ولا تستطيع أن تعتني بأبنائها من أصحاب العقول والكفاءات إذ يضطر هؤلاء الأشخاص للهجرة الى دول أخرى توفر لهم المزيد من العناية والميزات لمواهبهم، وكثيراً ما تكون تلك الهجرات بلا عودة الى الوطن.

1.1.1.2 أسباب ودوافع هجرة الكفاءات العلمية :

تتمحور أسباب الهجرة في شقين حيث تتألف من أسباب طاردة في دول المنشأ دافعة للعقول من الدول المرسله (الدول العربية) وأسبابا جاذبة في الدول المستقبلة للمهاجرين (الدول الغربية)، يمكن اجمالها فيما يلي:

1- اسباب الطاردة خاصة بالدول المرسله: وتشمل ثلاثة أنواع كآتي:

أ- الاسباب السياسية: يؤدي تزعزع الامن والاستقرار السياسي، وغياب الديمقراطية وتعرض البلاد للإنتهاكات والسيطرة الاجنبية على البلاد، الى تولد لدى اصحاب الكفاءات العلمية الشعور بالغربة في بلدانهم وندرة توفر فرص العمل بسبب سوء الاوضاع السياسية، كما هو الحال في

الأراضي الفلسطينية التي تعاني من هيمنة الاحتلال الإسرائيلي واتباع سياسات الاعتقال والهدم والقمع وقتل الأفراد مما يلحق أضراراً بأصحاب الخبرات والشهادات العلمية ويدفعهم للبحث عن مكان أكثر أمناً وسلاماً (أحمد وحسين، 2012).

ب- الأسباب الاقتصادية: تؤدي انتشار البطالة وندرة فرص العمل وتدني الأجور والرواتب في ظل غلاء المعيشة وصعوبة الحصول على الاحتياجات المعيشية وعدم الحصول على فرص عمل تناسب متطلبات الفرد مما يحول دون تحسين مستوى المعيشة ومكافحة العيش في ظل عوائد مالية متدنية ووقوعه في التزامات مادية أعلى من مردوده المادي (أحمد وحسين، 2012).

ت- الأسباب الاجتماعية: تشكل العوامل السياسية والاقتصادية الصعبة مجموعة من الضغوط النفسية والمشكلات الاجتماعية المرهقة ومن أبرزها مواجهة التفرقة بين خريجي الجامعات الوطنية والأجنبية مما يشجع الدراسة في الخارج لنيل فرص أفضل، والتي تؤدي إلى فشل الأفراد في التمتع بالعيش الكريم، والإنشغال الدائم في البحث عن لقمة العيش، والشعور بالغربة وتهديد العلاقات الاجتماعية التي بدورها تحرم الأفراد من العيش بسلام (أحمد وحسين، 2012).

2. الأسباب الجاذبة في الدول المستقبلية في الدول الأجنبية، وتتلخص في ظروف وحياة أفضل (الخشاني، 2011):

أ- عقلية التنافس والتميز وعوامل تشجع الابداع في العمل في ظل فرص تتلاءم مع تخصصاتهم العلمية

ب- المرونة التنظيمية والتمتع بمبادئ الشفافية والعدالة والمساواة في المنظمات.

ت- توفر فرص الترقّيات والحوافز، والعلاوات الوظيفية، والحصول على أجور أعلى والوصول الى مناصب افضل.

ث- عناصر الجذب المتعددة في مجالات الوظائف والتكنولوجيا والتقدم الجديدة.

ج- العوامل ذات الصلة المهنية التي تدعمها عوامل أخرى ذات صلة شخصية.

ح- أنظمة الضمان الاجتماعية، والتأمينات الصحية الافضل.

خ- إمكانية مساعدة الأقارب والحصول على حياة افضل للأسرة وتعليم الأطفال وتنشئتهم

د- التمتع بالعيش في بلد اكثر امنًا واستقرارًا.

2.1.1.2 الآثار والانعكاسات السلبية لهجرة العقول (اضرار الهجرة)

تركزت هجرة الكفاءات آثارها السلبية على الفرد والمجتمع التي أثارت الكتاب لتناولها والوقوف عليها

وذكر (Elasrag, 2016) أن هناك آثار وانعكاسات سلبية لهجرة العقول تمثلت في:

1- حرمان الدول المرسلة من طاقاتها البشرية وعنصرها الانتاجي الحي الوحيد فقي ظل غياب باقي

عناصر الانتاج اللازمة واستنزاف الشريحة الفاعلة في العملية التنموية، وبلا شك تبقى هذه

الدول بأمر الحاجة الى كفاءاتها العلمية المدربة القادرة على النهوض بطموح بلادها خاصة في

الدول النفطية التي تشهد قيام العديد من المشاريع الحيوية.

2- أدت هجرة العقول الى خسارة كبيرة انعكست على قطاعات الصحة والتعليم بجميع مراحله مما

شكل معوقات امام عمليات التنمية في اكثر القطاعات اهمية.

3- هدر الموارد المالية التي تم انفاقها على إعداد تلك الكفاءات العلمية وتدريبها في بلدها الأم، وتم تصديرها الى الدول المستقبلية للإستفادة منها وغض النظر عن البلد المرسله في حرمانها من كفاءاتها.

4- زيادة الفجوة المعرفية والتكنولوجية والتنمية بين الدول الفقيرة (المرسله) أو الدول الغنية (المستقبله) التي حصلت على عوائد اقتصادية ضخمة وتصدرت قائمة التطور والتقدم التكنولوجي، وبراءات الاختراع التي اسهمت في حدوثها تلك الكفاءات العلمية التي حرمت منها بلدانها وبقيت في تأخرها وركودها العلمي والاقتصادي.

5- استمرار الدول المرسله للكفاءات العلمية في تبعيتها للدول المتقدمة، وترسيخ مظاهر التبعية العلمية و الثقافية والتكنولوجية.

6- التبعية السياسية والاقتصادية للدول النامية (المرسله) التي حالت دون تطورها وتخلصها من هيمنة الغرب، وغياب أولى عوامل النصر وهي مواكبة التطور التكنولوجي والحضاري والعلمي والاقتصادي للدول النامية.

وعموما فقد قدر أحد تقارير منظمة العمل العربية أن الخسائر التي تتكبدها الدول العربية وتفتقر هذه الخسارة بأرقام كبيرة تقدر بحوالي 200 مليار دولار سنويا بسبب هجرة العقول الى الخارج، نجمت عن تأهيل هذه الكوادر و العقول، ودفع تكاليف تعليمها داخل اوطانهم مما يؤكد أن الدول العربية ومعها سائر الدول النامية تقدم مساعدات للدول المتقدمة ،وتم تصديرها الى الدول المتقدمة لتستفيد من خبراتها العلمية (أحمد وحسين، 2012).

2.1.2 التنمية البشرية

أدت التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها إلى أوائل الثورة الصناعية إلى إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة تهتم بشؤون العاملين بالمنظمة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية بالإضافة إلى تحفيز العاملين، ورفع روحهم المعنوية والتقييم على أساس الحصول على الترقية أو التدريب، مما يرفع مستوى الرضا عن العمل وزيادة إنتاجيتهم (حجازي، 2005).

لا شك أن نجاح المؤسسات سواء العامة أم الخاصة ناتج بالدرجة الأولى عن امتلاك تلك المؤسسات للموارد البشرية، فضعف العنصر البشري يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسات لأهدافها، ولا يمكن تصور حال أي مؤسسة بعيدا عن أصولها البشرية، فالأفراد هم الذين يصنعون المؤسسات ويمهدون لها المسلك الصحيح، ويحددون مسار النمو والنجاح. فالنجاح والنمو يأتيان من خلال القدرة على إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة، فالتنمية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل (حمود وخريشة، 2009).

1.2.1.2 التدريب

"يسعى التدريب إلى تنمية كفاءات وخبرات الموارد البشرية من موظفين وإداريين، مهنيين أو فنيين بغض النظر عن اقدميتهم، وزيادة مهاراتهم في ضوء تقييم الأداء، و يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم جوانب القوة مما يزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم" (الهدى، 2017: ص70).

والتدريب يعمل على إمداد وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة للقيام بالواجبات الوظيفية المنوطة بهم على اكمل وجه، وبكفاءة ومهنية عالية، حيث يهدف التدريب الى تعديل سلوك المتدربين واتجاهاتهم الى نحو يتوافق مع متطلبات العمل، ومع تنامي الإتجاهات الحديثة في تعظيم دور الموارد البشرية في تطوير دور الموارد البشرية في تطوير ودور المخرجات وحصل التدريب على مكانة متميزة واهتمام كبير من الإدارة العليا للهيئات والمنظمات، بحيث لا يعد مقبولا بان يكون النشاط التدريبي معتمد على الاجتهادات في ادارة هذا النشاط، حيث أن دراسة تصميم البرامج التدريبية وتقييمها الذي يمثل المدخل والبوابة العلمية والعملية لنشاط التدريب عامة (السكرانة، 2011).

1.1.2.1.2 التدريب

هناك عدة تعاريف للتدريب وكل منها يتناول العملية التدريبية من زاوية مختلفة ويعرف على أنه: برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات لديهم (ربايعة، 2003).

في حين يعرفه (Bhat, 2013) على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين، ويعرفه (الغامدي، 2017) بأنه هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال.

ويعرف محمد وآخرون (2018) التدريب بأنه عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعد على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في

مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة الى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي الى أي رداءة أو بطء الأداء، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين.

كما يعرف التدريب على انه: مجموعة من الافعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في اطار منظماتهم وبيئتها (زاهي والساسي، 2004).

ويقصد بمنظومة التدريب في العمل مجموعة من العناصر الضرورية للتدريب بغرض تحقيق أهدافه وغاياته، وتضم منظومة التدريب مجموعة عناصر أجملها (ديري، 2011).

ترى الباحثة أن التدريب وسيلة حديثة وفعالة لتحسين وتطوير أي مجال من المجالات الحياتية المختلفة، يهدف إلى اكتساب المعرفة والمهارة، فإدارة المنظمة يجب أن تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما إدارة الموارد البشرية فيعتبر ذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.

وتتضمن عناصر التدريب ما يلي (التلواني، 2011):

1- المتدربون: الأفراد المستفيدين والمشاركين في البرنامج التدريبي.

- 2- المدربون: اصحاب الخبرة والكفاءة المشرفين على تنفيذ البرنامج التدريبي.
- 3- المواد التدريبية: محتوى البرنامج التدريبي.
- 4- أساليب ووسائل التدريب.
- 5- مكان وقاعات التدريب :المكان الذي سيتم تنفيذ البرنامج التدريبي بها.
- 6- تكنولوجيا وما تتضمنه من وسائل ايضاح ونماذج العرض واستخدامات الفيديو والتلفزيون والافلام التدريبية والزيارات الميدانية.
- 7- ادوات افتتاح البرنامج التدريبي.
- 8- أدوات انتهاء البرنامج التدريبي واساليب التقييم والمراجعة ونماذج المتابعة والقياس المتعدد لمراحل نتائج التدريب.
- 9- ميزانية التدريب: يقصد بها الحطة المالية الموضوعة مسبقا المخصصة لإتمام البرنامج التدريبي من البداية حتى النهاية بالكامل.
- 10-رسوم الاشتراك: المبلغ المالي المقرر دفعه من قبل الشخص المشترك في البرنامج التدريبي وهو (المتدرب).

2.1.2.1.2 اهداف التدريب:

وضعت البرامج التدريبية في ضوء سعيها الى تحقيق مجموعة من الاهداف المرجوة، ونجد أن (الطعاني، 2007) اجملها فيما يلي:

- 1-رفع مستوى الاستقرار الوظيفي مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين .
- 2-رفع مستوى التفكير المبدع للمتدرب وتمكينه للتكيف مع العمل من ناحية ومواجهة العمل من ناحية اخرى.
- 3- تعزيز الاتجاهات الايجابية تجاه العمل والعاملين وبذلك تحسين مستوى رضا العاملين وفاعليتهم.
- 4- رفع مستوى معرفة العاملين: من خلال ما يكتسبه الموظف من مهارات ومعارف جديدة تؤدي إلى زيادة معارفه التي تنعكس على أدائه في العمل بشكل افضل.
- 5- تعزيز العلاقة بين العامل والمؤسسة بواسطة تحقيق عملية تكيف مثالية وناجحة
- 7- رفع مستوى الإنتاجية ورفع كفاءة الأفراد.

3.1.2.1.2 أهمية التدريب

حددت (عباس، 2006) اهمية التدريب في مجالين هما:

أهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الأهمية التالية للمنظمة:

- أ-زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي حيث ان التدريب يكسب العاملين مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من القيام بالمهام بشكل أفضل والقدرة على توظيف الوقت والموارد ما امكن
- ب- بناء قاعدة من التواصل وقنوات الاتصال بين العاملين مما يطور التفاعل بين العاملين انفسهم وبين العاملين والإدارة.

يتضح من السابق أن البرنامج التدريبي هو عملية إعداد وتحضير الموظف لأداء عمله بكفاءة، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذلك تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك بقصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والإستمرارية.

4.1.2.1.2 ابعاد البرنامج التدريبي:

يكمّن جوهر عملية التدريب في تشكيل وتعديل السلوك وإكساب المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتدريب واقتصاد التكلفة أو المصروفات والوقت والجهد، فإن اعداد البرنامج التدريبي يعتمد على عدد من الأبعاد وهي: (أبو النصر، 2007)

1. **خلق الدافع:** حيث انه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى الموظف كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة. فالإستعداد للتدريب يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والإقتناع بأهمية التدريب وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.

2. **التغذية الراجعة:** تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية الراجعة، من أهم العوامل المساعدة لعملية التعلم، واستمرارية الأداء، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء، وفهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم.

3. **الحوافز:** من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتدريب هو مبدأ الحوافز، أي استثارة الموظف وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مادي أو معنوي عند النجاح أو زيادة إنتاج العامل.

4. **تفصيل الجزئيات:** هناك طريقتان للتعلم والتدريب وهما:

أ- الطريقة الكلية: وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة.

ب- الطريقة الجزئية: فهي التي تقتضي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم تعلم كل وحدة على حدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءاً جزءاً.

5- **مراعاة الفروق الفردية:** على الرغم من أن صياغة برنامج تدريبي جماعي أقل تكلفة لكن نظراً للفروق بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد وذلك يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التدريب بحيث تراعي تلائم مع الاختلافات بين الأفراد باستخدام عملية التدريب الفردية لمقاربة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

6- **ربط البرنامج التدريبي بالمتغيرات المختلفة:** يجب ربط برنامج التدريب بالأساليب العلمية

الحديثة بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى برنامج تدريبي متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

2.2.1.2 التحفيز :

يقوم التحفيز على تصميم وتنفيذ سياسة مكافآت طويلة المدى لدعم أهداف العمل والمنظمة وطموحات وتطلعات الموظفين، ويجب على إدارة الموارد البشرية التأكد من مقدرتها على توظيف

الموارد البشرية والاحتفاظ بها وإشراكهم في تحقيق الاهداف، من اجل استمرار دعم الموظفين لسياسة المؤسسة (حمدان، 2011).

يهدف نظام الحوافز الى الإستجابة الى إحتياجات العاملين بشتى أنواعها، واهمها شعور العاملين بالعدالة داخل المنظمة، وكما أنه يعمل على جذب العاملين بالتقدير والاحترام، وشعار المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح التعاون بين العاملين، وتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية (أبو شرح ، 2010).

تختلف الحوافز من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيس للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعه للعمل حبه للمهنة والعمل على تنمية مهاراته الشخصية، وإثبات نجاحهم في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية (امينة، 2015).

1.2.2.1.2 مفهوم الحوافز

الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم والاحتفاظ بهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم ويندرج في هذا الإطار، والتقدير الشخصي، والحوافز العينية، والمكافآت، وإدماج الموظفين في الخطط الاستراتيجية، والمسائل المهمة التي تخص المنظمة، وتعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز (أبو شرح ، 2010)

ويمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، كما عرفت الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الانتاجية الى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (عليوة، 2005).

ويجمع مفهوم تحفيز الأفراد ما بين تشجيع الأفراد على القيام بدور أكثر فاعلية في العمل، واشتراك فريق العمل في تحمل المسؤولية لتحسين طريقة العمل وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات شديدة الأهمية دون الحاجة للرجوع إلى المسؤولين (معاني، 2015).

2.2.2.1.2 أهمية الحوافز

لخص (حرز الله، 2017) أهمية الحوافز:

- 1- مساعدة الادارة على التأثير على سلوك العاملين لتحقيق اهداف المنظمة بأقل الامكانيات.
- 2- المساهمة في رفع انتاجية العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، من خلال الاهتمام بظروف العمل.
- 3- المساعدة في تطوير اساليب العمل.
- 4- الحد من الاخطاء والمشاكل كالغياب وعدم الالتزام بالدوام.
- 5- المساهمة في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- 6- اشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة
- 7- اشعار العاملين أن الإدارة تقدر جهودهم و تحترم مبادراتهم وتمنحهم المكافآت.
- 8- اشعار العاملين أن كل تحسن في مستوى الانتاج العام للمنظمة ينعكس عليهم مباشرة بالإيجاب.

3.2.2.1.2 أنواع الحوافز

تقسم الحوافز إلى ما يلي (امينة، 2015)

1. **الحوافز السلبية والإيجابية:** الحوافز السلبية هو تعني بان يكون دافع العمل هو الخوف من وقوع العقاب والتعرض للتهديد، بحيث تؤدي الى قتل ابداع الفرد او رغبته في التجديد، أما النوع الاخر فهو الايجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي الدافع والرغبة دائما الى احداث التغيير نحو الافضل وتؤدي إلى خلق فرصاً ابداعية جديدة في العمل.

2-**الحوافز المادية والمعنوية:** تشمل جميع الحوافز التي تلبي حاجات ومتطلبات الفرد المادية الملموسة، مثل المكافآت والأجور والعلاوات على الراتب، والزيادات المالية في الأجر لتحسين معيشة الفرد، واي خدمات اخرى قد يحصل عليها العاملين من إدارة المنظمة. أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي تعزز الانتماء الذاتي للفرد مثل الميزات الاجتماعية ومن أشكالها التعبير عن الشكر والثناء وشهادات التقدير والالوسمة وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في رسم السياسات واتخاذا القرارات، ومنح الألقاب والتكريم مقابل ابداع الفرد في أداء مهمة ما، مما يزيد مستوى الثقة بالنفس، وتقدير الذات.

3-**الحوافز الفردية والجماعية:** وتتضمن في الحصول على الحوافز المادية او المعنوية لجماعة من الأفراد او فرد بعينه، وذلك بما تقتضيه طبيعة العمل وقد يوجه الى مجموعة من الأفراد.

4-**حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية:** قد تقسم الحوافز الى أصناف تتفق مع الأنواع التي تتخذها الدوافع، إذ منها الحوافز الأساسية أو الأولية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية.

تترتب مجموعة من النتائج والآثار المهمة للحوافز، اجملها (الحلابية، 2013) كالآتي:

- 1- زيادة دخل الفرد وبالتالي زيادة الناتج القومي.
- 2- التوظيف الأمثل لعناصر الانتاج، وتقليل هدر الموارد وتقليل الفاقد في العمل لما تحققه الحوافز من رضا العاملين، ويشمل تخفيض التكلفة والمواد و...الخ.
- 3- اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- تعزيز الدافعية للعمل عندما تطبق انظمة الحوافز بعدالة.
- 5- جذب العاملين الى المنظمة، ورفع الولاء و الانتماء عندهم.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- تحسين صورة المنظمة امام المجتمع.

5.2.2.1.2 نظريات الحوافز:

- 1-هرم ماسلو للحاجات : من اشهر نظريات احتياجات الأفراد نظرية ماسلو صنف فيها احتياجات الأفراد الى خمسة مستويات هي:

الاحتياجات الفسيولوجية والحاجة الى الامان، والحاجة الى الانتماء، والحاجة الى الاعتراف والتقدير، وأخيرا الحاجة الى تحقيق الذات، ولقد اوضح هرم ماسلو أن جوهر نظرية ماسلو التي صنفت حاجات الانسان تبعا لأهميتها لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وانما تعتمد النظرية على ترتيب هذه الحاجات بحسب اولويتها للفرد وبالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر بشكل واضح وكلي، إلا ان مساهمتها واضحة واساسية وتعتبر البداية في فهم التحفيز عند

الأفراد قدر (ماسلو) انه عند اشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد (البيضة، 2016).

2. **نظرية التعزيز:** ارتبطت هذه النظرية بالعلم الذي يعتقد بان تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الايجابي، وترى هذه النظرية بان الفرد العامل يميل الى تكرار السلوك المحايد او السلبي ولا يميل الى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط شروط لإستخدام هذه النظرية (الهييتي، 2005).

3. **نظرية الحاجة الى الانجاز:** ارتبطت هذه النظرة بالعالم (ميكليالاند) الذي درس ثلاث حاجات لدى الفرد: الحاجة الى القوة، الانتماء، الانجاز، وقد وجد ان المحرك الاساسي لدى الفرد هو الحاجة للإنجاز، وأن النظرية الحاجة الى الانجاز تتمثل في الوصول إلى الشعور بالقوة والقدرة على الانجاز مما يحقق للفرد الثقة بالنفس مما يؤدي الى زيادة العمل و خلق الدافع الداخلي لدى الفرد لمزيداً من الانجاز (البيضة، 2016).

4- **نظرية العاملين:** تعود هذه النظرية (1959) عندما قام العالم (فريدريك) بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي الى رضا العاملين او عدم رضاهم، وفي عينة بحثه من المهندسين والمحاسبين، وجد بان الرضا والدافعية تتأثر **بنوعين من العوامل:** (الكلادة، 2013)

أ. **العوامل الصحية:** عوامل العلاقات والاشراف وظروف العمل مثل الأب والمركز الذي يشغله الفرد اعتبرها العالم (هيرزبيرغ) عوامل وقائية بحيث انها تزيد من رضا العاملين مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء لأنها تخلق الدافعية والرغبة في العمل كمنشط لتحريك أداء الفرد نحو الافضل.

ب. **العوامل الدافعة:** هي العوامل المعنوية التي تؤثر على سلوك الأفراد وعملهم بحيث ان تحفيز الفرد يجب ان يتناسب مع طبيعة العمل واعادة توزيع المهام وملائمة محفزاتها مع طبيعة العمل واهتمامات وحاجات الأفراد للسير نحو الافضل وتحسين النواتج وتحقيق الاهداف.

5- **نظرية المساواة:** وذلك بتوازن يتم تحقيقه عندما يشعر العامل بان مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتميز عنهم فانه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير انتاجيته داخل المنظمة لهذا فان هذه النظرية تعتمد على المقارنة بين الطرفين معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

$$\text{عوائد الفرد} = \text{عوائد الآخرين}$$

جهدده جهودهم

وعند تحقيق المساواة يعتبر الفرد محفزاً، لذا يتعين على المنظمة ان توجه جهودها التحفيزية نحو حقوق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية او غيرها من المحفزات، ربطت النظرية أداء المنظمة بشكل عام مع أداء الفرد بشكل خاص حيث ان الفرد نواة الخلية و هي المنظمة عند شعوره ان المساواة حتمية مبنية على اسس المساواة (الهيتمي، 2005) و(الكلادة، 2013).

6- **نظرية التوقع:** وهي نظرية (فروم) نسبة الى العالم الذي وضع النظرية، وتفترض هذه النظرية ان سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك او عدم القيام

بفعله، حيث ان دافعية الفرد محكومة بالمنافع، (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، ودرجة هذه التوقع وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الدافع} = \text{المنفعة} \times \text{الاحتمال (الكلادة، 2013، ص 126) .}$$

يتضح أن مدى توقع الفرد من الحصول على الفوائد والمردودات المادية والمعنوية يحدد مدى قيامه بمهامه ومحفزاً لرفع مستوى الأداء لما سيعود عليه من فوائد.

8- نظرية (الدرفير): صنف الدرفير حاجات الانسان الى ثلاثة مجموعات رئيسية هي (أبو شرح، 2010):

1- حاجات الوجود.

2- حاجات الإرتباط (الإنتماء)

3- حاجات النمو: ويتم اشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج او ابداع .

ويرى صاحب هذه النظرية ان حاجات الانسان متتالية متسلسلة في الأهمية وضرورة الإشباع وفق مستويات متكاملة لاتحل حاجة محل الاخرى، ونلاحظ من نظرية (الدرفير): أن عملية التحفيز يجب ان تكون متكاملة من حيث المحتوى ،وتتعامل مع جميع الحاجات الانسانية بنفس الأهمية (الكلادة، 2013).

يتضح ان النظريات ركزت على جميع حاجات العاملين المادية والمعنوية تشكل معا منظومة مترابطة تقتزن كل حاجة بالأخرى كسلسلة متكاملة تؤدي الى اشباع كل حاجة الرغبة ومن ثم الرغبة

في إشباع التي تليها وبالتالي عملية التحفيز تستمر حتى اشباع جميع هذه الحاجات حتى تنتهي الحاجة اليها.

3.2.1.2 تقييم أداء العاملين

يخضع تقييم أداء الاعمال داخل المنظمة لأنظمة وبرامج ومعايير حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلا من الانظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمه تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت انظمة وبرامج ومعايير تقييم الاعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به (البيضة، 2016).

1.3.2.1.2 مفهوم التقييم الأداء:

يعرفه (Duraisingam,2005) بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين، كما ويعرفه (Attorneys,2010) أنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين. وتعني عملية تقييم الأداء الحصول على حقائق او بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر وفي المستقبل ذات مستوى اعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقة البشرية بالشكل او بالأسلوب الذي يحقق اهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل (ديري، 2011).

وتعرف الباحثة التقييم: أنه معرفة الأداء الفعلي للموظفين بالمقارنة بالأداء المطلوب منهم، بوسائل وأساليب معيارية، وصولاً لتقويم وتصحيح أداء الموظف وتطويره، ووسيلة لتحديد المكافأة والحوافز، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وسير العمل.

2.3.2.1.2 تعريف الأداء:

اشار (مزهودة، 2012) إلى أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، كما يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، هو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية والاهداف المحددة للوحدة الانتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.

ويربط الباحثان (بلخيري وعشيط، 2012) بين مفهوم الأداء وبين أهداف المنظمة، إذ يعرفان الأداء على أنه مساهمة الموظفين في تحقيق اهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة او نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى الفعالية.

في حين تعرف الباحثة الأداء: أنه معدل انجاز المهام والواجبات المكلف بها الموظف الفعلية التي تمت مقارنة مع جميع المهام المطلوبة منه بشكل عام أي مقارنة ما تم انجازه على ارض الواقع نسبياً لما هو متوقع ومطلوب بالأصل خلال زمن محدد وضمن اسس محددة بعد توضيح مفاهيم كل من الأداء والتقييم يؤكد على اهمية وضرة وضع نظام رقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة

وهذا من خلال تقسيم أداء الموارد البشرية والذي يسمح بتحديد الإنحرافات واستكشافها واستبيان النقائص ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها، وهذا يتم بموجب عمليات التقييم التي تركز على الأداء وهذا في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، اذا كلما تمت عمليات التقييم بأسلوب عملي دقيق كلما صحت الاعمال وقوة التعاون بين مختلف المصالح ومع الادارة العليا من جهة اخرى.

3.3.2.1.2 أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيس الذي تتلخص فيه عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، وفي عملية تقييم الأداء للعاملين في المنظمة بحيث يتم تقييمهم عن الواجبات والمهام الموكلة إليهم والمطلوب منهم إنجازها في العمل من نواحي الجودة والتكلفة والكمية والزمن ويعتبر الأداء الوظيفي جزءاً من عملية التطوير التنظيمي للمنظمات، هذا وتسعى المنظمات من خلال التقييم إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية من عملية التقييم هي كالتالي: (Haneberg, 2010)

1. تساعد المشرفين على ملاحظة أداء المرؤوسين، ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، وذلك لتنمية وتطوير أدائهم.
2. التعرف على الإحتياجات التدريبية للعاملين وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
3. توثيق المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت التنظيمية.
4. تشكيل أسس علمية وموضوعية لترقية الموظفين كمنح المكافآت، الحوافز، والإجراءات التأديبية بهدف زيادة الانتاج وتحسين نوعيته.

5. إتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي.

6. تطوير العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

7. إختيار الموظفين العاملين المناسبين لأداء الاعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب مهاراتهم وقدراتهم.

وتتمثل الأهداف الثانوية في التالي: (صالح، 2004)

1. تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

2. وضع نظام مناسب للحوافز.

تبرز أهمية واغراض تطبيق التقييم من خلال الاتي (النتر، 2015)، (عبد الواحد، 2008):

- يسعى التقييم الى تحفيز العاملين لتحسين أدائهم: وذلك من خلال الكشف عن الأداء الحقيقي والفعلي عند الموظفين ودرجة الإبداع لديهم لتحفيزهم والحفاظ على دافعيتهم بالعمل وضمان استمرارية النجاح والتنافس.
- يزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين: مما يسهل رسم خطط التطوير وسياسات التصحيح في مسار العمل
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم من جهة والعاملين والمسؤولين من جهة أخرى.

4.3.2.1.2 خصائص تقييم الأداء :

تتميز عملية تقييم وقياس أداء العاملين بأربع خصائص هي:

1- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.

2- تتصف عملية تقييم الأداء أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فحسب، بل تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف.

3- تتميز عملية تقييم الأداء أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تدفعه الى الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

وأخيراً، فإن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، إنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على اساس سنوي او نصف سنوي. وقد جرت العادة بان يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب (حrchوش والسالم، 2006).

5.3.2.1.2 مبادئ التقييم:

عملية التقييم عملية، ادارية منظمة، وفق جملة من المبادئ الواجب الالتزام بها حتى تحقق الاهداف المنشودة، ولقد اوجزها (عقيلي، 2009) فيما يلي:

1 - تحديد الهدف من العملية التقييمية: أي الغاية التي يسعى اليها المدراء وموظفي البرامج من أجل الاستفادة من النتائج المختلفة.

أ- أهلية وكفاءة المشرف على التقييم: حيث عملية التقييم تحتاج الى إمكانيات مادية وعلمية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها، بالإضافة الى توفر المعرفة الكاملة بتصميم البحوث فيما يتعلق بجمع البيانات، تحليلها وتفسيرها.

ب- مراعاة حاجات ومتطلبات الخاضعين للتقييم ومدى تعاونهم: فعالية البحوث التقييمية تعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع الدراسة، فمن غير الممكن إجبارهم على المشاركة في الدراسة التقييمية.

ت- معايير تقييم أداء الموارد البشرية تمثل معايير تقييم الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من طرف الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بحيث يتم على أساسها التحكم فيها اذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال ادائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

6.3.2.1.2 خصائص مقياس التقييم:

1-صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك العناصر التي تتطلب العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطاء يعرف بقصور المقياس، أو احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد العامل ويغرف هذا النوع من الخطأ بتلوث المقياس.

2- ثبات المقياس: أن تكون نتائج أعمال الفرد العاملين خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أو عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وأن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3-التمييز: ويشير الى درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4-سهولة استخدام المقياس: ويشير إلى وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل (ماهر، 2014).

7.3.2.1.2 اساليب التقييم:

وعملية تقييم أداء العاملين هي جزء من عملية اشمل للتنمية المتكاملة المستمرة له، تتضمن التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية ولا تقتصر تنمية العاملين هذه على الادارة العليا وحدها انما تشمل ايضا الموظف او الموظفة، وكذلك الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم. اما الادارة فيجب ان تطمئن الى ان الفرد الذي يطمئن الى الذي عهد اليه بعمل محدد وتلقى قدرا مناسباً من التدريب، ويستطيع ان يعمل ويتعامل وفق الانماط والمستويات المحددة، وان يستخدم ادوات العمل ويتبع طريقه بالأساليب المحددة، واما الموظف فيجب ان يدرك تداركها وبين الادارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر الذي يقيم مرؤوسيه ويتعين ان يرى في تقسيم أداء مرؤوسيه سبيلاً الى تحسين ادائهم وانتاجيتهم (مصطفى، 2008).

وتتضمن اساليب التقييم ، كما اجملها (Dessler, 2017):

1- وضع واعداد معدلات للعمل: وهي ارقام ونسب مئوية ودرجات مرتبة متسلسلة موضوعه مسبقاً.

2- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات: من خلال لإعطاء معدل ما تم تحقيقه فعلياً على أرض الواقع من قبل الموظف من خلال ادائه للمهام بالنسبة لمعدلات التقييم.

3-اضافة التغذية العكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء او

مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب، من خلال اعداد تقارير التقييم بوضوح تشمل البنود

التي يقيم بناء عليها الموظف وتوضح المعدل الذي حصل عليها بالنسبة الى المعدلات الكلية المعدة مسبقا.

4.2.1.2 المؤسسات الحكومية التي اجريت عليها الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمع البحث من الاداريين واصحاب القرار من اصحاب الكفاءات العلمية في المؤسسات الحكومية التي تشمل:

كل من وزارتي الصحة والتربية والتعليم وديوان الموظفين العام ويبلغ عدد العينة القصدية (150) موظف تم اختيارهم بناء على خصائص مشتركة فيما بينهم.

1.4.2.1.2 ديوان الموظفين العام:

يتولى إدارة ديوان الموظفين العام رئيس يعينه رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء، وذلك وفقا لنص المادة(6) من قانون الخدمة المدنية، ويمارس صلاحياته في إدارة شؤون الديوان وفقا لأحكام هذا القانون، كما يقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريرا سنويا عن أعمال الديوان ونشاطاته. ولم يصدر قرار من مجلس الوزراء يحدد الهيكل التنظيمي الذي يقترحه الديوان وفقا لأحكام المادة(6) من قانون الخدمة المدنية.

الديوان هو الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقا لأحكام قانون الخدمة المدنية.

لسنة 1998، فهو بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء. كما ينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ولمراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة، إضافة إلى تقديم الدراسات والبحوث و البحوث المتعلقة بتطوير الخدمة في جوانبها المتعددة.

لليوان اليوم دائرة حكومية مستقلة تعنى بشؤون الخدمة المدنية والتنمية الإدارية وتطوير الجهاز الإداري في فلسطين ويتولى إدارته رئيس بدرجة وزير يرتبط بمجلس الوزراء. لدى الديوان اليوم عدد من الإدارات والوحدات ذات الاختصاص في شؤون الخدمة المدنية ويبلغ عدد موظفيه 164 موظف يحمل 101 موظف منهم أي(61%) شهادة جامعية. أما الدور السياسي لديوان الموظفين العام فيتمثل في أخذ الدور الريادي في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين ورصد الاحتياج الحقيقي لأعداد وأنواع الوظائف المطلوبة، والمشاركة في وضع القواعد الخاصة لإجراء امتحانات تنافسية للمتقدمين للوظيفة العامة واتخاذ الاجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية وكذلك العمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب.

<https://gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/about.jsp>

2.4.2.1.2 وزارة الصحة الفلسطينية :

وزارة الصحة الفلسطينية هي الوزارة المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمية إلى القطاع العام، وتقوم هذه الوزارة أيضاً بعمل الإحصاءات المتعلقة بالصحة في دولة فلسطين.

الرؤية: نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين.

الرسالة: إن وزارة الصحة في السلطة الوطنية الفلسطينية كأحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل وضمان توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص.

المبادئ العامة

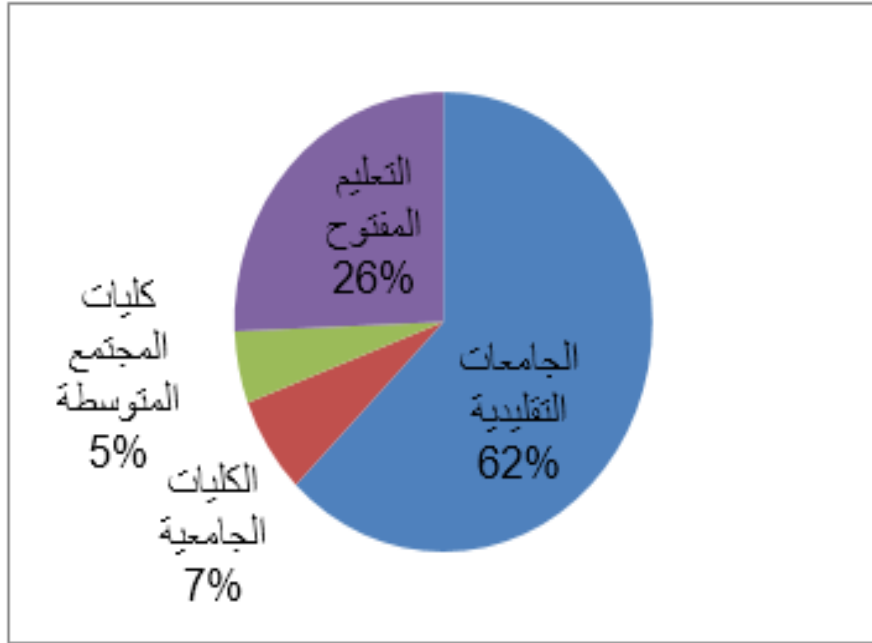
- الحق في الصحة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني
- الحصول على خدمات صحة عامة ورعاية صحية ذات جودة عالية للجميع بمساواة وعدالة والاهتمام بالشرائح المهمشة وعلى الأخص تلك المعزولة في الأغوار والقدس الشرقية وتلك المتضررة من جدار الفصل العنصري وسكان قطاع غزة الذي يواجه حصاراً خانقاً منذ عدة سنوات.

site.moh.ps/index/About/Language/ar

3.4.2.1.2 وزارة التربية والتعليم:

نشأت مؤسسات التعليم في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2011 (14) جامعة (2 حكومية، 3 خاصة، و 9 عامة) وعدد الكليات الجامعية (15)، والكليات المتوسطة (20)، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة ينخرط فيها حوالي (214) ألف طالب وطالبة، منهم حوالي (6600) طالب في برامج ماجستير، وحوالي 65 ألف طالب وطالبة في التعليم المفتوح موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) تخصص وبرنامج أكاديمي. ويعمل فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمي (21% منهم غير متفرغين). وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18 - 24) سنة حوالي 30 % (قاعدة بيانات التعليم العالي، 2011).

وفي عام 2012، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني. وفي عام 2013 أُعيد دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة .



<http://www.mohe.pna.ps/>

2.2 الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ولقد تم تقسيم الدراسات الى ثلاثة أقسام على النحو التالي: دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات عالمية.

1.2.2 دراسات محلية

دراسة اللبد (2016) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية بغزة"

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية، وتحديد مستوي تنمية الموارد البشرية في الوزارة، والكشف عن الفروق الإحصائية في آراء العينة، تعزى

لمتغيرات شخصية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في إجراء الدراسة، قام الباحث باستخدام العينية العشوائية الطبقيّة حسب المسمى الوظيفي، حيث تم توزيع (300) استبانة على مجتمع الدراسة، ومن أبرز نتائج البحث الرئيسة أكدت على مدى اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية بالتخطيط بدرجة عالية، حيث بلغ مستوى التخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة نسبة (59.02%) في حين بلغ مستوى تنمية الموارد البشرية (57.59%)، واجملت الدراسة توصياتها بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط والتطوير لدى العاملين في الوزارة، أورد الباحث تناول برامج تطوير وتنمية الموارد البشرية بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية الذي تتضمنه استراتيجية التدريب بالشكل الأكبر يأتي على أولوية استراتيجيات التنمية البشرية في تمتها والحفاظ عليها مما يساهم بشكل مباشر في الحد من ظاهرة الكفاءات العلمية موضوع البحث.

دراسة الفرا و فوجو (2014) بعنوان دور استراتيجيات التنمية البشرية في الحد من هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التنمية البشرية في الحد من هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على مدى الحاجة للتحسين في كل مجال من المجالات التالية (تحسين الوضع الاقتصادي، تأهيل وتطوير الكوادر البشرية، الاهتمام بالبحث العلمي، إيجاد بيئة مشجعة للقطاع الخاص، تحسين الأوضاع السياسية والإدارية والقانونية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، ولقد تم التركيز على الكفاءات الفلسطينية المهاجرة من قطاع غزة والمقيمة في الخارج، حيث بلغ حجم العينة (80) كفاءة من الكفاءات المهاجرة وأرسلت الاستبانة لهم عبر البريد الإلكتروني من خلال معارف وأصدقاء لهم

في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن (75%) من المبحوثين خارج الأراضي الفلسطينية يفكرون بالعودة لأرض الوطن وذلك لأسباب في الأساس وطنية بنسبة (55.8%)، وأبدت الكفاءات المهاجرة درجة موافقة عالية (أعلى من 80%) على ضرورة تطوير الجهود المبذولة في كل مجال من المجالات التالية (تحسين الوضع الاقتصادي، تأهيل وتطوير الكوادر البشرية، الاهتمام بالبحث العلمي، إيجاد بيئة مشجعة للقطاع الخاص، تحسين الأوضاع السياسية والإدارية والقانونية) لتحسين مستويات التنمية البشرية في الأراضي الفلسطينية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة السعي إلى خلق البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية المواتية التي من شأنها تشجيع الكفاءات العلمية على العمل في بلدها مع ضرورة تعزيز قيم الحرية والديمقراطية والمساواة. والتأكيد على أهمية تخطيط التعليم العالي والبحث العلمي وربطهما باحتياجات التنمية الشاملة. كما ينبغي إيلاء اهتمام أكبر بظاهرة هجرة الكفاءات العلمية بحيث تكون هناك وزارة مختصة بشؤون المهاجرين بالخارج من أجل بناء علاقة دائمة ومستمرة مع الكفاءات المهاجرة وعدم بترها عن النسيج الوطني، وما جاءت به الدراسة الحالية الى ان مجمل الاوضاع السياسية والاقتصادية السائدة في الاراضي الفلسطينية كانت الاسباب الطاردة للكفاءات العلمية وكذلك الخلل في تطبيق استراتيجيات التنمية البشرية يدعو لإعادة النظر للحفاظ على الكفاءات العلمية والعمل على تطويرها وتعزيزها وتحفيزها ماديا ومعنويا من خلال توفير التأمينات الصحية والاجتماعية وتحسين بيئة العمل في القطاعين العام والخاص وداخل فلسطين ووضع سياسات لإعادة استقطاب الكفاءات المهاجرة خاصة ان الباحثان صمما استبانة للمهاجرين بالخارج وابدى ما نسبته 75% رغبتهم بالعودة للوطن وذلك لأسباب في الغالب كانت نفسية ووطنية.

دراسة اللوح (2014) بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة متمثلة في اكتساب المعرفة، وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة متمثلة في اكتساب المعرفة، وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيقه على الوظائف الإشرافية من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة باستخدام العينة الطبقية العشوائية حيث طبقت على (550) مفردة وجاءت النتائج لتؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة، وتطوير الموارد البشرية، ووجود ضعف لدى وزارات السلطة الفلسطينية في رصد مبالغ كافية لاكتساب المعرفة، بينما السلطة تعمل على تخزين المعرفة من خلال عقد الندوات لوجود تقبل من قبل الموظفين في نقل ومشاركة المعرفة بداخلها، وكذلك يوجد تخطيط للموارد البشرية، ولكن مطلوب تطوير آليات اختيار الموارد البشرية في الوزارة بشفافية ونزاهة، وأن التدريب الذي يحصل عليه الموظفون يزيد من معرفتهم وخبراتهم وكفاءتهم في العمل، ولكن يوجد ضعف شديد للحوافز المادية والمعنوية فيها، خلصت الدراسة الى ان هجرة الكفاءات العلمية كانت لها علاقة واضحة بالنوع الاجتماعي في المجتمع الفلسطيني، حيث اثبتت ان نسبة الهجرة ترتفع لدى نوع الذكور فكانت اعلى منها عند الاناث ويعود ذلك الى طبيعة الاختلاف في مهام ودور وطموح الذكر والمهام الموكلة اليه التي تلقي واجبات تأسيس الحياة على عاتقه بالدرجة الاولى، وقوة الفرص بالهجرة لديه التي تمكنه وتسهل له الهجرة عن الانثى ويعزى ذلك الى طبيعة المجتمع القائم على تفضيل الذكر في الحرية والتنقل كونه مجتمعا ذكوريا لا يسمح بهجرة

الانثى بسهولة، كما وتوضح الدراسة العلاقة الطردية بين هجرة الكفاءات وضعف تطبيق استراتيجية التدريب والتحفيز في المؤسسات.

دراسة فوجو(2012) بعنوان دور استراتيجيات التنمية البشرية في التخفيف من ظاهرة هجرة العقول العلمية في فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التنمية البشرية في التخفيف من ظاهرة هجرة العقول العلمية في فلسطين من خلال تحديد الحاجة إلى تحسين الوضع الاقتصادي وإعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية، وتطوير البحث العلمي، وخلق بيئة مشجعة للقطاع الخاص، وكذلك تحسين الوضع السياسي والإداري والقانوني. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي ونهج الدراسة الميدانية. تم اختيار عينة الكوتا من مجتمع الدراسة (59,497) من الأفراد المؤهلين الحاصلين على شهادة جامعية (بكالوريوس وعالية) والعمل في قطاع غزة. تم توزيع الاستبيانات على (550) عينة عمل مؤهلة في الداخل و(80) عينة عمل مؤهلة مهاجرة من قطاع غزة (عن طريق البريد الإلكتروني). وأظهرت الدراسة أن (75%) من المستطلعين في الخارج يفكرون في العودة إلى الوطن لأسباب وطنية (55.8%). أفاد (11.2%) من المستطلعين في قطاع غزة أنهم يفكرون في الهجرة الدائمة، و(36.2%) منهم يفكرون في الهجرة المؤقتة. أفاد (31.6%) من المستجيبين أنهم يرغبون في الهجرة إلى الخارج من أجل تحقيق التنمية العلمية في مجال التخصص. علاوة على ذلك، أظهرت كل من العينات الداخلية والخارجية درجة عالية من التوافق (أعلى من 80%) على ضرورة زيادة الجهود المبذولة في المجالات التالية: تحسين الوضع الاقتصادي، وإعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية،

وتطوير البحث العلمي، خلق بيئة مشجعة للقطاع الخاص، وتحسين الوضع السياسي والإداري والقانوني من أجل تحقيق مستويات أفضل من التنمية البشرية في الأراضي الفلسطينية.

دراسة حجازي (2011) بعنوان: اعتماد تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال.

هدفت الدراسة إلى إيجاد وتعريف الكفاءات الجوهرية الخاصة بشركة جوال واعتمادها في بناء نظام خاص بإدارة الموارد البشرية بدءاً بثلاث مهام رئيسية تتمثل في الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير وقياس أداء الموظفين. استخدمت المقابلات الشخصية ومجموعات العمل البؤرية والاستبيان في جمع المعلومات من إدارة جوال العليا والمتوسطة والمتمثلة بمدراء الإدارة والدوائر والمشرفين حيث تم إيجاد وتعريف إحدى عشر كفاءة جوهرية لكافة موظفي جوال على اختلاف فئاتهم الوظيفية. الكفاءات الجوهرية هي عبارة عن مزيج من مهارات ، سلوكيات، معرفة وقدرات تم استحداثها من رؤية ورسالة جوال والتي من خلالها يتم ربط كافة نشاطات الموارد البشرية بأهداف جوال الاستراتيجية.

دراسة الطهراوي(2010) بعنوان دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطورها والتعرف إلى المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم

الاستراتيجيات، وتوحيد اتجاه استثمار العنصر البشري لتطوير الأداء لتحقيق الأهداف وقد استخدم الباحث أسلوب المعاينة، حيث شمل مجتمع الدراسة موظفي مؤسسات غير حكومية محلية ودولية واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث وزع 240 استبيان على عينة قصدية طبقية وقد أظهرت نتائج الدراسة ان 80% من المنظمات غير الحكومية تطبق استراتيجيات التنمية البشرية التي ساهمت بفعالية في تميزها بميزات تنافسية الا انها تعاني من قصور في تطبيق كل من استراتيجية التحفيز المعنوي واليات التقييم السليم وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود لوائح تنظيمية تقرها السلطة والجهات المختصة، تلزم المنظمات غير الحكومية بوجود خطة استراتيجية، وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية .وأوصت أيضاً بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، ضمن الهياكل التنظيمية لدى المنظمات غير الحكومية، وبناء علاقات شراكة حقيقية مع الممولين، وتصميم أنظمة أداء مبنية قائمة على أساس التقييم السليم للأداء، ونظام تأمين صحي، ووضع رواتب يساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين، وتوفير فرص التدريب والتعليم وتساهم في دعمه والمنظمات وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات اهمها انظمة التحفيز المعنوية التي أجملها في توفير التأمينات الصحية والاجتماعية المبنية على انظمة تقييم الأداء السليمة واسس الاحقية هي الداعم الاول لإستثمار المورد البشري اللازم لبناء المؤسسات غير الحكومية ودعا الى ضرورة التفات السلطات الى ذلك وتكثيف الجهود المبذولة في تطبيق هذه الاستراتيجيات مما يصب في مصلحة بناء الدولة في النهاية مما يتفق مع موضوع البحث حول كل من استراتيجية التحفيز وتقييم الأداء والعمل على انعكاسها ايضاً على المؤسسات الحكومية.

2.2.2 دراسات عربية

دراسة العولقي (2018) بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتطوير الابتكار التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وساطة في البنوك التجارية اليمنية. ولتحقيق هذا الهدف، تجري على عينة تضم 335 مديراً في المراكز والفروع الرئيسية للبنوك التجارية الموجودة في العاصمة وبعض المدن الأخرى في اليمن، بما في ذلك صنعاء وتعز. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية لها علاقة مباشرة كبيرة مع تطور الابتكار التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة في البنوك تخلق ارتباطاً غير مباشر بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتطوير الابتكار التنظيمي في البنوك المذكورة، وخلصت إلى وجود علاقة قوية من الجانب المعنوي بين الهجرة وكل من استراتيجيات التنمية البشرية كما رتبها الباحث تبعا لأهميتها كالاتي: التدريب حيث يساهم قصور التدريب في ارتفاع معدلات الهجرة نظرا لعدم تطوير مهارات الأفراد الإبداعية وتعزيز قدراتهم واستراتيجية التحفيز حيث ان العلاقة كانت عكسية بين الهجرة و تطبيق نظام الحوافز خاصة المكافآت ومعدل الاجور التي تؤكد نتائج الدراسة ان معدلات الهجرة ترتفع بانخفاض معدلات الاجور والحوافز المعنوية وتنمية الابداع التنظيمي. وكذلك استراتيجية تقييم الموارد البشرية التي تؤدي الى قصور في نظام الحوافز والاجور فيما بعد.

دراسة احاندو (2017): بعنوان: عنوان هجرة الأدمغة الأفريقية وآثارها على البلدان الأفريقية

هدفت الدراسة الى مناقشة ظاهرة هجرة الأدمغة الإفريقية من أجل تحديد العوامل التي تجعلهم يغادرون بلدانهم، لاكتشاف آثار هذه الظاهرة على البلدان الأفريقية من حيث الاقتصاد والتعليم والمجتمع، بالإضافة إلى اقتراح الحلول لهذه الظاهرة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. وجدت هذه الدراسة أن أهم العوامل التي تدفع الأدمغة الأفريقية للهجرة للخارج بسبب نقص الموارد المالية ، والظروف الاقتصادية الصعبة، والوضع السياسي والاجتماعي غير المستقر الذي يشكل صراعات في معظم البلدان الأفريقية. إلى جانب ذلك، تشعر الأدمغة الإفريقية بأنهم محتجزون في بلادهم ويسعون في إيجاد وضع معيشي جديد يمكن أن يعدهم بالحرية والاستقرار والسلام. الآثار المترتبة على هجرة الأدمغة الإفريقية هي إيجابية وسلبية على حد سواء. الآثار الإيجابية هي؛ تحسين كفاءتها لأنها تشارك باستمرار في أنشطة المعرفة والبحث في البلدان المتقدمة والتمتع بحياة آمنة وأفضل. الآثار السلبية هي؛ تؤثر على تنمية الدول الإفريقية اقتصاديا واجتماعيا وكذلك تؤثر على التنمية البشرية في القارة الإفريقية. تشير هذه الدراسة إلى أنه يتعين على البلدان الأفريقية تحسين بيئاتها المحلية لتجنب ظاهرة هجرة الأدمغة ورعاية موظفيها الأكاديميين في الجامعات. يجب إجراء مزيد من البحوث حول العوامل التي تؤدي إلى نزيف الأدمغة الإفريقي وإيجاد الحلول الفعالة، واستخلصت الباحثة من الدراسة مجموعة العوامل الطارئة للكفاءات العلمية التي تتمحور في سوء الأوضاع المعيشية في بلدانهم الأصلية الاقتصادية والاجتماعية السائدة وبحثهم عن حياة في بلد أكثر امانا واستقرارا من بلادهم للتخلص من معاناة الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وافتقارهم الى بيئة عمل تتصف بالتشجيع واطاحة فرص المشاركة العلمية لهم حيث تعزو الدراسة

هجرة الكفاءات العلمية الى عوامل بيئية طارئة تشمل البحث عن الاهتمام بتنميتهم وتطويرهم، والحصول على فرص عمل تتناسب مع طموحاتهم وتشعرهم بالاستقرار والامان الوظيفيين وهذا ما يشكل سببا جاذبا في الدول المتقدمة ويبرز الباحث اسباب هجرة الكفاءات ويدعو الى ضرورة اعادة نشر الامن والاستقرار في البلاد الافريقية (المرسلة للكفاءات) وتحسين بيئات العمل التنظيمية.

دراسة عبود (2016) بعنوان: طبيعة اتجاه طلبة الجامعة نحو الهجرة خارج الوطن في بغداد

هدفت الدراسة الى التعرف على تعرف طبيعة اتجاه طلبة الجامعة نحو الهجرة خارج الوطن في بغداد ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم القيام بالإجراءات الآتية استعانت الدراسة الحالية بمقياس الاتجاه نحو الهجرة والمكون في صيغته النهائية من (23) فقرة، تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة بلغت (310) طالب وطالبة ومن الملتحقين بالدراسات الأولية الصباحية، وبعد معالجة البيانات إحصائيا خلصت الدراسة الى النتائج التالية: ان عينة الدراسة لها اتجاه إيجابي نحو الهجرة إلى خارج الوطن ذو دلالة إحصائية فيما يخص متغير النوع كما أظهرت الدراسة أن هناك فرقا ولمصلحة الذكور فيما يخص متغير التخصص الدراسي وظهر أن هناك فرقا عند التخصص العلمي، خلصت الدراسة الى ان توجهات الهجرة كانت ايجابية ونسبتها اكثر ارتفاعا عند الذكور عنها عند الاناث، ويعود ذلك الى اختلاف طبيعة وميول ومتطلبات الذكر المسؤول عن جميع افراد الاسرة عن الانثى نظرا للمجتمع العراقي القائم على منح الذكر حرية اكثر من الانثى بناء للنسيج الاجتماعي والفكري السائد وكانت استنتاجات الدراسة حسب فهم الباحثة تتمحور حول عوامل معنوية تتمثل في ضعف تطبيق استراتيجية التحفيز المعنوي للطلبة المتفوقين وتكريمهم وتشجيعهم للحفاظ على وجودهم في البلاد وتوفير فرص عمل تتلاءم مع تخصصاتهم العلمية في بيئات عمل

أكثر أماناً واستقراراً للحد من الشعور بالاغتراب واشباع طموحاتهم وكون أن الباحث يرى أن الهجرة فرصة للخلاص من المعاناة النفسية للأفراد للحد من هجرتهم ومراعاة بعض المتغيرات ذات العلاقة حسب نتائج الدراسة وتشمل: المكانة الاجتماعية وعدد أفراد الأسرة ومكان السكن ومعدل دخل الفرد.

دراسة حجي وآخرون (2016): بعنوان تنمية الموارد البشرية في الجامعات المصرية في ضوء

الاتجاهات الحديثة

وهدفنا هذه الدراسة إلى تحديد معنى تنمية الموارد البشرية وأهدافها والاتجاهات الحديثة ذات الصلة، والوصول أخيراً إلى الإجراءات المقترحة لتطوير الموارد البشرية في الجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة المشكلة، وتوصل عبر استنتاجاتها إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق أهدافه بما في ذلك الاهتمام الكامل بالتدريب المستمر أثناء العمل، وتشجيع المشاريع التنموية والبحثية، وتعزيز الثقة في الأبحاث العلمية الجامعية ودعمها معنوياً ومالياً وعقد الندوات والمؤتمرات والاجتماعات وهكذا، تمثل هذه الفروع آليات مهمة لتطوير ونقل وتبادل المعرفة داخل الجامعة وخارجها بطريقة تسهم في تنمية قدراتها البشرية وتحقيق التميز في أدائها العملي والبحثي. وهذه الدراسة هدفت لفهم التنمية البشرية واستراتيجياتها وعلاقة تطبيقها بتطوير وتنمية الموارد البشرية وخلصت إلى استراتيجية التدريب من أولويات التطبيق للقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في البرامج التدريبية التي بدورها ترفع مستوى الأداء وتعزز القدرات لديهم هذا إلى جانب ما أشار إليه الباحث التحفيز المادي و المعنوي و العمل على رفع الثقة بالنفس لديهم من خلال مشاركتهم في مجالات وميادين البحث العلمي التي أجملها في المؤتمرات والندوات وعقد المحاضرات المحلية والدولية وهذا يشير بشكل واضح إلى

تطبيق أنظمة التدريب والتحفيز المعنوي وبيان أهميته، وقد اظهرت علاقة الطردية بين تطوير استراتيجيات التدريب والتحفيز وتطوير الموارد البشرية وهذه العلاقة تحد من هجرة الكفاءات البشرية.

دراسة مانع(2015) بعنوان اثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة

الجزائرية دراسة عينة الجامعة الجزائرية

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذًا و 1319 موظفًا إداريًا؛ تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة (العينة المخططة) واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛ وأكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها، ومدى أهمية تطبيق تقييم الأداء المستند لأسس موضوعية بشفافية ووضوح كونها حسبما اوصت الدراسة السبيل الوحيد للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين وبالتالي تشكيل تغذية راجعة من قبل العاملين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتفعيل الاستراتيجية مستقبلا، وذلك لتنميتهم وتوصي الدراسة بضرورة وعي الجامعات الى

تطبيق استراتيجية التحفيز والتركيز على الجانب النفسي للعاملين (التحفيز المعنوي) وتربط الباحثة استنتاج الدراسة في حال تم تنفيذ هذه الاستنتاجات بتطبيق الاستراتيجيات التي تناولتها الدراسة بشكل خاص من خلال دراسة استراتيجيات التنمية بشكل عام ستكون فاعلة بالحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية بارتفاع تطبيق الاستراتيجيات (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) ستخفض نسب توجهات الهجرة.

دراسة الكواكبي(2010) بعنوان هجرة الكفاءات العلمية والفكرية العربية: اسبابها ونتائجها.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تساهم في هجرة الكفاءات العلمية في محاولة لوضع استراتيجية فعالة لإعادة صياغة الهيكلية البنيوية للمؤسسات المتنوعة والمختلفة في المجتمع بما يحقق استجابة فعلية لعملية التنمية على مختلف الأصعدة. وقد اعتمد الباحث على دراسة ميدانية قام بها والتقى من خلالها عدداً من المهتمين والمعنيين بإشكالية الهجرة عموماً، وهجرة الكفاءات على وجه الخصوص متخذاً الحالة السورية كنموذج بحثي يمكن تعميم بعض نتائجه على الحالات الأخرى وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن العامل الاقتصادي يعتبر من أهم العوامل المحركة للهجرة في البلدان كافة، لكن هذا العامل يتضافر عادةً مع عوامل أخرى نوعية في حالة هجرة الأدمغة والكفاءات. ويأتي في مقدمة هذه العوامل النوعية ضعف البيئة المؤسسية للكفاءات والمهارات، وتدني نسبة الإنفاق العام على البحث العلمي، وغياب منظومة البحث العلمي والابتكار، وعدم تناسب المستوى العلمي والمعرفي للكفاءات السورية مع مستوى التطور التقني والاقتصادي في سوريا، والتقليل من قيمتها المعنوية إلى فترة قريبة مقابل ارتفاع قيمة البيروقراطية، وتفضيل الولاء على الكفاءة في التوظيف والترقية، وتعيين أصحاب الكفاءات في أماكن لا تتناسب،

وبل تتعارض أحياناً، مع اختصاصاتهم، وتدني الدخل، ومواجهة الكثير من المشكلات الفكرية والنفسية التي تحول دون قدرتهم على التكيف.

دراسة امام (2010) بعنوان أثر هجرة العقول البشرية على استدامة التنمية في السودان

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على دوافع الهجرة وما هي المشاكل التي تواجه الكوادر، وما ساهمت هذه الهجرة في تحقيق التنمية المستدامة في السودان اعتمدت الدراسة مقارنة وصفية تحليلية. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان لعينة من المهاجرين السودانيين مكونة من 500 مهاجر، (200) في مملكة البحرين و(300) في المملكة العربية السعودية من مناطق مختلفة من السودان بالإضافة إلى بيانات ثانوية للفترة 1985 إلى 2010. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الهجرة الانتقائية بين عامي 1985 و 2010 تسببت في انخفاض كبير في عدد الذكور ، خاصة أولئك الذين يستطيعون المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في السودان حيث بلغ معدل الذكور 90٪ من المهاجرين. كما أوضح أن تحويلات المهاجرين موجهة إلى شراء العقارات والأراضي السكنية ، والتي تشكل خصماً على الاستثمار في القطاعات الإنتاجية حيث تمكن حوالي 80٪ من أفراد العينة من بناء المنازل وشراء الأراضي السكنية والزراعية كذلك أكد حوالي 48٪ من المستجيبين أن: لا تقدم الأمانة العامة للسودانيين العاملين بالخارج معلومات عن فرص الاستثمار في السودان وجدواه. وقد أثرت هجرة العمالة الماهرة تأثيراً سلبياً على الاقتصاد، وأسفرت عن عدم القدرة على إدارة الموارد الطبيعية والموارد البشرية بكفاءة، فحوالي 74 ٪ من المستجيبين يحملون شهادات عالية ويتمتعون بمؤهلات عالية ومهارة عالية. وهذا يؤكد استنزاف المهارات الفنية والمهنية

مما يؤدي إلى استنزاف الموارد وإساءة استخدامها، مما يؤدي إلى انخفاض في جودة الإنتاج والخدمات، وبالتالي يمنع تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة الخلايلة(2010) بعنوان هجرة الكفاءات العلمية والفكرية: اسبابها ونتائجها.

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع هجرة الكفاءات العلمية العربية فيما يطلق عليه بهجرة الأدمغة والبحث في أسبابها ونتائجها في الدول العربية. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لبحث مشكلة الدراسة بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لبعض الإحصائيات التي تناولت ظاهرة هجرة الكفاءات العربية، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها هناك مجموعة من الأسباب الكامنة وراء هجرة الكفاءات العلمية لأوطانها من أهمها :المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعاني منها الدول العربية و تدني المستوى المعيشي وتدني مستوى العائد المادي لمختلف الكفاءات العلمية والفنية تراجع الخطط التنموية البشرية والتعليمية وعدم تواءمها مع سوق العمل، وتدني مستوى الحرية والاكاديمية والديمقراطية في الدول العربية وما ينتج عن هجرة الكفاءات مما يسبب الخسائر المادية لبلادهم المرسله.

دراسة العنتري (2009) بعنوان: هجرة العقول المتميزة من الهند وباكستان والصين وبعض الدول

الافريقية

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على هجرة العقول المتميزة بشكل عام وليست مقصورة على العلماء العرب فقط فهناك هجرة العقول المتميزة من الهند وباكستان والصين وبعض الدول الافريقية ولكن اتجاهاها دائما من الدول النامية الى الدول الصناعية الكبرى مثل فرنسا والمانيا وبالأخص

امريكا وكل ذلك جاء نتاج عدة أمور اهمها: ان الدول العربية لا تميز كثيرا بعض الاحيان بين المتميز وغير المتميز بنفس المقياس لبعض الامور الاخرى كما ان مجال البحث في العلوم المختلفة يتيح بين خيارين الاستكانة والقبول بالأمر الواقع والخيار الثاني القبول للعروض المغرية من الدول الأجنبية بعض من لديهم ملكة العقل المتميز تدفعه الهجرة الى الدول الاجنبية لتحقيق طموحه العلمي الذي لا يحققه الموقع الذي يشغله بعض الكفاءات العلمية الموفدة للدول الاجنبية لتلقى العلم تجد فرصة سانحة في الدول الموفد اليها فيقرر البقاء والاستقرار في تلك الدول.

3.2.2 دراسات عالمية

دراسة (Dinkovski & Markovska, 2018) بعنوان ظاهرة هجرة الأدمغة في جمهورية

مقدونيا وأثرها على التنمية المستدامة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ظاهرة هجرة الأدمغة في جمهورية مقدونيا وأثرها على التنمية المستدامة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على طلبة الكليات العامة والخاصة في مقدونيا تحلل كيفية تأثير التنمية المستدامة على عملية الانتقال وسوق العمل في هذه الدول مقارنة ببلدان الاتحاد الأوروبي وتوصلت الدراسة الى ان تأثير هجرة الأدمغة على التنمية المستدامة في جمهورية مقدونيا يعود الى الوضع الحالي لنزوح الأدمغة في البلاد أمر ينذر بالخطر، لذلك يستحق اهتماما خاصا. وينبغي الاعتراف بتدابير التقليل من نزيف الأدمغة كمنظور وطني، خلصت الدراسة الى ان هجرة الكفاءات العلمية المقدونية بشكل خاص والكفاءات بشكل عام بمثابة النزف الوطني وتؤكد على الخسارة العظمى للبلدان المرسله لكفاءاتها وضرورة العمل على استقطابها للمحافظة على النسيج الوطني من خلال العمل على موائمة سوق العلم مع

احتياجات فرص العمل للحد من هجرتهم الذي يعد العامل المباشر في زيادات الهجرات التي تلحق الضرر بالبلاد المرسلّة وتزيد من ركودها وتخلفها وحرمانها من اهم مواردها، واعادة النظر الى استراتيجية التوظيف والتعيين مع مراعاة للتخصصات العلمية بالدرجة الاولى التي تساهم في تمكين الفرد وتحسن ادائه الوظيفي مما يعزز شعور الاستقرار والامان ويحد من ظاهرة هجرته.

دراسة (Douglas& Almon, 2012) بعنوان أسباب هجرة العقول وأثر الهجرة الجماعية

للكفاءات على التعليم العالي على نوعية الخريجين في زمبابوي

هدفت إلى تحديد أسباب هجرة العقول وأثر الهجرة الجماعية للكفاءات على التعليم العالي على نوعية الخريجين في زمبابوي والجهود الرامية إلى معالجة مشكلة هجرة العقول وقد توصلت إلى أن هناك عوامل دفع وجذب تؤثر على هجرة العقول في زمبابوي، تشمل عوامل الدفع الرئيسة الأجور، وانخفاض الرضا الوظيفي، وضعف التمويل، وعدم استقرار المناخ السياسي، في حين أن عوامل الجذب شملت المرتبات المغرية وفرص البحوث والدراسة التي لا يمكن تحقيقها في الوطن.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تم تقسم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور منها المحلية ومنها العربية ومنها العالمية، حيث تمحور مجموعة من الدراسات حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية مثل دراسة العولقي (2018) ودراسة اللبد (2016)، دراسة حجي واخرون (2016)، دراسة مانع(2015)، ودراسة اللوح(2014)، وهناك مجموعة من الدراسات السابقة تمحورت حول هجرة الدماغ مثل دراسة احاندو (2017)، ودراسة (Dinkovski& Markovska, 2018)، ودراسة عبود (2016)، ودراسة (Almon, 2012)

(Douglas &)، ومن الدراسات ما تناول تنمية الموارد البشرية وهجرة الأدمغة مثل دراسة الفراء وفوجو (2014)، ودراسة فوجو (2012).

واتفقت معظم الدراسات السابقة في النتائج في المنهج الذي تم تطبيقه حيث تم استخدام المنهج الوصفي.

ركزت الدراسات السابقة على تأثير هجرة الأدمغة على التنمية البشرية المستدامة وتأثيرها على التعليم العالمي وكانت النتائج أن تطبيق استراتيجيات التنمية البشرية يحد من هجرة الأدمغة والكفاءات العلمية.

ومن المتوقع من هذه الدراسة تأثير نجاعة استخدام استراتيجيات التنمية البشرية وتأثيرها على الحد من هجرة الكفاءات، كما تميزت في مجال بحثها عن المؤسسات الفلسطينية.

وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة والاطلاع على الجهود السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وربطها بنتائج هذه الدراسة.

وما يميز هذه الدراسة أنها تم تطبيقها على أقسام الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية التي تُعنى بتنمية الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 مقدمة

تتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضيات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب

الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في اقسام التنمية البشرية في المؤسسات الحكومية، حيث تم اختيار 3 مؤسسات حكومية وهي: ديوان الموظفين، وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم، وذلك لاحتوائها على عدد كبير من الكفاءات العلمية. ويبلغ عدد العاملين في هذه المؤسسات الثلاث (500) إداري وهي موزعة حسب الجدول التالي.

جدول(1.3): توزيع أعداد العاملين في اقسام التنمية البشرية في المؤسسات الحكومية

العدد	المؤسسة الحكومية
164	ديوان الموظفين العام
184	وزارة الصحة
152	وزارة التربية والتعليم
500	المجموع

4.3 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة القصدية حيث تم اختيار 50 شخص من العاملين في اقسام إدارة البشرية في كل من المؤسسات الحكومية الثلاث: ديوان الموظفين، وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم. والهدف من العينة القصدية اخذ الموظفين ذوي العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة والقادرين على التعاطي مع الاستبانة المرتبطة بجوهر وظائفهم. وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة 150 بنسبة 30%

من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (500) إداري في الثلاث وزارات، والجدول التالي يوضح

خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية:

جدول (2.3): خصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	53.3%
	أنثى	70	46.7%
	المجموع	150	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	87	58.0%
	ماجستير	41	27.3%
	دكتوراه فأعلى	22	14.7%
	المجموع	150	100.0%
المسمى الوظيفي	نائب رئيس قسم	27	18.0%
	رئيس قسم	72	48.0%
	مدير	35	23.3%
	نائب مدير	16	10.7%
	المجموع	150	100.0%
الراتب الشهري	أقل من 4000	37	24.7%
	من 4000 - 6000	87	58.0%
	أكثر من 6000	26	17.3%
	المجموع	150	100.0%
مكان السكن	مدينة	90	60.0%
	قرية	51	34.0%
	مخيم	9	6.0%
	المجموع	150	100.0%
مكان العمل	ديوان الموظفين	50	33.3%
	وزارة الصحة	50	33.3%

33.3%	50	وزارة التربية	العمر
100.0%	150	المجموع	
15.3%	23	أقل من 30 سنة	
23.3%	35	من 30-أقل من 35 سنة	
25.3%	38	من 35-أقل من 40 سنة	
36.0%	54	من 40 سنة فأكثر	
100.0%	150	المجموع	
76.0%	114	نعم	الحصول على شهادات تدريبية
24.0%	36	لا	
100.0%	150	المجموع	
14.7%	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
19.3%	29	من 5-أقل من 10 سنوات	
20.7%	31	من 10-أقل من 15 سنة	
45.3%	68	من 15 سنة فأكثر	
100.0%	150	المجموع	

5.3 أداة الدراسة

استخدمت أداة الاستبيان لدراسة التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات

العلمية، حيث تكونت هذه الأداة من 46 فقرة مقسمة على 4 محاور ثلاثة منها تمثل التنمية البشرية

والمحور الرابع يمثل محور هجرة الكفاءات العلمية وهي على النحو التالي:

المحور الأول: استراتيجية التدريب

المحور الثاني: استراتيجية التحفيز

المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء

المحور الرابع: هجرة الكفاءات العلمية

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (مطلقا =0)، (نادرا=1)، (أحيانا=2)، (غالبا=3)، (دائما=4)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (0-4).

6.3 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Sauro & Lewis, 2012). لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(3.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التدريب	10	0.90
التحفيز	14	0.93
تقييم الأداء	10	0.96
الدرجة الكلية لتنمية البشرية	34	0.95
التوجه نحو الهجرة	12	0.98
الدرجة الكلية	46	0.87

يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات من (0.90-0.98)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.87)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 87% من

البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

7.3 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis, 2012).

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

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يساعد التدريب على زيادة القدرة على أداء المهام بشكل افضل	0.75	0.00
2.	يمكن التدريب من اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	0.80	0.00
3.	يسهم التدريب في تعزيز السلوك الوظيفي الجيد	0.74	0.00
4.	يعزز التدريب من القدرة على توظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل	0.69	0.00
5.	تسهم البرامج التدريبية في زيادة التفاعل مع المناخ التنظيمي	0.78	0.00
6.	يمنح التدريب رصيذاً معرفياً جديداً يطور من مستوى الأداء	0.78	0.00
7.	يُمكن التدريب من تحديد نقاط الضعف، والقوة في مستوى الأداء	0.66	0.00
8.	تصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات العاملين	0.69	0.00
9.	يعزز التدريب الشعور بالولاء التنظيمي .	0.68	0.00
10.	تعزز البرامج التدريبية الثقة بالنفس لدى العاملين	0.74	0.00

الجدول رقم(5.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية التحفيز.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
11.	يتميز نظام الحوافز في المنظمة التي اعمل بها بفعالية	0.74	0.00
12.	تحسن الحوافز في المؤسسة التي اعمل بها من السلوك التنظيمي	0.79	0.00
13.	تمنح المنظمة التي اعمل بها الترقيات الشرفية	0.75	0.00
14.	تمكن الحوافز المادية في العمل من سد بعض من احتياجاتي	0.73	0.00
15.	الحصول على الحوافز المعنوية والمادية استثارت رغبتني في العمل ، مما ادى الى زيادة النواتج	0.80	0.00
16.	تمنح الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالانتماء للمنظمة التي اعمل	0.76	0.00
17.	الحصول على الحوافز يؤدي الى استشعار تطبيق العدالة و العمل بروح الفريق دائماً	0.70	0.00

18.	الحصول على الحوافز المعنوية مقابل العمل الاضافي منحني بعض المزايا الاجتماعية الاخرى	0.77	0.00
19.	تسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين	0.73	0.00
20.	تمنح المؤسسة التي اعمل بها تأمينات صحية	0.45	0.00
21.	تقوم المنظمة التي اعمل بها بصرف المكافآت	0.66	0.00
22.	توجه المنظمة التي أعمل بها كتب الشكر و الثناء	0.63	0.00
23.	يتميز نظام الحوافز في المنظمة التي اعمل بها بالاعتماد على التقييم السليم	0.75	0.00
24.	الحوافز التي تقدم بالمنظمة التي أعمل بها ترفع مستوى الأداء	0.78	0.00

الجدول رقم (6.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية تقييم الأداء.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
25.	تعمل المنظمة التي اعمل بها على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين	0.86	0.00
26.	هناك تقدير مستمر لي بعد عملية التقييم التي تتبناها المنظمة	0.90	0.00
27.	يتصف التقييم المطبق في المنظمة التي اعمل بها بالحدثة	0.86	0.00
28.	يعتمد التقييم في منظمتي على توظيف مسؤولين و مشرفين و لجان ذات كفاءة عالية	0.89	0.00
29.	يسهم التقييم في تشكيل تغذية راجعة للرؤساء و المرؤوسين بغرض التقييم نحو المسار الصحيح	0.87	0.00
30.	يساعد تقييم أدائي في الرغبة بتطوير ذاتي دائماً	0.85	0.00
31.	يعزز التدريب ايجاد بيئة عمل جاذبة للاستقرار الوظيفي.	0.82	0.00
32.	يتصف التقييم في المنظمة التي اعمل بها بالاعتماد على تقارير وسجلات شفافية وموضوعية.	0.84	0.00
33.	تقييم أدائي يكون بحضوري للوقوف على النقاط التي تحتاج إلى تطوير.	0.80	0.00
34.	عملت البرامج التدريبية التي تلقيتها الى رفع مستوى ادائي ودرجة تقييمي	0.75	0.00

الجدول رقم(7.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الهجرة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
35.	ارى ان الهجرة تحسن مستوى معيشتي ونقطة الانطلاق للمستقبل	0.89	0.00
36.	ارى ان الهجرة ستمكنني من تنمية مهاراتي وقدراتي	0.85	0.00
37.	ارى ان الهجرة فرصة لتوفير حياة كريمة لعائلتي	0.91	0.00
38.	يعزز سماع قصص انجازات المهاجرون الرغبة في البحث عن هجرة	0.88	0.00
39.	ارى الكثير من المكاسب المادية و المعنوية في الهجرة	0.93	0.00
40.	ستخلصني الهجرة من قيود ومضايقات الاحتلال	0.82	0.00
41.	ارى ان الهجرة ستحقق لأسرتي حياة اكثر استقرارا و امنا	0.94	0.00
42.	اعتقد ان الهجرة هي الحل الوحيد للنجاة من صعوبة العيش في ظل الظروف السياسية و الاقتصادية التي نعاني بها	0.86	0.00
43.	تخفف الهجرة من الضغوط النفسية التي اعاني منها	0.92	0.00
44.	اعتقد ان الهجرة طوق النجاة للباحثين عن العمل من الخريجين	0.88	0.00
45.	يعجبني الاحترام و المناصب و الترقيات التي حظي بها زملائي المهاجرين	0.85	0.00
46.	ارى في الهجرة فرصة للإبداع في عملي	0.89	0.00

الجدول رقم(8.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحاور

النتمية البشرية والدرجة الكلية لها.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
التدريب	0.53	0.00
التحفيز	0.86	0.00
تقييم الأداء	0.88	0.00

من خلال الجداول (4.3) و(5.3) و(6.3) و(7.3) و(8.3) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات و مجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

8.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع 150 استبانة على مجموعة من العاملين في اقسام التنمية البشرية في المؤسسات الحكومية، حيث عملت الباحثة على التواصل مع المبحوثين من خلال كتاب تسهيل المهمة بزيارة العاملين في اقسام التنمية البشرية في ديوان الموظفين، وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة 150 استبيان بنسبة استرداد بلغت 100%.
3. إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

9.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات الضابطة: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، مكان السكن، مكان العمل، العمر، الحصول على شهادات تدريبية، سنوات الخبرة).

المتغيرات المستقلة: التنمية البشرية وتتمثل ب:

المحور الأول: التدريب

المحور الثاني: التحفيز

المحور الثالث: تقييم الأداء

المتغير التابع: هجرة الكفاءات العلمية

10.3 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (درجة منخفضة جدا=0 إلى درجة مرتفعة جدا=4). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Sauro & Lewis, 2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وأسلوب انحدار التل المتعدد (Ridge Multiple Linear Regression)، كما تم استخدام معادلة الثبات -

كروناخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

11.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (0 _ 4)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 0 من أعلى قيمة وهي $4 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (9.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (9.3): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
أقل من 0.8	منخفضة جداً
0.8- أقل من 1.6	منخفضة
1.6- أقل من 2.4	متوسطة
2.4- أقل من 3.2	مرتفعة
3.2- 4	مرتفعة جداً

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل لها بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

1.4 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج السؤال الرئيسي: ماهي اجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية؟

الجدول (1.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بآراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية:

الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بآراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية
مرتفعة	0.59	2.92	التدريب
متوسطة	0.86	2.03	التحفيز
متوسطة	1.00	2.13	تقييم الأداء
متوسطة	0.64	2.36	الدرجة الكلية للتنمية البشرية
متوسطة	1.19	2.19	التوجه نحو الهجرة

يتضح من الجدول (1.4) بأن الدرجة الكلية لمستوى التنمية البشرية كانت متوسطة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية(2.36) والانحراف المعياري(0.64)، كما تبين بأن درجة التوجه نحو الهجرة متوسطة بوسط حسابي(2.19) وانحراف معياري(1.19). وكانت أعلى أبعاد التنمية البشرية التدريب وهي مرتفعة بوسط حسابي(2.92)، يليها درجة تقييم الأداء وهي متوسطة بوسط حسابي(2.13)، وأخيرا التحفيز وهي متوسطة بوسط حسابي(2.03)، ويشير هذا الجدول الى ان تنمية الموارد البشرية بحاجة الى تطوير لتكون اكثر فاعلية باستثناء التدريب التي جاءت النتيجة بأنها مرتفعة.

من خلال الأسئلة المفتوحة

تنوعت اجابات المبحوثين على هذا السؤال اتفق المبحوثين على عدة من شأنها الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية حسب وجهة نظرهم ومنها ما حصل على نسبة مرتفعة وهي "رفع قيمة ومستوى الراتب الشهري" حيث ان اغلبية الاجابات رأّت ان الراتب الشهري له الدور الاكبر في الحد من الظاهرة ، وتفسر الباحثة ذلك الى ان الراتب الشهري كان من احد واهم الاسباب الطاردة للكفاءات في نفس الوقت الذي شكل جاذبا في الدول المتقدمة و يعود ذلك الى كون الرتب الشهري هو المحرك الأساسي في توفير الحياة الكريمة للفرد وأسرته واللازم لتلبية الاحتياجات الحياتية ومتطلبات الفرد وهو ابتداء من القدرة على شراء سلة احتياجاته وهذا ما يدفع الفرد للسعي للحصول على فرصة عمل تمتاز بأعلى راتب خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة في الاراضي الفلسطينية وضعف امكانات الدولة وقلة المساعدات التي تقدمها لمواطنيها مما يضطر الموانين للاعتماد على انفسهم في توفير لقمة العيش و وتحسين المستوى المعيشي تامين اسرهم من كافة الجوانب التعليمية والصحية و...الخ. وكلما ارتفع دخل الفرد ارتفعت مستويات المعيشة ومكنته من العيش باستقرار وامن ومن جانب اخر فانه يعزز رضا العاملين و ولائهم التنظيمي مما يساهم في استقرار الفرد في بلاده كون ان راتبه الذي يحصل عليه يلبي احتياجاته.

في حين أن تدني معدل الراتب الشهري وانخفاضه يحول دون اشباع الفرد لادني متطلبات الحياة الأساسية ويفتح له ابواب المعاناة النفسية والاجتماعية والصحية ويحرمه من حقوقه كإنسان مما يولد لديه الدافع في البحث عن فرص عمل افضل يجني من خلالها الراتب الاعلى وهنا تتمثل

الاسباب الطاردة للهجرة بشكل مباشر وتتفق هذه الاستراتيجية مع (نظرية ماسلو) التي تعتبر من اهم واشهر نظريات التحفيز التي تأتي في المستوى الاول لحقوق الانسان حتى يتمكن من الارتقاء للمستويات التالية التي تتمثل في تحقيق الذات و الابداع في العمل.

وقد قدمت استراتيجيات اخرى تمحورت حول ضرورة توظيف الكفاءات المناسبة في المكان المناسب تبعا للتخصص العلمي والقدرات بناء على الكفاءة بعيدا عن المحسوبية وضرورة تطبيق استراتيجية التحفيز المعنوي والمادي (الترقيات الشرفية، التكريم، المشاركة في القرارات ورسم السياسات لتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين وتنوعت باقي اجابات المبحوثين في تقديم الاستراتيجيات التي تتمحور حول ضرورة تطبيق التقييم بفعالية واعادة صياغته بأسس موضوعية حتى يتم تطبيق الحواز والترقيات وفعالية وعدالة وركزت على اهمية الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين وتنميتهم وتحقيق الامان الوظيفي الذي يشكل مستقبلا السبب في الرغبة للهجرات الى الدول المتقدمة .

وينبثق عن السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

نتائج السؤال الأول: ماهي اجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية التدريب

ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية؟

الجدول (2.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجية التدريب:

جدول رقم(2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجية التدريب.

رقم الفقرة	آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يساعد التدريب على زيادة القدرة على أداء المهام بشكل افضل	3.25	0.73	مرتفعة جدا
2.	يمكن التدريب من اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3.18	0.73	مرتفعة
3.	يمنح التدريب رصيذاً معرفياً جديداً يطور من مستوى الأداء	3.07	0.75	مرتفعة
4.	يسهم التدريب في تعزيز السلوك الوظيفي الجيد	3.02	0.86	مرتفعة
5.	يعزز التدريب من القدرة على توظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل	2.97	0.72	مرتفعة
6.	تعزز البرامج التدريبية الثقة بالنفس لدى العاملين	2.92	0.86	مرتفعة
7.	يُمكن التدريب من تحديد نقاط الضعف، والقوة في مستوى الأداء	2.81	0.84	مرتفعة
8.	تسهم البرامج التدريبية في زيادة التفاعل مع المناخ التنظيمي	2.79	0.81	مرتفعة
9.	يعزز التدريب الشعور بالولاء التنظيمي .	2.63	0.87	مرتفعة
10.	تصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات العاملين	2.55	0.89	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.92	0.59	مرتفعة

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

الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية التدريب

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.92) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.59)، مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية التدريب مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يساعد التدريب على زيادة القدرة على أداء المهام بشكل أفضل) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (يمكن التدريب من اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (يمنح التدريب رصيذاً معرفياً جديداً يطور من مستوى الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.07) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (يسهم التدريب في تعزيز السلوك الوظيفي الجيد) بمتوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (2.55) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (يعزز التدريب الشعور بالولاء التنظيمي) بمتوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (تسهم البرامج التدريبية في زيادة التفاعل مع المناخ التنظيمي) بمتوسط حسابي مقداره (2.79) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (يُمكن التدريب من تحديد نقاط الضعف، والقوة في مستوى الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (2.81) وانحراف معياري مقداره (0.84).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن الاستنتاج أن التدريب يساعد التدريب على زيادة القدرة على أداء المهام بشكل أفضل، يمكن التدريب من اكتساب مهارات جديدة

في مجال العمل، يمنح التدريب رصيذاً معرفياً جديداً يطور من مستوى الأداء، يسهم التدريب في تعزيز السلوك الوظيفي الجيد، يعزز التدريب من القدرة على توظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل، تعزز البرامج التدريبية الثقة بالنفس لدى العاملين، يُمكن التدريب من تحديد نقاط الضعف، والقوة في مستوى الأداء، تسهم البرامج التدريبية في زيادة التفاعل مع المناخ التنظيمي، يعزز التدريب الشعور بالولاء التنظيمي، تصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات العاملين.

نتائج السؤال الثاني: ماهي اجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو التحفيز ودورها في

الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية؟

الجدول (3.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحفيز:

جدول رقم(3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحفيز.

رقم الفقرة	آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11.	تمنح المؤسسة التي اعمل بها تأمينات صحية	3.21	1.07	مرتفعة جدا
12.	تسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين	2.73	1.18	مرتفعة
13.	الحصول على الحوافز يؤدي الى استئشعار تطبيق العدالة و العمل بروح الفريق دائما	2.45	1.22	مرتفعة
14.	تمنح الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالانتماء للمنظمة التي اعمل	2.24	1.30	متوسطة
15.	الحصول على الحوافز المعنوية مقابل العمل الاضافي منحني بعض المزايا الاجتماعية الاخرى	2.22	1.22	متوسطة
16.	توجه المنظمة التي أعمل بها كتب الشكر و الثناء	2.08	1.11	متوسطة
17.	تحسن الحوافز في المؤسسة التي اعمل بها من السلوك التنظيمي	1.88	1.12	متوسطة

18.	الحوافز التي تقدم بالمنظمة التي أعمل بها ترفع مستوى الأداء	1.83	1.19	متوسطة
19.	يتميز نظام الحوافز في المنظمة التي اعمل بها بالاعتماد على التقييم السليم	1.76	1.16	متوسطة
20.	الحصول على الحوافز المعنوية والمادية استثارت رغبتي في العمل ، مما ادى الى زيادة النواتج	1.75	1.23	متوسطة
21.	تمكن الحوافز المادية في العمل من سد بعض من احتياجاتي	1.68	1.23	متوسطة
22.	يتميز نظام الحوافز في المنظمة التي اعمل بها بفعالية	1.64	1.21	متوسطة
23.	تقوم المنظمة التي اعمل بها بصرف المكافآت	1.63	1.33	متوسطة
24.	تمنح المنظمة التي اعمل بها الترقيات الشرفية	1.33	1.20	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.03	0.86	متوسطة

يوضح الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو التحفيز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.03) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.86)، مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو التحفيز متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تمنح المؤسسة التي اعمل بها تأمينات صحية) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (1.07)، الفقرة (تسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين) بمتوسط

حسابي مقداره (2.73) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة (الحصول على الحوافز يؤدي الى استشعار تطبيق العدالة والعمل بروح الفريق دائما) بمتوسط حسابي مقداره (2.45) وانحراف معياري مقداره (1.22)، الفقرة (تمنح الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالانتماء للمنظمة التي اعمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.24) وانحراف معياري مقداره (1.3).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تمنح المنظمة التي اعمل بها الترقيات الشرفية) بمتوسط حسابي مقداره (1.33) وانحراف معياري مقداره (1.2)، الفقرة (تقوم المنظمة التي اعمل بها بصرف المكافآت) بمتوسط حسابي مقداره (1.63) وانحراف معياري مقداره (1.33)، الفقرة (يتميز نظام الحوافز في المنظمة التي اعمل بها بفعالية) بمتوسط حسابي مقداره (1.64) وانحراف معياري مقداره (1.21)، الفقرة (تمكن الحوافز المادية في العمل من سد بعض من احتياجاتي) بمتوسط حسابي مقداره (1.68) وانحراف معياري مقداره (1.23).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن استنتاج أن المؤسسات تمنح الحكومية التي يعمل بها المبحوثون تأميمات صحية، تسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين، الحصول على الحوافز يؤدي الى استشعار تطبيق العدالة و العمل بروح الفريق دائما.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض الفقرة المتعلقة بمنح المؤسسات الحكومية الترقيات الشرفية.

تفسر الباحثة رفض الفقرة من قبل المبحوثين انهم لم يحصلوا عليها بالشكل السليم، حيث اثبتت اجابات المبحوثين نحو استراتيجية التحفيز ان انظمة التحفيز المتبعة في المؤسسات الحكومية

تفتقر الى التعزيز وتعاني من قصور واضح من الضرورة الرجوع الى تعديلها واعادة صياغتها وتطبيقها بالاستناد الى اسس التحفيز القائمة على تطبيق التقييم السليم للأداء بمساواة، واعادة هيكليتها اقسام الموارد البشرية في المنظمات الحكومية.

نتائج السؤال الثالث: ماهي إجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية تقييم

الأداء ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية؟

الجدول (4.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجية تقييم الأداء:

جدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استراتيجية تقييم الأداء.

رقم الفقرة	آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية تقييم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
25.	يعزز التدريب ايجاد بيئة عمل جاذبة للاستقرار الوظيفي .	2.40	1.11	مرتفعة
26.	يساعد تقييم أدائي في الرغبة بتطوير ذاتي دائماً	2.38	1.24	متوسطة
27.	عملت البرامج التدريبية التي تلقيتها الى رفع مستوى ادائي ودرجة تقييمي	2.29	1.15	متوسطة
28.	تعمل المنظمة التي اعمل بها على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين	2.25	1.11	متوسطة
29.	تقييم أدائي يكون بحضور للوقوف على النقاط التي تحتاج إلى تطوير.	2.10	1.31	متوسطة
30.	هناك تقدير مستمر لي بعد عملية التقييم التي تتبناها المنظمة	2.09	1.23	متوسطة
31.	يسهم التقييم في تشكيل تغذية راجعة للرؤساء و المرؤوسين بغرض التقويم نحو المسار الصحيح	1.97	1.16	متوسطة

متوسطة	1.21	1.97	يعتمد التقييم في منظمتي على توظيف مسؤولين و مشرفين و لجان ذات كفاءة عالية	32.
متوسطة	1.18	1.96	يتصف التقييم المطبق في المنظمة التي اعمل بها بالحدثة	33.
متوسطة	1.14	1.89	يتصف التقييم في المنظمة التي اعمل بها بالاعتماد على تقارير و سجلات بشفافية وموضوعية.	34.
متوسطة	1.00	2.13	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية تقييم الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.13) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1)، مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو استراتيجية تقييم الأداء متوسطة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يعزز التدريب ايجاد بيئة عمل جاذبة للاستقرار الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (1.11)، الفقرة (يساعد تقييم أدائي في الرغبة بتطوير ذاتي دائماً) بمتوسط حسابي مقداره (2.38) وانحراف معياري مقداره (1.24)، الفقرة (عملت البرامج التدريبية التي تلقيتها الى رفع مستوى ادائي ودرجة تقييمي) بمتوسط حسابي مقداره (2.29) وانحراف معياري مقداره (1.15)، الفقرة (تعمل المنظمة التي اعمل بها على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.25) وانحراف معياري مقداره (1.11).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتصف التقييم في المنظمة التي اعمل بها بالاعتماد على تقارير وسجلات بشفافية وموضوعية) بمتوسط حسابي مقداره (1.89) وانحراف معياري مقداره (1.14)، الفقرة (يتصف التقييم المطبق في المنظمة التي اعمل بها بالحدثاء) بمتوسط حسابي مقداره (1.96) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة (يعتمد التقييم في منظمتي على توظيف مسؤولين ومشرفين ولجان ذات كفاءة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (1.97) وانحراف معياري مقداره (1.21)، الفقرة (يسهم التقييم في تشكيل تغذية راجعة للرؤساء و المرؤوسين بغرض التقويم نحو المسار الصحيح) بمتوسط حسابي مقداره (1.97) وانحراف معياري مقداره (1.16).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن الاستنتاج أن التدريب يعزز ايجاد بيئة عمل جاذبة للاستقرار الوظيفي.

نتائج السؤال الرابع: ما مستوى رغبة الكفاءات العلمية ممثلة بالعاملين في المؤسسات الحكومية في الهجرة؟

الجدول (5.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرغبة في الهجرة:

جدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرغبة في الهجرة.

رقم الفقرة	مستوى رغبة الكفاءات العلمية ممثلة بالعاملين في المؤسسات الحكومية في الهجرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
35.	ارى ان الهجرة ستمكنني من تنمية مهاراتي وقدراتي	2.41	1.32	مرتفعة
36.	يعجبني الاحترام و المناصب و الترقيات التي حظي بها زملائي المهاجرين	2.33	1.27	متوسطة
37.	ستخلصني الهجرة من قيود ومضايقات الاحتلال	2.33	1.30	متوسطة

38.	ارى ان الهجرة فرصة لتوفير حياة كريمة لعائلتي	2.28	1.32	متوسطة
39.	ارى ان الهجرة تحسن مستوى معيشتي ونقطة الانطلاق للمستقبل	2.25	1.38	متوسطة
40.	ارى في الهجرة فرصة للإبداع في عملي	2.23	1.35	متوسطة
41.	اعتقد ان الهجرة طوق النجاة للباحثين عن العمل من الخريجين	2.23	1.36	متوسطة
42.	ارى ان الهجرة ستحقق لأسرتي حياة أكثر استقرارا و امنا	2.18	1.32	متوسطة
43.	يعزز سماع قصص انجازات المهاجرون الرغبة في البحث عن هجرة	2.15	1.34	متوسطة
44.	ارى الكثير من المكاسب المادية والمعنوية في الهجرة	2.10	1.36	متوسطة
45.	تخفف الهجرة من الضغوط النفسية التي اعاني منها	2.00	1.43	متوسطة
46.	اعتقد ان الهجرة هي الحل الوحيد للنجاة من صعوبة العيش في ظل الظروف السياسية و الاقتصادية التي نعاني بها	1.83	1.37	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.19	1.19	متوسطة

يوضح الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس مستوى رغبة الكفاءات العلمية ممثلة بالعاملين في المؤسسات الحكومية في الهجرة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.19) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.19)، مما يدل على أن درجة مستوى رغبة الكفاءات العلمية ممثلة بالعاملين في المؤسسات الحكومية في الهجرة متوسطة .

الفقرات (36-46) التي تتمحور حول الظروف السياسية والاقتصادية و الاجتماعية والامنية

بسبب مضايقات الاحتلال والاضاع البيئية المعيشية لعائلاتهم السائدة في البلاد التي تفتقر الى

الامن و الاستقرار وتؤثر سلبا في تحقيق العيش بسلام للكفاءات و اسرهم ، و الافتقار الى فرص عمل من شأنها تطوير الكفاءات وتحفيزها ومنحها فرص تحقيق الابداع و نيل المكاسب المادية و الحوافز المعنوية.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (ارى ان الهجرة ستمكنني من تنمية مهاراتي وقدراتي) بمتوسط حسابي مقداره (2.41) وانحراف معياري مقداره (1.32)، الفقرة (يعجبني الاحترام و المناصب و الترقيات التي حظي بها زملائي المهاجرين) بمتوسط حسابي مقداره (2.33) وانحراف معياري مقداره (1.27)، الفقرة (ستخلصني الهجرة من قيود ومضايقات الاحتلال) بمتوسط حسابي مقداره (2.33) وانحراف معياري مقداره (1.3)، الفقرة (ارى ان الهجرة فرصة لتوفير حياة كريمة لعائلتي) بمتوسط حسابي مقداره (2.28) وانحراف معياري مقداره (1.32).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (اعتقد ان الهجرة هي الحل الوحيد للنجاة من صعوبة العيش في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي نعاني بها) بمتوسط حسابي مقداره (1.83) وانحراف معياري مقداره (1.37)، الفقرة (تخفف الهجرة من الضغوط النفسية التي اعاني منها) بمتوسط حسابي مقداره (2) وانحراف معياري مقداره (1.43)، الفقرة (ارى الكثير من المكاسب المادية و المعنوية في الهجرة) بمتوسط حسابي مقداره (2.1) وانحراف معياري مقداره (1.36)، الفقرة (يعزز سماع قصص انجازات المهاجرين الرغبة في البحث عن هجرة) بمتوسط حسابي مقداره (2.15) وانحراف معياري مقداره (1.34).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن استنتاج أن مستوى رغبة الكفاءات العلمية ممثلة بالعاملين في المؤسسات الحكومية في الهجرة تتمثل بأنهم يرون أن الهجرة ستمكنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

نتائج السؤال الخامس: ماهي مقترحات وتصورات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في جذب الكفاءات العلمية المهاجرة؟

قدم المبحوثين خططا لإعادة استقطاب الكفاءات المهاجرة بنسبة مرتفعة:

*بناء نظام حوافز خاص بأصحاب الكفاءات وتحقيق العدالة الاجتماعية في توزيعها.

* تعزيز الكفاءات العلمية وتشجيعها للعودة الى الوطن من خلال تقديم الحوافز المادية و

المعنوية مثل: الترقيات والتكريم وكلمات الشكر والثناء ومنح الاوسمة وحق المشاركة في المحافل

والمؤتمرات المحلية والدولية وصرف المكافآت الرمزية.

*انتخاب مسؤولين ورؤساء جدد واعادة صياغة تطبيق التنمية البشرية وعلى اولويتها (التحفيز،

والتقييم السليم) بالاعتماد على مبادئ المساواة والشفافية.

1.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتنمية البشرية (متغير مستقل) وهجرة الكفاءات العلمية (متغير تابع) بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

$$\text{هجرة الكفاءات العلمية} = \beta_0 + \beta_1 * \text{الدرجة الكلية للتنمية البشرية} + e.$$

حيث أن: β_0, β_1 هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و e : حد الخطأ.

والجدول (6.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (6.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية للتنمية البشرية وهجرة الكفاءات

العلمية

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	4.151	0.333	----	12.480	0.000
درجة التنمية البشرية	-0.830	0.136	-0.448	-6.100	0.000
معامل الارتباط $r=0.448$ ، معامل التحديد $R^2=0.201$ قيمة $(F_ANOVA)=37.207$ ، $sig.=0.000$ اختبار كولموجوروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: $P\text{-Value}(k\text{-s test})= 0.656$					

المتغير التابع: هجرة الكفاءات العلمية

نموذج الانحدار المقدر:

هجرة الكفاءات العلمية = $-4.151 - 0.830 * \text{درجة التنمية البشرية}$

وبلاحظ من نتائج الجدول (6.4) بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة. معامل التحديد (R^2) = 0.201 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن التنمية البشرية قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (هجرة الكفاءات العلمية) بنسبة 20.1% وهي نسبة فعالية متوسطة، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دالة إحصائية عند مستوى 0.05 (مستوى الدلالة 0.656 أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج. وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج الانحدار البسيط المستخدم.

من نتائج تحليل الانحدار السابق يستنتج رفض الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.000$ وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) = -0.830 وهي سالبة مما يدل على أن هذا التأثير عكسي أي أن زيادة مستوى أبعاد التنمية البشرية يؤدي إلى انخفاض ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، والعكس صحيح.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لاستراتيجية التدريب في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لاستراتيجية التحفيز في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لاستراتيجية تقييم الأداء في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

الجدول (7.4) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التنمية البشرية) والمتغير التابع (هجرة الكفاءات العلمية):

جدول (7.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التنمية البشرية) والمتغير التابع (هجرة الكفاءات العلمية)

هجرة الكفاءات العلمية	تقييم الأداء	التحفيز	التدريب	درجة أبعاد التنمية البشرية		
-0.448**	0.877**	0.862**	0.525**	1	معامل بيرسون	درجة أبعاد التنمية البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
-0.127	0.214**	0.247**	1	0.525**	معامل بيرسون	التدريب
0.122	0.009	0.002		0.000	مستوى الدلالة	
-0.328**	0.655**	1	.247**	0.862**	معامل بيرسون	التحفيز
0.000	0.000		.002	0.000	مستوى الدلالة	
-0.507**	1	0.655**	.214**	0.877**	معامل بيرسون	تقييم الأداء
0.000		0.000	.009	0.000	مستوى الدلالة	
1	-0.507**	-0.328**	-.127	-0.448**	معامل بيرسون	هجرة الكفاءات العلمية
	0.000	0.000	.122	0.000	مستوى الدلالة	

هجرة الكفاءات العلمية	تقييم الأداء	التحفيز	التدريب	درجة أبعاد التنمية البشرية		
-0.448**	0.877**	0.862**	0.525**	1	معامل بيرسون	درجة أبعاد التنمية البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
-0.127	0.214**	0.247**	1	0.525**	معامل بيرسون	التدريب
0.122	0.009	0.002		0.000	مستوى الدلالة	
-0.328**	0.655**	1	.247**	0.862**	معامل بيرسون	التحفيز
0.000	0.000		.002	0.000	مستوى الدلالة	
-0.507**	1	0.655**	.214**	0.877**	معامل بيرسون	تقييم الأداء
0.000		0.000	.009	0.000	مستوى الدلالة	
1	-0.507**	-0.328**	-.127	-0.448**	معامل بيرسون	هجرة الكفاءات العلمية
	0.000	0.000	.122	0.000	مستوى الدلالة	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.						
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05.						

ويلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بأنه يوجد ارتباطات دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع و كذلك بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، مما يدل على وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) التي تجعل نتائج الانحدار غير صحيحة وغير دقيقة، وعليه، ولمعالجة هذه المشكلة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل انحدار التل المتعدد (Ridge Regression) بناء على نموذج الانحدار التالي:

$$\text{نموذج الانحدار: هجرة الكفاءات العلمية} = \beta_0 + \beta_1 * \text{استراتيجية التدريب} + \beta_2 * \text{استراتيجية التحفيز} + \beta_3 * \text{استراتيجية تقييم الأداء} + e.$$

حيث أن : $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$ ، هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و e : حد الخطأ. والجدول (8.4) يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (8.4): نتائج تحليل انحدار النل المتعدد (Ridge Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
استراتيجية التدريب	-0.062	-0.031	0.035	0.758	0.385
استراتيجية التحفيز	-0.130	-0.094	0.034	7.561	0.007
استراتيجية تقييم الأداء	-0.255	-0.214	0.029	53.298	0.000
ثابت الانحدار = 3.180 ، معامل التحديد $R^2 = 0.232$ قيمة $(F_ANOVA) = 11.826$ ، $sig. = 0.000$ اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: $P\text{-Value}(k\text{-s test}) = 0.095$					

المتغير التابع: هجرة الكفاءات العلمية

نموذج الانحدار المقدر:

هجرة الكفاءات العلمية = $3.180 - 0.062 * \text{استراتيجية التدريب} - 0.130 * \text{استراتيجية}$

التحفيز - $0.255 * \text{استراتيجية تقييم الأداء}$

• ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة F_ANOVA دالة إحصائية (مستوى الدلالة

Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (النل) في

تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

- معامل التحديد ($R^2 = 0.232$) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (أبعاد التنمية البشرية) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (هجرة الكفاءات العلمية) بنسبة 23.2% فقط وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار، وهذه النسبة تعتبر متوسطة بالنسبة لفعالية نموذج الانحدار.

- كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً (مستوى الدلالة 0.095 أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج.

- وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج انحدار النل المتعدد المستخدم.

ومن نتائج الجدول (8.4) يمكن فحص الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

من نتائج تحليل الانحدار الواردة في جدول (8.4) أن يستنتج قبول الفرضية الفرعية الأولى،

وبالتالي يستنتج بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية

التدريب في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار

ف=0.385 وهو أكبر من مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التحفيز في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

من نتائج تحليل الانحدار الواردة في جدول (8.4) أن يستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يستنتج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التحفيز في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.007 وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta)=-0.130 وهي سالبة مما يدل على أن هذا التأثير عكسي أي أن زيادة مستوى استراتيجية التحفيز يؤدي إلى انخفاض ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

من نتائج تحليل الانحدار الواردة في جدول (8.4) أن يستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يستنتج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.000 وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta)=-0.255 وهي سالبة مما يدل على أن هذا التأثير عكسي أي أن زيادة مستوى استراتيجية تقييم الأداء يؤدي إلى انخفاض ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، والعكس صحيح.

ومن نتائج تحليل الانحدار أيضا يمكن استنتاج بأن استراتيجية تقييم الأداء أكثر تأثيرا من استراتيجية التحفيز على الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية (لأن القيمة المطلقة لمعامل بيتا المعياري لاستراتيجية تقييم الأداء = 0.214 أكبر من القيمة المطلقة لمعامل بيتا المعياري لاستراتيجية التحفيز = 0.094).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، مكان السكن، مكان العمل، العمر، الحصول على شهادات تدريبية، سنوات الخبرة ؟

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول التالي يبين درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات العينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير الجنس، والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(9.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لمحاور التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
التدريب	ذكر	80	2.88	0.59	-0.948	148	0.345
	أنثى	70	2.97	0.58			
التحفيز	ذكر	80	2.01	0.75	-0.272	148	0.786
	أنثى	70	2.05	0.98			
تقييم الأداء	ذكر	80	2.15	0.99	0.319	148	0.750
	أنثى	70	2.10	1.01			
الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية	ذكر	80	2.35	0.61	-0.244	148	0.808
	أنثى	70	2.37	0.68			
التوجه نحو الهجرة	ذكر	80	2.10	1.11	-1.057	148	0.292
	أنثى	70	2.30	1.27			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس عند جميع محاور الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المحاور)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية الأولى عند جميع محاور الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	0.319	2	0.159	0.461	0.632
	داخل المجموعات	50.809	147	0.346		
	المجموع	51.128	149			
استراتيجية التحفيز	بين المجموعات	1.591	2	0.795	1.072	0.345
	داخل المجموعات	109.106	147	0.742		
	المجموع	110.697	149			
استراتيجية تقييم الأداء	بين المجموعات	5.762	2	2.881	2.965	0.055
	داخل المجموعات	142.829	147	0.972		
	المجموع	148.591	149			
الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية	بين المجموعات	1.700	2	0.850	2.093	0.127
	داخل المجموعات	59.719	147	0.406		
	المجموع	61.420	149			
التوجه نحو الهجرة	بين المجموعات	2.745	2	1.373	0.971	0.381
	داخل المجموعات	207.826	147	1.414		
	المجموع	210.571	149			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المحاور (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع محاور الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية عند جميع محاور الدراسة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (11.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.65	2.95	87	بكالوريوس	التدريب
0.49	2.90	41	ماجستير	
0.51	2.82	22	دكتوراه فأعلى	
0.59	2.92	150	المجموع	
0.84	2.11	87	بكالوريوس	التحفيز
0.94	1.88	41	ماجستير	
0.78	1.99	22	دكتوراه فأعلى	
0.86	2.03	150	المجموع	

1.00	2.27	87	بكالوريوس	تقييم الأداء
1.05	1.81	41	ماجستير	
0.75	2.17	22	دكتوراه فأعلى	
1.00	2.13	150	المجموع	
0.65	2.44	87	بكالوريوس	درجة أبعاد التنمية البشرية
0.64	2.20	41	ماجستير	
0.55	2.32	22	دكتوراه فأعلى	
0.64	2.36	150	المجموع	
1.19	2.10	87	بكالوريوس	هجرة الكفاءات العلمية
1.16	2.41	41	ماجستير	
1.23	2.14	22	دكتوراه فأعلى	
1.19	2.19	150	المجموع	

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق

في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من

هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	2.162	3	0.721	2.149	0.097
	داخل المجموعات	48.966	146	0.335		
	المجموع	51.128	149			
التحفيز	بين المجموعات	13.410	3	4.470	6.708	0.000
	داخل المجموعات	97.287	146	0.666		
	المجموع	110.697	149			
تقييم الأداء	بين المجموعات	11.828	3	3.943	4.209	0.007
	داخل المجموعات	136.763	146	0.937		
	المجموع	148.591	149			
الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية	بين المجموعات	6.278	3	2.093	5.541	0.001
	داخل المجموعات	55.141	146	0.378		
	المجموع	61.420	149			
التوجه نحو الهجرة	بين المجموعات	6.434	3	2.145	1.534	0.208
	داخل المجموعات	204.138	146	1.398		
	المجموع	210.571	149			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

0.05) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التحفيز وتقييم الأداء والدرجة

الكلية لأبعاد التنمية البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي(مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذه

(المحاور) وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة عند هذه المحاور الثلاثة. من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التدريب والتوجه نحو الهجرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند هذان المحوران) وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند هذان المحوران.

ومن أجل دراسة الفروق في التحفيز وتقييم الأداء والدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية حسب متغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، حيث تمثل الأرقام في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (13.4): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المسمى الوظيفي عند التحفيز وتقييم الأداء والدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية.

المحور	المسمى الوظيفي	نائب رئيس قسم	رئيس قسم	مدير	نائب مدير
التحفيز	نائب رئيس قسم		0.382	0.286	*1.139
	رئيس قسم	-0.382		-0.096	*0.756
	مدير	-0.286	0.096		*0.853
	نائب مدير	*-1.139	*-0.756	*-0.853	
المحور	المسمى الوظيفي	نائب رئيس قسم	رئيس قسم	مدير	نائب مدير
تقييم الأداء	نائب رئيس قسم		0.534	0.143	*0.896
	رئيس قسم	-0.534		-0.391	0.362
	مدير	-0.143	0.391		0.753
	نائب مدير	*-0.896	-0.362	-0.753	

المحور	المسمى الوظيفي	نائب رئيس قسم	رئيس قسم	مدير	نائب مدير
درجة أبعاد التنمية البشرية	نائب رئيس قسم		0.245	0.086	*0.738
	رئيس قسم	-0.245		-0.160	*0.493
	مدير	-0.086	0.160		*0.652
	نائب مدير	*-0.738	*-0.493	*-0.652	

* الفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

فيما يتعلق بالتحفيز، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب المسمى الوظيفي كانت لصالح نواب رؤساء الأقسام ورؤساء الأقسام والمدراء مقابل نواب المدراء.

فيما يتعلق بتقييم الأداء، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب المسمى الوظيفي كانت لصالح نواب رؤساء الأقسام فقط مقابل نواب المدراء.

فيما يتعلق بالدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب المسمى الوظيفي كانت لصالح نواب رؤساء الأقسام ورؤساء الأقسام والمدراء مقابل نواب المدراء.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم(14.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.51	2.81	27	نائب رئيس قسم	التدريب
0.63	2.99	72	رئيس قسم	
0.50	2.98	35	مدير	
0.62	2.63	16	نائب مدير	
0.59	2.92	150	المجموع	
0.77	2.40	27	نائب رئيس قسم	التحفيز
0.79	2.02	72	رئيس قسم	
0.94	2.12	35	مدير	
0.72	1.26	16	نائب مدير	
0.86	2.03	150	المجموع	
0.81	2.51	27	نائب رئيس قسم	تقييم الأداء
1.09	1.98	72	رئيس قسم	
0.89	2.37	35	مدير	
0.75	1.62	16	نائب مدير	
1.00	2.13	150	المجموع	
0.60	2.58	27	نائب رئيس قسم	درجة لأبعاد التنمية البشرية
0.65	2.33	72	رئيس قسم	
0.57	2.49	35	مدير	
0.57	1.84	16	نائب مدير	
0.64	2.36	150	المجموع	

0.96	2.50	27	نائب رئيس قسم	هجرة الكفاءات العلمية
1.33	2.23	72	رئيس قسم	
0.96	1.87	35	مدير	
1.24	2.21	16	نائب مدير	
1.19	2.19	150	المجموع	

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الراتب الشهري.

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

ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية

البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الراتب الشهري،

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق

في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من

هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الراتب الشهري.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	0.177	2	0.088	0.255	0.775
	داخل المجموعات	50.951	147	0.347		
	المجموع	51.128	149			
التحفيز	بين المجموعات	4.148	2	2.074	2.862	0.060
	داخل المجموعات	106.549	147	0.725		
	المجموع	110.697	149			

0.727	0.320	0.322	2	0.644	بين المجموعات	تقييم الأداء
		1.006	147	147.947	داخل المجموعات	
			149	148.591	المجموع	
0.266	1.335	0.548	2	1.095	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية
		0.410	147	60.324	داخل المجموعات	
			149	61.420	المجموع	
0.572	0.561	0.797	2	1.594	بين المجموعات	التوجه نحو الهجرة
		1.422	147	208.977	داخل المجموعات	
			149	210.571	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

0.05) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الراتب الشهري عند جميع المحاور (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع محاور الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية الرابعة عند جميع محاور الدراسة، أي لا يوجد فروق لمتغير مكان العمل .

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير الراتب الشهري:

الجدول رقم(16.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية

الفلسطينية حسب متغير الراتب الشهري.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الراتب الشهري	المجال
0.66	2.98	37	أقل من 4000	التدريب
0.56	2.90	87	من 4000 - 6000	
0.59	2.89	26	أكثر من 6000	
0.59	2.92	150	المجموع	
0.85	2.29	37	أقل من 4000	التحفيز
0.83	1.90	87	من 4000 - 6000	
0.92	2.10	26	أكثر من 6000	
0.86	2.03	150	المجموع	
1.12	2.21	37	أقل من 4000	تقييم الأداء
0.99	2.07	87	من 4000 - 6000	
0.84	2.21	26	أكثر من 6000	
1.00	2.13	150	المجموع	
0.77	2.49	37	أقل من 4000	درجة لأبعاد التنمية البشرية
0.59	2.29	87	من 4000 - 6000	
0.61	2.40	26	أكثر من 6000	
0.64	2.36	150	المجموع	
1.26	2.37	37	أقل من 4000	هجرة الكفاءات العلمية
1.17	2.13	87	من 4000 - 6000	
1.18	2.16	26	أكثر من 6000	
1.19	2.19	150	المجموع	

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد

من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن.

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

ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية

البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن، والجدول

التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق

في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من

هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	0.008	2	0.004	0.011	0.989
	داخل المجموعات	51.120	147	0.348		
	المجموع	51.128	149			
التحفيز	بين المجموعات	1.259	2	0.629	0.845	0.431
	داخل المجموعات	109.439	147	0.744		
	المجموع	110.697	149			
تقييم الأداء	بين المجموعات	1.321	2	0.660	0.659	0.519
	داخل المجموعات	147.270	147	1.002		
	المجموع	148.591	149			
الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية	بين المجموعات	0.002	2	0.001	0.002	0.998
	داخل المجموعات	61.418	147	0.418		
	المجموع	61.420	149			

0.051	3.028	4.166	2	8.333	بين المجموعات	التوجه نحو الهجرة
		1.376	147	202.239	داخل المجموعات	
			149	210.571	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في

الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن عند جميع المحاور (مستوى

الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع محاور الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية الخامسة

عند جميع محاور الدراسة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية

الفلسطينية حسب متغير مكان السكن:

الجدول رقم (17.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية

الفلسطينية حسب متغير مكان السكن.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	مكان السكن	المجال
0.60	2.92	90	مدينة	التدريب
0.58	2.93	51	قرية	
0.47	2.90	9	مخيم	
0.59	2.92	150	المجموع	
0.87	2.07	90	مدينة	التحفيز
0.86	1.92	51	قرية	
0.84	2.25	9	مخيم	
0.86	2.03	150	المجموع	

0.99	2.09	90	مدينة	تقييم الأداء
0.96	2.25	51	قرية	
1.35	1.90	9	مخيم	
1.00	2.13	150	المجموع	
0.64	2.36	90	مدينة	درجة لأبعاد التنمية البشرية
0.64	2.36	51	قرية	
0.78	2.35	9	مخيم	
0.64	2.36	150	المجموع	
1.24	2.37	90	مدينة	هجرة الكفاءات العلمية
1.05	1.87	51	قرية	
1.14	2.23	9	مخيم	
1.19	2.19	150	المجموع	

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

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

في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من

هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	0.677	2	0.338	0.986	0.375
	داخل المجموعات	50.451	147	0.343		
	المجموع	51.128	149			
التحفيز	بين المجموعات	2.353	2	1.176	1.596	0.206
	داخل المجموعات	108.344	147	0.737		
	المجموع	110.697	149			
تقييم الأداء	بين المجموعات	1.121	2	0.560	0.559	0.573
	داخل المجموعات	147.470	147	1.003		
	المجموع	148.591	149			
الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية	بين المجموعات	1.132	2	0.566	1.380	0.255
	داخل المجموعات	60.288	147	0.410		
	المجموع	61.420	149			
التوجه نحو الهجرة	بين المجموعات	2.247	2	1.124	0.793	0.454
	داخل المجموعات	208.324	147	1.417		
	المجموع	210.571	149			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في

الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل عند جميع المحاور(مستوى

الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع محاور الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية السادسة عند جميع محاور الدراسة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير مكان العمل:

الجدول رقم(19.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير مكان العمل.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المجال
0.68	3.01	50	ديوان الموظفين	التدريب
0.56	2.90	50	وزارة الصحة	
0.51	2.85	50	وزارة التربية	
0.59	2.92	150	المجموع	
0.97	2.10	50	ديوان الموظفين	التحفيز
0.81	2.13	50	وزارة الصحة	
0.78	1.85	50	وزارة التربية	
0.86	2.03	150	المجموع	
1.13	2.17	50	ديوان الموظفين	تقييم الأداء
0.91	2.21	50	وزارة الصحة	
0.96	2.01	50	وزارة التربية	
1.00	2.13	150	المجموع	
0.73	2.43	50	ديوان الموظفين	درجة لأبعاد التنمية البشرية
0.58	2.42	50	وزارة الصحة	
0.59	2.24	50	وزارة التربية	
0.64	2.36	150	المجموع	

1.34	2.29	50	ديوان الموظفين	هجرة الكفاءات العلمية
1.19	2.27	50	وزارة الصحة	
1.02	2.02	50	وزارة التربية	
1.19	2.19	150	المجموع	

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	1.307	3	0.436	1.277	0.285
	داخل المجموعات	49.821	146	0.341		
	المجموع	51.128	149			
التحفيز	بين المجموعات	9.832	3	3.277	4.744	0.003
	داخل المجموعات	100.865	146	0.691		
	المجموع	110.697	149			

0.105	2.080	2.031	3	6.092	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.976	146	142.499	داخل المجموعات	
			149	148.591	المجموع	
0.068	2.423	0.971	3	2.912	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية
		0.401	146	58.507	داخل المجموعات	
			149	61.420	المجموع	
0.000	7.499	9.372	3	28.115	بين المجموعات	التوجه نحو الهجرة
		1.250	146	182.456	داخل المجموعات	
			149	210.571	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التحفيز و التوجه نحو الهجرة تعزى لمتغير العمر (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذان المحوران) وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الفرعية السابعة عند هذان المحوران. من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التدريب واستراتيجية تقييم الأداء والدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية تعزى لمتغير العمر (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند هذه المحاور) وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية السابعة عند هذه المحاور.

ومن أجل دراسة الفروق في استراتيجية التحفيز و التوجه نحو الهجرة حسب متغير العمر، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، حيث تمثل الأرقام في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(21.4): نتائج اختبار توكي(Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير العمر عند التحفيز والتوجه نحو الهجرة.

المحور	العمر	أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 40 سنة	من 40 سنة فأكثر
التحفيز	أقل من 30 سنة		-0.250	0.172	0.413
	من 30-أقل من 35 سنة	0.250		0.422	*0.663
	من 35-أقل من 40 سنة	-0.172	-0.422		0.241
	من 40 سنة فأكثر	-0.413	*-0.663	-0.241	
المحور	العمر	أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 40 سنة	من 40 سنة فأكثر
هجرة الكفاءات العلمية	أقل من 30 سنة		*1.234	0.680	*1.165
	من 30-أقل من 35 سنة	*-1.234		-0.554	-0.069
	من 35-أقل من 40 سنة	-0.680	0.554		0.485
	من 40 سنة فأكثر	*-1.165	0.069	-0.485	

* الفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

فيما يتعلق بالتحفيز، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب العمر كانت لصالح الفئة

العمرية(من 30-أقل من 35 سنة) مقابل الفئة العمرية(من 40 سنة فأكثر).

أما فيما يتعلق بالتوجه نحو الهجرة، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب العمر كانت

لصالح الفئة العمرية(أقل من 30 سنة) مقابل الفئة العمرية(من 30-أقل من 35 سنة) و الفئة

العمرية(من 40 سنة فأكثر).

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية

الفلسطينية حسب متغير العمر:

الجدول رقم(22.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير العمر .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.70	2.77	23	أقل من 30 سنة	التدريب
0.65	2.87	35	من 30-أقل من 35 سنة	
0.66	3.06	38	من 35-أقل من 40 سنة	
0.39	2.91	54	من 40 سنة فأكثر	
0.59	2.92	150	المجموع	
0.86	2.16	23	أقل من 30 سنة	التحفيز
0.70	2.41	35	من 30-أقل من 35 سنة	
0.86	1.99	38	من 35-أقل من 40 سنة	
0.87	1.75	54	من 40 سنة فأكثر	
0.86	2.03	150	المجموع	
1.22	1.86	23	أقل من 30 سنة	تقييم الأداء
0.86	2.45	35	من 30-أقل من 35 سنة	
1.02	2.17	38	من 35-أقل من 40 سنة	
0.93	2.01	54	من 40 سنة فأكثر	
1.00	2.13	150	المجموع	
0.77	2.27	23	أقل من 30 سنة	درجة أبعاد التنمية البشرية
0.60	2.58	35	من 30-أقل من 35 سنة	
0.60	2.41	38	من 35-أقل من 40 سنة	
0.61	2.23	54	من 40 سنة فأكثر	
0.64	2.36	150	المجموع	
0.95	3.07	23	أقل من 30 سنة	هجرة الكفاءات العلمية

1.19	1.84	35	من 30-أقل من 35 سنة
1.18	2.39	38	من 35-أقل من 40 سنة
1.09	1.91	54	من 40 سنة فأكثر
1.19	2.19	150	المجموع

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الحصول على شهادات تدريبية.

الجدول التالي يبين درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات العينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير الحصول على شهادات تدريبية، والجدول رقم (23.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (23.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات العينتين المستقلتين لمحاوالت التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير الحصول على شهادات تدريبية.

المجال	الحصول على شهادات تدريبية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
التدريب	نعم	114	2.98	0.56	2.240	148	0.027
	لا	36	2.73	0.64			
التحفيز	نعم	114	2.04	0.88	0.164	148	0.870
	لا	36	2.01	0.81			
تقييم الأداء	نعم	114	2.08	1.04	-1.004	148	0.317
	لا	36	2.28	0.84			

0.823	148	0.224	0.65	2.37	114	نعم	الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية
			0.62	2.34	36	لا	
0.031	148	-2.181	1.26	2.08	114	نعم	التوجه نحو الهجرة
			0.86	2.56	36	لا	

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التدريب والتوجه نحو الهجرة

تعزى لمتغير الحصول على شهادات تدريبية (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذان المحوران)

وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الفرعية الثامنة عند هذان المحوران. من ناحية أخرى تبين بأنه لا

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في اتجاهات العاملين في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو استراتيجيات التحفيز وتقييم الأداء والدرجة الكلية لأبعاد التنمية

البشرية تعزى لمتغير الحصول على شهادات تدريبية (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند هذه

المحاور) وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية الثامنة عند هذه المحاور.

فيما يتعلق بالتدريب كانت الفروق لصالح الحاصلين على شهادات تدريبية بوسط

حسابي (2.98) مقابل غير الحاصلين على شهادات تدريبية بوسط حسابي (2.73).

وفيما يتعلق بالتوجه نحو الهجرة، كانت الفروق لصالح الذين لم يحصلوا على شهادات تدريبية

بوسط حسابي (2.56) مقابل الحاصلين على شهادات تدريبية بوسط حسابي (2.08).

الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريب	بين المجموعات	2.338	3	0.779	2.332	0.077
	داخل المجموعات	48.790	146	0.334		
	المجموع	51.128	149			
التحفيز	بين المجموعات	9.344	3	3.115	4.487	0.005
	داخل المجموعات	101.354	146	0.694		
	المجموع	110.697	149			
تقييم الأداء	بين المجموعات	5.485	3	1.828	1.865	0.138
	داخل المجموعات	143.106	146	0.980		
	المجموع	148.591	149			
الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية	بين المجموعات	2.462	3	0.821	2.032	0.112
	داخل المجموعات	58.958	146	0.404		
	المجموع	61.420	149			

0.003	4.949	6.479	3	19.437	بين المجموعات	التوجه نحو الهجرة
		1.309	146	191.134	داخل المجموعات	
			149	210.571	المجموع	

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التحفيز والتوجه نحو الهجرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذان المحوران) وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الفرعية التاسعة عند هذان المحوران. من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التدريب وتقييم الأداء والدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند هذه المحاور) وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية الثامنة عند هذه المحاور.

ومن أجل دراسة الفروق في التحفيز والتوجه نحو الهجرة حسب متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، حيث تمثل الأرقام في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (25.4): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير سنوات

الخبرة عند التحفيز والتوجه نحو الهجرة.

المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
التحفيز	أقل من 5 سنوات		-0.217	0.375	0.392
	من 5-أقل من 10 سنوات	0.217		*0.592	*0.609
	من 10-أقل من 15 سنة	-0.375	*-0.592		0.017
	من 15 سنة فأكثر	-0.392	*-0.609	-0.017	
المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
هجرة	أقل من 5 سنوات		0.700	0.077	*0.829

0.129	-0.622		-0.700	من 5-أقل من 10 سنوات	الكفاءات العلمية
*0.752		0.622	-0.077	من 10-أقل من 15 سنة	
	*-0.752	-0.129	*-0.829	من 15 سنة فأكثر	

* الفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

فيما يتعلق بالتحفيز، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب سنوات الخبرة كانت لصالح سنوات الخبرة (من 5-أقل من 10 سنوات) مقابل سنوات الخبرة (ن 10-أقل من 15 سنة) و (من 15 سنة فأكثر).

أما فيما يتعلق بالتوجه نحو الهجرة، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب سنوات الخبرة كانت لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 10-أقل من 15 سنة) مقابل سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر).

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (26.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.70	2.95	22	أقل من 5 سنوات	التدريب
0.60	2.82	29	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.74	2.73	31	من 10-أقل من 15 سنة	
0.42	3.04	68	من 15 سنة فأكثر	
0.59	2.92	150	المجموع	

0.95	2.24	22	أقل من 5 سنوات	التحفيز
0.71	2.46	29	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.85	1.87	31	من 10-أقل من 15 سنة	
0.83	1.85	68	من 15 سنة فأكثر	
0.86	2.03	150	المجموع	
1.16	1.90	22	أقل من 5 سنوات	تقييم الأداء
0.94	2.43	29	من 5-أقل من 10 سنوات	
1.02	1.91	31	من 10-أقل من 15 سنة	
0.94	2.17	68	من 15 سنة فأكثر	
1.00	2.13	150	المجموع	
0.80	2.36	22	أقل من 5 سنوات	درجة لأبعاد التنمية البشرية
0.67	2.57	29	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.62	2.17	31	من 10-أقل من 15 سنة	
0.56	2.35	68	من 15 سنة فأكثر	
0.64	2.36	150	المجموع	
1.24	2.72	22	أقل من 5 سنوات	هجرة الكفاءات العلمية
1.29	2.02	29	من 5-أقل من 10 سنوات	
1.06	2.64	31	من 10-أقل من 15 سنة	
1.08	1.89	68	من 15 سنة فأكثر	
1.19	2.19	150	المجموع	

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية، وكذلك التوصيات التي يمكن أن يتم استخلاصها من هذه النتائج.

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الرئيسي: ماهي آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية

نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية ؟

تبين بأن الدرجة الكلية لمستوى التنمية البشرية كانت متوسطة، كما تبين بأن درجة التوجه

نحو الهجرة متوسطة. وكانت أعلى أبعاد التنمية البشرية التدريب وهي مرتفعة، يليها درجة تقييم

الأداء وهي متوسطة، وأخيرا التحفيز وهي متوسطة.

تفسر الباحثة ان الأبعاد تترتب حسب ايجابية اجابات المبحوثين مع الفقرات: التدريب بشكل مرتفع ثم الاستجابة بنسبة متوسطة نحو تقييم الأداء والتحفيز .

حصل التدريب بإجابات مرتفعة نظرا فقد اثبتت اولوية التدريب عن استراتيجيات التقييم والتحفيز وغيرها واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العولقي ،2018) المطبقة على البنوك اليمينة ودراسة (اللبد ، 2016) ، ودراسة (حجي واخرون ،2016)

مناقشة نتائج السؤال الأول: ماهي إجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو التدريب ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية؟

أظهرت النتائج أن إجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو التدريب كانت بدرجة مرتفعة. ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، تبين بأنه يساعد التدريب على زيادة القدرة على أداء المهام بشكل افضل، يمكن التدريب من اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل، يمنح التدريب رصيذاً معرفياً جديداً يطور من مستوى الأداء، يسهم التدريب في تعزيز السلوك الوظيفي الجيد، يعزز التدريب من القدرة على توظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل، تعزز البرامج التدريبية الثقة بالنفس لدى العاملين، يُمكن التدريب من تحديد نقاط الضعف، والقوة في مستوى الأداء، تسهم البرامج التدريبية في زيادة التفاعل مع المناخ التنظيمي، يعزز التدريب الشعور بالولاء التنظيمي، تصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات العاملين.

تفسر الباحثة ارتفاع اجابات المبحوثين على الفقرات (10-2) من خلال اطلاع الباحثة ودراسة استراتيجية التدريب يعود الى الاهداف المرجوة لتطبيق البرامج التدريبية التي تتمحور حول

الفرد نفسه تنميته و تطويره وتحسين ادائه من خلال صياغة برامج تدريبية فق احتياجات المنظمة و العاملين من شأنها تعزز قدراتهم وامكانياتهم وتحسين الجانب النفسي للفرد، حيث يكمن جوهر عملية التدريب، واستخدامه كتغذية راجعة لتقويم العاملين ويتوضح لدينا ان تطبيق استراتيجية التدريب تأتي اساسا لتطبيق استراتيجيات اخرى ودورا فاعلا في تحسين المناخ التنظيمي والاستقرار والانتماء الوظيفيين. مما يعود بجملة من الفوائد علو سير نظام العمل والعاملين والمنظمة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللو ح ، 2014).

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ماهي إجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو التحفيز ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية؟

أظهرت النتائج أن إجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو التحفيز كانت بدرجة متوسطة. ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، تبين بأنه تمنح المؤسسات الحكومية التي يعمل بها المبحوثون تأمينات صحية، تسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين، الحصول على الحوافز يؤدي الى استشعار تطبيق العدالة و العمل بروح الفريق دائما.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض الفقرة المتعلقة بمنح المؤسسات الحكومية الترقيات الشرفية.

تفسر الباحثة ارتفاع اجابات المبحوثين بأعلى درجة من الايجابية نحو استراتيجية التحفيز باستثناء الفقرة (24) التي تناولت منح الترقيات الشرفية التي كانت مستوى الاجابة عليها منخفضة و يعود ذلك الى حرمان العاملين من هذا النوع من التحفيز المعنوي المتمثل بالترقيات الشرفية و عدم الحصول عليها وتفسر الباحثة ذلك الى الخلل القائم في تطبيق الاستراتيجية و اعادة هيكلة قسم

الموارد البشرية المسؤول عن صياغتها في المؤسسات الحكومية ،وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطهراوي ، 2010)

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ماهي إجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو تقييم الأداء ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية؟

أظهرت النتائج أن إجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية نحو تقييم الأداء كانت بدرجة متوسطة. ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، تبين بأنه يعزز التدريب ايجاد بيئة عمل جاذبة للاستقرار الوظيفي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطهراوي، 2010) (الكواكي، 2010)، (Douglas Mawere, Shumba, Almon, 2012)، حسبما اوصت الدراسة (مانع، 2015) ان التقييم يعد السبيل الوحيد للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين وبالتالي تشكيل تغذية راجعة من قبل العاملين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتفعيل الاستراتيجية مستقبلا ،وذلك لتنميتهم و توصي الدراسة بضرورة وعي الجامعات الى تطبيق استراتيجية التحفيز والتركيز على الجانب النفسي للعاملين (التحفيز المعنوي) .

مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما مستوى رغبة الكفاءات العلمية ممثلة بالعاملين في المؤسسات الحكومية في الهجرة ؟

أظهرت النتائج أن درجة مستوى رغبة الكفاءات العلمية ممثلة بالعاملين في المؤسسات الحكومية في الهجرة متوسطة، ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، تبين بأن مستوى رغبة الكفاءات العلمية ممثلة بالعاملين في المؤسسات الحكومية في الهجرة تتمثل بأنهم يرون أن الهجرة ستمكنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

تقر الباحثة ارتفاع اجابات المبحوثين نحو الفقرة (35) التي تناولت الفرد ورغبته في الهجرة تعود الى عوامل فردية طاردة تمثلت في ان الهجرة ستمكن الفرد من تنمية مهاراته و قدراته ويعود

ذلك الى الاهتمام الذي توليه الدول المتقدمة للفرد يكونه المورد الانتاجي الالهم ومحور عملية التنمية البشرية لذا تصب جل اهتمامها في تسخير السبل والاساليب التي من تحقق له فرص التطور وتتيح فرص الإبداع والتميز واثبات ذاته في فرصة عمل تتناسب مع امكاناته و تخصصه و فعالية اقسام التنمية البشرية في صياغة وتطبيق التنمية البشرية بسلامة وفعالية، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة كل من: (خلايلة، 2010)، (كواكبي، 2010)، (امام، 2010).

3.5 مناقشة الفرضيات:

مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لدور التنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور التنمية البشرية في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، وأن هذا التأثير عكسي أي أن زيادة مستوى التنمية البشرية يؤدي إلى انخفاض ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، والعكس صحيح.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال درجة اهتمام الوزارات الفلسطينية بالعاملين يؤدي إلى التزام العاملين بالوظائف التي يعملون بها وتلبية احتياجات العاملين يؤدي إلى التقليل من هجرة الكفاءات لأن الكفاءات يشعرون أنهم قد تم انصافهم في العمل الذي ينتمون إليه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العوالقي (2018).

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لدور التدريب في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

تم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أن العاملين ذوي الكفاءات لديهم من المعرفة العالية تمكنهم من القيام بالمهام التي يتم توكيلهم بها، فهم بحاجة إلى بيئة دائمة من أجل إظهار كفاءاتهم لذلك لا يظهر تأثير للتدريب في الحد من هجرة الكفاءات العلمية، وأظهرت دراسة حجي وآخرون (2016) علاقة طردية بين تطوير التدريب والتحفيز وتطوير الموارد البشرية وهذه العلاقة تحد من هجرة الكفاءات البشرية.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لدور التحفيز في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يستنتج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، و أن هذا التأثير عكسي أي أن زيادة مستوى التحفيز يؤدي إلى انخفاض ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، والعكس صحيح.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أن العاملين في الوزارات الفلسطينية بحاجة إلى التحفيز من أجل إظهار ابداعاتهم، كما أن التحفيز يؤدي إلى شعور العاملين بأنه يتم إنصافهم كل كفاءتهم، كما أن عملية التحفيز وخاصة المادي يؤدي إلى سد احتياجات العاملين مما يحد من مستوى الهجرة لشعور العاملين بأنهم يحصلون على حقوقهم التي تكافئ الأداء الذي يقدمونه، وأظهرت دراسة حجي

واخرون (2016) علاقة طردية بين تطوير التدريب والتحفيز وتطوير الموارد البشرية وهذه العلاقة
تحد من هجرة الكفاءات البشرية

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)
لدور تقييم الأداء في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يستنتج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور
تقييم الأداء في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، وأن هذا التأثير عكسي أي أن زيادة مستوى
تقييم الأداء يؤدي إلى انخفاض ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية، والعكس صحيح، كما اتضح بأن
تقييم الأداء أكثر تأثيراً من استراتيجية التحفيز على الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال شعور العاملين بأنهم يحصلون على ما يستحقونه عندما
تتم عملية التقييم العادلة لذا عند تقديم الابداعات تظهر التقييمات التي تنال رضا الكفاءات العلمية
لذا يؤدي ذلك إلى الشعور بالراحة النفسية وارتفاع مستوى درجة الرضا مما يحد من هجرة الكفاءات
العلمية، ونستنتج من دراسة مانع (2015) أن التنمية بشكل عام ستكون فاعلة بالحد من ظاهرة
هجرة الكفاءات العلمية بارتفاع تطبيق أبعاد التنمية البشرية (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء)
ستتخفض نسب توجهات الهجرة.

مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)
في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في
الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، الراتب الشهري، مكان السكن، مكان العمل، العمر، الحصول على شهادات تدريبية، سنوات الخبرة ؟

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس عند جميع محاور الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى عند جميع محاور الدراسة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكفاءات العلمية على اختلاف جنسها تبحث عن بيئة العمل التي تقدر هذه الكفاءات من خلال التحفيز والتقييم العادل والوصول إلى ما تستحقه كل كفاءة، لذا نجد استجابات المبحوثين ذكور وإناث نحو الهجرة بنفس المستوى، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة اللوح (2014) ودراسة عبود (2016) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المحاور، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية عند جميع محاور الدراسة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال أن الكفاءات العلمية لا تقتصر على مؤهلات علمية محددة بل أن الكفاءة العلمية لديها قدرة على التعامل مع مجريات الأحداث خلال تأدية الأعمال وإظهار الابداعات التي تعمل على تطوير الأعمال داخل المؤسسة.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التحفيز وتقييم الأداء والدرجة الكلية للتنمية البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة عند هذه المحاور الثلاثة. فيما يتعلق بالتحفيز، تبين بأن الفروق في الاتجاهات حسب المسمى الوظيفي كانت لصالح نواب رؤساء الأقسام ورؤساء الأقسام والمدراء مقابل نواب المدراء. فيما يتعلق بتقييم الأداء، تبين بأن الفروق في الاتجاهات حسب المسمى الوظيفي كانت لصالح نواب رؤساء الأقسام فقط مقابل نواب المدراء. فيما يتعلق بالدرجة

الكلية لأبعاد التنمية البشرية، تبين بأن الفروق في الاتجاهات حسب المسمى الوظيفي كانت لصالح نواب رؤساء الأقسام ورؤساء الأقسام والمدراء مقابل نواب المدراء.

من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التدريب والتوجه نحو الهجرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند هذان المحوران.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أن الاتجاه نحو الهجرة لا يعتمد على المسمى الوظيفي، وأن العاملين الذين يتجهون نحو تحسين أوضاعهم المعيشية يتجهون نحو الهجرة والكفاءات العلمية تبحث عن الجهة التي تتبنى كفاءاتهم وإن كان ذلك يدعو إلى الهجرة وخاصة أن الهجرة تعمل على تحسين الوضع المعيشي في معظم الأحيان.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الراتب الشهري.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الراتب الشهري عند جميع المحاور، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة عند جميع محاور الدراسة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال الروتين الذي يخضع له الراتب الشهري للموظف في الوزارات حيث أن جميع العاملين الحكوميين يخضعون لسلم وظيفي معين ينطبق على الجميع دون تمييز بين كفاءات علمية وغيرها، بل أن الدجة العلمية وسنوات الخبرة تلعب دوراً في تحديد مستوى الراتب الشهري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبود (2016)، وأظهرت دراسة الخلايلة (2010) أن الأسباب الكامنة وراء هجرة الكفاءات العلمية لأوطانها من أهمها: المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعاني منها الدول العربية و تدني المستوى المعيشي وتدني مستوى العائد المادي لمختلف الكفاءات العلمية والفنية

مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن عند جميع المحاور، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة عند جميع محاور الدراسة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال هجرة الكفاءات العلمية تسبب ترك العاملين لأوطانهم لذا فمكان السكن لا يلعب دوراً في هجرة الكفاءات العلمية لأن الكفاءات العلمية على اختلاف أماكن

السكن سوف تترك الوطن وتسكن أماكن جديدة في الوطن الذي هاجرت إليه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيود (2016).

مناقشة الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل عند جميع المحاور، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية السادسة عند جميع محاور الدراسة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أن الكفاءات العلمية التي لا تجد أنفسها في مكان العمل المناسب تسعى إلى ترك العمل والبحث عن فرصة أفضل سواء كان ذلك بالهجرة أو غيرها، فنجد أن الكفاءة التي لا يتوفر لديها الرضا عن أداءها تبحث عن الراحة النفسية بغض النظر عن مكان العمل.

مناقشة الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التحفيز والتوجه نحو الهجرة تعزى لمتغير العمر، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية

السابعة عند هذان المحوران. فيما يتعلق باستراتيجية التحفيز، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب العمر كانت لصالح الفئة العمرية (من 30-أقل من 35 سنة) مقابل الفئة العمرية (من 40 سنة فأكثر). أما فيما يتعلق بالتوجه نحو الهجرة، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب العمر كانت لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) مقابل الفئة العمرية (من 30-أقل من 35 سنة) والفئة العمرية (من 40 سنة فأكثر).

من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التدريب وتقييم الأداء والدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية تعزى لمتغير العمر وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الفرعية السابعة عند هذه المحاور.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال بحث الكفاءات العلمية عن ذاتها من خلال العروض التي يتم تلقيها أو البحث عنها من خلال هذه الكفاءات من أجل اخراج الطاقات الكامنة داخل هذه الكفاءات، فالكفاءة العلمية تبحث عن ذاتها من خلال الفرص المتاحة بغض النظر عن العمر.

مناقشة الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الحصول على شهادات تدريبية.

تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التدريب والتوجه نحو الهجرة تعزى لمتغير الحصول على شهادات تدريبية وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثامنة عند هذان المحوران. فيما يتعلق باستراتيجية التدريب كانت الفروق

لصالح الحاصلين على شهادات تدريبية مقابل غير الحاصلين على شهادات تدريبية. وفيما يتعلق بالتوجه نحو الهجرة، كانت الفروق لصالح الذين لم يحصلوا على شهادات تدريبية مقابل الحاصلين على شهادات تدريبية.

من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التحفيز وتقييم الأداء والدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية تعزى لمتغير الحصول على شهادات تدريبية وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثامنة عند هذه المحاور.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أن الكفاءات العلمية غالباً ليست بحاجة إلى دورات تدريبية بل هي بحاجة إلى بيئة مشجعة للعمل وقادرة على تبني الأفكار الإبداعية التي تتمخض على عقولهم لذا نجد أن الدورات التدريبية لا تعمل على الحد من هجرة الكفاءات العلمية.

مناقشة الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التحفيز والتوجه نحو الهجرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية التاسعة عند هذان المحوران. فيما يتعلق باستراتيجية التحفيز، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب سنوات الخبرة كانت لصالح سنوات الخبرة (من 5-أقل من 10 سنوات) مقابل سنوات الخبرة (من 10-أقل من 15 سنة) و (من 15 سنة فأكثر). أما فيما يتعلق بالتوجه نحو

الهجرة، يتضح بأن الفروق في الاتجاهات حسب سنوات الخبرة كانت لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 10-أقل من 15 سنة) مقابل سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر).

من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التدريب وتقييم الأداء والدرجة الكلية للتنمية البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثامنة عند هذه المحاور.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال بحث الكفاءات العلمية على جهات تتبنى أفكارهم من أجل تطور العمل في المجالات التي يعملون بها وكذلك تبني هذه الابداعات وخروجها على أرض الواقع ومكافئة الكفاءات العلمية على الانجازات التي حققوها بعض النظر عن سنوات الخبرة.

4.5 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة:

1. العمل على تعديل أنظمة التحفيز المتبعة في المؤسسات الحكومية التي تقتصر الى التعزيز وتعاني من قصور واضح بحيث تستند إلى أسس التحفيز القائمة على تطبيق التقييم السليم للأداء بمساواة
2. إعادة هيكلة اقسام الموارد البشرية في المنظمات الحكومية
3. تنمية مهارات وقدرات العاملين لأن مستوى رغبة الكفاءات العلمية في الهجرة تتمثل بأنهم يرون أن الهجرة ستمكنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
4. تعمل الحكومة على التواصل مع الكفاءات العلمية المهاجرة من أجل التعرف على أسباب الهجرة للحد منها.
5. إنشاء دائرة للكفاءات المهاجرة للحفاظ على التواصل الدائم معهم من أجل تعزيز الروابط الوطنية وتشجيعهم باستمرار لخدمة بلادهم، وتوفير فرص عمل أفضل لاستقطابهم.
6. تحسين الأوضاع العاملين وإيجاد بيئة عمل تنافسية وتنظيمية لتحقيق الاستقرار الوظيفي والمعيشي.
7. تمكين الموظفين وتحسين ادائهم الوظيفي مما يعزز لديهم الشعور بالاستقرار والامان ويحد من ظاهرة الهجرة.
8. تعديل القوانين التي من شأنها أن تشجع المهاجرين على العودة.

المراجع:

القرآن الكريم

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، مطبعة مدينة النصر، القاهرة.

أبو شرخ، نادر. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الزهر، غزة.

أحاندو، سيسي. (2017). هجرة الأدمغة الأفريقية وآثارها على البلدان الأفريقية.

أحمد، تامر وحسين، أحمد. (2012). هجرة العقول البشرية العربية إلى المغرب، واقع مخيف وآمال ممكنة، ورقة بحثية للمشاركة في مؤتمر الشباب والهجرة.

امام، حاجة. (2010). أثر هجرة العقول البشرية على استدامة التنمية في السودان دراسة

تطبيقية من عام 1985م-2010، سالة ماجستير، جامعة الخرطوم.

أمينة، جميل. (2015). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بعين بسام، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أو الحاج، الجزائر.

بلخيري، سهام وعشيط، حنان. (2012). اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات

الجامعية، رسالة ماستر منشورة ، جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة ، قسم علوم التسيير، الجزائر.

- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي. (2004). التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية -نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة.
- مشري، عبد الحليم. (2018). ماهية الهجرة غير الشرعية، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، ص 95-104.
- البيضة، وليد. (2016). تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- التتر، أحمد. (2015). دور الموازنة المرنة في تطبيق محاسبة المسؤولية وتعزيز كفاءة القرارات الإدارية وتقييم أدائها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- التلواني، نهاية. (2011). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، ص ص 1423-1486.
- حافظ، سحر مصطفى. (2013)، الهجرة الغير شرعية المفهوم والحجم والمواجهة التشريعية، مجلة هرمس، العدد 2، ص 45-105.
- حجازي، ايناس. (2011). اعتماد تنافس الكفاءات كنظام لإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- حجازي، هيثم. (2005). قياس أثر ادراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والخاص، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

حجازي، هيثم. (2005). قياس أثر ادراك إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بنا أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في توظيفها إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

حجي، أحمد. (2016). تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، جامعة بنها، مصر.

حrchوش، الصالح و السالم، مؤيد. (2006). إدارة الموارد البشرية، أريد: عالم الكتب الحديث.

حرز الله، مجدي. (2017). فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة القدس فلسطين.

حمدان، روان. (2011). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب. (2009). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن.

الخشاني، محمد. (2011). الجاليات العربية المغتربة والتنمية، التقرير الإقليمي للهجرة الدولية العربية: الهجرة الدولية والتنمية.

الخلايلة، هدى. (2010). هجرة الكفاءات العلمية والفكرية العربية: أسبابها ونتائجها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 55، ص 149-171.

الخلايلة، هدى.(2010). هجرة الكفاءات العلمية والفكرية العربية، أسبابها ونتائجها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد(55)، ص30.

ديري ، محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للتوزيع والنشر، الاردن: عمان.

ربابعة، علي. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

السكرانة، بلال. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

صالح، محمد (2004). إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطعاني، أحمد. (2007). التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان.

الطهراوي، عبد المنعم.(2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية في غزة، الجامعة الإسلامية.

عباس، سهيلة (2006)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

عبد الواحد ، مؤمن. (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

عبود، أحمد. (2016). اتجاه طلبة الجامعة نحو الهجرة على الخارج الوطن، مجلة الفتح، العدد (68) ص 133-160.

عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.

عليوة، السيد. (2005). إدارة التغير ومواجهة الأزمات، دار الامين، القاهرة.

العنتري، سعود. (2009). هجرة العقول المتميزة من الهند وباكستان والصين وبعض الدول الافريقية.

العولقي ، عبدالله أحمد. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، كلية العلوم الإدارية .

الغالبى، طاهر وإدريس، وائل. (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الغامدي، سامية. (2017). دور التدريب في تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد فرع دىالى، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 7، ص 243-274.

الفرا، ماجد وفوجو، ميسون. (2014). استراتيجيات التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين (دراسة حالة قطاع غزة)، مجلة الجامعة الاسلامية الاقتصادية والادارية، العدد (22)، ص 1-29.

فوجو، ميسون. (2012). استراتيجيات التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين (دراسة حالة القطاع غزة)، الجامعة الإسلامية.

القريشي، مدحت كاظم (2007). التنمية الاقتصادية، دار وائل للنشر، عمان.

الكالدة، محمود. (2013). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.

الكواكبي، سلام. (2010). هجرة العقول والكفاءات في المشرق العربي، الإسكو، الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.

لبد، أحمد. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية-غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

اللوحي، نبيل. (2014). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارت السلطة الفلسطينية بقطاع غزة دراسة ميدانية)، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 1، ص 87-113.

مانع، سبرينه. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ماهر، أحمد (2014)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.

محمد، ثائر وآخرون. (2018). دور التدريب في تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد فرع ديارى، مجلة جامعة جيهان، أربيل، العدد2، ص 23-5.

مزهودة، عبد المليك (2012). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

مصطفى، أحمد. (2008). إدارة الموارد البشرية، ط3، مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع، القاهرة.

معاني، ناجح. (2015). درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح. الموساوي، ربيعة. (2018). الحدود الفاصلة بين الحق في اللجوء والهجرة غير الشرعية، رسالة ماجستير، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية، الجزائر.

الهدى، عوض الله. (2017). دور التدريب في أداء العاملين دور التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الامام المهدي، السودان.

الهييتى، خالد (2005)، قياس وتقييم أداء العاملين، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

Alan Agresti, (2002), **Categorical Data Analysis**, 2nd Edition, pages 3-4

Attorneys,Amy (2010), **the managers legal handbook**, , 5th Edition, Delta Printing Solutions ,California ,USA.

Bhat, Zahid (2013), Impact of Training on Employee Performance, Indian Journal of Applied Research volume 3, issue 6, june, indea

Dessler, G (2017), **Human Resource Management**, 13th ed, Pearson Education, Inc.

Dinkovski, Vladimir, Markovska, Silvana (2018), Brain drain as a function of sustainable development in the Republic of Macedonia, Research Center for Energy and Sustainable Development, Macedonian Academy of Sciences and Arts, Skopje, **Macedonia**, , Vol.46, No.1, 173-188.

Douglas Mawere, Shumba, Almon, (2012). "The Causes and Impact of the Brain Drain in Institutions of Higher Learning in Zimbabwe." **International Migration** 50, (2012): 107-109.

Duraisingam, Vinita (2005), **performance appraisal** ,Australian national research, Australia.

Elasrag, H (2016), Migration of Arab talent, **MPRA Paper** No. 74220, posted 03 Oct 2016 10:23 UTC.

Haneberg,lisa (2010), **the high impact middle manager powerful strategies to thrive the middle** ,Astd press ,Danvers, USA.

Jean Louis Viarguesle , **guide du manager d equip**, Edition organization Paris, 2001,P :74.

Jeff Sauro & James Lewis, (2012), Quantifying the User Experience: **Practical Statistics for User Research**, page187

مواقع إلكترونية

أبو غمجة، نصر الدين (2016). هجرة العقول العربية <http://repository.nauss.edu.sa>

عمارة، اميرة. (2013). هجرة العقول وأثرها على النمو الاقتصادي في مصر، بحوث اقتصادية

عربية، العدد 63 ، [/https://caus.org.lb/ar/home](https://caus.org.lb/ar/home)

فرنسيس، بيار. (2011). الهجرة غير المشروعة بين الدول العربية، بيروت ، <http://cajj.org>

موقع ديوان الموظفين <https://gpc.pna.ps/diwan/arabic/aboutUs/about.jsp>

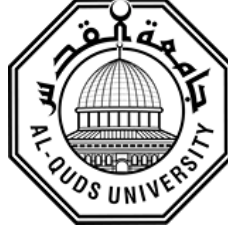
موقع وزارة الصحة site.moh.ps/index/About/Language/ar

موقع وزارة التربية والتعليم العالي <https://www.mohe.ps/home>

الملاحق:

الملاحق

ملحق (1)



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية " ،
وقد وقع عليك الاختيار لتكون ضمن عينة الدراسة ، لذا أرجو منك التعاون معي بتعبئة هذه
الاستبانة، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك بوضوح وموضوعية ، علماً بأن بيانات الدراسة هي
لأغراض البحث العلمي فقط ، وستعامل بسرية تامة .

إعداد الطالبة : داليا فوزي عمرو.

إشراف : د. عزمي أحمد الأطرش

القسم الأول : البيانات الأولية

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك .

- (1) الجنس 1- ذكر 2- أنثى
- (2) المؤهل العلمي 1-- بكالوريوس 2- ماجستير 3- دكتوراه / أعلى
- (3) المسمى الوظيفي 1 - رئيس قسم 2- نائب رئيس قسم 3- مدير 4- نائب مدير
- (4) الراتب الشهري 1- 4000—2500 2 - 4000—6000 3 - 6000 فما فوق
- (5) مكان السكن 1- مدينة 2 - قرية 3 - مخيم
- (6) مكان العمل
- (7) العمر 1 - أقل من 28 2- 28 - 33 3- 33 - 40 4 - 40 فما فوق
- (8) الشهادات التدريبية
- إذا كانت 1- نعم 2- لا
- ماهي
- (9) عدد سنوات الخبرة 1- 4- 8 2- 8- 12 3- 12 فأكثر

المحور الاول : استراتيجية التدريب .

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يساعد التدريب على زيادة القدرة على أداء المهام بشكل افضل					
2-	يمكن التدريب من اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل					
3-	يسهم التدريب في تعزيز السلوك الوظيفي الجيد					
4-	يعزز التدريب من القدرة على توظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل					
5-	تسهم البرامج التدريبية في زيادة التفاعل مع المناخ التنظيمي					
6-	يمنح التدريب رصيذاً معرفياً جديداً يطور من مستوى الأداء					
7-	يُمكن التدريب من تحديد نقاط الضعف، والقوة في مستوى الأداء					
8-	تصمم البرامج التدريبية وفق احتياجات العاملين					
9-	يعزز التدريب الشعور بالولاء التنظيمي .					
10-	تعزز البرامج التدريبية الثقة بالنفس لدى العاملين					

المحور الثاني : استراتيجية التحفيز .

					11-	يتميز نظام الحوافز في المنظمة التي اعمل بها بفعالية
					12-	تحسن الحوافز في المؤسسة التي اعمل بها من السلوك التنظيمي
					13-	تمنح المنظمة التي اعمل بها الترفيات الشرفية مثال:
					14-	تمكن الحوافز مادية في العمل من سد بعضاً من احتياجاتي
					15-	الحصول على الحوافز المعنوية والمادية استثارت رغبتني في العمل ، مما ادى الى زيادة النواتج
					16-	تمنح الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالإنتماء للمنظمة التي اعمل
					17-	الحصول على الحوافز يؤدي الى استشعار تطبيق العدالة والعمل بروح الفريق دائما
					18-	الحصول على الحوافز المعنوية مقابل العمل الاضافي منحني بعض المزايا الاجتماعية الاخرى
					19-	تسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين .
					20-	تمنح المؤسسة التي اعمل بها تأمينات صحية،
					21-	تقوم المنظمة التي اعمل بها بصرف المكافآت
					22-	توجه المنظمة التي أعمل بها كتب الشكر و الثناء
					23-	يتميز نظام الحوافز في المنظمة التي اعمل بها بالشفافية والتقييم السليم
					24-	الحوافز التي تقدم بالمنظمة التي أعمل بها ترفع مستوى الأداء

المحور الثالث : استراتيجية تقييم الأداء

					25- تعمل المنظمة التي اعمل بها على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين
					26- هناك تقدير مستمر لي بعد عملية التقييم التي تنبأها المنظمة
					27- يتصف التقييم المطبق في المنظمة التي اعمل بها بالحدثة
					28- يعتمد التقييم في منظمتي على توظيف مسؤولين ومشرفين و لجان ذو كفاءة عالية
					29- يسهم التقييم في تشكيل تغذية راجعة للرؤساء و المرؤوسين بغرض التقويم نحو المسار الصحيح
					30- يساعد تقييم أدائي في الرغبة بتطوير ذاتي دائماً
					31- يعزز التدريب ايجاد بيئة عمل جاذبة للإستقرار الوظيفي
					32- يتصف التقييم في المنظمة التي اعمل بها بالإعتماد على تقارير و سجلات شفافية وموضوعية
					33- تقييم ادائي يكون بحضور للوقوف على نقاط القوة والضعف لتطوير ذاتي
					34- عملت البرامج التدريبية التي تلقيتها الى رفع مستوى ادائي ودرجة تقييمي

المحور الرابع : الهجرة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
35-	ارى ان الهجرة تحسن مستوى معيشتي ونقطة الانطلاق للمستقبل					
36-	ارى ان الهجرة ستمكنني من تنمية مهاراتي وقدراتي					
37-	ارى ان الهجرة فرصة لتوفير حياة كريمة لعائلي					
38-	يعزز سماع قصص انجازات المهاجرون الرغبة في البحث عن هجرة					
39-	ارى الكثير من المكاسب المادية و المعنوية في الهجرة					
40-	ستخلصني الهجرة من قيود ومضايقات الاحتلال					
41-	ارى ان الهجرة ستحقق لأسرتي حياة اكثر استقرارا و امنا					
42-	اعتقد ان الهجرة هي الحل الوحيد للنجاة من صعوبة العيش في ظل الظروف السياسية و الاقتصادية التي نعاني بها					
43-	ارى ان الهجرة ستخفف من الضغوط النفسية التي اعاني منها					
44-	اعتقد ان الهجرة طوق النجاة لجيوش العاطلين عن العمل من الخريجين					
45-	يعجبني الاحترام و المناصب و الترقيات التي حظي بها زملائي المهاجرون					
46-	ارى في الهجرة فرصة للإبداع في عملي					

اخي الفاضل / اختي الفاضلية ، نرجو من حضرتكم الاجابة على الأسئلة بما يتلاءم مع وجهة نظرك :

ماهي الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للحد من هجرة الكفاءات العلمية ؟

ما هي الخطط المتبعة لإعادة استقطاب اصحاب الكفاءات العلمية الى الوطن ؟

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق (2)

المحكمين

اسم المحكم	مكان العمل	التخصص
1. د. فضل عيدة	جامعة القدس المفتوحة	إدارة عامة
2. د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
3. د. شاهر العالول	جامعة القدس	علوم تنموية
4. د. سعدي الكرنز	جامعة القدس	علم إحصاء
5. د. عمر الصليبي	جامعة القدس	علوم تنموية
6. د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة	قياس وتقويم
7. د. محمد كفاح عمرو	جامعة القدس المفتوحة	موارد بشرية
8. د. رشيد الرجوب	جامعة القدس المفتوحة	إدارة صحية
9. د. نايف جراد	جامعة القدس	علوم تنموية
10. د. محمد الجعبري	جامعة الخليل	موارد بشرية
11. د. عيسى جرادات	جامعة بوليتكنك فلسطين	علم نفس اكلينيكي
12. د. مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين	موارد بشرية
13. د. بلال عوض سلامة	جامعة بيت لحم	علم اجتماع
14. أ. مصطفى القواسمة	مديرية التربية والتعليم/ الخليل	علم الاحصاء

ملحق (3) هيكلية ديوان الموظفين العام

- مكتب رئيس الديوان والوحدات الملحقة
- ديوان الوزير
- وحدة شؤون مجلس الوزراء
- وحدة العلاقات العامة والإعلام
- وحدة الرقابة الداخلية
- المستشارون
- وحدة النوع الاجتماعي
- المدرسة الوطنية للإدارة
- مكتب نائب رئيس الديوان والوحدات الملحقة
- مكتب نائب رئيس الديوان
- الوكلاء المساعدون
- وحدة شؤون القدس
- وحدة الشكاوي
- الإدارات العامة
- الإدارة العامة للتخطيط وجدول التشكيلات
- الإدارة العامة للهيكليات
- الإدارة العامة للتدريب والتطوير
- الإدارة العامة لشؤون الموظفين
- الإدارة العامة للتعيينات
- الإدارة العامة للشؤون القانونية
- الإدارة العامة للرقابة الخارجية
- الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية

ملحق (4) هيكلية وزارة الصحة:

تتألف من عشرة وحدات و تشمل :

الوحدات والدوائر

الهاتف

وحدة العلاقات العامة والاعلام

وحدة صحة الفم والأسنان

وحدة شؤون مجلس الوزراء

وحدة الهندسة والحاسوب

وحدة الهندسة والأجهزة الطبية

وحدة العمل التطوعي

وحدة الصحة النفسية

وحدة الشكاوي

وحدة الشؤون القانونية

وحدة الرقابة الداخلية

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
اقرار	أ
شكر وتقدير	ب
مصطلحات الدراسة	ج
ملخص الدراسة	د
Abstract	و
الفصل الأول	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	3
أهداف البحث	4
أسئلة الدراسة	4
الفرضيات	5
مبررات الدراسة	5
أهمية الدراسة	6
حدود الدراسة	7
هيكلية الدراسة	7
الفصل الثاني	
الاطار النظري	9
هجرة الكفاءات العلمية	9
التنمية البشرية	16
الدراسات السابقة	41
التعقيب على الدراسات	57
ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	58
الفصل الثالث	

59	الإجراءات المنهجية للدراسة
59	منهجية الدراسة
60	مجتمع الدراسة
60	عينة الدراسة
62	أداة الدراسة
64	ثبات أداة الدراسة
64	صدق الأداة
68	خطوات تطبيق الدراسة
68	متغيرات الدراسة
69	المعالجة الإحصائية
70	مفتاح التصحيح
	الفصل الرابع
71	نتائج الدراسة
71	تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
85	تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
	الفصل الخامس
120	مناقشة النتائج
134	التوصيات
136	المراجع
145	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
60	جدول(1.3): توزيع أعداد العاملين في اقسام التنمية البشرية في المؤسسات الحكومية
61	جدول(2.3): خصائص عينة الدراسة
63	جدول رقم(3.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة
65	الجدول رقم(4.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية التدريب.
65	الجدول رقم(5.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية التحفيز.
66	الجدول رقم(6.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور استراتيجية تقييم الأداء.
67	الجدول رقم(7.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الهجرة.
67	الجدول رقم(8.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحاور التنمية البشرية والدرجة الكلية لها.
70	جدول رقم (9.3): مفتاح التصحيح الخماسي
72	الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بآراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسات الحكومية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية.
75	جدول رقم(2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب.
77	جدول رقم(3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحفيز.
80	جدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقييم الأداء.
82	جدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرغبة في الهجرة.
86	جدول رقم (6.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية وهجرة الكفاءات العلمية

88	جدول(7.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة(التنمية البشرية) والمتغير التابع(هجرة الكفاءات العلمية)
90	جدول(8.4): نتائج تحليل انحدار التل المتعدد(Ridge Regression)
94	الجدول رقم(9.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات العينتين المستقلتين لمحاور التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير الجنس.
95	الجدول رقم(10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الفروق (One Way) لفحص في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
96	الجدول رقم(11.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي.
98	الجدول رقم(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاد(One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
99	الجدول رقم(13.4): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حسب (Tukey) متغير المسمى الوظيفي عند استراتيجية التحفيز و استراتيجية تقييم الأداء و الدرجة الكلية لأبعاد التنمية البشرية
101	الجدول رقم(14.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي
102	(One Way ANOVA)الجدول رقم(15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير الراتب الشهري
104	الجدول رقم(16.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات

	العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير الراتب الشهري.
105	الجدول رقم(16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان السكن.
106	الجدول رقم(17.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير مكان السكن.
108	الجدول رقم(18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل.
109	الجدول رقم(19.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير مكان العمل.
110	الجدول رقم(20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.
112	الجدول رقم(21.4): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير العمر عند التحفيز والتوجه نحو الهجرة.
113	الجدول رقم(22.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير العمر.
114	الجدول رقم(23.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين لمحاوَر التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات

	العلمية الفلسطينية حسب متغير الحصول على شهادات تدريبية.
116	الجدول رقم(24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One WayANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
117	الجدول رقم(25.4): نتائج اختبار توكي(Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير سنوات الخبرة عند التحفيز والتوجه نحو الهجرة.
118	الجدول رقم(26.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية نحو التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة.