

## The effect of using competencies on selection and appointment policies in the Palestinian Ministry of Higher Education and Scientific Research (Normative Commitment, variable and mediating)

Khaled M. M. Itmeizeh

Faculty of Leadership and Management || Islamic Science University of Malaysia (usim)

**Abstract:** The study aimed at trying to build and test the validity of a theoretical model to reveal the effect of using the competency framework on selection and appointment policies in the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Palestine in light of the mediating role of the standard commitment variable. To achieve this purpose, the researcher used the descriptive and analytical method and the questionnaire to collect data from a sample of (223) employees, And to test the study hypotheses related to studying the direct and indirect impact of using the competency framework on selection and appointment policies, Partial Least Square Structural Equation Modeling was used based on Smart PLS 3.2.1 program, and the theoretical framework of the study is based on theory Evaluate the application of competencies according to the Holistic competence model presented by (Porvaznik, J a Kol, 2013), which consists of three dimensions (the cognitive dimension, the application dimension, and the social dimension), while the researcher added the technical dimension to suit the purposes of the study and cover all its aspects. The results of the study indicated that the degree of availability of competencies in its various dimensions was high, as the mean value for them was (3.71), The results showed that the highest degree of availability of competencies is on the dimension of social maturity skills, where the value of the arithmetic average was (3.90), while the lowest was the application skills, where the value of the arithmetic mean was (3.55). The results also showed that there is a direct positive impact of cognitive abilities on selection and appointment policies. And the designation (0.179) while there was no statistically significant direct effect for the other dimensions, and it was also found that there was a positive effect of the dimensions of cognitive and applied competencies and social maturity on the standard commitment of workers (0.159, 0.391, 0.152, respectively), and the results also showed that the standard commitment partially mediates The relationship between cognitive abilities and selection and recruitment policies (0.062), The results also showed that the standard commitment mediates the relationship between application skills and the selection and appointment policies (0.152). The study recommended the necessity of addressing the problems of using competencies and building a comprehensive strategy to implement the competency framework in the various practices entrusted with managing human resources in the Palestinian civil service, to be the beginning of a stepping-stone towards promoting the transition to competency-based human resource management.

**Keywords:** competencies, normative commitment, selection and appointment policies.

أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي الفلسطينية - الالتزام المعياري متغير وسيط

خالد موسى الطميمة

الملخص: هدفت الدراسة إلى محاولة بناء واختبار صلاحية نموذج نظري للكشف عن أثر استخدام إطار الكفايات على سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في فلسطين في ظل الدور الوسيط لمتغير الالتزام المعياري. ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (223) موظف/ة من العاملين، ولاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بدراسة الأثر المباشر وغير مباشر لاستخدام إطار الكفايات على سياسات الاختيار والتعيين، فقد تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية بالاعتماد على برنامج Smart PLS 3.2.1، ويستند الاطار النظري للدراسة على نظرية تقييم تطبيق الكفايات وفق نموذج الكفاية الشاملة الذي قدمه (Porvaznik, 2013) والمكون من ثلاثة أبعاد (البعد المعرفي والبعد التطبيقي والبعد الاجتماعي) فيما أضاف الباحث البعد التقني ليتناسب مع أغراض الدراسة ويغطي كافة جوانبها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات بأبعادها المختلفة كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.71)، وبينت النتائج أن أعلى درجات توافر الكفايات على بعد مهارات النضج الاجتماعي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.90)، في حين كانت الأقل مهارات التطبيق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.55)، كما وبينت النتائج وجود أثر مباشر موجب للقدرات المعرفية على سياسات الاختيار والتعيين (0.179) في حين لم يكن هناك اثر مباشر دال إحصائياً للأبعاد الأخرى، وتبين كذلك وجود أثر موجب لأبعاد الكفايات المعرفية والتطبيقية والنضج الاجتماعي على الالتزام المعياري للعاملين (0.159، 0.391، 0.152 على التوالي)، كما وأظهرت النتائج أيضاً أن الالتزام المعياري يتوسط جزئياً العلاقة بين القدرات المعرفية وسياسات الاختيار والتعيين (0.062)، فيما أظهرت النتائج أيضاً أن الالتزام المعياري يتوسط كلياً العلاقة بين مهارات التطبيق وسياسات الاختيار والتعيين (0.152). وأوصت الدراسة إلى ضرورة معالجة مشكلات استخدام الكفايات وبناء استراتيجية شاملة لتطبيق إطار الكفايات في مختلف الممارسات المنوطة بإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية لتكون بداية انطلاق نحو تعزيز عملية التحول إلى إدارة موارد بشرية قائمة على الكفايات.

الكلمات المفتاحية: الكفايات -الالتزام المعياري - الاختيار والتعيين.

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

استخدمت العديد من المنظمات سواء كانت حكومية أو قطاع خاص الكفايات كوسيلة أساسية لأحداث التطوير التنظيمي وتنمية قدرات العاملين فيها (Goldstein & Davidson, 1998)، واعتبرتها محركاً أساسياً للتطوير (Ashton, 1997)، فالمنظمات التي تعتمد على الكفايات في ممارساتها الإدارية المختلفة تحقق نتائج إيجابية وفعالة تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي، وقد أشارت الكثير من الدراسات السابقة إلى أهمية ربط نظام الكفايات بسياسات التعيين وتقييم أداء الموظفين والتخطيط الوظيفي (Panagiotis T & Panagiotis R, 2014) فكفاية العنصر البشري هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها، مما يترتب على ذلك زيادة المنافسة بين المنظمات، تحسين مستويات الأداء، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار (Coddington, 2010).

على المستوى الفلسطيني سعى ديوان الموظفين العام إلى بناء أنظمة وخطط لإدارة الأداء مبنية على منهج للكفايات من أجل النهوض بمستوى إدارة رأسمال البشري الفلسطيني، حيث تتجه جهود ديوان الموظفين نحو المزيد من التركيز على تطوير وتنمية الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، من خلال ربط منهج الكفايات بمختلف ممارسات وحدات الموارد البشرية، لذلك سوف نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية في ظل الدور الوسيط للالتزام المعياري للعاملين.

### 2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية في ضوء الدور الوسيط للالتزام المعياري.

### 3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين وتحديد دور الالتزام المعياري في العلاقة بينهما كمتغير وسيط، لذلك تطرح الدراسة التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى توافر الكفايات عند العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفق محددات الكفاية الشاملة؟
- 2- ما الأثر المباشر وغير مباشر لاستخدام الكفايات في سياسات اختيار العاملين وتوظيفهم في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟
- 3- ما طبيعة الدور الذي يلعبه الالتزام المعياري كوسيط في العلاقة بين الكفايات وسياسات التعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

### 4.1 فرضيات الدراسة

تفترض الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكفايات على سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي من خلال الدور الوسيط للالتزام المعياري، وينبثق منها الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات المعرفية على سياسات الاختيار والتعيين في ضوء الدور الوسيط للالتزام المعياري.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات التطبيقية على سياسات الاختيار والتعيين في ضوء الدور الوسيط للالتزام المعياري.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات النضج الاجتماعي على سياسات الاختيار والتعيين في ضوء الدور الوسيط للالتزام المعياري.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التقنية على سياسات الاختيار والتعيين في ضوء الدور الوسيط للالتزام المعياري.

### 5.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة عملياً في سد الفجوة بين استخدام الكفايات وعمليات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال تقييم الأثر المباشر وغير مباشر لاستخدام تلك الكفايات وفق نموذج الكفاية الشاملة الذي قدمه (Porvaznik, a kol, 2013) في ضوء الدور الوسيط للالتزام المعياري، والذي تم تعديله ليتناسب مع أهداف الدراسة، حيث تم إضافة بُعد جديد لهذا النموذج وهو المهارات التقنية بحيث يكون تقييم الكفايات شاملاً لكل محدداتها، كما أن نتائج هذه الدراسة سوف تساعد في بناء استراتيجية شاملة لتطبيق منهج الكفايات في كافة الممارسات المنوطة بإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية لتكون بداية انطلاق نحو تعزيز عملية التحول إلى إدارة موارد بشرية فاعلة قائمة على الكفايات.

### 6.1 منهجية الدراسة:

- أ- منهجية التحليل: تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية بالاعتماد على برنامج Smart PLS.

- ب- مصادر البيانات: استخدمت صحيفة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الأصلي فيما تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الأدبيات السابقة والمجلات والدوريات والكتب وغيرها.
- ج- حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الموضوع على أثر الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين والالتزام التنظيمي "المعياري" متغيراً وسيطاً في العلاقة بينهما.
  - الحدود المكانية: العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في المحافظات الشمالية في فلسطين.
  - الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في العام 2020-2021 م.

### 7.1 مبررات اختيار موضوع الدراسة

- 1- حداثة التجربة الفلسطينية في تطبيق إطار الكفايات في قطاع الخدمة المدنية.
- 2- ندرة الدراسات التي تناولت تقييم أثر استخدام الكفايات في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق محددات نموذج الكفاية الشاملة.
- 3- اهتمام الباحث بتقديم حلول واقعية للمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية التي يعاني القطاع العام كونه أحد العاملين في هذا القطاع الحيوي لا سيما في ظل التوجه القائم نحو التحول إلى إدارة موارد بشرية قائمة على الكفايات.

## المبحث الثاني-الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الكفايات

الكفايات هي نسق متكامل من المهارات المعرفية والوجدانية والسلوكية التي تتيح للفرد أداء مهامه بفعالية تتفق مع المعايير الاجتماعية أو الشخصية أو كليهما وتساهم في تحقيق قدر ملائم من الفاعلية والرضا في مختلف مواقف التفاعل الاجتماعي مع الآخرين (بشواتوه، 2020).

وقد عرّف مارلي الكفايات بشكل عام على أنها قدرات بشرية قابلة للقياس وهي جزء من متطلبات أداء العمل الفعّال (Marrelli, 1998) أما جاكسون وسكلر فقد عرّفوا الكفايات بأنها "المهارات والمعرفة والقدرات والخصائص الأخرى التي يحتاجها شخص ما لأداء وظيفة على نحو فعال" (Jackson & Schuler, 2003).

#### 1.1.2 أنواع الكفايات

هناك عدة تصنيفات للكفايات وجميعها يدور حول الكفايات المعرفية والوجدانية والكفايات الأدائية والإنتاجية (صلاح الدين، 2018)، وقد اتفق الكثير من الخبراء والباحثين على تلك الأصناف وان كانت بصيغات مختلفة، فهناك نموذج شامل للكفايات في القطاع العام وصنفها إلى ثلاثة أنواع هي كفايات معرفية وكفايات تطبيقية وأخرى اجتماعية (Skorkova, 2016)، وقد استخدمت تلك الكفايات كأداة رئيسية في تقييم أداء الموظفين والتخطيط الوظيفي وإدارة المواهب، وأنه يمكن استخدامها أيضاً في العديد من مجالات الموارد البشرية كالتوظيف والتطوير وتصميم الأجور وغيرها، وقد تم تجميع الكفايات في خط الأساس الدولي للكفاية في ثلاث فئات: الكفايات التقنية، الكفايات السلوكية والكفايات السياقية (Liikamaa, 2015)، وقدم (Porvaznik, a kol, 2013) نموذج شمولي للإدارة يشير إلى أن تقييم الكفايات في القطاع العام يجب أن يكون من خلال ثلاث ركائز أساسية (القدرة على المعرفة ومهارات التطبيق والنضج الاجتماعي).

## 2.1.2 إدارة وبناء الكفايات

- تكتسب إدارة الكفايات أهميتها في التوفيق بين قدرات العاملين وأهداف المنظمة في إطار التوجه الاستراتيجي لها، وعليه يمكن توضيح مراحل بناء وإدارة الكفايات وفق التصور الذي قدمه لي (صلاح الدين، 2018) كما يلي:
- 1- تحديد تطلعات وأهداف المنظمة على أساس رؤيتها بحيث تبنى الأهداف وتحدد في ضوء موارد وموجودات المنظمة
  - 2- تحديد نوعية الكفايات التي تحتاجها المنظمة، فبعد تحديد الأهداف والتطلعات تبرز الحاجة إلى تحديد الكفايات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف بحيث ترتبط الكفايات المطلوبة مع الوحدات والأقسام التنظيمية.
  - 3- بعد تحديد الكفايات المطلوبة تأتي مرحلة وضع تقييم خاص لكل كفاية من خلال أدوات قياس علمية وموضوعية، بحيث يتفق عليها العاملون.
  - 4- تطوير الكفايات: تحسين الكفايات وزيادة المهارات من خلال تصميم برامج لتدريب العاملين لسد الفجوة واكتساب العاملين للكفايات اللازمة.

## 2.2: الالتزام التنظيمي

### 1.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي

- عرّف "كيتون" الالتزام التنظيمي بأنه عملية معقدة ومستمرة، فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يُحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويعملون على تطويرها (بكري، 2013).
- أما "بوشنان" فقد عرّف الالتزام التنظيمي على أنه الارتباط الوجداني بين أهداف المنظمة وقيمها، وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها (حسينة، 2018)، وهو ما يتفق مع تعريف "موادي وآخرون" الذي يعتبر أن الالتزام التنظيمي القوة النسبية لتطابق وارتباط واندماج الموظف ومشاركته في منظمة معينة (قداش وآخرون، 2017) ويعرف "بورثر" وآخرون الالتزام التنظيمي أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي اتجه المنظمة لديه الصفات التالية: (فيلة وآخرون، 2009)
- أ- الاعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
  - ب- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
  - ج- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- ويعرّف (عاصي، 2008) الالتزام التنظيمي على أنه اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة، وعدم ترك العمل فيها مهما توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، وهو ما يتفق مع تعريف (Joo & Shimm, 2010) الذي يقول بأن الالتزام التنظيمي هو انتماء الفرد وتعلقه بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة، ويتضح من خلال تلك المفاهيم أن هناك ثلاثة مداخل لتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي وهي:

#### أولاً: المدخل التبادلي

يرى المدخل التبادلي أن الالتزام التنظيمي مصدره صفقات محفزة ومشجعة بين العاملون والمنظمة التي يعملون بها، وبهذا المنظور يدرك العاملون المكاسب والمنافع التي يحققونها باعتبارها عوامل إيجابية تساهم في رفع مستوى رغبة الموظفين بالبقاء والاستمرار في المنظمة (Kidron, 1978).

#### ثانياً: المدخل النفسي

يفسر الالتزام التنظيمي في ضوء المدخل النفسي على أنه المطابقة بين الفرد وأهداف وقيم المنظمة، والرغبة بتركيز جهد أكبر نحو تحقيق أهداف المنظمة، والرغبة القوية في استمرار العضوية في المنظمة، من خلال هذا المدخل يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه القوة النسبية لمطابقة قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف العاملين (Mowday, Steers, & Porter, 1997).

#### ثالثاً: المدخل الشمولي

يشير المدخل الشمولي إلى أن الالتزام التنظيمي يتمثل بمجموعة مبادلات بين الموظف والمنظمة من جهة، والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جهة أخرى، ويعرّف الالتزام التنظيمي من هذا المنظور بأنه سعي الموظف لخلق حالة من التوازن بين الإيمان القوي بقيم وأهداف المنظمة والاستعداد لقبولها والمحافظة على عضويته فيها، وما يكفي هذا الاستعداد للتضحية والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحة المنظمة (Meyer, Allen, & Vandenberg, 2004).

#### 2.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي

أكدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، إذ أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدّمها ظاهرتي الغياب والتهرّب من أداء العمل، فهو يُمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أنّ العاملين الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة (بكري، 2013)، وهو ما أكدته دراسة (Sendogdu, et al, 2013) في محاولتها للتحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في الشركات التركية، حيث بينت نتائجها وجود ارتباطات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة وبين الالتزام التنظيمي كما أوضحت أن الالتزام التنظيمي يتنبأ بمتغيرات دورات العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بتلك الشركات.

#### 3.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

يتفق الكتاب والباحثون على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي (التزام شعوري، والتزام معياري، والتزام مستمر)، بروان بريارا (Brown, 2003) وهي كما يلي:

- 1- الالتزام الشعوري (العاطفي): يشير إلى تعلق الموظف العاطفي بالفهم والمشاركة مع المنظمة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما تعلق بالعمل أو ما يخصه، ويستمر الموظف الذي يحمل التزام عاطفي قوي بالاستمرار في العمل مادامت المنظمة تحتاجه (قداش وآخرون، 2017).
- 2- الالتزام المستمر: وهو أكثر الأنواع انتشاراً، ويعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار في العمل داخل المنظمة والتمسك بالقيم المنظمة، وعدم القدرة على التضحية بسبب زيادة تكاليف المترتبة عن ذلك (حسينة، 2018).
- 3- الالتزام الأخلاقي المعياري: المقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف ويعبر عن الالتزام الأدبي والأخلاقي والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والدينية والثقافية (الطبولي، 2017).

#### 3.2 الاختيار والتعيين

تحرص أغلب المنظمات على إتباع سياسات وإجراءات خاصة لعملية الاختيار بصورة تحقق العدالة والتنافس الصحيح للأشخاص الراغبين بالحصول على وظيفة ممن يجدون في أنفسهم الكفاءة لشغل الوظائف المعلن عنها، وتمثل

وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة، إذ تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وذلك لتحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بإيجاد التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة (مهاوي، 2016).

وعند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتان مختلفتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتبع لهذه العملية عند معظم الباحثين والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا إجراء من الإجراءات التي تأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفاً في المنظمة بعد اجتيازه كل الإجراءات بنجاح (أبو شرخ، 2010).

وتعتبر عملية الاختيار والتعيين بمثابة سلسلة من الخطوات والمعايير المحددة التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن من خلالها إعطاء الأولوية لبعض المتقدمين على البعض الآخر في شغل المناصب الإدارية؛ إذا ما توافرت فيهم الصفات والمؤهلات المطلوبة والمتناسبة مع متطلبات ومسئوليات شغل تلك المواقع الإدارية، كما أن هذه الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى أساس علمي سليم يقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة بما يحقق أيضاً: العدالة والمساواة والمنافسة بين جميع المتقدمين لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في السلم الإداري للمنظمات (الزعنون والفرا، 2008). ويعرف (مرجان، 2012) عملية الاختيار بأنها اختيار أنسب الأفراد للقيام بالأعمال والوظائف المحددة للمنظمة، إن وجود خطة مثالية للقوة العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين، إلا إذا أحسنت الإدارة القيام بوظيفة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة.

### 1.3.2 طرق اختيار الموارد البشرية

ذكرت (عباس وعلي، 2007) إن عملية الاختيار تمر في ثلاث مراحل، حيث تعتبر المرحلة الأولى مرحلة تصفية للمتقدمين، فتقبل طلبات التوظيف وتجرى المقابلات المبدئية، ويخضع المتقدمين للاختبارات، ويختص بإنجاز المرحلة الأولى دائرة التوظيف، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الاختيار المشروط، والتي يحصل فيها كل من اجتاز المرحلة الأولى بنجاح على عروض توظيف مشروطة بإتمام الفحوصات الطبية، أما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي قيام المنظمة بتوظيف من اجتازت تلك المراحل بنجاح.

### 4.2 الدراسات السابقة

- دراسة (إبراهيم، 2019) تناولت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، وكذلك معرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت (260) من العاملين بالشركة باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة، وبينت نتائجها أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كالإختيار والتعيين والمكافآت والأجور في الشركة كان بمستوى متوسط، أما ممارسات التدريب والتطوير والسلامة المهنية كانت بمستوى ضعيف، وأظهرت النتائج أيضاً أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بشكل جزئي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة، وأن نمط الالتزام السائد هو الالتزام المستمر، وأن المكافآت والتدريب والسلامة العامة تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي عند العاملين.
- دراسة (Skorkova, 2016) بعنوان "Competency Models in Public Sector" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر اطار الكفايات الإدارية على عمليات التعيين والتدريب والمكافآت وفق النموذج الشامل للكفاية الإدارية في القطاع العام في جمهورية سلوفاكيا، وفق نموذج (Porvaznik, a kol, 2013) وتم توزيعها على (146) موظفاً

عاما. وأشارت النتائج إلى أن إطار الكفايات حسب نموذج الكفايات الشاملة هي أداة رئيسية في الممارسات اليومية لإدارة الموارد البشرية، ويؤثر بشكل مباشر على عمليات التدريب والتعيين والمكافأة في القطاع الحكومي، حيث أوضحت أن 66% من المديرين في القطاع الحكومي السلوفاكي ليس لديهم برامج تدريبية في مجالات النضج الاجتماعي الذي يشكل دعامة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في نموذج الكفايات الإدارية ومما كان له آثارا سلبية على عمليات التوظيف حيث أكد 50% من المستطلعة آرائهم أن عمليات التعيين والتوظيف لا تتم وفق أسس اطار الكفايات.

- دراسة (Didem, 2015) بعنوان Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. هدفت الدراسة إلى تقييم وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بشكل فردي ومنهجي. تم جمع البيانات من 304 مشاركا في إسكي شهير يعملون في الصناعة المصرفية. أجريت دراسة استقصائية في بنوك مختلفة في إسكيشهر لتحليل العلاقة بين المتغيرات المشمولة في الدراسة، تم استخدام الارتباطات وإحصاءات الانحدار المتعدد. تدعم نتائج الدراسة المتغيرات (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الترقية، المكافآت القائمة على الأداء، مشاركة المعلومات، الأمن الوظيفي ونظام إدارة الموارد البشرية) توضح نتائج هذه الدراسة إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الالتزام التنظيمي بشكل فردي ومنهجي. وان هناك علاقة ذات اتجاهين بين الممارسات والالتزام.

- دراسة (بدران، 2015) التي هدفت للتوصل إلى ما إذا كانت تطبيق فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة بنها بمحافظة القليوبية، وإعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان الذي تم إجراؤه على عينة ممثلة من العاملين بإدارة الجامعة بلغت (214)، حيث كانت نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى أن التطبيق الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تنمية وتدريب مهارات الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، وظيفة مكافأة الموارد البشرية، وظيفة تقييم ومتابعة أداء الموارد البشرية وبين تطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين.

- دراسة (Panagiotis T & Panagiotis R, 2014) بعنوان Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness In Greece " هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الكفايات القيادية والفعالية الإدارية في تحسين الأداء، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبيان يستند إلى مقياس ليكرت من سبع نقاط، والذي تم تطويره لقياس الأدوار القيادية، والفعالية الإدارية على نتائج العمل (الرضا الوظيفي والأداء)، تركز البحث الميداني على المدراء الذكور والإناث في الشركات اليونانية وعددهم (132). وكشفت النتائج أن المديرين يتميزون بمستويات عالية من الأداء الوظيفي هذا يعني أن ممارسة الكفايات القيادية تؤثر بشكل واضح في تحسين الأداء، كما أن الفعالية الإدارية كان تأثيرها اقل نسبيا عن تأثير الكفايات القيادية.

- دراسة (أبازي، 2008) حول مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، هدفت الدراسة معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، وتم تطوير استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (500) فرداً تم استعادة (380) استبانة أي ما نسبته (76%). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه يتم تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات بدرجة متوسطة كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة

مراجعة إجراءات الامتحانات والمقابلات، والتركيز على الوصف الوظيفي، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إجراءات الاختيار.

- دراسة (بلفيحه، 2012) التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، التمكين) على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية، بالاعتماد على نموذج (Meyer Allen) للالتزام التنظيمي كمفهوم مركب ثلاثي الأبعاد يتكون من (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). تم تطوير استبانة طبقت على عينة الدراسة، حيث تم توزيع (500) استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وذلك ضمن الترتيب التالي (التمكين، التدريب والتطوير، إجراءات التوظيف، المكافآت والتعويضات، تقييم الأداء).

### المبحث الثالث - الإطار العملي للدراسة

#### 1.3 منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة دراسة كمية باستخدام بيانات مقطعية، وأن الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو محاولة بناء واختبار صلاحية نموذج نظري لاختبار أثر استخدام إطار الكفايات على سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في ظل الالتزام المعياري كمتغير وسيط.

#### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها.

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية والبالغ عددهم (240) موظف وموظفة في فترة الدراسة وهي الفترة الواقعة بين 15 أغسطس وحتى 15 أكتوبر 2020، اختيروا بأسلوب المسح الشامل بهدف الحصول على بيانات شاملة عن كل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة نتيجة الملاحظات الميدانية للباحث حول عدم وضوح مفهوم إطار الكفايات وتطبيقاته لدى بعض العاملين، وعليه تم توزيع (240) استبانة على جميع موظفي وموظفات الوزارة خلال فترة الدراسة، وقد تم استرداد (229) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات منهم لعدم جدية الإجابة عليها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (223) أي ما نسبته 97.38% من مجمل الاستبانات التي تم توزيعها. جدول (1) يوضح خصائص العينة الديمغرافية.

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	158	70.9
	أنثى	65	29.1
المسمى الوظيفي	مدير عام	4	1.79
	مدير دائرة	12	5.38
	رئيس قسم	28	12.56
	غير ذلك	179	80.27
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	12.1
	من 6 - 10 سنوات	43	19.3
	من 11 - 16 سنة	79	35.4

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
الدورات التدريبية	17 سنة فأكثر	74	33.3
	دورة تدريبية واحدة	32	14.3
	دورتان تدريبيتان	23	10.3
	ثلاث دورات فأكثر	86	38.6
	لم التحق في أي دورة	82	36.8
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	15	6.8
	بكالوريوس	157	70.4
	ماجستير	40	17.9
	دكتوراه	11	4.9

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج smart pls

### 3.3 أداة الدراسة

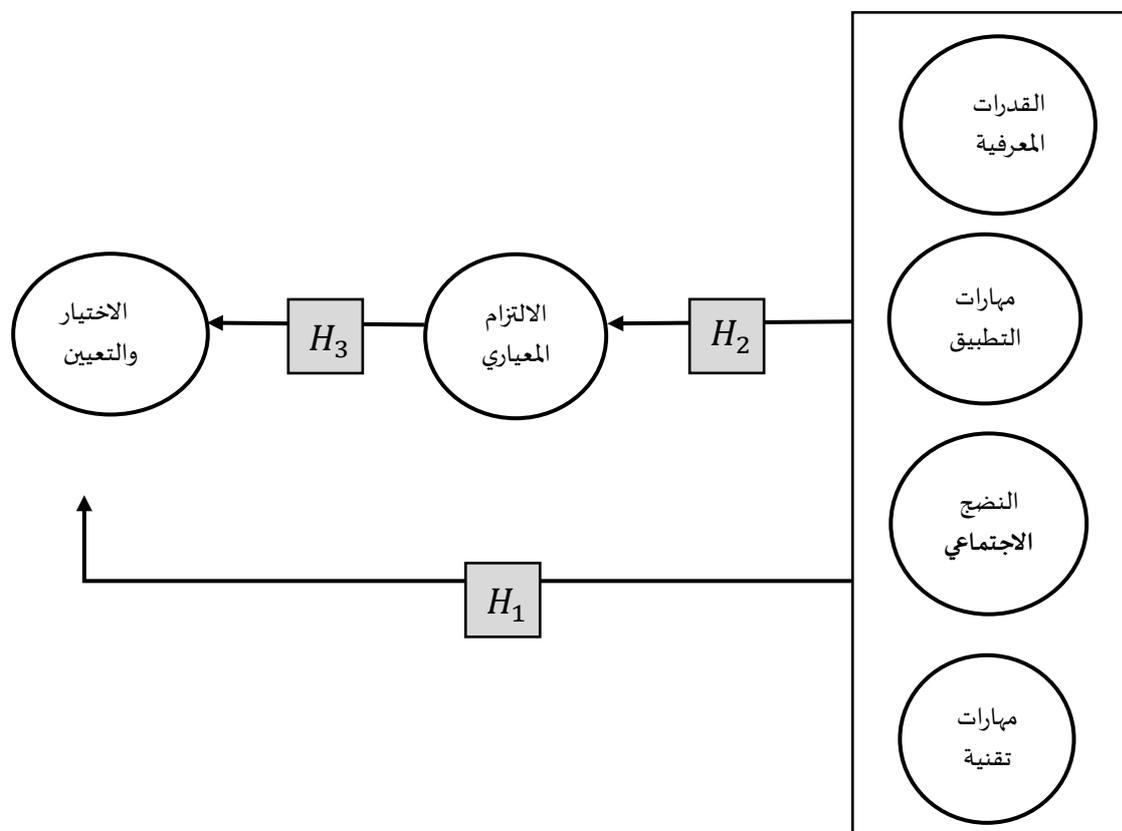
للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم الاعتماد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري: بعد التأكد من السلامة اللغوية لأسئلة الاستبانة ووضوح فقراتها، وللتأكد من صدقها الظاهري وإخراجها بصورتها الأولية تم عرضها على عدد من المختصين والخبراء سواء من جامعة (usim) أو غيرها وذلك بهدف التأكد من أن فقراتها تقيس ما صممت لقياسه. الصدق التقاربي والصدق التمايزي: تم استخدام تقنيات التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار صدق الأداة كما هو موضح في جدول (3) و جدول (4) و جدول (5).

وقد تكونت الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية، القسم الأول ضم خمسة متغيرات ديمغرافية تتعلق بالمحوثين، القسم الثاني تعلق بقياس الكفايات من خلال أربعة أبعاد متمثلة بالقدرات المعرفية، المهارات التقنية، مهارات التطبيق، ومهارات النضج الاجتماعي، في حين ضم القسم الثالث والرابع على التوالي، الالتزام المعياري وسياسات الاختيار والتعيين، بحيث تم قياس جميع فقرات أداة الدراسة في القسم الثاني، الثالث، والرابع وفقاً لمقياس سلم ليكرث الخماسي (5) موافق بدرجة كبيرة، وحين (1) موافق بدرجة قليلة جداً.

### 4.3 الأساليب الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة بين المتغيرات الكامنة (Latent variables)، ولدراسة الأثر المباشر والأثر الغير مباشر لاستخدام الكفايات على سياسات الاختيار والتعيين، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (Partial Least Square Structural Equation Modeling) باستخدام برنامج (Smart PLS 3.2.1 (Ringle, Sarsted, & Straub, 2012). باعتبار أن طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية، هي الطريقة الأنسب في حال عدم تحقق افتراض شرط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات (Multivariate normal distribution)، وفي حال كان حجم عينة الدراسة صغيراً (Wong, 2010-2011)، وهذا ما برر استخدام برنامج Smart PLS 3.2.1 في هذه الدراسة.

### 5.3 نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة من أعداد الباحث

### 6.3 النتائج

تظهر النتائج في جدول (2)، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستوى اتجاهات المبحوثين حول توافر الكفايات وفق نموذج الكفايات الشاملة، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر كفايات عند العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية مرتفعة على جميع أبعاد الكفايات، بحيث حققت كفايات مهارات النضج الاجتماعي أعلى درجة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.90)، تلاها توافر كفايات القدرات المعرفية بدرجة مرتفعة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.82)، وتلاهها درجة توافر كفايات المهارات التقنية بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، كما وأكدت النتائج أن درجة توافر كفايات مهارات التطبيق مرتفعة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.55).

جدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر أبعاد الكفايات

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى 1 الإجابة
1. القدرات المعرفية	3.82	0.75	مرتفع
2. مهارات التطبيق	3.55	0.95	مرتفع
3. مهارات النضج الاجتماعي	3.90	0.68	مرتفع

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى 1 الإجابة
4. المهارات التقنية	3.57	0.75	مرتفع

المصدر: بالاعتماد في تحديد مستوى الإجابة (Miodumny, 2009)

### 7.3 اختبار نموذج الدراسة

إن تقييم نموذج هذه الدراسة سيتم على مرحلتين، الأولى، مرحلة تقييم نموذج القياس، وذلك بهدف تقييم صدق وثبات أداة الدراسة. ثانياً، تقييم نموذج الدراسة الهيكلي لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة.

### 8.3 تقييم نموذج القياس (Measurement model evaluation)

يحتوي النموذج المحدد في هذه الدراسة على 7 متغيرات كامنة، موزعة على (31) فقرة، حيث سيتم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الثبات، الصدق التقاربي، والصدق التمايزي.

### 9.3 الثبات (Reliability)

من خلال النتائج الواردة في جدول (3)، يتضح أن جميع قيم الموثوقية المركبة لجميع المتغيرات الكامنة أكبر من (0.70)، والذي يشير إلى موثوقية جيدة في الاتساق الداخلي (Fornell & Larcker, 1981)، كما وأظهرت نتائج اختبار كرونباخ ألفا ترابط عالٍ بين عبارات الاستبانة (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج عند تطبيق أداة الدراسة، وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العلمية.

### الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يقيس الصدق التقاربي درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس المتغير، حيث تم قياسه من خلال معاملات التشبع (Outer Factor Loading) الخاصة بكل متغير كامن بالإضافة إلى متوسطات التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE))، حيث تشير النتائج في جدول (4)، أن جميع المتغيرات الكامنة تتميز بالصدق التقاربي، إذ أن كل معاملات التشبع الخاصة بكل متغير كامن أكبر من (0.40) بعد حذف المؤشرات (Q22) التي كان تشبعها أقل من ذلك (Hair, et al, 2013)، كما وأظهرت النتائج أن كل متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من (0.50) (Fornell & Larcker, 1981)، وعليه ومن خلال هذه المؤشرات يمكن القول بأن هناك صدق تقاربي وهذا بدوره يدل على جودة نموذج القياس.

### الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

يعبر الصدق التمايزي عن المدى الذي يكون فيه المتغير متميزاً بالفعل عن المتغيرات الأخرى وفقاً لمعيارين وهما: التشبعات التقاطعية (Cross loading) ومعيار (Fornell- Larker) الذي يقارن بين الجذر التربيعي لقيم AVE (القيم القطرية للمصفوفة) مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن (القيم الغير قطرية)، إذ يتضح من خلال جدول (3) أن قيم الجذر التربيعي لقيم AVE لكل متغير أكبر من مقدار ارتباط المتغير مع المتغيرات الأخرى، مما يدل على وجود تمايز (اختلاف) بين المتغيرات الكامنة وعدم تشابهها وبالتالي كل متغير يمثل نفسه، أما بالنسبة إلى التشبعات التقاطعية فنلاحظ من خلال جدول (5) أن معاملات التشبع للفقرات كانت أعلى في الأبعاد التي تنتمي إليها بالمقارنة

من معاملات تشعبها على أبعاد الدراسة الأخرى (Hair, Hult, Ringle, & Sarasted, 2014)، أي أن ارتباط المفهوم بمؤشراته أقوى من ارتباطه بالمفاهيم الأخرى، وهذا يؤكد صحة تمايز كل متغير عن الآخر. وأخيراً بعد التحقق من معايير ثبات الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي والتمييزي، نستطيع المرور إلى الخطوة الثانية المتعلقة بتقييم نموذج الدراسة.

جدول (3): مؤشرات تقييم نموذج القياس، الثبات والصدق التقاربي.

AVE	CR	Cronbach's Alpha	Outer loading	
0.666	0.909	0.875		القدرات المعرفية
			0.805	لدي إلمام بالمفاهيم اللازمة للعملية الإدارية المتبعة في الوزارة.
			0.852	لدي معرفة كافية بإجراءات العمل المكلف بها في الوزارة.
			0.799	لدي خبرة حول طرق تحديد احتياجات الوزارة من موارد بشرية.
			0.824	أدرك أهمية توافق قدرات العاملين مع متطلبات الوظيفة عند اختيارهم للعمل
			0.798	لدي معرفة بالأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة.
0.638	0.896	0.857		مهارات التطبيق
			0.61	أتواصل مع زملائي في العمل بشكل مستمر.
			0.721	أنجز بعض المهام من خلال قيادتي لفريق العمل في الوزارة.
			0.89	أستطيع حل مشكلات العمل بالتعاون مع زملائي في الوزارة.
			0.875	أضع برنامج زمني عند تنفيذ خطة العمل خاصة بعمل الوزارة.
			0.861	أشارك في تطوير الأنشطة الإدارية في ضوء نتائج التقييم.
0.594	0.878	0.826		مهارات النضج الاجتماعي
			0.71	أستطيع التعبير عن أفكارتي أمام زملائي بطريقة واضحة.
			0.873	أساهم في ابتكار حلول للمشكلات التي تواجهني في عملي.
			0.742	لدي القدرة على ضبط انفعالاتي في المواقف الحرجة في بيئة العمل
			0.658	قدراتي الجسدية تمكنني من أداء أنشطة العمل بصورة سليمة.
			0.847	لدي القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة في بيئة العمل.
0.538	0.849	0.809		المهارات التقنية (التكنولوجية)
			0.61	لدي قدرة كافية لاستخدام نظم المعلومات المتاحة في الوزارة.
			0.536	أستطيع تجربة الأدوات التكنولوجية الموجودة في الوزارة قبل استخدامها.
			0.899	لدي القدرة على حماية المعلومات.
			0.816	لدي مهارة تحسين البرمجيات في الوزارة.
			0.747	لدي الخبرة الكافية في استخدام وتصفح الشبكة العنكبوتية وتطبيقاتها.
0.712	0.937	0.919		الالتزام المعياري
			0.813	لم أفكر يوماً أن استقيل من عملي.
			-	أعتبر أن التزامي مع الوزارة هو التزام أخلاقي.
			0.535	أقبل أي وظيفة يتم تكليفي بها مقابل الاستمرار في العمل.
			0.419	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل الوزارة.
			0.888	الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية.
			0.845	اشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الوزارة.
0.525	0.838	0.755		الاختيار والتعيين

AVE	CR	Cronbach's Alpha	Outer loading	
			0.849	تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على تحديد الفجوة بين كفايات الوظيفة ما وكفايات المرشحين.
			0.759	تتضمن الامتحانات التنافسية القائمة النهائية للمهارات والعمليات المطلوبة للوظيفة
			0.857	يُعزز التعيين القائم على جدارة الموظفين فرص الاستمرار بالعمل
			0.867	توفر الاختبارات التنافسية صورة كاملة عن احتياج الوظيفة من متطلبات
			0.8	عند اختيار الموظفين يتم التركيز على الكفايات الكامنة كأساس للاختيار

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج smart pls

جدول (4): مؤشرات الصدق التمايزي باستخدام معيار ومعيار (Fornell-Larker)

6	5	4	3	2	1	المتغير
					0.816	1. القدرات المعرفية
				0.799	0.635	2. مهارات التطبيق
			0.770	0.716	0.491	3. مهارات النضج الاجتماعي
		0.733	0.620	0.662	0.412	4. المهارات التقنية
	0.844	0.405	0.438	0.502	0.464	5. الالتزام المعياري
0.725	0.577	0.454	0.536	0.626	0.498	6. الاختيار والتعيين

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج smart pls

جدول (5): معاملات الموثوقية (Cross loading)

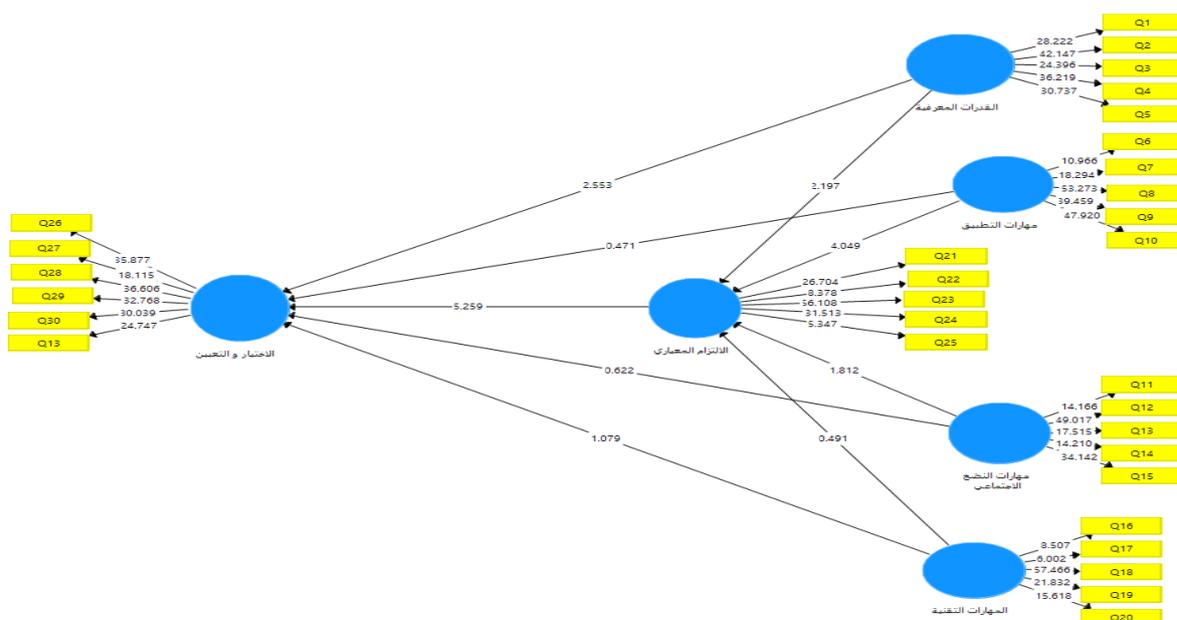
	الاختيار والتعيين	القدرات المعرفية	مهارات التطبيق	مهارات النضج الاجتماعي	المهارات التقنية	الالتزام المعياري
HR10	0.759	0.170	0.239	0.245	0.165	0.318
HR11	0.857	0.449	0.467	0.433	0.394	0.523
HR12	0.867	0.354	0.395	0.331	0.296	0.464
HR13	0.922	0.488	0.513	0.462	0.418	0.588
HR14	0.800	0.468	0.425	0.402	0.364	0.442
HR8	0.849	0.319	0.424	0.280	0.334	0.514
Q1	0.262	0.805	0.415	0.281	0.249	0.290
Q2	0.348	0.852	0.534	0.455	0.344	0.377
Q3	0.374	0.799	0.563	0.360	0.252	0.428
Q4	0.472	0.824	0.554	0.442	0.431	0.448
Q5	0.384	0.798	0.489	0.427	0.363	0.440
Q6	0.135	0.413	0.610	0.481	0.375	0.315
Q7	0.290	0.486	0.721	0.504	0.454	0.417
Q8	0.491	0.604	0.890	0.669	0.635	0.599
Q9	0.462	0.554	0.875	0.579	0.583	0.533
Q10	0.490	0.478	0.861	0.615	0.548	0.562
Q11	0.260	0.379	0.488	0.710	0.363	0.323

	الاختبار والتعيين	القدرات المعرفية	مهارات التطبيق	مهارات النضج الاجتماعي	المهارات التقنية	الالتزام المعياري
Q12	0.354	0.494	0.711	0.873	0.535	0.486
Q13	0.235	0.216	0.420	0.742	0.388	0.342
Q14	0.342	0.398	0.417	0.658	0.418	0.358
Q15	0.444	0.376	0.650	0.847	0.616	0.503
Q16	0.091	0.283	0.289	0.381	0.610	0.189
Q17	-0.029	0.109	0.292	0.281	0.536	0.056
Q18	0.357	0.320	0.633	0.594	0.899	0.464
Q19	0.410	0.311	0.568	0.432	0.816	0.355
Q20	0.299	0.395	0.465	0.506	0.747	0.334
Q21	0.440	0.418	0.518	0.375	0.321	0.813
Q22	0.239	0.187	0.296	0.288	0.205	0.535
Q23	0.579	0.471	0.549	0.523	0.449	0.888
Q24	0.499	0.440	0.555	0.454	0.416	0.845
Q25	0.186	0.153	0.243	0.224	0.146	0.419

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج smart pls

### 10.3 تقييم النموذج الهيكلي (Structural model evaluation)

للتأكد من مدى دلالة الأثر بين المتغيرات الكامنة من خلال نموذج الدراسة الهيكلي، قد تم الاعتماد على تقنية Bootstrapping بتوليد (5000) عينة جزئية (Hair et al.,2014)، إذ تم الاعتماد على أربعة معيار لتقييم النموذج الهيكلي وهي: معامل التحديد (R Square) والعلاقة التنبؤية (predictive relevance)، حجم الأثر (Effect size)، ومؤشر جودة المطابقة (GOF).



الشكل (3): نتائج تحليل المسار باستخدام برنامج Smart Pls 3.2.1 (After Bootstrapping)

### 11.3 معامل التحديد، العلاقة التنبؤية ومؤشر جودة المطابقة

يعتبر تقييم معامل التحديد ( $R^2$ ) من المؤشرات المهمة في تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، وبالاعتماد على (Chin, 1998)، نلاحظ أن قيمة معامل التحديد معنوية ومقبولة إحصائياً وهي ذات أثر متوسط، وبالتالي فإن المتغيرات الكامنة المستقلة مجتمعة والمتمثلة في كل من الالتزام المعياري، القدرات المعرفية، مهارات التطبيق، مهارات النضج الاجتماعي، والمهارات التقنية تفسر ما مقداره حوالي 39% من المتغير الكامن التابع والمتمثل في الاختيار والتعيين، وفي حين يوجد تأثير متوسط لكل من مهارات التطبيق، مهارات النضج الاجتماعي، المهارات التقنية، والقدرات المعرفية فسر ما مقداره حوالي 42% من المتغير التابع للالتزام المعياري، أما بالنسبة للعلاقة التنبؤية  $Q^2$  فهي معنوية ومقبولة إحصائياً أيضاً، لأنها أكبر من صفر (Chin, 1998)، مما يدل على أن المتغيرات الكامنة المستقلة المتمثلة بالقدرات المعرفية، مهارات التطبيق، مهارات النضج الاجتماعي، المهارات التقنية، والالتزام المعياري لديها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع والمتمثل بسياسات التعيين والاختيار، كذلك بالنسبة للمتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد الكفايات الأربعة وقدرتها بالتنبؤ بالمتغير المستقل للالتزام المعياري. أما فيما يخص مؤشر جودة المطابقة، فيعمل هذا المؤشر على قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، ويتم حسابه من خلال العلاقة  $\sqrt{R^2} \times AVE$  وحيث بلغت قيمته 0.56، مما يدل على جودة النموذج المقترح وإمكانية الاعتماد عليه (Wetzels, Odekerken, & Van, 2009).

جدول (6): مؤشرات تقييم جودة النموذج الهيكلي ( $R^2$ ،  $Q^2$ ،  $GOF$ )

GOF	$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO}$	SSE	SSO	$R^2$	المتغيرات التابعة الكامنة
0.56	0.2611	989.091	1338.00	0.391	الاختيار والتعيين
	0.211	879.217	1115.00	0.423	الالتزام المعياري

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج smart pls

### 12.3 حجم الأثر (Effect size)

استخدم مؤشر  $f^2$  لمعرفة حجم الأثر للمتغيرات المستقلة في التابعة وتفحص مساهمة المتغير الداخلي (المستقل) في المتغير الخارجي (التابع)، وإن نسبة (0.02، 0.15، 0.35) تؤشر إلى مستويات (ضعيفة، متوسطة، قوية) على التوالي بالاعتماد على (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014)، كما يتضح من جدول (6) فإن حجم تأثير القدرات المعرفية على الاختيار والتعيين ضعيف، في حين لا يوجد تأثير لكل من مهارات التطبيق، مهارات النضج الاجتماعي، المهارات التقنية على الاختيار والتعيين، كما وأظهرت النتائج أن حجم تأثير الالتزام المعياري على الاختيار والتعيين قوي. وباعتبار أن الالتزام المعياري متغير تابع، نجد أن حجم تأثير كلا من القدرات المعرفية ومهارات التطبيق ضعيف على الالتزام المعياري، بينما لا يوجد أثر لمهارات النضج الاجتماعي والمهارات التقنية على الالتزام المعياري.

جدول (7): حجم الأثر ( $f^2$ )

الالتزام المعياري		الاختيار والتعيين		المتغيرات التابعة الكامنة
الاستنتاج	$f^2$	الاستنتاج	$f^2$	
ضعيف	0.026	ضعيف	0.030	القدرات المعرفية
ضعيف	0.087	لا يوجد تأثير	0.001	مهارات التطبيق
لا يوجد تأثير	0.019	لا يوجد تأثير	0.002	مهارات النضج الاجتماعي

الالتزام المعياري		الاختيار والتعيين		
لا يوجد تأثير	0.001	لا يوجد تأثير	0.007	المهارات التقنية
		تأثير قوي	0.144	الالتزام المعياري

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج smart pls

### 13.3 اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات نموذج الدراسة، جدول (8) يوضح نتائج المسارات المباشرة (Direct effect) بين المتغيرات الكامنة، بحيث كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (8): معاملات المسارات المباشرة لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	العلاقة	Original Sample(B)	SD	T-value	p-value	القرار
$H_{0,11}$	القدرات المعرفية ← الاختيار والتعيين	0,176	0,068	2,586	**0,010	رفض
$H_{0,12}$	مهارات التطبيق ← الاختيار والتعيين	0,050	0,105	0,477	0,634	قبول
$H_{0,13}$	مهارات النضج الاجتماعي ← الاختيار والتعيين	0,050	0,081	0,619	0,536	قبول
$H_{0,14}$	المهارات التقنية ← الاختيار والتعيين	0,091	0,084	1,090	0,276	قبول
$H_{0,21}$	القدرات المعرفية ← الالتزام المعياري	0,159	0,075	2,118	**0,034	قبول
$H_{0,22}$	مهارات التطبيق ← الالتزام المعياري	0,391	0,097	4,045	***0,000	رفض
$H_{0,23}$	مهارات النضج الاجتماعي ← الالتزام المعياري	0,158	0,088	1,787	*0,074	رفض
$H_{0,24}$	المهارات التقنية ← الالتزام المعياري	0,091	0,084	1,090	0,276	قبول
$H_{0,3}$	الالتزام المعياري ← الاختيار والتعيين	0,390	0,073	5,350	***0,000	رفض

\*، \*\* و\*\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 10%، 5% و1%، على التوالي.

أظهرت النتائج في الجدول (8)، وجود أثر موجب مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات المعرفية على الاختيار والتعيين ( $\beta_{11} = 0.176, p < 0.05$ )، مما يعني رفض الفرضية  $H_{11}$ ، في حين أكدت النتائج عدم وجود أثر مباشر لكل من مهارات التطبيق، مهارات النضج الاجتماعي، والمهارات التقنية على سياسات الاختيار والتعيين، مما يعني رفض كلا من الفرضيات الصفرية  $H_{12}$ ،  $H_{14}$  و  $H_{13}$  على الترتيب.

إضافة إلى ذلك، أكدت النتائج رفض الفرضية، و  $H_{21}$ ، مما يدل على وجود أثر موجب مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من القدرات المعرفية، مهارات التطبيق ومهارات النضج الاجتماعي على الالتزام المعياري ( $\beta_{12} = 0.05; \beta_{13} = 0.050; \beta_{14} = 0.091; p < 0.05$ )، كما وبينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات التقنية على الالتزام المعياري، من ناحية أخرى أثبتت النتائج وجود أثر موجب مباشر للالتزام المعياري على سياسات الاختيار والتعيين، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_3$

### 14.3 الالتزام المعياري كمتغير وسيط

جدول (9): معاملات المسارات الغير مباشرة لاختبار فرضيات الدراسة

القرار	Bootstrapped confidence interval		SE	أثر غير مباشر	مسار غير مباشر b	مسار a	العلاقات	الفرضية
	UL%95	LL%95						
	رفض	0,127						
رفض	0,262	0,067	0,050	0,152	0,390	0,050	مهارات التطبيق ← الالتزام المعياري ← الاختيار والتعيين	$H_{0,5}$
قبول	0,141	-0,009	0,038	0,062	0,390	0,050	مهارات النضج الاجتماعي ← الالتزام المعياري ← الاختيار والتعيين	$H_{0,6}$
قبول	0,067	-0,039	0,027	0,013	0,390	0,091	مهارات التقنية ← الالتزام المعياري ← الاختيار والتعيين	$H_{0,7}$

مسار a: المسار المباشر من المتغير المستقل إلى المتغير الوسيط // مسار b: المسار المباشر من المتغير الوسيط إلى المتغير التابع (المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج smart pls)

يتضح من خلال الجدول (9)، وجود أثر موجب غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقدرات المعرفية على الاختيار والتعيين، وهذا يعني أن الالتزام المعياري متغير يتوسط هذه العلاقة، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_4$ ). بينما الأثر المباشر أكبر من الأثر الغير المباشر، كما وأثبتت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمهارات التطبيق على الاختيار والتعيين، وهذا يعني أن متغير الالتزام المعياري يتوسط هذه العلاقة، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_5$ ). بحيث كان الأثر المباشر ليس ذو دلالة إحصائية، بينما أثبتت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات المعرفية على الاختيار والتعيين في ظل الالتزام المعياري، كذلك الأمر بالنسبة للمهارات التقنية، فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات التقنية على الاختيار والتعيين في ظل الالتزام المعياري.

#### مناقشة نتائج الدراسة:

أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن درجة توافر الكفايات عند العاملين في الوزارة كانت مرتفعة حيث أظهرت النتائج أن أبرز أبعاد الكفايات عند العاملين وفق نموذج الكفاية الشاملة هي توافر مهارات النضج الاجتماعي بمستوى مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.90)، تلاه القدرات المعرفية بمستوى مرتفع أيضاً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.82)، ثم المهارات التقنية بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، كما وأكدت النتائج أن مستوى توافر مهارات التطبيق مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.55). يرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية حيث أن أكثر من 64% من العاملين تلقوا التدريب لتطوير كفاياتهم كمان أن 74% لديهم سنوات خبرة طويلة في الوزارة تزيد عن 17 سنة. أما فيما يتعلق بنتيجة السؤال الثاني حول أثر استخدام الكفايات في سياسات الاختيار والتعيين فقد أظهرت النتائج وجود أثر للقدرات المعرفية في سياسات الاختيار والتعيين في حين لم يكن هناك أثر لباقي الأبعاد. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القسم الأكبر من العاملين لديهم معرفة كبيرة باطار الكفايات وان مستوى الكفايات لديهم أيضاً مرتفع كما جاء في إجابة السؤال الأول، لكنهم لا يستخدمونها في عمليات اختيار وتعيين الموظفين وهذا يعود إلى أن عدد قليل منهم يكلفون بإجراء المقابلات والاختبارات المتعلقة بعمليات استقطاب واختيار العاملين وان قرارات التعيين هي من صلاحيات الإدارة العليا فقط، مما يشير إلى عدم اعتماد

سياسات التعيين على الكفايات، وهو ما أكدته دراسة (Skorkova, 2016) حيث أشارت نتائجها إلى أن إطار الكفايات حسب نموذج الكفايات الشاملة هي أداة رئيسية في الممارسات اليومية لإدارة الموارد البشرية، ويؤثر بشكل مباشر على عمليات التعيين في القطاع الحكومي، حيث أوضحت أن 66% من المديرين في القطاع الحكومي السلوفاكي ليس لديهم برامج تدريبية في مجالات النضج الاجتماعي الذي يشكل دعامة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في نموذج الكفايات الإدارية ومما كان له آثارا سلبية على عمليات التوظيف، حيث أكد 50% من المستطلعة آرائهم أن عمليات التعيين والتوظيف لا تتم وفق أسس اطار الكفايات، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (أبازي، 2008) حول مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، وأوصت الدراسة إلى ضرورة مراجعة إجراءات الامتحانات والمقابلات، والتركيز على الوصف الوظيفي الذي يتضمن بطاقة الكفايات، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إجراءات الاختيار والتعيين.

فيما يتعلق بالسؤال الثالث أظهرت النتائج أن الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين القدرات المعرفية ومهارات التطبيق وبين سياسات الاختيار والتعيين. ذلك يعود إلى أن العاملين المكلفين بالإجراءات المتعلقة بالاختيار والتعيين لديهم مسؤولية أخلاقية للقيام بواجباتهم لا سيما وانهم يمتلكون مستوى عال من الكفايات وعليه تعتبر تلك المسؤولية محور التزامهم، وقد أشارت دراسة (Didem Paşaoğlu, 2015) إلى وجود علاقة ذات اتجاهين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام، وأوضحت دراسة (إبراهيم، 2018) أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، مما يؤكد أن الالتزام يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومختلف القضايا التنظيمية الأخرى كالكفايات وغيرها. وهو ما أكدته أيضا دراسة (بدران، 2015).

#### خاتمة الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة بناء واختبار صلاحية نموذج نظري للكشف عن أثر استخدام إطار الكفايات على سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في فلسطين في ظل الدور الوسيط لمتغير الالتزام المعياري، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة توافر الكفايات بأبعادها المختلفة كانت مرتفعة، وبينت النتائج أن أعلى درجات توافر الكفايات على بعد مهارات النضج الاجتماعي، في حين كانت الأقل مهارات التطبيق، كما وبينت النتائج وجود أثر مباشر موجب للقدرات المعرفية على سياسات الاختيار والتعيين في حين لم يكن هناك اثر مباشر دال إحصائياً للأبعاد الأخرى، وتبين كذلك وجود أثر موجب لأبعاد الكفايات المعرفية والتطبيقية والنضج الاجتماعي على الالتزام المعياري للعاملين، فيما أظهرت النتائج أيضاً أن الالتزام المعياري يتوسط كليا العلاقة بين مهارات التطبيق وسياسات الاختيار والتعيين. وأوصت الدراسة بضرورة معالجة مشكلات استخدام الكفايات وبناء استراتيجية شاملة لتطبيق إطار الكفايات في مختلف الممارسات المنوطة بإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية لتكون بداية انطلاق نحو تعزيز عملية التحول إلى إدارة موارد بشرية قائمة على الكفايات.

#### التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

- 1- تفعيل وتوسيع عمل وحدات الموارد البشرية في الوزارة ومنحها مزيدا من السلطة في قرارات الاختيار والتعيين.
- 2- معالجة التحديات التي تعيق استخدام الكفايات لا سيما التدريب على استخدام الكفايات.

- 3- بناء استراتيجية شاملة لتطبيق منهج الكفايات في كافة الممارسات المنوطة بإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية لتكون بداية انطلاق نحو تعزيز عملية التحول إلى إدارة موارد بشرية فاعلة قائمة على الكفايات.
- 4- إجراء بحوث ودراسات لتشمل استخدام الكفايات في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- أبازي، رياض أحمد (2008) مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول.
- إبراهيم، صديق إبراهيم (2019) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أبو زيد، موسى (2017) تطوير نظام الكفايات الوظيفية، مجلة المدينة الإخبارية، تم الاسترداد من <https://www.almadenahnews.com>
- أبو شرخ، نادر حامد (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر.
- بدران، سامح (2015) تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة تطبيقية على قطاع العاملين في جامعة بنها، مصر.
- بشاتوه، محمد عثمان (2020) الكفايات المهنية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لمعلمي التلاميذ متعددي الإعاقة داخل البيئة الصفية بمحافظة الطائف، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد الخامس.
- بكري، أحلام (2-13) أثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- بليفية، أبو بكر حداد (2012) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن، جامعة آل البيت، صنعاء.
- حسينة، طالب (2018) المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي، دراسة حالة سونلغاز الأعواط، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد الثاني.
- سهيلة عباس، وحسين على (2007) إدارة الموارد البشرية: دار وائل للنشر والتوزيع، المجلد الثاني، عمان
- صلاح الدين، حمزة (2018) أهمية الكفايات في تعزيز عملية صنع القرار لدى موظفي الفئة العليا في الخدمة المدنية في فلسطين.
- الطبولي، إسماعيل (2017) أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط): رسالة دكتوراه، بنك الجمهورية ليبيا، ليبيا، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- عاصي، نايف علي (2008) الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الثالث.
- علاء مبيي، وشبلي سويطي (2019) نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة العلوم الاقتصادية.

- فيلة، فاروق وآخرون. (2009) السلوك التنظيمي، المجلد الثاني، دارالميسرة، عمان.
- قداش، سمية وآخرون (2017) الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنظيم والعمل، العدد الرابع.
- كبيجي، احمد عمر، زيد الكيلاني، هاني (2018) المؤتمر الدولي المشترك بين الجمعية الدولية لمدارس الإدارة العامة وشبكة الشرط الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة، أثر بطاقات الوصف الوظيفي على شفافية التعيينات في قطاع الخدمة المدنية من وجه نظر مسؤولي الموارد البشرية في الدوائر الحكومية الوزارية. رام الله.
- محمد الزعنون، وماجد الفرا (2008) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الثاني.
- مرجان، سليمان محمد (2012). دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الثالث وأربعون.
- مهاوي، رافد عبد الواحد (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع والأربعون.

#### ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Ashton, C. (1997). How competencies boost performance "management development review,9,3: 1-8.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling.
- Coddington, D. (2010, June). Strategies for Survival in the Hospital Industry. Harvard BUSINESS Review, 63, pp. PP. 137-144.
- Didem, P. (2015). Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. Social and Behavioral Science, pp. 315-324.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). O Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. 18(1), 39-50.. Journal of marketing research, 1, pp. 39-50.
- Goldstein, L., & Davidson, A. (1998). Hiring the right stuff: using competency – based selection "compensation & benefit management,14,3: 1-16.
- Hair, et al. (2013). "Multivariate Data Analysis" (Vol. New International Edition).
- Hair, J. F., Black, W. C., Bobbin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. A global perspective.
- Hair, J. F., Hult, G. T, Ringle, C. M., & Sarasted, T. M. (2014). A Primer on Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling, Sage, Los Angeles, CA.
- Herschberg & et al. (2018). Precarious postdocs: A comparative study on recruitment and selection of early-career researchers, Scandinavian. Journal of management, pp. 303-310.

- Jackson, S. A., & Schuler, R. S. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships* (Vol. 8th Ed). Southwestern.
- Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological Empowerment and Organization Commitment: The moderating effect of organizational learning culture, *Human Resource Development International*, 13(4).
- Kidron, A. (1978, Nov 2). *Work Values & Organization Commitment*, I, vol.21, No.2, pp. *Academy of Management Journal*.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies, December 2015, 3: 681-687, *Procardia Manufacturing*, pp. 681-687. Doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.305
- Lucia, A. D., & Lepsingerm, R. (1999). *The art & science of competency models: pinpointing success factors in organizations*, jossey-bass, Pfeiffer.
- Marrelli, A. (1998). *An introduction to competency analysis and modeling*", *Performance Improvement*. 37, pp. 8-17.
- Meyer, J. P., Allen, T. E., & Vandenberg, C. (2004). *Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model*. *Journal of Applied Psychology*, 6, pp. 991-1007.
- Miodumny, K. (2009). *The effectiveness of the national professional qualifications for educational leaders (NPQEL)* (Unpublished doctoral dissertation).
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter. (1997). *the Measurement of Organizational Commitment "*. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 224-247.
- Panagiotis T, T., & Panagiotis R, R. (2014, 9). *LEADERSHIP COMPETENCIES PROFILES AND MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN GREECE*. *Procardia Economics and Finance*, pp. 380-390.
- Porvaznik, J a kol. (2013). *Holistic managerial competence and its evaluation*. Bratislava: Economist.
- Ringle, C., Sarasted, M., & Straub, d. (2012). *A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly*. *Manag. Inf. Syst. Q*, 36.
- Sendogdu, et, al. (2013). *The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study*. 9th International Strategic Management Conference. *Social and Behavioral Sciences*, 2, pp. 818-827.
- Skorkova, S. (2016). *Competency Models in Public Sector*. *Social and Behavioral Sciences*.
- Wetzel's, M., Odekerken, S. G., & Van, O. C. (2009). *Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration*. *MIS quarterly*.
- Wong, K. K. (2011). *Handling small survey sample size and skewed dataset with partial least square path modelling*. *The magazine of the Marketing Research and Intelligence Association*, pp. 20-23.