



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة

إعداد الطالب:

منير زكريا أحمد عدوان

إشراف الدكتور:

سامي علي أبو الروس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

﴿سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

(البقرة: 32)

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(المجادلة: 11)

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

إلى الأصدقاء

أهدي هذا البحث المتواضع

إلى المعلم الأول رسولنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الأكرم منا جميعاً شهدائنا الأبرار... رحمهم الله.

إلى أسرانا البواسل... فك الله أسرهم.

إلى والدي رمز البذل والعطاء.

إلى والدتي منبع العطف والحنان.

إلى أخواتي وإخواني الأعزاء...

إلى زوجتي الغالية...

إلى أبنائي الأحباء...

إلى أحبائي وأصدقائي....

شكر وتقدير

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

بداية فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "لا يَشْكُرُ الله من لا يشكر الناس" فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي القدير الدكتور / سامي علي أبو الروس الذي أشرف على هذا البحث ووقف معي وأعانني ونصحتني وأرشدني بتوجيهاته ونصائحه حتى وصلت بالبحث إلى ما عليه، فجزاه الله عني كل خير وبارك فيه وجعله ذخراً للعلم والعلماء.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة والتحكيم/ الأستاذ الدكتور يوسف عاشور والدكتور/ يوسف بحر، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى توجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية القيمة التي بلا شك أثرت البحث وأغنته، فجزاهم الله خيراً، ووقفهم وسدد خطاهم.

وأقدم بالشكر للدكتور/ نافذ بركات لمساهمته ومجهوده في التحليل الإحصائي الخاص بالدراسة، وأقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذا البحث، كما أقدم بخالص الشكر لكل العاملين في الجامعة الإسلامية، وخصوصاً أساتذتي بكلية التجارة.

ولا يفوتني أن أقدم بشكري لجميع المصارف الذين قاموا بالتعاون معي، وتفضلوا مشكورين بتعبئة الاستبانة، وخاصة زملائي في البنك الإسلامي الفلسطيني فلهم مني كل الشكر والتقدير.

كما أقدم بجزيل الشكر للدكتور/ عبد الرحيم حمدان لمراجعته اللغوية للبحث.

وأخيراً، فكثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير مني، فكل الشكر والتقدير لمن قَدَّم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى حيز الوجود، فجزاهم الله عني خيراً وجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

الباحث

منير زكريا عدوان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	آية كريمة
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	ملخص الدراسة باللغة العربية
XIII	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	أولاً- المقدمة
4	ثانياً- مشكلة الدراسة
4	ثالثاً- فروض الدراسة
5	رابعاً- متغيرات الدراسة
5	خامساً- أهداف الدراسة
6	سادساً- أهمية الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري
8	المبحث الأول- تنمية الموارد البشرية
8	أولاً- مقدمة
8	ثانياً- مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية
9	ثالثاً- وظائف الموارد البشرية
13	رابعاً- أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية
13	خامساً- أهداف إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني- تخطيط المسار الوظيفي
14	أولاً- مقدمة

14	ثانيا- مفهوم التخطيط المهني
16	ثالثا- أهمية التخطيط المهني
17	رابعا- أهداف التخطيط المهني
17	خامسا- خطوات تخطيط المسار الوظيفي
18	سادسا- مسئولية تخطيط المسار الوظيفي
21	سابعا- مراحل المسار الوظيفي
21	ثامنا- مراحل الحياة المهنية للموظف
23	تاسعا- معوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
25	المبحث الثالث- التحليل الوظيفي
25	أولا- مقدمة
25	ثانيا- مفهوم تحليل الوظائف
25	ثالثا- مخرجات التحليل الوظيفي
27	رابعا- أهداف التحليل الوظيفي
27	خامسا- طرق جمع المعلومات والحقائق
29	سادسا- خطوات تحليل الوظائف
31	المبحث الرابع- تخطيط الموارد البشرية
31	أولا- مقدمة
31	ثانيا- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
32	ثالثا- أهداف تخطيط الموارد البشرية
33	رابعا- متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة
33	خامسا- خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة
38	المبحث الخامس- الاستقطاب
38	أولا- مقدمة
38	ثانيا- مفهوم عملية الاستقطاب
38	ثالثا- أهمية وأهداف الاستقطاب
39	رابعا- تطبيق برامج الاستقطاب

40	خامسا- بدائل عملية الاستقطاب
40	سادسا- العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب
42	سابعا- مصادر الاستقطاب
45	المبحث السادس - الاختيار والتعيين للموارد البشرية
45	أولا- مقدمة
45	ثانيا- مفهوم عملية الاختيار
45	ثالثا- أهمية عملية الاختيار
46	رابعا- طرق الاختيار
50	خامسا- التعيين
52	الفصل الثالث- الجهاز المصرفي الفلسطيني
53	أولا- مقدمة
54	ثانيا- تعريف المصارف
54	ثالثا- أهمية المصارف
55	رابعا: تصنيف المصارف
58	خامسا: تصنيف سلطة النقد للمصارف
73	الفصل الرابع- الدراسات السابقة
73	أولا- مقدمة
73	ثانيا- الدراسات المحلية
84	ثالثا- الدراسات العربية
94	رابعا- الدراسات الأجنبية
100	خامسا- التعليق على الدراسات السابقة
101	الفصل الخامس- الإطار العملي للبحث
102	المبحث الأول- المنهجية والإجراءات
103	أولا- المقدمة
103	ثانيا- إجراءات الدراسة
105	ثالثا- أنواع ومصادر البيانات
105	رابعا- أداة الدراسة
106	خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة
108	المبحث الثاني - فحص صدق وثبات الأداة
109	أولا- المقدمة
109	ثانيا- صدق الاستبانة
117	ثالثا- ثبات الاستبانة
119	المبحث الثالث- تحليل البيانات

120	أولاً- المقدمة
120	ثانياً- تحليل خصائص العينة
123	ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي
124	رابعاً- تحليل فقرات الدراسة
146	المبحث الرابع- اختبار الفرضيات
147	أولاً- المقدمة
	ثانياً- فرضيات الدراسة :
148	الفرضية الأولى
148	الفرضية الثانية
149	الفرضية الثالثة
150	الفرضية الرابعة
150	الفرضية الخامسة
163	الفصل السادس- النتائج والتوصيات
163	أولاً- مقدمة
164	ثانياً- نتائج الدراسة
168	ثالثاً- توصيات الدراسة
169	رابعاً- الدراسات المقترحة
170	المراجع
	أولاً- المراجع العربية
171	الكتب
173	الدوريات
173	الرسائل الجامعية
	ثانياً- المراجع الأجنبية
175	الكتب
176	الدوريات
176	الرسائل الجامعية
177	ثالثاً- المواقع الإلكترونية
178	الملاحق
179	ملحق 1: طلب تحكيم الاستبانة
180	ملحق 2: قائمة المحكمين
181	ملحق 3: الاستبانة
187	ملحق 4: تعليمات سلطة النقد الفلسطينية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	محتويات تحليل الوظيفة	1
59	توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي	2
60	توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي	3
64	توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة	4
64	توزيع العاملين حسب العمر	5
62	توزيع العاملين حسب التصنيف	6
63	توزيع العاملين حسب الجنس	7
63	توزيع العاملين حسب التوزيع الجغرافي	8
64	عدد التعيينات والإقالات في عام 2007	9
65	توزيع العاملين على البنوك الفلسطينية والأردنية عام 2007 .	10
66	توزيع العاملين على البنوك حسب النوع	11
67	معدل الدوران الوظيفي للقطاع المصرفي	12
67	توزيع العاملين حسب الالتحاق بالبرامج التدريبية	13
69	ملخص يبين توزيع العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني لعام 2007 .	14
70	المصارف العاملة في قطاع غزة وفروعها المنتشرة في (الضفة الغربية وقطاع غزة)	15
71	عدد العاملين في القطاع المصرفي لعام 2010 في قطاع	16
106	مقياس الإجابات	17
106	أطوال الفترات	18
110	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	19
111	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : تخطيط القوى العاملة	20
112	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	21
114	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	22

115	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تخطيط المسار الوظيفي	23
116	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	24
117	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	25
118	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	26
120	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	27
121	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	28
121	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	29
122	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	30
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	31
123	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	32
125	تحليل الفقرات المحور الأول (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف)	33
128	تحليل الفقرات المحور الثاني (تخطيط القوى العاملة)	34
131	تحليل الفقرات المحور الثالث (مهنية إجراءات الاختيار والتعيين)	35
137	تحليل الفقرات المحور الرابع (كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين)	36
139	تحليل الفقرات المحور الخامس (تخطيط المسار الوظيفي)	37
145	تحليل محاور الدراسة	38
148	معامل الارتباط بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف	39
148	معامل الارتباط بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف	40
149	معامل الارتباط بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف	41
150	معامل الارتباط بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف	42
151	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات الباحثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى الجنس	43
152	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين	44

	حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى العمر	
153	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر	45
155	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي	46
156	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي	47
157	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي	48
159	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	49
160	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة	50
161	اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة	51

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي	1
60	توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي	2
61	توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة	3
62	توزيع العاملين حسب العمر	4
62	توزيع العاملين حسب التصنيف	5
63	توزيع العاملين حسب الجنس	6
64	توزيع العاملين حسب التوزيع الجغرافي	7
65	عدد التعيينات والإقالات في عام 2007	8
66	توزيع العاملين على البنوك الفلسطينية والأردنية عام 2007	9
66	توزيع العاملين على البنوك حسب النوع	10
68	توزيع العاملين حسب الالتحاق بالبرامج التدريبية	11

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود إستراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وهدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار و التعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس ، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (900) موظف، وبلغ حجم العينة (187) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، واستعان أيضاً ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين.
- عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين.
- تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة.
- أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة .
- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- على المصارف أن تراعي عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع الموظفين.
- ضرورة مراعاة أن يكون وقت المقابلة كافياً ومتلائماً مع طبيعة الأسئلة والوظيفة ذات العلاقة.

- الاستعانة بالخبرات الخارجية عند إجراء عملية التعيين؛ وذلك بهدف كسب خبرات أكثر، والحصول على الأفضل من بين المرشحين للوظيفة.
- من المهم أن تساعد إدارة المصرف موظفيها في الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف.
- عدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، حتى لا تخضع للاعتبارات الشخصية.

Abstract

This study aimed to identify the reality of selection and recruitment policy and its impact on the career path of banks employees in the Gaza Strip. This is done through identifying the job analysis process used in the banks, and the availability of a clear strategy for human resources planning, in addition to identifying the professionalism of measures taken by the banks in the process of selection and recruitment, and the efficiency of individuals who are in charge of this process. Also, aiming at finding out significant differences between the responses of the subjects regarding selection policy and the appointment and its impact on the career path because of variables such (sex, age, job title, qualification, years of experience).

The researcher used the descriptive analytical approach, as applied to this study on a random sample of the study population (900) employees, and total sample size (187) employees; the researcher used a questionnaire to measure the variables of the study, also he used the SPSS program for statistical analysis..

The most important results of the study are as follows:

- The process of job analysis used in the bank is performed in a good manner.
- The planning of the workforce for determining the future needs of the workforce is performed in a good manner.
- The professionalism of recruitment and selection procedures is considered acceptable.
- The study showed that the people in charge of recruitment and selection process are efficient.
- There is a clear concept of the process of career planning.

In the light of the aforesaid results, the study recommends the followings:

- The banks in their preparation of job analysis should take into consideration that the analysis should be accurate and understood by all staff.
- The need for taking into consideration the time of the interview, also make it adequate and consistent with the nature of the questions and job related.

- The need to use external expertise when conducting the recruitment process in order to gain more experience and get the best from among the candidates for the job.
- It is important that bank management should help employees to obtain information about other job opportunities available in the bank.
- The process of selection and promotions should not be subject to senior management interventions, thus avoiding personal considerations.

الفصل الأول الإطار العام للبحث

أولاً- المقدمة.

ثانياً- مشكلة الدراسة.

ثالثاً- فرضيات الدراسة.

رابعاً- متغيرات الدراسة.

خامساً- أهداف الدراسة.

سادساً- أهمية الدراسة.

الفصل الأول الإطار العام للبحث

أولاً - مقدمة: Introduction

تعد عملية التوظيف staffing إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية . فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والتطويرية وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمية وتسد إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم وأحرج الموارد فيها ألا وهي المورد البشري. فعلمية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب Recruitment والاختيار Selection والتعيين Placement وينسحب أيضا في أنشطة التوظيف على سائر وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتتعدى انعكاسات عملية التوظيف السلبية أو الإيجابية حدود البيئة الداخلية للمنظمة إلى البيئة الخارجية ، فسلامة عملية التوظيف تحدد مدى إيفاء المنظمة بمسؤوليتها القانونية والاجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال . فاختيار الفرد ووضعه في مكان أو موقع وظيفي في المنظمة يلزم المنظمة بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها. (الهيبي، 2003 ، ص121) .

فعملية الاختيار هي العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، ويمكن تعريفها بأنها : "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة " . (السالم، صالح، 2002، ص85) .

وتهتم المنظمات الناجحة بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضا، إنها مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه ، فرصة يمكن لكلا الطرفين -المنظمة والفرد - انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر. ويجب أن لا ينصرف الذهن إلى أن التركيز الأساسي لهذه العملية ينصب على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفيا، إذ إن الاتجاه العلمي الحديث يركز مباشرة على الجوانب المشرقة أو الإيجابية في الفرد والتي يمكن استثمارها مستقبلاً .

وكما هو معلوم، فإن الاختيار الجيد يقود الموظف إلى التخطيط الفعال لمساره المهني داخل المنظمة، وهذا يقودنا للحديث عن عملية التخطيط المهني وأهميته داخل المنظمة كوظيفة تتأثر بعملية الاختيار والتعيين فالأفراد يمتلكون مصلحة مباشرة في المهن التي يؤدونها في المنظمة، فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحهم في المهن، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها، وما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لقابليته وطموحاته، فهو عندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك النجاح أو الفشل، أي سيكون أكثر قدرة على تحديد لماذا تمت ترقيته أو تنزِيل رتبته؟ وسيكون أيضا أكثر قدرة على تقييم المجالات المستقبلية لترقيته واحتمالاتها .

إلا أن الملاحظ أن أغلب الأفراد العاملين في المنظمات لا يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة، بل إن أغلبهم لا يشارك في وضع تصور محدد لتصميم وتحليل وظيفته. فهم يقبلون عملاً معيناً ويباشرونه لكنهم لا يهتمون كثيراً بوضعهم في هذا العمل أو ذلك، ويجهلون أيضا ما هو العمل الذي سيؤدنه بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل .

إن المديرين في حاجة ماسة إلى معرفة العلاقة الوثيقة بين تطور المهن وإدارة الموارد البشرية، والمنظمة والأفراد كلاهما يلعب دورا مهما في تطوير المهنة الواحدة ، وكلاهما يستفيد أو يتضرر عندما تتم إدارة التطوير الوظيفي بشكل جيد أو سيء. (السالم، الصالح، 2002، ص210).

إن التخطيط المهني هو " العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية" ، فإتاحة المعلومات الواجبة أمام العاملين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. (عباس، 2003، ص208).

فالمسار الوظيفي كما أرى هو سلسلة من المناصب والوظائف التي تولاها الفرد خلال حياته وهو مرتبط بجميع مراحلها باتجاهات وسلوكيات الفرد تجاه الأعمال التي قام بها والخبرات التي اكتسبها، وعليه فإن المسار الوظيفي يشمل فيما يشمل الترقيات إلى جانب الفرص التي تقدمها البدائل الوظيفية المختلفة ومقدرة الفرد على الاختيار فيما بينها.

ونظراً لأهمية وحيوية هذا الموضوع خاصة في قطاع هام كقطاع المصارف الذي نحن بصدد دراسته والذي يعتبر عصب الاقتصاد الوطني وذلك لاحتوائها على عدد كبير من الموظفين الذين بلغوا كما في إحصائية مجلة البنوك بنهاية عام 2007 ب 4150 موظف، (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص57) ، كما أن أهمية هذا القطاع تتبع من حجم التسهيلات التي تقدمها المصارف فقد بلغت حجم التسهيلات الممنوحة خلال شباط من العام 2009 بحوالي (1,873) مليون دولار، كما بلغت إجمالي أصول الجهاز المصرفي كما في نهاية شهر شباط من العام 2009 حوالي 7.55 مليار دولار، (www.pma.ps/atemplate)

قطاع بحجم القطاع المصرفي والذي يعتبر العنصر البشري أو الفرد هو الذي يعمل في هذه الأموال لذا فإن موضوع الاختيار والتعيين وأثره على سياسة المسار الوظيفي له أهمية كبيرة وتشغل بال الكثيرين من الموظفين بل والراغبين في العمل ضمن المجال المصرفي .

في هذا البحث سيتم دراسة واقع سياسة الاختيار والتعيين واثار ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المجال المصرفي لما له من أهمية كبيرة في نجاح القطاع المصرفي والتي بدوره يؤدي إلى تطور القطاع الاقتصادي الذي يمثل عصب الحياة في الوقت المعاصر .

ثانياً - مشكلة الدراسة :

من خلال التعرف على واقع هذه السياسات وآليات تطبيقها يمكن الوقوف على مواضع الخلل في هذه السياسات وفي آليات تنفيذها ومن ثم القدرة على معالجتها، مما يمكن المصارف من العمل على زيادة فعالية هذه السياسات في اختيار أكفأ العناصر البشرية لشغل مواقعهم الوظيفية والعمل على تحسين مسارهم الوظيفي والتخطيط الفعال لمسيرتهم المهنية .

ما تقدم دفع الباحث إلى النظر إلى مشكلة الدراسة والتي تتمثل في التساؤل التالي :

ما واقع سياسات الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وأثره على المسار الوظيفي ؟

ثالثاً - فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف .

3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف .
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

رابعاً- متغيرات الدراسة :

المتغير التابع : المسار الوظيفي في المصارف العاملة في قطاع غزة .

المتغير المستقل :

1. عملية تحليل الوظائف المعمول بها ودوريتها.
2. الإستراتيجية المتبعة لعملية التخطيط للقوى العاملة.
3. مهنية الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار والتعيين.
4. كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.

خامساً- أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وأثره على المسار الوظيفي .
2. تحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات الاختيار والتعيين المتبعة في المصارف العاملة في قطاع غزة.
3. التعرف على مدى وجود تحليل وتوصيف وظيفي واضح يستند إليه في عملية الاختيار والتعيين.
4. التعرف على سياسة المصارف المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين العاملين لديها.
5. تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية إجراءات الاختيار وتعيين أفضل المتقدمين.

سادسا- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذا البحث في ما يلي :

1. أن التطور والتنمية الوظيفية على مدى العمر الوظيفي لموظفي المصارف الذي يتسم بالامتداد على مدى سنوات طويلة يلقي اهتمام معظم العاملين إن لم يكن جميعهم ومن ضمنهم الباحث ، وخاصة أصحاب الكفاءات المميزة في المصارف.
2. تتبع أهمية البحث من كون سياسة الاختيار والتعيين تلعب دوراً فعالاً في رفع كفاءة أداء العاملين وذلك باختيار انطباق الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص والصفات اللازمة للنجاح في العمل.
3. كما أن النتائج التي ستخرج بها الدراسة الميدانية قد تأخذ حيزاً من اهتمام دائرة الموارد البشرية حيث ستقدم لهم صورة حقيقية عن واقع وطبيعة أنظمة الاختيار المعمول بها حالياً، والإصلاحات الإدارية اللازمة لهذه السياسات والأنظمة.
4. تمثل أهمية للمهتمين بموضوع الاختيار والتعيين وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو في المجالات الأخرى .
5. إن توفر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات الفلسطينية يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى، أو في مجالات ذات علاقة بالجهاز المصرفي الفلسطيني.
6. تتبع أهمية هذه الدراسة للمجتمع حيث أن اختيار أفراد أكفاء يقود إلى رفع كفاءة المصرف ومن ثم تقديم خدمة ذات جودة عالية ومتنوعة تنعكس بدورها على المجتمع بصورة ايجابية فتزيد من تقدمه ورفاهيته.

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول

تتمية الموارد البشرية

المبحث الثاني

تخطيط المسار الوظيفي

المبحث الثالث

التحليل الوظيفي

المبحث الرابع

تخطيط الموارد البشرية

المبحث الخامس

الاستقطاب

المبحث السادس

الاختيار والتعيين للموارد البشرية

المبحث الأول تنمية الموارد البشرية

أولاً- مقدمة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي ترقى بها منظمات الأعمال أو المنظمات بصفة عامة، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المنظمة و مصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بمهارات ومعارف و قدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، و كما هو معروف اليوم بان التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية و تطوير قدراتها الأدائية و يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار و التعيين و الاستقبال و التوجيه و المتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها و معارفها أو إكسابها مهارات و معارف جديدة، و سلوكيات تتناسب مع المتطلبات في الوظيفة الجديدة.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة و استقطابها و اختيارها و تعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة و سليمة . لذا فان نشاط إدارة الموارد البشرية تعد من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية كونها نشاطا يعود بالفائدة على الفرد و المنظمة و المجتمع ككل. (المدهون، 2005، ص14).

ثانياً- مفهوم إدارة و تنمية الموارد البشرية:

لقد اختلف علماء الإدارة في تعريفهم للموارد البشرية و تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية و الفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار و المفاهيم بالرغم من حداثة هذا العلم و الاهتمام به مقارنة بالعلوم الأخرى فمنهم من أطلق على هذا المجال إدارة الأفراد و منهم من سماه بإدارة شئون العاملين و منهم من قال بأنه إدارة الأشخاص و لكن مهما اختلفت التسميات فجميعهم تركزوا حول المحور الرئيسي و هو الكادر و العنصر البشري.

فمن هذه التعريفات و المفاهيم لإدارة و تنمية الموارد البشرية:

- 1- "هي الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة و التي تعمل على تدريبهم و صقل مهاراتهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة". (المدهون:2005،ص17).
- 2- "تعرف بأنها مجموعة البرامج، و الوظائف، و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة". (حسن،2000،ص13).

3- "هي مجمل العلاقات بين الإدارة و القوى العاملة". (زويلف،2003،ص20).

4- "هو الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع و الكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وانجاز إستراتيجياتها المحددة ". (حمود، الخرشة،2003، ص 20).

و يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها"بأنها عملية نظامية تحدد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و عملية استقطابهم واختيارهم و تعيينهم و من ثم تدريبهم بكفاءة و فاعلية من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة".

ثالثاً- وظائف الموارد البشرية:

تختلف المهام والواجبات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر وذلك باختلاف معرفة الإدارة و اهتمامها بتنظيم العلاقة بينها وبين العاملين على أساس علمي كما تتأثر عملية تحديد أهدافها بالفكر الاقتصادي و السياسي والاجتماعي للبلد، ذلك التطور الذي بدا يفرض أساليب معينة لتنظيم العلاقة بينها وبين العاملين الأمر الذي جعل الإدارة تنتقل من اهتمامها بإدارة الموارد البشرية على كونها دائرة للاستخدام أو مكتب للتوظيف يقوم بتعيين العاملين و حفظ سجلاتهم إلى دائرة تقوم بتنظيم كافة العلاقة بين العاملين والإدارة .(زويلف،2003،ص 26).

من هنا و بعدما اتسعت وظائف الموارد البشرية يمكن تقسيم وظائف الموارد البشرية

إلى قسمين:-

أ- وظيفة إدارية:

تتشترك إدارة الموارد البشرية في المنظمة مع الوحدات الإدارية الأخرى فيها بممارسة واجباتها الإدارية من عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حيث أنه لا بد لكل دائرة من دوائر المنظمة القيام بعملية التخطيط لاحتياجاتها وكيفية تنفيذ هذه الخطط وعملية تنظيم الجهود من اجل الوصول إلى الخطة الموضوعية و الذي يتطلب قيادة و توجيه العاملين ورقابته من اجل تحقيق أهدافها .(المدهون،2005، ص22).

ب- وظيفة متخصصة:

حيث أن إدارة الموارد البشرية لها مهامها المتخصصة الذي تقوم بها والتي تتركز

حول الموارد البشرية في المنظمة والتي يمكن إجمالها فيما يلي:-

1- عملية تحليل العمل : (Mondy,2005, p87)

" و يقصد بعملية تحليل العمل هو تحديد الواجبات و المهام والمهارات المطلوبة فيمن يشغل وظيفة معينة" أو هو " تحديد الواجبات والمهام لوظيفة معينة والمهارات و الكفاءات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة".

و ينقسم عملية تحليل العمل إلى قسمين:

عملية الوصف الوظيفي:

"هي قائمة بالمهام والواجبات والمسئوليات والعلاقات و ظروف العمل و المسئوليات الإشرافية لوظيفة معينة و هي تعد احد نواتج تحليل الوظيفة".

عملية التوصيف الوظيفي:

"و هو الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة والمقبولة في شخص معين لشغل وظيفة معينة".

2- تخطيط القوى العاملة:

و تسمى أيضا تخطيط الموارد البشرية أو تخطيط الأفراد و يمكن تعريفه "بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب،و بصورة أخرى فإن تخطيط القوى العاملة هو نظام توافق أو مقابلة أو عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.(حسن،2000،ص 75) .

3- الاستقطاب:

بعد عملية التخطيط للقوى العاملة و معرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد و المؤهلات تبدأ عملية استقطاب هذه القوى العاملة لسد الحاجات بالعدد و الوقت المناسبين ومن هنا يمكن تعريف عملية الاستقطاب "بأنها ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المنشأة". (نصر الله، 2002،ص 107).

4- الاختيار:

العملية التالية لعملية الاستقطاب و هي عملية الاختيار ويمكن تعريف عملية الاختيار "عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" (المدهون،2005،ص 66).

5- التدريب والتطوير:

هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد، و في بعض الأحيان تفوض المسؤولية التدريب إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة. و بغض النظر عن جودة أو جودة التدريب الأساسي أو الأولى، فإنه يؤثر على إنتاجية و اتجاهات الفرد ناحية عمله، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية، والاجتماعية والحكومية، والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة ومن الناحية الأخرى، فإن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، أيضا فإن التغييرات التنظيمية و التوسعات ، تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة.(حسن،2000،ص167).

6- تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقتها كتب الإدارة على تقييم الأداء فتارة تسمى بتقييم أداء العاملين و تارة تسمى بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة وباختلاف المسميات اختلفت التعريفات لها ويمكن تعريف عملية تقييم الأداء "عملية تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه ، أو عملية يقوم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به . (زويلف،2003،ص188).

7- التعويضات و الأجور:

لازال موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقي الاهتمام الكبير من العاملين في جميع المجالات وفي كافة القطاعات ويعود ذلك لما له من الأثر المباشر على مستوى الأفراد المعيشي فهو من جهة مصدر رزق أساسي للعاملين كما ويعتبر تكلفة لا باس بها من جهة أرباب العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف نشاطاتها، وتعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة، فدرجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، فلهذا سياسة وضع نظام أجور عادل للعاملين يلاقي اهتماما كبيرا من قبل الإدارة فهو ينم عن الإدارة الرشيدة، فكثير من الإحصائيات تشير إلى أن اغلب الخلافات

العمالية مع الإدارة سببها الأجور، على اعتبار انه يتوقف عليه المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للعاملين. (شاويش،1996،ص 181).

فالتعويضات يمكن تعريفها بأنها "كل ما يحصل عليه العاملين من قبل المؤسسة كعائد على أعمالهم أو خدماتهم التي قاموا بها"، ويمكن تقسيم التعويضات إلى ما يلي:
(Mondy,2005,p284)

- التعويضات المالية: وتقسم إلى

- تعويضات مالية مباشرة: الدفعات التي يستلمها الشخص والتي عبارة عن الأجر أو الرواتب أو البنوص أو العمولات التي يتقاضاها.
- تعويضات مالية غير مباشرة: كل التعويضات المالية الأخرى التي لا تتضمنها التعويضات المالية المباشرة.

- التعويضات غير المالية:

هو ما يحصل عليه الشخص من حوافز مادية أو معنوية سواء مباشرة أو من خلال البيئة التي يعمل فيها و غير مرتبطة بأداء العاملين.

8- الأمن والسلامة:

اهتمت إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في امن و سلامة العاملين و الحفاظ على القوى البشرية العاملة في المؤسسة من الآثار السلبية و الناتجة عن العمل من الحوادث أو لأمراض سواء كانت نفسية أو بدنية التي تحدث بسبب العمل ،فالعنصر البشري يشكل الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة الموارد البشرية الاهتمام الكبير ضد الحوادث و التي تمثل الخسارة التي تلحق بالعنصر البشري أثناء الأداء نتيجة ضعف في أداء العامل أو تصرف خاطئ حدث له أو بسبب ظروف خارجه عن إرادته و التي بدورها ستؤثر على عملية انجاز العمل و على العامل نفسه الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج ، كما أن علاج الموظف سيكبد المؤسسة الكثير من التكاليف إذا أصيب أثناء تأديته لعمله فهذا اتجهت الإدارة بقوة إلى توفير بيئة آمنة للعاملين لحمايتهم من الإصابات والحوادث. (حمود،الخرشة،2003 ص 225).

9- العلاقات العمالية و الصناعية:

انتشرت في العقدين الماضيين بشكل واسع ظاهرة العلاقات الصناعية و التي تعتبر من الظواهر الأساسية التي يرتكن إليها العاملون في المنظمات بشتى أنواعها و خاصة في

البلدان المتقدمة و التي تعبر عن وجود اتحاد يقيمه العاملون يهدف لحمايتهم و تحصيل حقوقهم و تلبية متطلباتهم و خاصة بعد زيادة الاعتراف بها من قبل المنظمات الصناعية الكبيرة ،فهي أصبحت تمثل كمظهر من مظاهر التقدم في الحركة العمالية و مصدر يعبر عن تقدم البلد و تطوره على الصعيد الاقتصادي. (حمود،الخرشة،2003، ص204).

رابعاً: أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- بناء على ما تم شرحه وتوضيحه من مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها يمكن نكر ووصف أهمية الموارد البشرية فيما يلي :- (المدهون ،2005،ص19) .
- تحديد الحاجة الصحيحة للموارد البشرية المحتاجة من حيث العدد والنوع.
 - تعيين شخص مناسب للوظيفة المطلوبة.
 - قلة معدل دوران العمل.
 - بذل أفراد قوة العمل أقصى ما لديهم من جهد.
 - الحفاظ على الوقت من الضياع في مقابلات لا قيمة لها.
 - تجنب المنظمة مشاكل المحاكم في قضايا التمييز و عدم تحقيق العدالة بين العاملين.

واري أنه يمكن إضافة أهمية أخرى لإدارة وتنمية الموارد البشرية:

- تجنب المنظمة الوقوع تحت طائلة القانون الفيدرالي للامان المهني بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة و الصحة المهنية.
- إحساس الموظفين بالعدالة في توزيع الأجور.
- حماية حقوق العاملين من خلال تشكيل نقابات واتحادات تهدف لصيانة و حماية حقوق العاملين من الضياع و تشكيل قوة يرتكن عليها العاملين.

خامساً: أهداف إدارة الموارد البشرية: (المدهون ،2005،ص19).

يمكن تلخيص الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة راغبة في العمل وقادرة عليه تدعم المنظمة في وقت المنظمة الحاضر و المستقبل و يمكن من خلال الهدف الرئيسي الحصول على أهداف فرعية منها:-

- تكوين قوة عمل مستقرة.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا .
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها و مستوى مهاراتها في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة و تأمين مساهمتها في نجاح أهداف المنظمة.

المبحث الثاني تخطيط المسار الوظيفي

أولاً - مقدمة:

لم تعد تقتصر عملية تنمية العاملين في المؤسسات و المنظمات عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتسابهم مهارات جديدة و تطور قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين ، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا.

و نتيجة لتضخم أعمال المنظمات و تعقيدها أصبح من الصعب على العاملين معرفة الطرق والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يرتقوا و يصعدوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من التنمية الفردية و تحسين دخلهم وتحقيق ذاتهم، ويرى الباحثون أن تنمية العاملين قد تأخذ شكل الاهتمام الفردي المحض، فيقيم كل عامل نقاط القوة والضعف في أدائه فيقدر فحص الترقية لديه ويمكن له الاستفادة منها في تحسين ظروف عمله من خلال تعزيز نقاط القوة و تحسين نقاط الضعف، وممكن للمنظمات أن تلجأ إلى وضع رسمي لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال توفير النصح والإرشاد لهم و توجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم الارتقاء و التقدم و النمو في حياتهم الوظيفية. (نصر الله،2002،ص 249) .

ثانياً - ما هو تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعريفات و التسميات لعملية التخطيط المهني أو ما يسميه البعض بالمسار الوظيفي أو التخطيط للمسار الوظيفي أو تطوير المسار الوظيفي، فمهما اختلفت التسميات أو المصطلحات فجميعها تدور حول مفهوم واحد فالمسار الوظيفي يمكن إيجازه في " أنها عبارة عن سلسلة الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية" (نصر الله،2002، ص 249).

أما (ديسلر،2000،ص354) فيقصد بالمسار الوظيفي "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية".

أما (Armstrong,1999,p.190) فيرى أن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي "يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى".

في حين يرى (Ivancevich,1986,p.541-544) " أن عملية التخطيط الوظيفي Career planning تعنى بمواءمة التطلعات الوظيفية للإفراد مع ما توفره المنظمات من فرص، بينما Career pathing هو التابع لوظائف معينة المصاحبة لهذه الفرص، وهاتان

العمليتان متوائمتان، فبينما تهتم عملية التخطيط الوظيفي بتحديد الوسائل للوصول للأهداف المرغوبة، وفي نفس السياق تكون المسارات الوظيفية هي تلك الوسائل لتحقيق الأهداف".
فيما يعرف (Hodgetts,1992,p.401-402) التطوير الوظيفي Career Development على انه "العملية التي يقيم من خلالها الأفراد والمنظمات مواطني القوة والضعف لديهم ويخططون للحراك المهني"، كما وعرف المسار الوظيفي على انه "عملية تحديد المهام الوظيفية المتعاقبة والتي يحصل عليها الفرد من المناصب التي يتقلدها" ويرى انه غالبا ما تتواجد المسارات الوظيفية بشكل غير رسمي في المنظمات، غير أن المنظمات اليوم قد أضافت الصبغة الرسمية على هذه البرامج لمساعدة الأفراد في تكوين خطة العمل الخاص بهم.

و أما إذا أضفنا التخطيط أو التطوير للمسار الوظيفي فيصبح تعريفها " عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية تربط بين قدرات الفرد و طموحاته من جهة و بين فرص تحقيقها من جهة أخرى". (عباس ،2003،ص208).

من جانب آخر يتدرج (Mondy,2002,p.250-251) في التعريفات فيبدأ بتعريف ما هو Career بـ "الأنشطة العامة التي يختار الفرد مزاولتها في حياته المهنية" ثم يعرف التخطيط الوظيفي Career Planning على أنها " عملية مستمرة والتي يضع من خلالها الفرد أهدافه ويحدد الوسائل لتحقيقها" أما التخطيط الوظيفي على مستوى المنظمة Organization Career Planning فيعرفه على انه "العملية التي تحدد من خلالها المنظمة المسارات والأنشطة لأفرادها الموظفين وهم في طور التطور" ويرى أن التخطيط الوظيفي من قبل الأفراد والمنظمات عملية محددة المعالم وغير متباعدة، بل أن الشخص الذي لايجد تطلعاته الوظيفية الفردية قابلة للتحقق في هذه المنظمة سوف يتركها عاجلاً أم آجلاً، في هذه الحالة يجب على المنظمات أن تساعد موظفيها في التخطيط لوظائفهم حتى يتمكنوا من إشباع حاجاتهم. أما المسار الوظيفي Career Planning فيعرفه على أنه "خط التقدم أو التطور المرن والذي يتحرك من خلاله الموظف أثناء عمله في المنشأة" ويرى أنه بعد رسم أو تحديد المسار الوظيفي، يمكن للموظف وبمساعدة المنشأة التي يعمل بها أن يعمل على تطوير مساره الوظيفي، ومن جهة نظر الموظف فإنه يستطيع بذلك أن ينتقل من وظيفة إلى أخرى ومن منشأة إلى أخرى لأنه استطاع أن يحصل على معارف وخبرات أكبر وأعظم. أما بالنسبة للتطوير الوظيفي Career Development فيعرفه على أنه " المنهج الرسمي الذي تتخذه المنظمة لمساعدة الأفراد في الحصول على المهارات والخبرات المطلوبة لمزاولة وظائفهم

الحالية والمستقبلية" وهو يرى أن التطوير الوظيفي مهم للحفاظ على قوى عاملة محفزة وملتزمة، كما أنه يفيد كلاً من المنظمة والأفراد على حدٍ سواء، وعليه يجب الاهتمام به.

ثالثاً- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

ترجع أسباب أهمية التخطيط إلى إجبار الفرد على النظر إلى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته، أيضاً فالفرد عندما يدرك بأنه حقق تقدم و تطور خلال مساراته الوظيفية فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا، فوجود خطة جيدة للتطور المهني للفرد تساعد على تحديد النقاط الأساسية خلال مسار الفرد الوظيفي.

وعندما يحدد الفرد هذه الوقفات أو النقاط الأساسية بطريقة واعية، ويمكن الوصول إليها أو تحقيقها، فإنه يشعر بقيمة ما يحقق من انجاز مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد و من دافعيته. (حسن، 2000، ص 243).

فالفرد حديث التعيين يستطيع بلوغ غاياته في الارتقاء والنمو في عمله، إذا ما اتبع خطة واضحة المعالم، تتسم بالواقعية وتعتمد على التقييم الذاتي لقدراته وإمكاناته، والتي يجب أن تتوافق وطموحاته، وتقوم بعض المنشآت بتصميم خطط ترسم فيها المسار الوظيفي للعاملين تعرف به خارطة سير تحقق فوائد عديدة للموظف ولنفسها من خلال هذه الخارطة فتتزايد احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي وتعمل على خفض الدوران الوظيفي في العمل، وتعمل على زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين كما يمكن الاستفادة منها من خلال المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة وجذب الكفاءات من الخارج (نصر الله، 2002، ص 250).

أما من العوامل التي ساعدت في تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار

الوظيفي وتخطيطه وتطويره فتشمل ما يلي:

- التغييرات الديمغرافية بمختلف أبعادها وجوانبها والتي أدت إلى اهتمام متزايد بشؤون الأفراد والقوى العاملة عموماً (May, 1992, p.37).
- التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً ملائماً من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء (Storey, 1987, p.10-12).
- التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الإنسانية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية، حيث يتطلب ذلك مزيداً من الاهتمام بالوظائف والأداء وتخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية وتطويرها باستمرار (Carulli, 1989, p.76-70).
- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي يمتد نشاطها على المستوى العالمي، حيث تكون

المنافسة الاقتصادية والفعالية والكفاءة متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في بيئة معقدة تتسم بالتقنية العالية والتطور المتسارع في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية وغيرها (Mumford,1989,p.76).

- إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حدٍ سواء (Cole,1996,p.210).

رابعاً- أهداف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

- يمكن إجمال أهداف وغايات تطوير المسار الوظيفي فيما يلي:(المدهون،2005،ص22).
- مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسريعة المطلوبة.
- مساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي Succession planning أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات ..الخ.

وأرى انه يمكن إضافة أهداف أخرى لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج.
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي ذات عائد يفوق التكلفة(ماهر،2004،ص377).

خامساً- خطوات تخطيط المسار الوظيفي :- (وادي،ماضي،2007، ص798).

يرى جورج شتاينر George steiner أن تخطيط المسار الوظيفي يركز على

خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي :-

- تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة .
- تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها .
- تحديد الأهداف طويلة الأمد .
- تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لانجاز الأهداف المرسومة.
- تحديد لنشاطات المهمات والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات .

- البرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة .

سادساً- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي: (حسن، 2000، ص244).

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق أطراف عدة كل له مسؤوليته فالمسئولية عن تخطيط المسار الوظيفي و التطوير الوظيفي الناجح تتطلب عمل و تكاتف ثلاثة مصادر معا:

1- الفرد نفسه.

2- المدير المباشر للفرد.

3- المنظمة.

وفيما يلي توضيح مسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة:

1. مسؤولية الفرد:

إن الفرد لا يمكن له الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية ، بل يجب عليه أن يقوم بنفسه للإعداد لهذه الخطة وبنائها فهو وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفة و هو الذي يعرف قدراته وإمكانياته و هذه بالطبع تختلف من شخص لآخر لذلك فهي المسؤولية الأولى في عملية تنمية التخطيط الوظيفي والتي تقع على الفرد فهي تتطلب منه العمل المستمر و الجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية. وتواجه الفرد مشكلة تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية. فلهذا المنظمة تجد نفسها مطلوبة للمساعدة في بناء هذه الخطة، من خلال توفير شخص مدرب و متخصص يقدم النصح و الإرشاد للفرد، ويمكن للمنظمة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع من التخطيط. وعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية ، إلا انه إذا صادف عدم اهتمام أو تشجيع وتوجيه من المسؤولين، فان هذه الخطة لن تلاقي النجاح المطلوب (حسن،2000، ص 245).

2. مسؤولية المدير أو المشرف:

للمشرف دور هام ورئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية فهم بدورهم يقدمون النصح و الإرشاد لهم، وقد ينظر بعض المشرفين إلى أن توفير النصح و الإرشاد للعاملين لا تتدخل ضمن اختصاصهم. أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه و مساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية والوظيفية فنقوم بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي

يحتاجونها وتلزمهم في مساعدة الأشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة المهنية لهم، ونذكر هنا بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية و هي كالتالي: (نصر الله،2002،ص253).

أ. الإرشاد:

- المساعدة في تحديد الاهتمامات و المهارات و الأهداف.
- المساعدة في تحديد الخيارات و البدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات و اختيار الخيار الأفضل.
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي و الإستراتيجية لتحقيقها.

ب. التقييم:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل.
- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين.
- تقييم أداء العاملين.
- مناقشة الأداء مع العاملين و متطلبات خطة المسار الوظيفي.
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

ج. التوجيه:

- تدريب العاملين على المهارات الفنية.
- دعم الأداء الفاعل.
- اقتراح السلوك الفاعل و التحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط و أهداف مجموعات العمل و تلك الخاصة بالمنظمة.

د. التنسيق:

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية.
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين أو في إيجاد فرص عمل أفضل.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

٥. تمثيل مصالح الموظفين:

- العمل مع العاملين لتصويب أوضاعهم الوظيفية و حل المشاكل العالقة مع الإدارة.
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة.
- تمثيل مصالح و اهتمامات العاملين و الدفاع عنهم أمام الإدارة و اقتراح الحلول للمشاكل القائمة.

3. مسؤولية المنظمة:

تأتي المسؤولية الثالثة من مسؤوليات التطوير و التخطيط المهني و الوظيفي على عاتق المنظمة فهي التي يقع عليها مسؤولية الاختيارات المهنية أو الوظيفية و تعريفها، أو إيصالها للعاملين في المنظمة، فالمنظمة تقوم بإرشاد و توجيه الفرد بشكل جيد، فكما نعلم أن للمسارات الوظيفية مجموعه متتالية من الوظائف فمثلا لو تحدثنا عن المسارات الوظيفية للعاملين في مجال الحاسب الآلي :

- أ- مستوى باحث STAFF
- ب- مستوى مبرمج PROGRAMMER
- ج- مستوى مبرمج خبير EXPERINCED PROGRAMMER
- د- مستوى كبير مبرمجين SENIOR PROGRAMMER
- هـ- مستوى محلل أنظمة SYSTEMS ANALYST
- و- مستوى كبير محلي أنظمة SENIOR SYSTEMS ANALYS.

فاهتمام المنظمة يمكن من خلاله الفرد الوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية، و يعتبر قسم وإدارة الموارد البشرية هو المسئول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المنظمة، أو الوظائف التي تم إلغائها، لذا يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد ومديرهم أو مشرفهم المباشر حتى تكون المعلومات دقيقة وواضحة، ويكون التداخل بين المسارات الوظيفية المختلفة مفهوما ، فبدلا من تحمل المنظمة مسؤولية الإعداد للخطط الوظيفية للفرد، فإنها يجب عليها تحديد الشروط، وخلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطته الوظيفية.

ويتضح لنا هنا أن التخطيط الوظيفي الناجح ينتج من الجهود المتضافرة من جانب الفرد، ومديره المباشر والمنظمة، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع، أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والهيكل. (حسن، 2000، ص 246).

سابعاً - مراحل المسار الوظيفي: (العواملة، 1995، ص 58).

يقصد بمراحل المسار الوظيفي هي الحلقات المتسلسلة والمتراصلة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العلمية وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعضها البعض إلا إنها متميزة ولكل منها خصائصه ومتطلباته، وان إدراك طبيعة كل منها يساعد في تجاوزها بفعالية وانتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات، وقد وضع بعض الكتاب نماذجاً تصور طبيعة المسار الوظيفي بمراحله المختلفة وخصائص كل منها ومتطلباتها المهنية والشخصية.

وفيما يلي أهم هذه النماذج :

1- نموذج ليفنسون Livinson model.

يربط هذا النموذج بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد بما فيها من خصائص وحاجات ومتطلبات وتطورات شخصية ومهنية وتعليمية وغيرها، وأهم المراحل وفقاً لهذا النموذج هي الطفولة والنضوج والتحول والشخصية، حيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى على مستويين الشخصي (العمرى) والوظيفي وفقاً للفرص والمحددات التي تقرضها البيئة المحيطة بكافة أبعادها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها.

2- نموذج اريكسون Erickson model.

يرتكز هذا النموذج إلى نمط عام للمسار الوظيفي يتألف من ثلاث مراحل كبرى هي التأسيس والتقدم والصيانة، وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر فيها الفرد منذ ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداده للحياة العملية، أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع متطلبات الوظيفة أو المهنة المرتبطة بالحياة العلمية للفرد، وتتضمن مرحلة الصيانة كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والاستقرار المتوازن في مجال العمل والأهداف الفردية .

3- نموذج دالتون وthumbسون وبراييس : Dalton, thompson and price model.

يقترح هؤلاء الكتاب نموذجاً للمسار الوظيفي يتألف من أربع مراحل تعكس درجة التقدم الوظيفي ومستوى التأهيل المهني والعلمي ، وهذه المراحل هي التلمذة Apprentic والزمالة Colleague والاحتراف Mentor والراعي Sponsor ، وتتضمن كل من هذه المراحل متطلبات مختلفة تتعلق بالمهام ونوعية العلاقات والتكيف النفسي للأفراد . كما

تتصف هذه المراحل بالتدرجية أو التسلسل من حيث المستوى بحيث يبدأ الفرد بالتلمذة (أدنى مرحلة) وينتهي بالرعاية (وهي أعلى مرحلة) وفقا لدرجة الخبرة والكفاءة العملية .

4- نموذج شاين وكرايتر Schein and kreitner .

يستند هذا النموذج إلى الربط بين المراحل العمرية والخصائص والمتطلبات الشخصية والأدوار المتوقعة من الأفراد في كل مرحلة، وحدد هذا النموذج عشرة مراحل للمسار الوظيفي تتصف بالتداخل بين فئات الأعمار لكل منها أي أن المراحل اللاحقة في المسار الوظيفي تبدأ في فئة عمرية تقع ضمن حدود الفئة السابقة لكل منها، ويمكن تلخيص المراحل العشرة لتشمل النمو الجسمي والفكري، والاستكشاف، والدخول إلى الحياة العملية وتتضمن مجموعة من المراحل الوسيطة وفقاً لدرجة التقدم الوظيفي، ومرحلة متقدمة عديدة، ثم التراجع والعزلة وانتهاء الحياة العملية للأفراد، وتتطلب كل من هذه المراحل مجموعة من النشاطات والاستعدادات الفردية والقدرة على التكيف والتطوير والحفز المستمر وغيرها.

5- نموذج كارلزلي Carlisle model .

يعتمد هذا النموذج على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد حلقات المسار الوظيفي، وهذه العناصر هي درجة الاعتمادية Dependence، ومجال العمل Scope of work والسلطة Power. حيث يتطور المسار الوظيفي من مرحلة الاعتماد الكلي للفرد على الآخرين والضيق في مجال العمل والسلطة القليلة إلى مراحل عديدة تتضمن استقلالية أكبر وشمولية أكثر في مجال العمل وسلطة أوسع أيضاً، ويقابل كل من هذه المراحل الانتقالية وتطورها تغيرات مهنية أو وظيفية تشمل التلمذة والتدريب والخبرة الإدارية والاستشارية في مستويات عديدة ومتقدمة، كما أن هذه المراحل تماثل فئات التطور والنضوج والنمو الشخصي للأفراد، ويحدد هذا النموذج ثلاثة عوامل مترابطة يتطلبها النجاح في المسار الوظيفي، وسميت هذه العوامل بمثلث النجاح Success triangle والذي يقوم على التفاعل بين عوامل القدرة الفردية والحوافز والفرص المتاحة، وتمثل هذه العوامل تفاعلاً بين شخصية الفرد بكل ما فيها من خصائص وقدرات واستعدادات من جهة وعوامل خارجية في البيئة المحيطة بالأفراد والتنظيمات.

6- نموذج إيفانسفيتش وآخرون Invancevich model .

يقوم هذا النموذج على الربط بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات الإنسانية، حيث يتطور المسار الوظيفي في حلقات متواصلة من الإعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي والصيانة والتطوير الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية، ويقابل هذه المراحل الوظيفية أو المهنية تطور الأفراد وانتقالهم من مراحل الطفولة إلى المراهقة إلى الشباب والنضوج والرشد والشيخوخة، كما يقابل كل ذلك أيضاً

تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والانجاز واحترام الذات وتحقيقها.

ثامناً- مراحل الحياة المهنية للموظف:

يمر الموظف خلال حياته العملية بالعديد من المراحل يمكن حصرها في النقاط التالية:- (نصر الله،2002،ص 256).

1- مرحلة الحداثة:

وهذه المرحلة تبدأ بعد أن يستلم الفرد عمله مباشرة و تستغرق من (6-12 شهرا)، وهذه المرحلة تتطلب من الموظف حديث التعيين التعرف على بيئة العمل و طبيعته و مهامه وواجباته ومسئوليته، وقد يخضع خلالها الموظف حديث التعيين لبرنامج يساعده في التعرف على هذه الأمور و تهيئته للالتزام بهذه الإجراءات و التعليمات وقد يخصص لذلك مرشد له لتدريبه على رأس عمله ووضع خط سير لحياته الوظيفية.

2- مرحلة النمو:

في هذه المرحلة و بعد انتهاء المرحلة الأولى و هي مرحلة الحداثة يتمكن الفرد من اكتساب المهارات و الخبرات و تكوين الاتجاهات المطلوبة نحو العمل و العاملين معه و تحقيق الأداء المطلوب منه حسب المعايير الموضوعية و بإمكانه التدريب لتأهيل نفسه للترقية، عبر السلم الوظيفي في المؤسسة، و التنقل عبر الوظائف أو سلسلة الوظائف ضمن اختصاصه و عادة تستغرق هذه المرحلة من (2-5 سنوات).

3- مرحلة النضوج:

في هذه المرحلة يستطيع الموظف تكوين اتجاهات خاصة و أساليب متطورة و اقتراحات و ابتكارات و تعديل في خط سيرة حياته الوظيفية حسب المتغيرات التي يصادفها في حياته العملية و قد تكون هذه المرحلة انتقالية فينتقل الموظف في هذه المرحلة لشغل وظائف في قمة الهرم الوظيفي للمنظمة أو اقتتاص فرص عمل خارج المنظمة نظرا لخبراته التي قد اكتسبها والتي قد تجعله موضع اهتمام المنظمات المنافسة الأخرى.

4- مرحلة التقاعد/التقاعد المبكر:

تضع معظم المنشآت خط و برامج لمساعدة العاملين لديها على إنهاء حياتهم الوظيفية، فالمنظمات تعدد خطط مدروسة لعملية التقاعد و تحديد الأعمار التي يتقاعد عندها الموظفين فبعض المنظمات تحدد سنه (55 - 60) عاما للتقاعد أو التقاعد المبكر (50) عاما ، فتعمل المنظمة على تصميم برامج تركز على النواحي المالية، مثل

خطة للتقاعد و التأمين الصحي والمنافع المتعلقة بالمعالجة والإعفاءات الضريبية، كما وتساعد العاملين المتوقع إحالتهم على المعاش في كيفية إدارة أوقاتهم بعد التقاعد عبر برامج خاصة تقدمها لهم والمشاكل التي قد يصادفها وكيفية التغلب عليها، وقد تسمح بعض المنظمات للعاملين اللذين تم تقاعدهم في حالة عدم نجاح البرامج التي يختارونها لقضاء أوقاتهم بعد ترك العمل بالعودة للعمل بشكل جزئي غير متفرغ و ذلك حسب الحاجة إليهم.

تاسعاً- معوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل : (العوامل،1995،ص56).

- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً.
- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
- اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب.
- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل اغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها.
- قلة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموماً.
- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز. (Zenger,1981,p47-48).

المبحث الثالث التحليل الوظيفي

أولاً - مقدمة:

تمثل المهام الوظيفية أو مهام الوظائف المكونات الرئيسية في بنية المؤسسة ، كما تمثل الوسائل التي يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلالها . فانه لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام و العناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف. ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد، ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان هناك قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة (كشواي، 2006، ص 41).

ثانياً - مفهوم تحليل الوظائف:

يمكن تعريف مفهوم تحليل الوظائف أو التحليل الوظيفي في عدة تعاريف منها:-

"هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة " (المدهون ، 2005 ، ص 48) .

"هي العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة و ما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من اجل أغراض إدارية (كشواي، 2006، ص 42).

"و يقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع و تسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف و ذلك من حيث : اختصاصات الوظيفة، مسؤوليات الوظيفة، شروط شاغل الوظيفة، العلاقات الرئاسية". (الصيرفي، 2002، ص 71).

"هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف و مجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها" (ديسلر ، 2003، ص 108).

ثالثاً: مخرجات التحليل الوظيفي:-

بعد معرفة مفهوم التحليل الوظيفي أو تحليل الوظائف أو، يمكن معرفة مخرجات

التحليل الوظيفي و التي يمكن القول بأنها:-

1- الوصف الوظيفي:-

و يمكن القول بان الوصف الوظيفي " هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات

وظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية وهي احد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي".

(المدهون، 2005، ص 42).

"ويمكن تعريفه بأنه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسئوليات وظروف العمل و الأدوات المستخدمة " (السالم،صالح، 2002، ص 41).

2- التوصيف الوظيفي:-

ويعرّف التوصيف الوظيفي " بأنه قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: (التعليم، المهارات ، نمط الشخصية) و هي احد نواتج او مخرجات التحليل الوظيفي ". (ديسلر،2003،ص 108) .

وتعرف أيضا بأنها (السمات المطلوب توافرها في الشخص حتى يمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه بمستوى معين يرضى صاحب العمل " (كشواي،2006، ص 42).
ويمكن القول بأنه " ذلك الحد الأدنى من متطلبات التعليم و الخبرة و التدريب و أية مواصفات أخرى من المعارف و القدرات اللازمة لأداء الوظيفة بدقة " (أبو شيخة ،2010، ص 90).

و يمكن تلخيص مخرجات التحليل الوظيفي من خلال الشكل التالي :-

جدول (1) محتويات تحليل الوظيفة

تحليل الوظيفة	
مواصفات شاغل الوظيفة و تتضمن المعلومات التالية المطلوب توافرها في الموظف شاغل الوظيفة	وصف الوظيفة و تتضمن المعلومات الخاصة بما يلي
1- الذكاء و المقدرة العقلية	1- اسم الوظيفة و موقعها
2- المستوى التعليمي	2- الواجبات والمسئوليات
3- الخبرات السابقة	3- المهام الرئيسية
4- القدرات الجسمية	4- الآلات و الأدوات المستخدمة
	5- نوعية الإشراف
	6- ظروف العمل

المصدر:- السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 42 .

رابعاً- الهدف من تحليل الوظائف:

يمكن القول بان الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي ما يلي:
(الصيرفي،2002،ص 75).

- يساعد التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه.
- يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة و التي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين و الناتج من التداخل في الاختصاصات و شيوع المسؤولية عن ناتج الأداء.
- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشأة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها .
- يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم العمل الملقى على عاتق شاغل الوظيفة.
- يعتبر التحليل الوظيفي صمام أمان لشاغل الوظيفة حيث يحدد لكل فرد طبيعة وحجم العمل المطلوب منه تأديته.

خامساً- طرق جمع المعلومات و الحقائق:

تبدأ عملية تحليل الوظائف بجمع الحقائق و المعلومات عن التنظيم الإداري القائم و عن الوظائف نفسها لا عن شاغليها.
وتعتبر هذه العملية ذات أهمية كبيرة حيث أنها حجر الأساس في العملية الشاملة لتحليل الوظائف، ولذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم القائم بمكونات كل وظيفة.
وان هذه المعلومات سيتم الاعتماد عليها لدى إجراء تقويم الوظائف.(أبو شيخه، 2010، ص 73).

و يتم تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر من طريقة و نذكر منها ما يلي:

1- الملاحظة أو المشاهدة الشخصية:

تبدأ عملية الملاحظة الشخصية بان يقدم المحلل التنظيمي نفسه للرئيس المباشر الذي تقع الوظيفة ضمن إشرافه ليستأذن في بدء الملاحظة، وفي تحديد العاملين الذين ستتم ملاحظتهم، ثم يقدم المحلل نفسه لهم ويشرح لهم طبيعة المهمة وأهدافها وتتم عملية الملاحظة

الشخصية بتتبع عمل شاغل الوظيفة وملاحظة اجرائاتها، وخطواتها، وعلاقتها بغيرها، وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسئوليات الوظيفة. (أبو شيخه، 2010، ص 75).

وتصلح هذه الطريقة في تحليل الأعمال التي تتصف بالتكرار والروتينية، ومن عيوبها أنها عالية التكاليف وقد تستغرق وقتا طويلا من المحلل، ولا تصلح للاستخدام في تحليل الوظائف الإدارية. (عبد الباقي، 2001، ص 85).

2- المقابلة الشخصية:

فهناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف وهي المقابلة الفردية مع كل موظف، والمقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل. وأيضا كانت نوعية المقابلة المستخدمة فانه يجب أن يفهم المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة. (ديسلر ، 2003 ، ص 112).

مزايا و عيوب المقابلة الشخصية (المدهون ، 2005 ، ص 51) .

مزايا المقابلة الشخصية :

- تسمح للعامل بتسجيل مجموعة الأنشطة و السلوكيات التي يصعب ملاحظتها.
- تتيح الفرصة لشرح أسباب الحاجة إلى إجراء تحليل الوظائف.
- التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تواجه الموظف.

عيوب المقابلة الشخصية:

- الغش والتزوير فيما يقدم من معلومات بهدف الحصول على اجر أعلى .
- تحتاج إلى توافر إمكانيات من حيث الجهد و المال والوقت.

إرشادات ينصح بها عند إجراء المقابلات : (المدهون ، 2005 ، ص 52).

- يجب أن يكون هناك تعاون بين كل من محلل الوظيفة والمشرف على العاملين.
- تهيئة جو المقابلة مع الموظف من خلال التعرف على اسمه والتحدث معه بلغة سهلة وتقديم موجز مختصر بالهدف من إجراء المقابلة.
- ضرورة إتباع مرشد نمطي أو قائمة بمجموعة الأسئلة التي سوف توجه للموظف مع ضرورة إعطاء فراغات كافية للإجابة عنها .

- عندما لا يؤدي الموظف نفس الوظيفة أكثر من مرة خلال اليوم فإنه يجب أن نطلب من الموظف حصر مجموعة الواجبات والمهارات وفقاً لأهميتها النسبية.

3- طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على تعبئة نموذج تقوم بإعداده دائرة الموارد البشرية بشكل دقيق ويحتوي في مضمونه على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ثم تقوم بتوزيعه على العاملين للذين بدورهم يقوموا بتعبئة هذا النموذج ثم رده إلى دائرة الموارد البشرية مرة أخرى.

و تتطلب هذه الطريقة إلمام المستقصى منهم بالقراءة والكتابة، والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها، وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في الحصول على البيانات، ولكن يؤخذ عليها بعض العيوب أهمها :- صعوبة فهم الأسئلة ، و احتمال الحصول على بيانات أو أجوبة ناقصة وغير دقيقة. (عبد الباقي، 2001، ص 84).

سادساً - خطوات تحليل الوظيفة:

تتضمن تحليل الوظيفة القيام ب6 خطوات أساسية تتمثل فيما يلي: (ديسلر، 2003، ص 110).

الخطوات الأولى:

تتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي سيتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي سيتم جمعها و بأي طريقة سيتم ذلك.

الخطوة الثانية:

في هذه الخطوة يتم تقييم و مراجعة المعلومات المتوافرة عن خرائط العمليات والخرائط التنظيمية ووصف الوظيفة، حيث تظهر من خلال هذه الخرائط التنظيمية تقييم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظائف بعضها ببعض الآخر ومسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين هذه الوظائف .

الخطوة الثالثة:

وتتضمن هذه الخطوة اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها حيث أن تحليل كل وظيفة بعينها يستغرق وقتاً كثيراً.

الخطوة الرابعة:

في هذه الخطوة يتم تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، ظروف العمل، سلوكيات الموظف، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.

الخطوة الخامسة :

ويتم فيها مراجعة وتنقيح المعلومات وبالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه، وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة و كاملة، ومن خلاله تعطى فرص للموظف لتعديل ما قدمه من بيانات عن وصف لوظيفته.

الخطوة السادسة:

وفي هذه الخطوة يتم إعداد وصف للوظيفة و كذلك توصيف لها، واللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة.

المبحث الرابع تخطيط الموارد البشرية

أولاً- مقدمة:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث :- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة ، الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية، وتنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة للمنشأة و أعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف إدارات المنشأة التي يضمها الهيكل التنظيمي. (عبد الباقي، 2001، ص 101).

ونظرا لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمات بصفة مستمرة فان عملية تخطيط الموارد البشرية ينبغي أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي احد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع انجاز الأنشطة المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.(بلال،2004،ص41).

ثانيا - مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعددت و جهات النظر في تعريف مفهوم تخطيط القوى العاملة نتطرق إلى بعضها فيما يلي:-

يمكن تعريف تخطيط القوى البشرية فإنها " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول و في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين و المؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة له لتحقيق أهداف المنظمة " (المدهون، 2005، ص 30) .

كما وقد عرف معهد التطوير و شؤون الأفراد تخطيط القوى العاملة على انه العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة و سياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، و تعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط و الموازنة المشتركة ، وذلك لان التكاليف والتقدير الخاصة بالقوى العاملة تؤثر في الخطط المشتركة الأطوال في الأجل وتنتأثر بها " (كشواي،2003،ص 24).

كما يعرف تخطيط القوى العاملة على انه " مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أم تحت الدراسة أم الإنشاء، اخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها. وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءا أساسيا من الخطة العامة للمنشأة" (شاويش،2005، ص 132).

كما ويمكن أن اعرفها أيضا بأنها "عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة".

ثالثا- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:- (كشواي،2006، ص 27) .

- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب و الاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة و في الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المشتركة.
- تستفيد من العاملين الذين تم توظيفهم الاستفادة الكاملة.
- ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع و التصرف بناء على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغير في إمدادات العمالة.
- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.
- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.

وأضيف إلى هذه الأهداف أهدافا أخرى لعملية تخطيط الموارد البشرية:

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية.
- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها.
- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة.

- تحديد خطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول الى مستوى التشغيل السليم والمستقر داخل المنظمة.

رابعاً- متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

- إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى: (أبو شيخة، 2010، ص 45).
- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة كالسن، النوع، الحالة الأسرية، المؤهلات العلمية ، الخبرات العملية، القدرات والمهارات الخاصة.
- معدلات أداء لمختلف الوظائف في المنظمة.
- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي.

و يرى (شاويش، 2005، ص 134): إن الاعتبارات و المتطلبات الأساسية لتخطيط القوى العاملة في المنشأة تتمثل فيما يلي:

- إن تخطيط القوى العاملة جزء أساسي لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة فكل أجزاء التخطيط تتعلق بأهداف المنشأة ، وكلها تتعلق بالمستقبل و تصوره.
- إن تخطيط القوى العاملة ليس مجرد جداول بالأهداف و الأرقام المستقبلية أو المتوقع حدوثها ، وإنما هو تصور كمي ووصفي لما ستكون عليه قوة العمل في المستقبل من حيث الكم والنوع و السلوك.
- إن تخطيط القوى العاملة يتم باستهداف تطور ونمو العمالة الموجودة ومعدلات العمل الحالية.
- يجب عدم إغفال معايير العمل الحالية لتأثيرها الكبير على المعايير المستقبلية.
- لا بد وان يأخذ تخطيط القوى العاملة في الاعتبار التغييرات التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف و الأعمال، والتي تتعلق بمدى تأثير المنشأة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وما سيتبع ذلك من انعكاس على مستوى الأداء.

خامساً- خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

أن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لا بد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد الأعداد و النوعية اللازمة لشغل الوظائف الحالية و المستقبلية، فيمكن تحديد خطوات تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:- (أبو شيخة، 2010، ص 47).

الخطوة الأولى: و هي عملية تحليل الوظائف ووضعها و ما ينتج عنها من مخرجات تتمثل في الوصف الوظيفي و التوصيف الوظيفي وهو ما سبق شرحه في المبحث السابق.

الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات من الموارد المستقبلية و تختلف الأساليب التي من خلالها يتم التنبؤ بحجم الموارد البشرية في ضوء عرض الموارد البشرية و الطلب عليها، وتحديد مواطن الاحتياجات بالمنظمة، واتخاذ الخطوات الضرورية لإحداث التوازن. فعملية التخطيط للقوى العاملة لا تهتم بالأرقام الكلية الشاملة للاحتياجات فحسب بل تهتم أيضا بتوزيع تلك الأرقام حسب المجموعات الوظيفية و مستويات المهارة، فعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لها طرق من خلالها يمكن للمنظمة معرفة احتياجاتها المستقبلية، واختلف الكتاب في طرق التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والسبل التي يرتكزون عليها لتقدير احتياجاتهم المستقبلية.

ويمكن حصر الطرق الممكنة إتباعها في تقدير حجم الاحتياجات من الموارد البشرية فيما يلي: (أبو شيخة، 2010، ص 47).

1- تخطيط الموارد البشرية على أساس حجم الإنتاج المستهدف و معدل إنتاجية العمل المستهدف.

وتقوم فكرة هذه الطريقة على تحديد حجم الاحتياجات من الموارد البشرية على أساس قوى العمل الحاضرة، وفي ضوء حجم الإنتاج المستهدف و معدل إنتاجية العمل، ويمكن تلخيصها بالمعادلة التالية:

$$\text{الاحتياجات البشرية} : \text{الموارد البشرية} * \text{حجم الإنتاج المستهدف} \\ \text{إنتاجية العمل}$$

و تعتمد هذه الطريقة في الواقع العملي على قياس إنتاجية الفرد التي ما زالت سرا مغلقا لم تمتد إليه يد البحث و التمحيص بعد في منظماتنا .

في ضوء الصعوبات، برز أسلوب آخر لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و هو ما يعرف بأسلوب "تحليل عبء العمل".

ويرى (Mondy,2005,P100) إن تقنيات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية تكون من خلال

إحدى الخطوات التالية:-

أ- التنبؤ على الأساس الصفري:

و هذه الطريقة عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية للتوظيف باستخدام مستوى التوظيف الحالي كنقطة بداية. وذلك كما يحدث في الأساس الصفري للموازنة

و النقطة الرئيسية في التنبؤ على الأساس الصفري هو التحليل الشامل لاحتياجات الموارد البشرية.

ب- طريقة من القاع إلي القمة:

و هي طريقة تنبؤ تبدأ بالوحدات التنظيمية ذات المستوى الأدنى و التقدم باتجاه المستويات الأعلى حتى نصل إلى التنبؤ بجميع الاحتياجات للتوظيف ، وأساس هذه الطريقة أن المدير في كل وحدة اعرف من غيره بخصوص حاجات التوظيف، ويصبح فعال هذا التنبؤ عندما يخطط المدراء احتياجاتهم للموارد البشرية بصورة دورية.

ج- النماذج الرياضية:

وهذه طريقة أخرى من طرق التنبؤ، و هو أن أهم أدوات التنبؤ بحجم التوظيف هو حجم المبيعات ، فالعلاقة بينهما طردية أي كلما زادت نسبة المبيعات المتوقعة زاد عدد الموظفين.

د- المحاكاة:

وهي آلية للاختبار في وضع حقيقي عبر نماذج رياضية تمثل الواقع الحالي، و النموذج عبارة عن ملخص من الواقع فنموذج المحاكاة هو محاولة لتمثيل الواقع الفعلي عبر منطق رياضي للتنبؤ بما سيحدث.

مثلا ممكن للمدير أن يسأل نفسه مثل:- ماذا سيحدث إذا طبق المصنع دورتين عمل أو 3 دورات بدل من دورة واحدة.

2- تحليل عبء العمل:

يعبر عبء العمل عن حجم أو كمية العمل المطلوب انجازه من كل وظيفة في الفترة الحالية و المستقبلية التي يخطط لها، وإذا ما تم الاعتماد على عبء العمل للتنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ينبغي الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية ، إذ كثيرا ما يتطلب التغيير في نظم و طرق أداء الأعمال تغييرا في تركيب المورد البشرية المستخدمة، فاستخدام آلات في أعمال كانت تؤدي يدويا أو إحلال آلات أو نظم إنتاج حديثة محل أخرى قديمة، غالبا ما يتطلب نوعيات جديدة من العاملين تناسب طرق الإنتاج و النظم الجديدة.

و مما يؤثر أيضا في تركيبة الموارد البشرية هو التغيير في الهياكل التنظيمية المتوقع حدوثها ومن ذلك: إعادة توزيع المسئولية و السلطات أو استحداث و حداث تنظيمية جديدة أو فلسفة إدارية جديدة تعتمد على تفويض السلطات، وتختلف الوظائف

هنا من حيث طبيعتها ، فإذا كانت الوظيفية روتينية كتابية كأعمال التسجيل وغيرها أو فنية مثل القص أو الدهان والتصليح في ورشة المنظمة، فإن مسألة احتساب المتوسطات اللازمة لخدمة هدف تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية قد تكون ممكنة، أما إذا كانت الوظائف إدارية فقد يعتمد أسلوب الإشراف كوسيلة أو مؤشر يمكن الاعتماد عليه في تحديد حجم الجهاز الإداري بمستوياته التنظيمية ومن ثم التعرف على وجود فائض أو عجز من الإداريين.

3- السلاسل الزمنية:

وهي طريقة مستخدمة لتحديد حجم الاحتياجات من الموارد البشرية وهذه الطريقة تعتمد على بيانات سابقة لمدة زمنية كافية عن قوى العمل على حسب المهن و تقوم على افتراض مفاده انه يمكن استنتاج العلاقات المستقبلية من الاتجاهات الماضية. ويرى كثير من الكتاب إن هذا الافتراض ليس صحيحا في معظم الأموال.

الخطوة الثالثة: تحليل الموارد البشرية الحاضرة .

بعد التوصل إلى عدد الأفراد اللازمين في المستقبل، فإن الجانب الآخر من المسألة، هو تحليل الموارد البشرية الحاضرة في المنظمة، وذلك عوض ما تفقده المنظمة بفعل العوامل التالية:

- أ- **التقاعد:** وهنا من الضروري معرفة أولئك الذين سيصلون إلى سن التقاعد خلال فترة التنبؤ.
- ب- **انتهاء الخدمة بسبب الوفاة أو الإقالة أو الاستقالة:** و يتم ذلك من استقراء بيانات الوفاة و الإقالة و الاستقالة في السنوات الماضية.
- ج- **الترقية أو النقل:** وتتم أيضا من خلال استقراء بيانات السنوات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار أية تغيرات في سياسة الترقية والنقل المحتمل وقوعها في فترة التنبؤ.
- د- **الإجازات طويلة الأجل:** من الممكن أن يكون لدى المنظمة خطط لتنمية قدرات و مهارات موظفيها من خلال منحهم دراسية أو تدريبية لفترة محددة (سنة أو أكثر)، وهذا يتعين أخذه بعين الاعتبار عند التخطيط للموارد البشرية المطلوبة.

وبعد الانتهاء من الخطوة الثالثة تتضح الرؤية أمام المنظمة لقراءة الواقع في الفترة المستقبلية و ستخرج المنظمة بثلاث احتمالات :

أولها: أن يتساوى حجم الطلب مع المعروض أي ما تحتاجه المنظمة هو ما يوجد لديها فعلا، وهنا تبقى المنظمة على ما هي دون زيادة أو نقصان في حجم الموارد البشرية.

ثانيها: أن يكون الطلب أكثر من العرض فالمنظمة تلجا لسد احتياجاتها من مصادر العمل الخارجية أو الالتجاء إلى الإمكانيات البشرية الموجودة في داخل المنظمة نفسها.

ثالثهما: أن يكون العرض اكبر من الطلب وهنا يكون للمنظمة رغبة في التخلص من الفائض لديها من خلال الاستغناء عن خدمات هذه الفئة أو إذا كانت حكومية من خلال توزيعها على قطاعات الجهاز الإداري للدولة ويرى (شاويش، 1996، ص141) :- انه وبعد مقارنة احتياجات المنشأة في المستقبل مع العرض المتوقع من القوى العاملة ينتج من خلال هذه المقارنة:-

- إذا كان الطلب اكبر من العرض فان المنشأة تلجا لسد الفائض من القوى العاملة عن طريق:

- توظيف عاملين جدد (إذا أمكن).
- تشغيل العاملين وقتا إضافيا.
- إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة (إذا أمكن).
- اللجوء إلى العمالة الخارجية.
- الحل الأخير أمام المنشأة في حال عدم قدرتها على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل أهداف المؤسسة بالنسبة للتوسعات و النمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل.

- أما في حال كون الطلب اقل من العرض فتلجأ المنشأة إلى:

- تسريح للعاملين.
- الإحالة على التقاعد.
- نقل العاملين من عمل لآخر
- إعادة تدريب العاملين.
- تخفيض ساعات العمل.
- إلغاء العمل الإضافي.
- منح إجازات طويلة نسبيا.

- أن يتساوى الطلب مع العرض فليس هناك من مشكلة و من ثم تسير الأمور بمجراها العادي الطبيعي.

المبحث الخامس

الاستقطاب

أولاً- مقدمة:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها ، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن انسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنشأة.

و للوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة يتطلب البحث الدقيق في المصادر الممكن الحصول من خلالها على هذه الأيدي العاملة، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما أن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنشأة وظروفها وإمكانياتها، وأيضاً ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة. (عبد الباقي، 2001، ص 127).

ثانياً- مفهوم عملية الاستقطاب:

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه" البحث عن، و جذب وعاء من الأفراد المؤهلين و الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة" (حسن، 2004، ص 99).
كما ويعرف بأنه"الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (الكيسي، 2004، ص108).
وأخيراً يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه هو عملية إيجاد و توظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة" . (Mondy,2005,p.151).

ثالثاً- أهمية و أهداف الاستقطاب:

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة، و تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي: (السالم،الصالح، 2002، ص83).

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد الأفراد الغير مؤهلين لشغل الوظائف.

- الحصول على قوى عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة و زيادة فعالية المنظمة.
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل و لبناء و تطوير حياتهم الوظيفية.

كما و يمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى لعملية الاستقطاب و هي على النحو

التالي: (Schuler,1995,p218)

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم.

وفوق كل ذلك تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، فهي كذلك تساعد على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الإستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت و الجهد و الموارد اللازمة له . (Burdett,1992,p9).

رابعاً: تطبيق برامج الاستقطاب:-

يتم تنفيذ برامج الاستقطاب من خلال أسلوبين : هما الاستقطاب السلبي و الاستقطاب الايجابي ، و يتوقف استخدام احد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثل : عدد الوظائف و نوعها، والحالة العامة للاقتصاد و سوق العمل، و فيما يلي إيجاز لهذين الأسلوبين:-

(Connerely,1997,pp259-272)

1- الاستقطاب الايجابي:

هذا الأسلوب من الاستقطاب يذهب إلى ابعاد من مجرد إظهار أن هناك وظائف شاغرة، أو الاكتفاء بتقديم المعلومات عن الوظائف الشاغرة عند طلبها، بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات و إغرائها للعمل في المنظمة من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة.

2- الاستقطاب السلبي:

وهذا الأسلوب السيئ من أساليب الاستقطاب يكون في العادة موجها نحو شغل وظيفة معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر، وبيان شروط التقدم إليها، ومواعيده و إجراءاته و الجهة التي يتقدم إليها. وفي هذا النوع من الاستقطاب يتم استخدام وسائل مثل الإعلان في الصحف و المجالات العامة منها و المتخصصة في مجال معين.

خامسا- بدائل عملية الاستقطاب:

بعد إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية ووجدت المؤسسة بأنها بحاجة إلى قوى عاملة أخرى ، قد تلجا إلى وسائل أخرى غير وسيلة الاستقطاب و يمكن توضيحها فيما يلي:-

(Mundy,2005,p121)

1- التعاقد من الباطن.

2- العقود المؤقتة.

3- الإعارة.

4- ساعات العمل الإضافية.

سادساً- العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية:

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والمتغيرات والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فان هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب ويمكن تقسيمها إلى:-

1- البيئة الخارجية للاستقطاب:

من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب هي البيئة الخارجية أي عوامل و ظروف خارج حدود المنظمة و التي بدورها تؤثر في عملية الاستقطاب و تنقسم إلى:-

- أ- **سوق العمل**: ويقاس حجم العمالة الموجودة في سوق العمل ، فكلما كان سوق العمل والذي يمثل مصدر من مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليه المنظمة للحصول على مواردها البشرية. (Mondy,2005,p123).
- ب- **سمعة المنظمة**: إن سمعة المنظمة و ما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء.(حمود،الخرشة،2007،ص92).
- ج- **الاعتبارات القانونية**:: تلعب أيضا دورا هاما في ممارسات الاستقطاب حيث أن كثيرا من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الاستقطاب فمن حيث (ساعات العمل، الظروف العلمية، الأجور، الإجازات) وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المؤسسة يكون الدور الهام في سياسة الاستقطاب والاختيار لدى المنظمات.(Mondy,2005,p124).

2- البيئة الداخلية للاستقطاب:

هناك أيضا العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في عملية الاستقطاب وتكون هذه العوامل ناتجة عن السياسة الداخلية للمنظمة والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- **تخطيط الموارد البشرية**:
عملية التخطيط للموارد البشرية هي نقطة البداية لعملية الاستقطاب فكلما كانت عملية التخطيط فعالة ووضعت رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها فهذا يسهل المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر والطرق المستخدمة في عملية الاستقطاب.
(Mundy,2005,p126).

ب- **معرفة الشركة بموظفيها**:

من العوامل المؤثرة أيضا في عملية الاستقطاب هو مدى معرفة المنظمة بموظفيها فالموظفين الحاليين لدى المؤسسة يعتبرون مصدر من مصادر الاستقطاب فكلما كانت المؤسسة على دراية بخبرات وكفاءة موظفيها كان ذلك له الأثر في تحديد مصدر الاستقطاب المتبع سواء داخليا أو خارجياً. (Mundy,2005,p126).

ج- **الإستراتيجية التنظيمية**:

إن المنظمات سواء التي تركز على إستراتيجية الكلفة الأدنى ، وهذه الإستراتيجية تسمى بإستراتيجية الاستقطاب الداخلي و يكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف الأعلى، أو التي

تركز على إستراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنوع في المنتجات أو الأسواق فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها لذا فان اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة من الخارج سيكون هو الأساس. (عباس، 2003، ص 106).

سابعاً- مصادر الاستقطاب:

إذا ما قررت المنظمة إنها بحاجة إلى قوى عاملة إضافية إما بسبب التوسع في أنشطتها وإما لإحلالها محل قوى عاملة تم الاستغناء عنها أو محل قوى عاملة تركت العمل بمحض إرادتها فان المنظمة، لمواجهة هذه الظروف، قد تلجأ إلى مصادر داخلية للقوى العاملة أو إلى مصادر خارجية لها وعادة ما تلجأ المنظمة إلى كلا النوعين من المصادر (أبو شيخة، 2010، ص 116).

1- المصادر الداخلية: و تتمثل فيما يلي: (أبو شيخة، 2010، ص 116)

- أ- الإعلان في داخل المنظمة:- عن الوظائف الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوفر فيه الشروط المطلوبة ويأنس في نفسه القدرة، ومن ثم تلجأ المنظمة إلى الاختيار من بين المتقدمين وفق مما تراه مناسباً.
- ب- توصيات موظفي المنظمة:- وهنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليزكي من يعتقد بلأئتمته لشغل الوظيفة الشاغرة.

ويرى (عبد الباقي، 2001، ص ص 128، 129) إن المصادر الداخلية للاستقطاب تتمثل فيما يلي:-

- الترقية.
- النقل و التحويل.
- الموظفون السابقون.

و للمصادر الداخلية مزايا و عيوب يمكن توضيحها فيما يلي:

مزايا الاستقطاب عبر المصادر الداخلية: (شاويش، 1996، ص 159، 160)

- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة، وترفع الروح المعنوية لهم.
- تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.
- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة و متطلباتها ، مع المحافظة على سرية العمل فيها .
- تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصادر للقوى العاملة فيها.

- تخفض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة.

أما عن عيوب المصادر الداخلية: (عبد الباقي، 2001، ص 130)

- حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة.
- قد لا يصلح العاملين بالمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة.

2- المصادر الخارجية:

قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لشغل الوظائف الشاغرة لعدم وجود الأشخاص ذوي القدرات و المهارات والتدريب المناسب في المنظمة، أو لإتاحة المجال لدماء جديدة وآراء وأفكار جديدة تفيد في تغيير طرق أداء العمل في المنظمة بدلا من استمرار الأداء بالطرق المتبعة التي لم تعد مناسبة أو قد تصبح غير ملائمة في المستقبل. ومن هذه المصادر: (أبو شيخة، 2010، ص ص 117، 118).

أ- مكاتب التوظيف أو الاستخدام.

ب- المؤسسات التعليمية.

ج- النقابات العمالية.

د- الاختيار من خلال الأحداث الخاصة.

مزايا استخدام المصادر الخارجية في عملية استقطاب الموارد البشرية:- (شاويش، 1996، ص 161).

- الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وأساليب عمل جديدة نتيجة لجذب دماء جديدة للمنشأة إقامة.
- إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل.
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

إلا أن للمصادر الخارجية في استقطاب العاملين و اختيارهم عيوباً منها:
(شاويش، 1996، ص 161).

- ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة وفقدان حماسهم لعدم ترفيتهم إلى الوظائف العليا وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
- حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.
- تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.
- تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة، سواء كان ذلك في الأجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة أو ثمن إعلانات التوظيف في وسائل الأعلام المختلفة.

ومما يود الإشارة إليه أن أساس عملية الاستقطاب واحد، إلا إن استقطاب المدراء وخاصة المدراء الذين يشغلون مناصب ادراية عليا في الشكات الكبيرة أو العملاقة، هو أكثر أهمية وتعقيدا. لذلك استقطاب المدراء يختلف عن استقطاب العاملين والتربويين الاعتياديين وله ترتيباته الخاصة. (Wany,casio,1991,pp336-337).

المبحث السادس

الاختيار والتعيين للموارد البشرية

أولاً - مقدمة:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي أيضاً تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وذلك لوجود فروقاً بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضاً اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها (عبد الباقي، 2001، ص 141).

ثانياً - مفهوم عملية الاختيار:

يمكن تعريف عملية الاختيار " بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. (السالم، صالح، 2002، ص 85).

كما يمكن تعريفه: " بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة. (زويلف، 2003، ص 97).

ويعرف أيضاً: " بأنها رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازاها ليتعرف كل منهما على الآخر ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً". (المدهون، 2005، ص 66).

ثالثاً - أهمية عملية الاختيار:

يمكن القول بأن أهمية عملية الاختيار ترجع إلى الأسباب التالية:
(شاويش، 1996، ص 158).

- إن أداء القائم بعملية الاختيار يعتمد وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، فالعاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية،

وبذلك فإنه إنجاز رئيسهم لابد وأن يتأثر هو الآخر ولذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد.

- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.
- عملية الاختيار السلمية مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار وذلك تعاطياً مع القوانين التي تنص على عدم التمييز والمساواة في المعاملة ضد الأقليات أو الأجناس المختلفة.

رابعاً- طرق الاختيار:

هناك عدة إجراءات ومراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمنشأة من أهمها: (شاويش، 1996، ص 162).

1. طلب التوظيف.
2. المقابلات الشخصية.
3. التحري والتوصية.
4. اختبارات التوظيف.
5. الفحص الطبي.

وسيتم مناقشة هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

1- طلب التوظيف.

ويقصد بطلب التوظيف هي تلك الاستثمار الخاصة التي تصممها المنظمة ويملؤها المتقدم للتعريف بنفسه، وهو من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدمين وتتضمن في محتواه معلومات تتعلق بشخص المتقدم، وبوضعه الأسري والاجتماعي، وتأهيله العلمي والمهني، وخبراته السابقة، والدورات التي حصل عليها، والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف عليه. (أبو شيخه، 2010، ص 127).

2- المقابلات الشخصية.

تعتبر المقابلات الخطوة التالية في الاختيار، وبعد اكتمال المعلومات عن المرشحين، هي مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيره، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات هامة لا يمكن

الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات وغيرها
(برنوطي، 2004، ص ص 243-244).

وتعتبر المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً في المنشآت المختلفة وذلك كما يرى الكثير من الباحثين بأنه لا يوجد بديل أكثر تفوقاً من حيث السهولة والعملية وقلّة التكاليف من أسلوب المقابلة الشخصية في عملية الاختيار. (شاويش، 1996، ص 166).

وتهدف المقابلات الشخصية إلى: (أبو شيخة، 2010، ص 133).

- استخلاص حقائق ومعلومات عن المتقدم لملء الوظيفة تتعلق بخبراته السابقة ومؤهلاته العلمية وآرائه وأفكاره وسلوكياته.
- إعطاء الشخص المتقدم للوظيفة فكرة عن الوظيفة وطبيعتها وعن شروع الخدمة في المنظمة وفرص التقدم والترقية والتطور فيها.
- إنشاء صلة طيبة بين المنظمة والشخص المتقدم، وذلك بإعطائه صورة واقعية عن المنظمة من شأنها أن توجد لديه انطباعاً حسناً عنها، مما يعمل على تنمية وتطوير العلاقة مع الجمهور الخارجي.

في هذا النوع من المقابلات يتم استخدام أسلوب قهري فيه الشدة والقسوة فالمقابل يتخذ موقفاً استفزازياً من المتقدم للوظيفة، ويقوم بدور المستجوب ويحاول استنطاق المقابل عن موضوع معين، مستخدماً في ذلك مختلف أساليب ووسائل القهر والقسر والإرغام، لكي يفقد المقابل معه توازنه ويضعه في موقف دفاعي، بهدف قياس قدراته على التحمل والصبر فهي لا تصلح إلا لعدد محدود من الوظائف مثل وظائف الصيانة، الحراس، المبيعات، الوظائف المتعلقة بشكاوي الزبائن. (أبو شيخة، 2010، ص 135).

3- التحري والتوصية:

ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب الاستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها والتي تتعلق بمستوى إنجازه وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي أن لا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين وأن يؤخذ تقويمهم بحذر. (أبو شيخة، 2010، ص 123).

4- اختبارات التوظيف:

يمكن تعريف اختبار التوظيف بأنه "إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين، أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر"، وفي مجال إدارة الموارد البشرية تستخدم الاختبارات أكثر من استخدام فبالإضافة إلى كونها أسلوب من أساليب الاختبار، فهي أيضاً تستخدم في اتخاذ القرارات كالترقي والنقل والتدريب، فالهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل أو الوظيفة. (شاويش، 1996، ص 168).

أنواع الاختبارات:

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس السلوك الإنساني لدى طالب الوظائف ويمكن تصنيف الاختبارات إلى الأنواع التالية:

أ- اختبارات الاستعداد والقدرات:

إن الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها، وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة التي اكتسبها الشخص مثل القدرات اللغوية مثلاً. (عبد الباقي، 2001، ص 150).

ب- اختبارات الأداء:

وفي هذا النوع من الاختبارات يتم قياس معلومات الشخص ومهارته في أداء عمل معين هذه المعلومات والمهارات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجة برنامج تدريبي حضره أو من خلال الخبرة العملية السابقة له ولهذا النوع من الاختبارات نوعين :

الأول: يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابياً أو شفويًا.

والثاني: يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة تصرفاته. (شاويش، 1996، ص 169).

ج- اختبارات الشخصية:

وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه، وثقة الفرد في نفسه ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته ولعل من أصعب أنواع الاختبارات هو اختبار الشخصية فهي تتعلق بقياس

أخلاقه وطباعة وقدرته على القيادة ودرجة حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه.
(عبد الباقي، 2001، ص 151).

د- اختبارات الاهتمامات المهنية:

وهذا النوع من الاختبارات يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الاهتمامات، والهوايات، والنشاطات الترفيهية، والهدف في مثل هذه الاختبارات هو أن للأشخاص الناجحين في أي مهنة نمطاً محدداً من الاهتمامات، فإذا تبين أن للشخص المتقدم للوظيفة نفس هذه الاهتمامات فإنه يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء أعمال هذه المهنة. (شاويش، 1996، ص 170).

الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد، حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه، ومن هذه الشروط: (عبد الباقي، 2001، ص 154).

- يجب أن يكون الاختبار صادقاً في قياس الشيء المصمم من أجله، وصدق الاختبار يعني قدراته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار.
- يجب أن يكون الاختبار ثابتاً أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق فيها، كما يتميز بالثبات إذا لم تتغير النتيجة التي يحصل عليها الفرد في الاختبار تغيراً ملحوظاً إذا أعطي نفس الاختبار عدة مرات.
- يجب أن يكون الاختبار موضوعياً أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.
- يجب أن يكون الاختبار مقنناً أي نتائجه تعطي مفهوماً واحداً لدى الجميع.
- يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة، فلا يكون سهلاً للغاية أو صعباً للغاية بحيث لا يكشف أو يميز الأفراد الصالحين من غير الصالحين.

5- الفحص الطبي:

قبل تعيين شخص ما يجب التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء، سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة أو مستشفى معتمد من قبل المنشأة ويجب أن يتوفر لدى الأطباء

معلومات عن نوع الوظائف التي سيشغلها الموظفين لمعرفة مدى ملائمة الشخص طالب العلم مع الوظيفة المراد شغلها، فقد يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح للعمل من الناحية الصحية لهذه الوظيفة، ويفيد أيضاً في حماية الموظفين الموجودين أصلاً في المنشأة وذلك تجنباً لوجود مرض معدي لدى الشخص المرشح للوظيفة. (شاويش، 1996، ص 172).

خامساً- التعيين:

الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختبار وأخيراً التعيين وخطوات الاختيار التي تنتهي عادةً أما بقبول المتقدم للوظيفة أو عدم قبوله.

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: (المدهون، 2005، ص71).

إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية، ثم التقييم أثناء فترة التجربة وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.

1- إصدار القرار التعيين:

تتولى عادةً الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادةً يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

2- التهيئة المبدئية:

تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها. وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المتوخيات منها يجب عدم المغالاة فيها.

3- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسة المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4- تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

الفصل الثالث الجهاز المصرفي الفلسطيني

أولاً- المقدمة.

ثانياً- تعريف المصارف.

ثالثاً- أهمية المصارف.

رابعاً- تصنيف المصارف.

خامساً- تصنيف سلطة النقد للمصارف.

الفصل الثالث

الجهاز المصرفي في فلسطين

أولاً - مقدمة:

يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع بطبقة رئيسية من وحدات مصرفية تتمثل أهمها في المصرف المركزي و المصارف التجارية و المصارف المتخصصة التتموية، و المصارف المتخصصة الاستثمارية، و مكاتب التمثيل.

كما يشمل الجهاز المصرفي أيضا مؤسسات الصرافة و مؤسسات الاستثمار و التنمية، و مؤسسات الاقتراض، و بنك البريد و غيرها من المؤسسات المصرفية التي تمارس أي عمل من الأعمال التي نص عليها القانون بأنها أعمال مصرفية. (عاشور، 2007، ص 6).

و عليه يمكن تعريف الجهاز المصرفي بأنه "المؤسسات و القوانين و الأنظمة التي تتألف منها و تعمل في ظلها المصارف في ذلك البلد". (رمضان، جودة، 1996، ص 3).

كما ويمكن تعريف الجهاز المصرفي أيضا "بأنه مجموعة المؤسسات المالية، و القوانين المنظمة لعملها، و علاقاتها في المجتمع و الخاضعة لرقابة المصرف المركزي" (عاشور، 2007، ص 7).

و يعتبر الجهاز المصرفي الفلسطيني كأبي قطاع في فلسطين، فهو تأثر وما زال يتأثر بالتغيرات السياسية و التاريخية على مر السنين المتلاحقة التي مرت بها فلسطين عامة و قطاع غزة خاصة، و مع انحسار الاحتلال الإسرائيلي في بداية العام 1994، حيث شهدت أراضي السلطة الفلسطينية (قطاع غزة - الضفة الغربية) تحولات سياسية و اقتصادية لا يمكن إغفالها، حيث أن السلطة الفلسطينية قد منحت الحق في إنشاء سلطة النقد الفلسطينية يكون لها مهام و صلاحيات البنك المركزي باستثناء إصدار العملة الوطنية.

فكانت ضرورة تأسيس سلطة النقد لإعادة بناء النظام البنكي، و من الأسس المتبعة باعتباره هيئة رسمية فلسطينية تنظم عمل الجهاز المصرفي. (غواش، 2008، ص 44).

حيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تقوم بدور تقديم أفضل الخدمات البنكية و اجتذاب أكبر أعداد من العمال، بما يبذله من جهد و فعالية لرفع مستوى المؤسسة البنكية، و عليه فكان لزاما على المصرف أن يختار الأشخاص اللذين بإمكانهم القيام بهذه المهام وهم الأكفاء و المؤهلين و عليه فان المصرف يجب أن يهتم بموظفيه و العاملين لديه و الارتقاء بهم و النظر لتطلعاتهم ليكونوا على قدر هذه المسؤولية التي من شأنها أن ترفع من مستوى المصرف و من ثم من تطور للعجلة الاقتصادية بأكملها.

ثانيا- تعريف المصارف:

وردت العديد من التعريفات للمصرف منها الكلاسيكية و منها الحديثة فمن التعريفات الكلاسيكية للمصرف هو " مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء. المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال و تحتاج إلى الحفاظ عليه و تتميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها: الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما"، أما من الزاوية الحديثة فيمكن القول بان المصرف هو " مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لأجال محددة و تزاوّل عمليات التمويل الداخلي و الخارجي و خدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية و سياسة الدولة و دعم الاقتصاد القومي و تباشر عملية تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية و تجارية و مالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي. (الصيرفي،2006،ص14).

كما عرف البعض المصرف"بأنه مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها بمعنى أن المصارف تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال و المدخرات ليعاد إقراضها إلى من يستطيع ويرغب في الاستفادة و إفادة المجتمع منها عن طريق استثمارها"(رمضان،جودة،1996،ص4) .

أما قانون سلطة النقد الفلسطينية في مادته الأولى فإنه يعرف المصرف بأنه "أي مصرف رخص له بإجراء المعاملات المصرفية في فلسطين وفقا لأحكام قانون المصارف" (قانون سلطة النقد الفلسطينية/رقم 2 لسنة 1997) .

كما حدد قانون المصارف الفلسطيني في مادته الأولى المصرف بأنه "أي مصرف رخص له بإجراء المعاملات المصرفية في فلسطين وفق أحكام هذا القانون " (قانون رقم 2 لسنة 2002) .

ثالثا: أهمية المصارف: (الصيرفي ،2006،ص 19) .

تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث فيما يلي:

- 1- بدون واسطة البنوك يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط و المدة الملائمة للثنتين.
- 2- بدون المصارف تكون المخاطرة اكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد.
- 3- يمكن للمصارف نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل مشاريع طويلة الأجل.

4- إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود.

5- نظرا لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

رابعاً- تصنيف المصارف:

هناك عدة معايير يمكن تصنيف المصارف وفقا لها، ومن هذه المعايير: النشاط، والجنسية، ودرجة الانتشار، والقطاع، والشكل القانوني، وتبعيتها للأمم المتحدة. (عاشور، 2007، ص14).

1- حسب النشاط :

تصنف المصارف حسب النشاط إلى:-

أ- مصارف تجارية:

يمكن تعريف المصارف التجارية بأنها تلك المصارف التي تتعامل بالائتمان وتسمى أحيانا بمصارف الودائع و أهم ما يميزها على غيره هو: قبول الودائع تحت الطلب و الحسابات الجارية و ينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود، وعادة ما تكون قروضها قصيرة الأجل" (رمضان، جودة، 1996، ص15)

ب- مصارف شاملة:

يمكن القول إن المصارف الشاملة هي "تلك المصارف التي تحصل على موارده المالية من كافة القطاعات و الفروع الاقتصادية في داخل البلاد و خارجها من ناحية، ويقدم الائتمان لكافة القطاعات أيضا بالإضافة إلى الخدمات المصرفية المتنوعة" (بركات، 2007، ص63).

ج- مصارف متخصصة: (صناعية و زراعية و عقارية و استثمارية و تنموية وغيرها).

والمصارف المتخصصة "هي المصارف التي تمتاز باهتمامها بالمشاريع الاقتصادية التي تتطلب مبالغ كبيرة من المال و بان قروضها طويلة الأجل و بان بعضها لا يفتح حسابات جارية" (رمضان، جودة، 1996، ص5) .

د- المصارف الإسلامية:

يمكن تعريف المصارف الإسلامية بأنها "مؤسسة مالية مصرفية تزاول أعمالها بقبول الودائع و استثمارها وفق أحكام الشريعة الإسلامية" (الخالدي، 2006، ص20).

كما انه تم تعريفه "بأنه مؤسسة اجتماعية اقتصادية تطبق أحكام الشريعة الإسلامية، والمعايير المهنية السليمة في أداء الخدمات و الوظائف المصرفية بهدف عوائد في إطار تنمية روحية اجتماعية اقتصادية شاملة" (عاشور، 2002، ص، xiii).

هـ- المصارف المركزية:

"فهي غالبا ما تكون مملوكة للحكومة فهي التي تقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة، ويراقب أعمال البنوك التجارية و يقوم بأعمال المستشار النقدي للدولة، ويحتفظ بحسابات لها و يسهل جميع عملياتها المصرفية ويقوم بإقراض المصارف حسب شروط محددة". (الصيرفي، 2006، ص، 30).

2- حسب الجنسية :

و يمكن تصنيف المصارف حسب جنسيتها إلى :- (عاشور، 2007، ص، 14)

أ- **مصارف وطنية** : وهي التي يمتلكها أبناء المجتمع الذين يحملون جنسية هذا المجتمع.

ب- **أجنبية**: تكون عادة مملوكة لأفراد أو مؤسسات من خارج المجتمع.

ج- **مختلطة**: بحيث تكون مشتركة بين عدة جنسيات.

3- حسب القطاع :

تصنيف المصارف وفق هذا المعيار إلى مصارف :- (عبد الله، 1987، ص، 14).

أ- **تابعة للقطاع الخاص**: وتعود ملكية هذه البنوك كلية إلى القطاع الخاص بأشخاص الطبيعيين و الاعتباريين سواء كانت على شكل مشروعات فردية أو شركات أشخاص أو شركات أموال.

ب- **بنوك القطاع العام**: وتعود ملكية هذه البنوك بشكل كامل إلى الدولة.

ج- **بنوك مختلطة**: و يشترك في ملكية هذه البنوك كل من القطاع الخاص و العام، مثل بنك الإسكان، بنك الإنماء الصناعي في الأردن.

4- حسب درجة الانتشار :

أ- **البنوك المفردة**:

هي البنوك ذات المركز الواحد تمارس منه وفيه كافة أنشطتها المصرفية. أو تحدد لها مناطق محددة لفتح الفروع قد لا تتجاوز دائرة نصف قطرها عدد من الأميال. (عبد الله، 1987، ص، 15).

وتنتشر المصارف المفردة في غالبية الولايات المتحدة الأمريكية و المدافعون عن نظام المصارف المفردة، يدعمون رأيهم بكراهيتهم للاحتكار الذي قد ينجم عن سيطرة

البنوك القديمة من خلال الفروع التي تكون قادرة على افتتاحها ، أما المصارف المفردة فيشجع على المنافسة و يشجع سكان كل منطقة من استغلال أموالهم بأنفسهم من خلال افتتاح مصارف صغيرة يملكونها بأنفسهم. (رمضان، جودة، 1996، ص 11).

ب- البنوك المتفرعة كليا:

هي البنوك التي تغطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية و تخضع هذه البنوك للقوانين، الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها، كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توحد بها و تعمل على تقديم الخدمات المصرفية التي تناسبها. (الصيرفي، 2006، ص 35).

ج- البنوك المتفرعة إقليميا:

و هي تلك البنوك التي تنتشر فروعها ضمن منطقة جغرافية محددة تضم أكثر من بلد واحد. (عبد الله، 1987، ص 15).

د- البنوك المنتشرة عالميا:

وهي البنوك الكبيرة المسموح لها بانتشار فروعها في مختلف أنحاء العالم. (عبد الله، 1987، ص 16).

ومن الجدير ذكره أن البنوك ذات الفروع المنتشرة (محليا، إقليميا، عالميا) هو السائدة في معظم بلدان العالم نظرا لما يمتاز به من مرونة في تأدية الخدمات المصرفية المختلفة و ازدياد الفرص أمامه لاجتياز الأزمات المحلية لاتساع قاعدة عمله و خفض تكاليفه الثابتة و الكلية.

5- حسب الشكل القانوني:

تتشابه المصارف مع منشآت الأعمال الأخرى، حيث يمكن أن تأخذ شكل المشروع الفردي، أو شركة الأشخاص ، أو شركات الأموال العامة، ولكن الاتجاه الحديث للمصارف بأنها تأخذ شكل شركة الأموال، وتوجد المصارف الفردية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يسيطر على المصرف رجل أعمال أو شركة صناعية ترجع إليها ملكية المصرف (عاشور، 2007، ص 14).

6- حسب تابعيتها للأمم المتحدة: (عاشور، 2007، ص 17).

قامت الأمم المتحدة بإنشاء مجموعة من مؤسسات التمويل التي تهدف إلى خدمة الدول الأعضاء فيها بهدف النمو و الاستقرار في الاقتصاد الدولي ،ومن أهم هذه المؤسسات:

أ- البنك الدولي للإنشاء و التعمير.

ب- صندوق النقد الدولي.

خامسا- تصنيف سلطة النقد الفلسطينية للمصارف:

تصنف سلطة النقد الفلسطينية المصارف إلى وطنية و عربية و أجنبية.

فالمصرف الوطني: هو المصرف الذي حصل على رخص مزاولة العمل من سلطة النقد بغض النظر عن ملكيه.

أما المصرف غير الوطني: هو الذي تم تأسيسه في بلد آخر و تقدم بطلب إلى سلطة النقد الفلسطينية لافتتاح فروع له في فلسطين و هذا يمكن أن يكون عربي أو أجنبي.
(عاشور، 2007، ص16).

إطالة على توزيع العاملين في القطاع المصرفي للعام 2007: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص57).

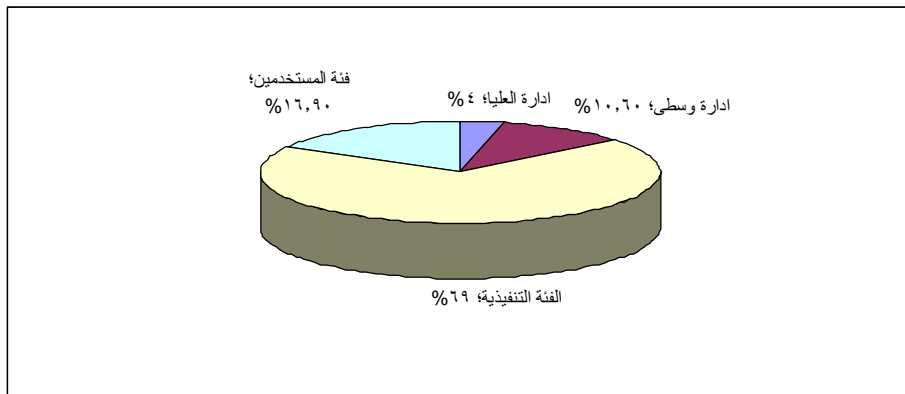
أظهرت النتائج الإحصائية للجهاز الوظيفي في القطاع المصرفي التي قامت به الجمعية نهاية عام 2007 بأن عدد العاملين في القطاع المصرفي قد وصل إلى (4150) موظفاً و موظفة مع نهاية عام 2007 يعملون في (22) مؤسسة مصرفية، متزايدين بذلك بنسبة 26% و 6.4% مقارنة بالعامين 2000 و 2006 على التوالي. وما يبرر هذا الارتفاع في عدد الموظفين في القطاع المصرفي الفلسطيني للعام المنصرم 2007، انه أتى نتيجة لتزامنه مع التوسع في البعدين الأفقي والعمودي، حيث ظهر جليا التوسع الأفقي بالزيادة الملحوظة بافتتاح فروع جديدة من قبل البنوك العاملة في فلسطين. ومن ناحية أخرى كان للتوسع العمودي داخل البنوك نفسها تأثير مباشر على الارتفاع في عدد الموظفين، والذي تجلى بإضافة و تقديم مجموعة جديدة من الخدمات المصرفية لدى بعض البنوك لم تكن مفعلة لديها، هذا بالإضافة إلى استحداث بعض الوظائف و الأقسام و الدوائر الجديدة لم تتوفر لديها سابقا، وقد أظهرت النتائج بأن ثلاثة بنوك من أصل (22) بنكاً توظف ما نسبته 52.4% من إجمالي عدد الموظفين في البنوك، وهي البنك العربي 21.1% و بنك فلسطين 16.8% و بنك القاهرة عمان 14.5% ، وهذا يبين مدى حجم هذه البنوك و حصتها في الجهاز الوظيفي للقطاع المصرفي.

جدول (2) توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي

الإدارة العليا	إدارة وسطى	الفئة التنفيذية	فئة المستخدمين
3.5%	10.60%	69%	16.90%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص57).

شكل (1) توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي



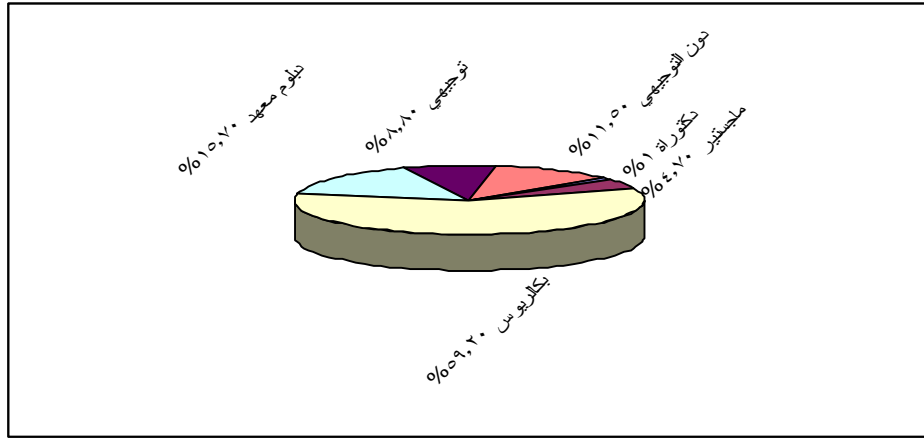
يلاحظ من خلال الجدول و الأشكال البيانية أن موظفي الإدارة العليا في البنوك للعام 2007 قد شكلت ما نسبته 3.5% من إجمالي عدد موظفي القطاع المصرفي، فيما شكل موظفو الإدارة الوسطى ما نسبته 10.6% من الإجمالي. إن عملية تهيئة المدراء يلزمها الكثير من العمل و الجهد لاسيما أن الصناعة المصرفية دائمة التجدد و التطور ولمواكبة ذلك يلزم اللحاق بالبرامج و الدورات التدريبية المتخصصة و ورشات العمل و اللقاءات، بهدف خلق قيادة فاعلة قادرة على استلام مهامها تحت أي ظروف كانت.

جدول (3) توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم معهد	توجيهي	دون التوجيهي
1%	4.70%	59.20%	15.70%	8.80%	11.50%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص57).

شكل (2) توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي



من جهة أخرى فقد شكلت فئة شهادات البكالوريوس الشريحة الأكبر من إجمالي موظفي القطاع المصرفي حيث كانت نسبتهم حوالي 59.5% ومن الجدير بالذكر أن شريحة حملة البكالوريوس تضم تقديراً ما نسبته 29% من الخريجين الجدد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة و يعملون لدى القطاع المصرفي، حيث بقيت هذه النسبة تتراوح في هذا المعدل مقارنة بالسنوات السابقة. إن فئة كهذه يلزمها أيضاً المتابعة و التطوير عن طريق البرامج و الدورات التدريبية ليتكون لدى الخريج الجديد خلفية مصرفية من الناحيتين النظرية و العملية تؤهله على تولى مهامه مباشرة، وقد عمدت جمعية البنوك بالشراكة مع مؤسسات أخرى على تولى مهامه مباشرة، وقد عمدت جمعية البنوك بالشراكة مع مؤسسات أخرى على تنفيذ

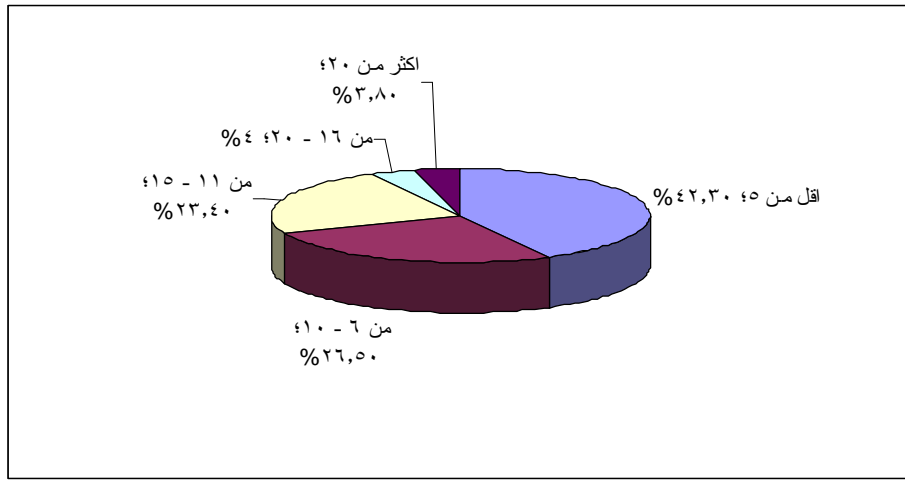
برنامج لتدريب و تأهيل خريجين جدد في العامين 2007 و 2008 ليتكون لديهم خلفية مصرفية يكونوا فيها قادرين على تولي مهامهم في القطاع المصرفي.

جدول (4) توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة

أقل من 5	من 6 - 10	من 11 - 15	من 16-20	أكثر من 20
42.30%	26.50%	23.40%	4%	3.80%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص58).

شكل (3) توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة



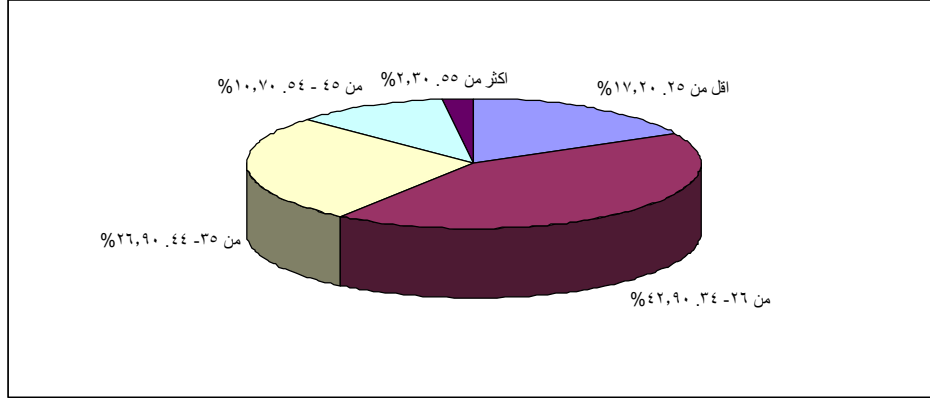
أما سنوات الخبرة لموظفي القطاع المصرفي فمن الطبيعي أن تكون في تزايد مستمر إلا انه في عام 2007 لم يرتفع مؤشر سنوات الخبرة إلا في الفئة ذات خبره تقل عن 5 سنوات و التي كانت نسبتها بحوالي 42.3% أما باقي الفئات فقد انخفضت مقارنة مع العام 2006. ربما تكون هذه سياسة جديدة للبنوك برفع نسبة هذه الفئة على حساب الفئات الأخرى.

جدول (5) توزيع العاملين حسب العمر

أقل من 25	من 26 - 34	من 35 - 44	من 45 - 54	أكثر من 55
17.20%	42.90%	26.90%	10.70%	2.30%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص58).

شكل (4) توزيع العاملين حسب العمر



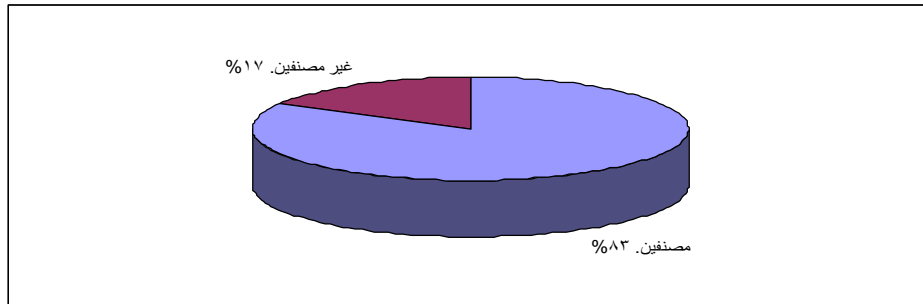
إن الفئات العمرية لموظفي القطاع المصرفي تدلنا إلى معرفة الفئة المستهدفة للتطوير و التدريب و ذلك عن طريق ربطها مع سنوات الخبرة، فالفئة التي تقل أعمارهم عن 25 سنة هم بطبيعة الحال موظفون جدد تكون خبرتهم أقل من 5 سنوات و باحتساب المتبقين من الأخيرة يبقى لدينا حوالي 1000 موظف موزعين على الفئات الأخرى تحديدا في فئتي العمر من 25 إلى 34 سنة و من 35 إلى 44 سنة، حيث تجدر الإشارة هنا إلى أن هاتين الفئتين يتخللها 1000 موظف ذو خبرة مصرفية تقل عن 5 سنوات.

جدول (6) توزيع العاملين حسب التصنيف

غير مصنفين	مصنفين
17%	83%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص 58).

شكل (5) توزيع العاملين حسب التصنيف



من جانب آخر انخفضت نسبة الموظفين المصنفين من 86% عام 2006 إلى 83% عام 2007، وقابلتها ارتفاع في نسبة الموظفين غير المصنفين (حرس، مراسلين، سائقين،...) من 14% عام 2006 إلى 17% عام 2007، إن هذا التغيير غير المنتظم في نسب توزيع

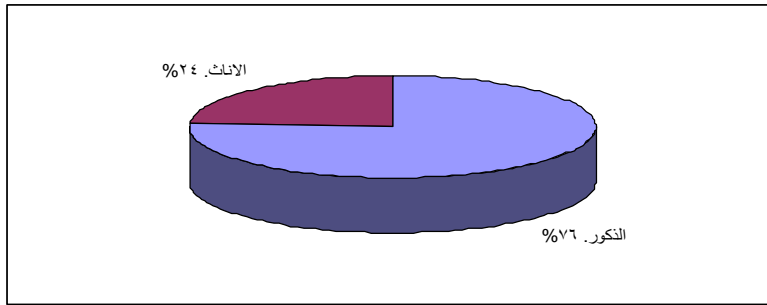
العاملين حسب التصنيف قد يغير من تركيبة الموظفين في البنوك بشكل عام، حيث أن هذه النسب قد تأخذ شكلها السلبي على تركيبة موظفي القطاع المصرفي.

جدول (7) توزيع العاملين حسب الجنس .

الإناث	الذكور
24%	76%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص58).

شكل (6) توزيع العاملين حسب الجنس



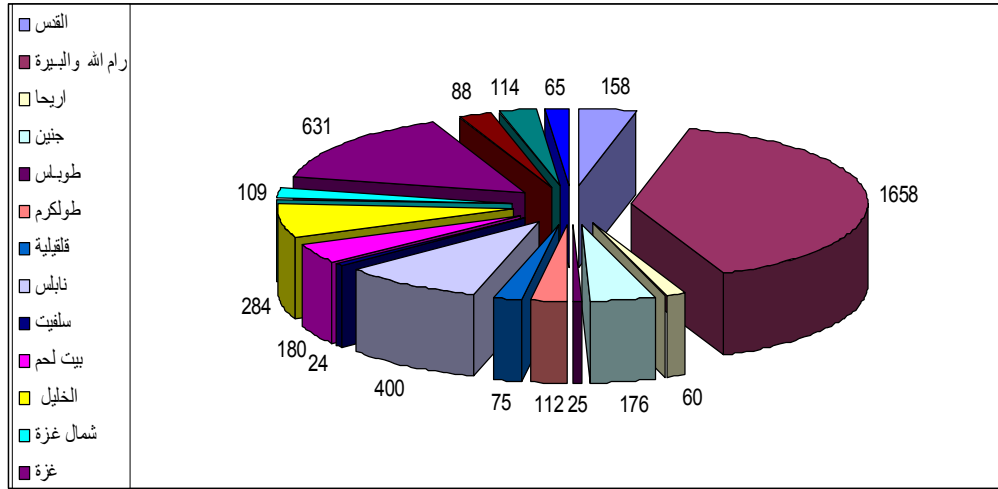
بقيت نسبة الموظفين في القطاع المصرفي تتراوح ضمن معدلها الطبيعي (الربع تقريبا) مقارنة مع السنوات السابقة، حيث بلغت في العام 2007 ما نسبته 24.3% من الإجمالي ، وقد تراوحت هذه السنة في البنوك الإسلامية ما بين 17.4% و 27.1% ، في حين سجل بنك HSBC النسبة الأعلى والتي بلغت 53% يليه المؤسسة المصرفية الفلسطينية 35% والبنك التجاري الفلسطيني بنسبة 33%.

جدول (8) توزيع العاملين حسب التوزيع الجغرافي

القدس	158	سلفيت	24
رام الله والبيرة	1658	بيت لحم	180
أريحا	60	الخليل	284
جنين	176	شمال غزة	109
طوباس	25	غزة	631
طولكرم	112	دير البلح	88
قلقيلية	75	خان يونس	114
نابلس	400	رفح	65

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص59).

شكل (7) توزيع العاملين حسب التوزيع الجغرافي



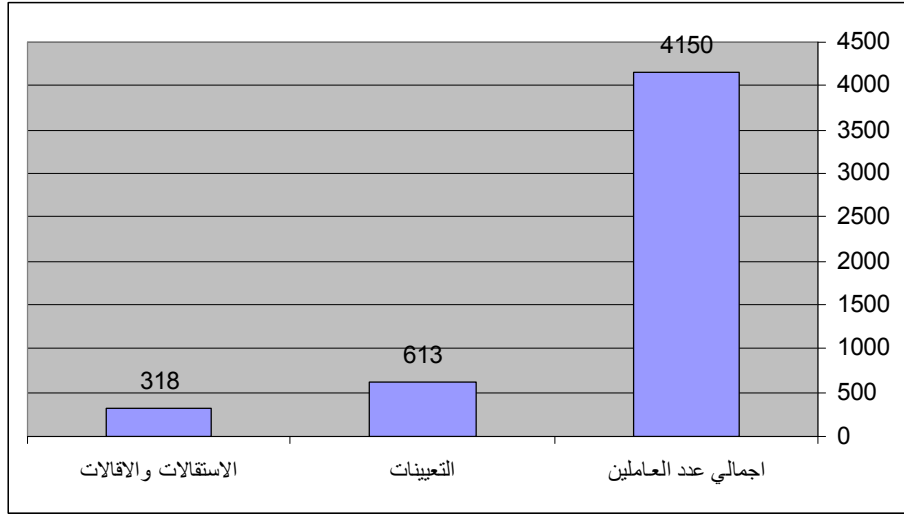
بالنسبة لتوزيع الموظفين على المحافظات فقد حظيت محافظة رام الله و البيرة على أكبر نسبة من هذا التوزيع، حيث شكل عدد موظفي البنوك فيها ما نسبته 40% من الإجمالي العام، ويعود سبب هذه النسبة إلى تمركز الإدارات العامة والإقليمية للبنوك في هذه المحافظة بالإضافة إلى تواجد أكبر عدد من الفروع مقارنة مع باقي المحافظات، أما قطاع غزة فقد بلغ عدد الموظفين فيها إلى 998 موظف و موظفة أي ما نسبته 24 % من إجمالي الموظفين في فلسطين. وإذا ما قورنت هذه النسبة بحجم التعامل اليومي لموظفي البنوك في القطاع مع الودائع و التسهيلات و التي تشكلان حوالي ما نسبته 17% و 18.5% على التوالي مقارنة مع 76% موظف في الضفة يتعاملون مع 83% و 81.5% من الودائع و التسهيلات، نرى بان جهد إنتاجية الموظف في القطاع هي أقل منها في الضفة ، حتى إذا استثنينا موظفي الإدارات العامة و الإقليمية التي تتركز في اغلبها بالضفة يبقى جهد الموظف في قطاع غزة أقل منها في الضفة.

جدول (9) عدد التعيينات والإقالات في عام 2007.

الإستقالات والإقالات	التعيينات	إجمالي عدد العاملين
318	613	4150

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص 59).

شكل (8) عدد التعيينات والإقالات في عام 2007 .



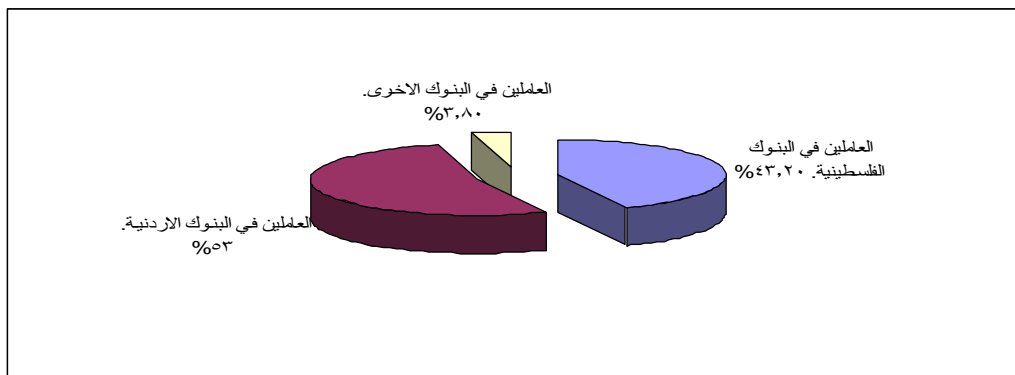
بلغ عدد الموظفين الذين تم تعيينهم في العام 2007 حوالي (613) موظفاً و موظفة أي ما نسبته 14.8% من إجمالي الموظفين ، فقد كان لبنك فلسطين اكبر نسبة في التعيينات و التي بلغت 19.6% يليه البنك العربي و بنك القاهرة عمان بنسبة 13% ، ويأتي هذا مصاحباً لخطط التوسع و النمو التي تسعى إليه البنوك في مختلف المناطق . من جهة أخرى فقد كان هناك ارتفاعاً في عدد الموظفين المنتهية خدمتهم (الإقالات و الإقالات) و التي وصلت إلى 318 موظفاً وموظفة مقارنة مع 254 لعام 2006 ، وإذا أخذنا الفارق بين التعيينات و الاستقالات والذي بلغ نحو 295 موظف و موظفة لعام 2007 نرى بأنه أكثر من إجمالي الزيادة في الموظفين بين العامين 2006 و 2007 والذي بلغ (248) موظفاً، هذا يفسر بأن هناك (47) موظفاً وموظفة يكونوا من ضمن الذين انتقلوا من بنك إلى آخر في العام 2007.

جدول (10) توزيع العاملين على البنوك الفلسطينية والأردنية عام 2007 .

العاملين في البنوك الفلسطينية	العاملين في البنوك الأردنية	العاملين في البنوك الأخرى
43.20%	53%	3.80%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص60).

شكل (9) توزيع العاملين على البنوك الفلسطينية والأردنية عام 2007 .



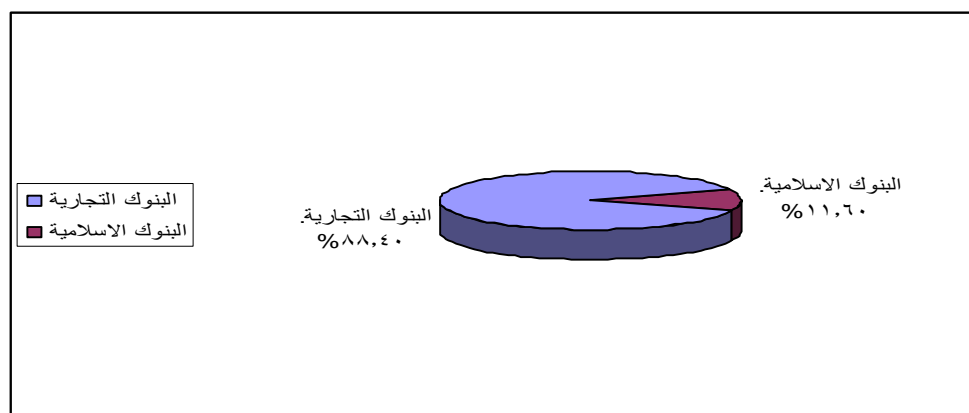
أما توزيع العاملين على البنوك الفلسطينية و الأردنية فقد قل الفارق بينهما 8% لصالح البنوك الفلسطينية، حيث بلغت حصة البنوك الفلسطينية في العام 2007 ما نسبته 43.2 % من إجمالي موظفي القطاع المصرفي والتي كانت نسبتها في عام 2006 بحوالي 42.3 % أما البنوك الأردنية فقد حظيت على النسبة الأكبر من إجمالي العاملين والتي كانت نسبتها بحوالي 53 % في العام 2007 و 53.6% في العام 2006، أما باقي البنوك فقد حظيت على نسبته 3.8 % من الإجمالي .

جدول (11) توزيع العاملين على البنوك حسب النوع

البنوك التجارية	البنوك الإسلامية
88.40%	11.60%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص60).

شكل (10) توزيع العاملين على البنوك حسب النوع



أما بالنسبة لتوزيع العاملين على البنوك حسب النوع فقد كانت نسبتهم في البنوك التجارية بحوالي 88.4% في العام 2007 و 11.6% للبنوك الإسلامية والتي كان للبنك الإسلامي

الفلسطيني النصيب الأكبر فيها حيث بلغت حصته من إجمالي موظفي البنوك الإسلامية ما نسبته 55.8%.

جدول (12) معدل الدوران الوظيفي للقطاع المصرفي

السنة	الاستقالات و الإقالات	التعيينات	معدل دوران الموظفين
2000	250	385	19.3%
2001	260	188	13.8%
2002	293	144	13.9%
2003	268	231	16.0%
....
2006	254	648	23.1%
2007	318	613	22.5%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص60).

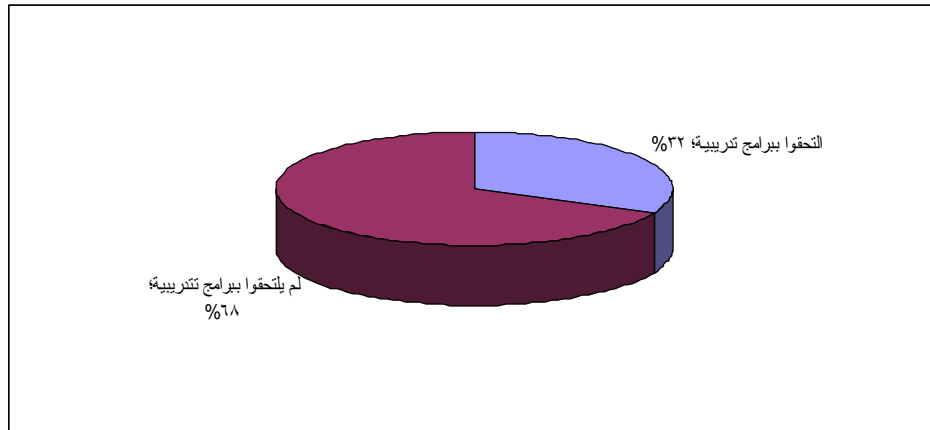
من جهة أخرى انخفض معدل الدوران الوظيفي داخل القطاع المصرفي في العام 2007 إلى 22.5% بعد أن كان يشكل ما نسبته 23.1% في العام 2006، ومن المهم دراسة هذا المؤشر و معرفة مدى انعكاسه على أداء البنوك من قبل الباحثين و المختصين حيث انه ذات أهمية كبيرة في قياس مدى الاستقرار الوظيفي في القطاع المصرفي.

جدول (14) توزيع العاملين حسب الالتحاق بالبرامج التدريبية

لم يلتحقوا ببرامج تدريبية	التحقوا ببرامج تدريبية
68%	32%

المصدر: (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص60).

شكل (11) توزيع العاملين حسب الالتحاق بالبرامج التدريبية



إن نسبة الالتحاق بالدورات التدريبية لموظفي القطاع المصرفي لم تتعدى 32% من إجمالي موظفي القطاع المصرفي للعام 2007 وذلك حسب إحصائية معهد فلسطين للدراسات المالية و المصرفية، هذه النسبة المتدنية قابلها توزيع غير عادل للدورات التدريبية على المحافظات الأخرى حيث كان التوزيع لشمال ووسط وجنوب الضفة بنسب 11% و 56% و 8% على التوالي، أما غزة فقد حظيت على 25% من الدورات التدريبية.

جدول (14) ملخص يبين توزيع العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني لعام 2007 .

العدد	التصنيف	منهج التوزيع	العدد	التصنيف	منهج التوزيع
3141	الذكور	الجنس	147	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
1009	الإناث		438	إدارة وسطى	
4150	المجموع	2865	الفئة التنفيذية		
158	القدس	التوزيع الجغرافي (المحافظات)	700	فئة المستخدمين	
1658	رام الله والبييرة		4150	المجموع	
60	أريحا		4	دكتوراه	المؤهلات العلمية
176	جنين		194	ماجستير	
25	طوباس		2456	بكالوريوس	
112	طولكرم		651	دبلوم معهد	
75	قلقيلية		367	توجيهي	
400	نابلس		478	دون التوجيهي	
24	سلفيت		4150	المجموع	
180	بيت لحم		160	أكثر من 20 سنة	سنوات الخبرة
284	الخليل		166	من 16 إلى 20 سنة	
109	شمال غزة		972	من 11 إلى 15 سنة	
631	غزة		1098	من 6 إلى 10 سنوات	
88	دير البلح		1754	أقل من 5 سنوات	
114	خان يونس		4150	المجموع	
56	رفح		95	أكثر من 55 سنة	العمر
4150	المجموع	444	من 45 إلى 54 سنة		
613	التوظيف	1118	من 35 إلى 44 سنة		
613	المجموع	1779	من 26 إلى 34 سنة		
318	الاســــــــتشارات والإقالات	انتهاء الخدمة	714	أقل من 25 سنة	المجموع
318	المجموع	4150	4150		
		3450	مصنفين	التصنيف	
		700	غير مصنفين		
		4150	المجموع		

جدول (15)

المصارف العاملة في قطاع غزة وفروعها المنتشرة في (الضفة الغربية وقطاع غزة) تشمل الإدارات العامة والإقليمية المتواجدة :-

المجموع	محافظات الضفة الغربية			محافظات قطاع غزة			اسم البنك
	عدد المكاتب النقدية	عدد المكاتب المصرفية	عدد الفروع	عدد المكاتب النقدية	عدد المكاتب المصرفية	عدد الفروع	
39	0	15	12	1	3	8	فلسطين المحدود
32	13	2	10	5	1	1	الأردن
26	0	10	12	1	0	3	العربي
7	0	1	4	0	1	1	العقاري المصري العربي
11	0	3	7	0	0	1	الاستثمار الفلسطيني
19	0	0	14	0	0	5	القاهرة عمان
6	0	0	5	0	0	1	التجاري الفلسطيني
14	0	1	11	0	1	1	القدس للتنمية والاستثمار
5	0	0	4	0	0	1	فلسطين الدولي
13	0	0	11	0	0	2	الإسكان للتجارة والتمويل
9	1	0	6	0	0	2	الإسلامي العربي
15	0	0	8	0	1	6	الإسلامي الفلسطيني
8	0	0	7	0	0	1	المؤسسة المصرفية الفلسطينية
204	14	32	111	7	7	33	المجموع

المصدر : موقع سلطة النقد الفلسطينية www.pma.ps . منشور في 2009/3/1 .

الجدول : جرد بواسطة الباحث .

العاملين في المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة :-
تعتبر المصارف العاملة في قطاع غزة (14) مصرفاً تتضمن المؤسسة المصرفية الفلسطينية وتضم خلالها (900) موظفين موزعين على البنوك وفروعها العاملة في القطاع يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

جدول (16) عدد العاملين في القطاع المصرفي لعام 2010 في قطاع غزة :

اسم البنك	عدد العاملين
فلسطين	420
الأردن	45
العربي	15
العقاري المصري العربي	17
الاستثمار الفلسطيني	25
القاهرة عمان	60
التجاري الفلسطيني	9
القدس للتنمية والاستثمار	25
فلسطين الدولي	17
الإسكان للتجارة والتمويل	25
الإسلامي العربي	23
الإسلامي الفلسطيني	180
المؤسسة المصرفية الفلسطينية	9
البنك الوطني الإسلامي	30
المجموع	900

المصدر : إعداد الباحث .

الفصل الرابع الدراسات السابقة

أولاً- مقدمة.

ثانياً- الدراسات المحلية.

ثالثاً- الدراسات العربية.

رابعاً- الدراسات الأجنبية.

الفصل الرابع الدراسات السابقة

أولاً- مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفردات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض (الاختيار، التعيين، التوظيف، المسار الوظيفي)، ويحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وهنا سيقوم الباحث بالتركيز على الدراسات المحلية المتوفرة وعددها (8)، والعربية وعددها (7)، والأجنبية وعددها (7)، وسيعمل الباحث على عقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية من خلال توضيح أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسات، وسوف يتم استعراض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

ثانياً - الدراسات المحلية:

1- دراسة شبير (2004م).

(واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره).

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره ، وكانت مشكلة الدراسة هي معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية إدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

1) يوجد لدى المؤسسات غير الحكومية نظام تحليل وتوصيف الوظائف حيث يعتبر هذا النظام نقطة بداية يتم من خلاله تحديد البيانات الخاصة بالوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات ومواصفات شاغل الوظيفة.

2) لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكاملة، ويقتصر أساليب الاستقطاب لديهم في الغالب على إعلانات الصحف كما وتعتمد عملية الاختيار بشكل أساسي على المقابلة الشخصية المتعجلة والغير مصممة بدقة.

3) يتوفر لدى المؤسسات غير الحكومية نظام ترقية للوظائف الأعلى ولكن لا يواكبه تخطيط للمسار الوظيفي حسب المؤهلات والخبرات والتخصصات.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- 1) ضرورة إعمال التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، من تحديد الاحتياجات من القوى العاملة بناء على وصف الوظائف وحتى الاختيار والتعيين وتحديد الأجور.
- 2) استثمار فترة التجربة للعاملين الجدد، لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد تكشف عن قدراته الحقيقية واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل.

2- دراسة المدهون (2005م) .

(واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأثوري) من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي).

وذلك من خلال التعرف على سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، قياس مدى وعي ومعرفة الموظفين بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا الشأن والتحقق من مستوى الرضا العام عند الموظفين المحليين فيما يخص تطورهم الوظيفي وفعالية السياسة والأنظمة المعمول بها بشكل عام .

وقامت الباحثة لهذا الغرض بتوزيع 195 استبانة على الموظفين أي 30.8% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 634 موظف .

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تدني مستوى الرضا لدى الموظفين عن السياسات والأنظمة والقوانين والأدوات التي تعني بتطوير مسارهم الوظيفي .
- 2- تدني واضح في رضا الموظفين عن نظام الترقية المعمول به حالياً ومدى مساهمتهم في تطوير المسار الوظيفي لهم وضعف ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي .
- 3- معظم الموظفين لديهم المعرفة بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بشكل عام ، إلا أن دورهم الشخصي له التأثير الأكبر في تطورهم الفعلي .
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية وعدد سنوات العمل في الوكالة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح الأعزب.

كما وأوصت الدراسة بما يلي:

- 1- وضع سياسة واضحة ومعلنة ومفهومة لجميع الموظفين خاصة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف .
- 2- ضرورة استحداث قسم في دائرة شؤون الموظفين في جميع مناطق عمليات الوكالة يعنى بجرد مخزون المهارات.
- 3- وضع خرائط الإحلال والتخطيط التعاقبي محل التنفيذ الفعلي وإعادة النظر في نظام الترقية الحالي وضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمسارين التدريبي والوظيفي.

3- دراسة الزعنون (2006 م).

- (واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة) .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم ، وكانت عينة الدراسة (500) موظف .

وخلصت الدراسة إلى ما يلي :

- 1- أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة ينظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية .
- 2- تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية .

كما وأوصت الدراسة بما يلي :

- 1- العمل على وضع الأسس والمعايير السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.
- 2- ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، الأمر الذي يستوجب تطويرها سويا وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب مع العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعاييرها واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

4- دراسة الزرابي (2006م) .

(تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع

غزة)

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، والتحقق من مدى فعاليتها، ومدى الالتزام بتطبيقها، من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم بما يحقق اختيار أفضل للمتقدمين للعمل فيها، من خلال تتبع مراحل تطبيق نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم، وتحليل ممارسات تطبيق هذه المراحل مبتدأً بفحص الطلبات، ومروراً بإجراء الاختبارات والإعداد للمقابلات وتنفيذها وإجراء الفحص الطبي منتهياً بفترة اختبار الموظف من جهة، ومن جهة أخرى تحليل خصائص العينة وقد تم التركيز في هذه الدراسة على نوع الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل في الوكالة والدرجة الوظيفية .

وأهم ما خلصت إليه الدراسة ما يلي :

- 1- أن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4%.
- 2- إن مرحلة الإعداد للمقابلة تتم بطريقة جيدة وبنسبة 71.4%.
- 3- اختيار أعضاء لجنة المقابلة تتم بصورة مقبولة نوعاً ما وبنسبة 63.6% ، وكذلك أداء لجنة المقابلة حيث كانت نسبة قبول هذه المرحلة 64.6% .
- 4- أظهرت الدراسة إلى أنه لا يتم اختيار الموظف المتقدم للوظيفة حسب نوع الجنس.
- 5- أظهرت الدراسة إلى أن مدة الفترة التجريبية كافية لتقييم أداء الموظف.

كما واهم ما أوصت به الدراسة :

- 1- إعادة النظر في الاختبارات التي تعقدها الوكالة، حيث أن الاختبارات التي تعقدها الوكالة لملء الوظائف الإدارية الشاغرة فيها غير ملائمة وذلك لأنها لا تشمل على اختبارات الذكاء والاختبارات النفسية والشخصية.
- 2- تنوع مصادر الحصول على اختبارات اللغة الانجليزية، وتطوير نوعيتها بما يؤدي إلى قياس فعلي لمهارات اللغة الانجليزية لدى المرشحين، وذلك لتجاوز الضعف الناتج على الاعتماد على مصدر واحد فقط.
- 3- تهيئة الجو العام للمقابلة وإعطاء المرشحين الوقت الكافي لإبراز كافة قدراتهم المتعلقة بالوظيفة الشاغرة.

4- الحد من الأسئلة المتعلقة بالجانب العملي المتعلق بشكل مباشر بالوظيفة المعانة وكذلك بالقوانين المعمول بها في الوكالة لإعطاء فرص متساوية بين المتقدمين من داخل الدائرة المشغلة ومن خارجها.

5 - دراسة (وادي، ماضي) (2007م).

(تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية). شملت هذه الدراسة تحليلاً للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تم توزيع استبانته على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم 26 مديراً، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدم الباحث عينة الحصر الشامل وتم استرداد 25 استبانته وهي كافية لإتمام الدراسة.

واهم ما خلصت إليه هذه الدراسة:

- 1- يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية.
- 2- ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى للوظائف المتاحة.
- 3- لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.
- 4- توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها.
- 5- توجد صلة بين التدريب العملي ووظيفة المدير .
- 6- يتم اختيار المدراء بناء على الكفاءة وليس بناء على المعارف الشخصية أو الأقدمية .

كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها:

- 1- الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة مما يساعد على التخطيط الأفضل للمسار الوظيفي.
- 2- توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته.
- 3- تعزيز نقاط القوة لدى المدراء والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي.
- 4- تركيز الباحثين في مجال الإدارة على إجراء البحوث حول المسار الوظيفي، وإثراء المكتبة العربية بما يخصه من أدبيات لتركيز على الكفاءة في اختيار المدراء.
- 5- التأكيد على تفعيل التوعية الاجتماعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل لتعزيز العمل في مجال المسار الوظيفي.

6- دراسة عودة (2008)م:

(تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
"دراسة تحليلية") .

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، كما تهدف أيضا إلى التحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات ، والتعرف على مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية ، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين للوظائف.

وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فتم توزيع استبانته من (78) فقرة على (55%) من مجتمع الدراسة وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة هذا وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات .

وأهم ما خلصت إليه هذه الدراسة:

1- بينت الدراسة بان عملية التخطيط التي تقوم بها الجامعات تسهم في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب ، مما يساعد في عدم عرقلة العملية التعليمية .

2- بينت الدراسة أن من أهم العوامل التي تعتمد عليها الجامعات في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة هي الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين على القوى العاملة والاسترشاد بالسنوات السابقة وتحليل عبء وحجم العمل وزيادة أعداد الطلاب سنويا ومن خلال الاطلاع على معدلات الأداء .

3- بينت الدراسة بأنه يتوافر نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كما انه يتوافر نظام يدوي .

4- بينت الدراسة بان نظام المعلومات عن الموارد البشرية يتضمن معلومات عن العمل الذي يقوم به الموظف والتاريخ والتطور المهني للموظف والأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات كما يتضمن معلومات عن القدرات والمهارات اللازمة للموظف .

5- بينت الجامعات الفلسطينية بأنها لا تستعين بمكاتب التوظيف الخاصة ، وذلك لعدم حاجتها إليها فليديها وسائلها الخاصة بها في عملية الاستقطاب وقلة شركات ومكاتب التوظيف بالقطاع.

6- بينت الدراسة بأنها تقوم بعمليات الاختبارات للتوظيف بصورة كبيرة ومن تلك الاختبارات اختبارات مهنية ، وشخصية، وقدرات ومعارف، ولكنها تعقد اختبارات الذكاء والاستعداد بصورة متوسطة .

7- بينت الدراسة بان التثبيت يتم وفقا للكادر الموحد للجامعات .

كما وأوصت الدراسة بما يلي:

1- على الرغم من انه يتم تحديث التحليل الوظيفي دوريا في الجامعات الفلسطينية بصورة متوسطة ولكن من الضروري أن تعمل الجامعات بتحديثه بصورة مستمرة وان تقدر أهمية ذلك لان التطور سريع وخاصة التطور التكنولوجي فهذا قد يتطلب إجراء تعديلات على بعض الوظائف من إضافة أو تعديل أو إلغاء .

2- على الجامعات أن تهتم باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة بشكل اكبر أثناء عملية التخطيط وذلك لأهمية استخدامها حيث تكون مخرجات التحليل أكثر دقة.

3- ضرورة عدم الاعتماد على التقديرات الشخصية بصورة كبيرة وذلك تجنباً للوقوع في الأخطاء والنتائج الغير دقيقة .

4- ضرورة اهتمام الجامعات بإجراءات الفحص الطبي بصورة اكبر من المعمول بها وذلك لاختيار موظفين قادرين على أداء مهامهم بصورة أفضل.

7 - دراسة العيلة (2008م):

(واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني

بمحافظة قطاع غزة) .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، من خلال التحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيق الإجراءات والمعايير من اجل تطوير نظام للتوظيف يحقق استقطاب أفضل المرشحين وتعيينهم، من خلال تتبع تطبيق مراحل عملية توظيف مبتدأ بالتخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، ومرورا بتحليل الوظائف وقياس مدى وجود وصفا وظيفيا ومواصفات وظيفية، وقياس كفاءة الهيكل التنظيمي وكفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف، منتهيا بمدى التزام وزارة التربية والتعليم بتطبيق الأسس والمعايير.

تكون مجتمع الدراسة من (565) موظف من العاملين الوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة في العام (2008) متمثلة بالمسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدي تربية وتعليم، نائب مدير تربية وتعليم،

مشرف تربوي، مدير مدرسة)، وقد تضمنت عين الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة (الحصر الشامل)، وقام الباحث بتصميم استبانته من (62) فقرة لجمع البيانات من هذه الفئة .

وأهم ما خلصت إليه الدراسة:

- 1- أظهرت الدراسة أنه يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الادارية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها .
- 2- أظهرت الدراسة وجود صف وظيفي مكتوب للوظائف الادارية والتدريسية الشاغرة.
- 3- أظهرت الدراسة انه يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف الإدارية والتدريسية لا يتغير بتغير المسؤولين أثناء عملية التوظيف وبصورة مقبولة .
- 4- أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم الفلسطيني تقوم بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية ، وتتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها وبدرجة متوسطة .
- 5- أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم العالي تتأثر في تخطيطها للموارد البشرية بتغيير الإدارات، ويرجع ذلك إلى شخصية المدير العام والعاملين في الإدارة العامة وخلفياتهم التربوية.
- 6- أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم العالي تستخدم برامج حاسوبية حديثة لمساعدتها في عمل تخطيط دقيق للموارد البشرية .
- 7- بينت الدراسة انه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة طبقا للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة ، وبدرجة عالية .
- 8- بينت الدراسة أن وجود هيكل تنظيمي للوزارة يحدد المستويات التنظيمية المختلفة لها ولمدبرياتها ولمؤسساتها التابعة لها، ويوضح الخطوط العريضة للتعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل، ويوضح الهيكل التنظيمي للوزارة من حيث الصلاحيات والمهام لكل موظف في كل مستوى من المستويات الموجودة بالهيكل التنظيمي وبنسبة متوسطة إلى عالية.
- 9- أظهرت الدراسة أن القائمون على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي يختاروا الموظفين بنزاهة وحيادية وبوزن نسبي ايجابي.
- 10- توصلت الدراسة إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تستخدم معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين، وبوزن نسبي ايجابي.

كما وأوصت الدراسة بما يلي:

1. على الرغم من وجود تحليل وظيفي للوظائف الادراية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها بالوزارة ، إلا انه لابد من زيادة الاهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف ، لان عملية التحليل تعتبر دليل التوظيف والتي توضح وتظهر مخرجات كل وظيفة من وصف وظيفي ومواصفات وظيفية مطلوبة بالمرشحين.
2. ضرورة إعادة النظر في مخرجات عملية التحليل الوظيفي فعلى الرغم من وجود وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة المعلن عنها في وزارة التربية والتعليم، إلا انه يجب الاهتمام أكثر في صياغة الوصف الوظيفي لكي يتلاءم مع التطورات الحديثة التي حصلت على الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي، مع إضافة بنود جديدة تتواءم مع متطلبات الوضع الوظيفي الجديد، وذلك لزيادة المرونة والموضوعية والانسجام مع الوصف الوظيفي في إطاره العام والمعمول به في الدول الأخرى، ويلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.
3. على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني مضاعفة اهتماماتها بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية، وان تتبع الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.
4. على وزارة التربية والتعليم العالي زيادة فعالية مشاركات مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية، وان تعتمد في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها التابعة لها، لكي تستطيع بناء قاعدة بيانات تساعدها في الحصول على مصادر بشرية وبصورة مستمرة.
5. على وزارة التربية والتعليم العالي العمل على تحديث وتثبيت نظام تخطيط المواد البشرية، أي ضرورة العمل على خلق نظام ثابت لا يتأثر بتغيير القيادات الإدارية، لان عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر من أهم المراحل التي تسبق عملية التوظيف، فكما كانت عملية تخطيط الموارد البشرية مهنية وموضوعية كلما كانت عملية التوظيف دقيقة وسليمة.
6. عدم خلط الأمور السياسية بالأمر التعليمية، أي على وزارة التربية والتعليم العالي أن لا تتأثر في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد، فعملية تخطيط الموارد البشرية يجب أن تتم بعيدا عن الأوضاع السياسية المتقلبة فكما تم تطبيق التخطيط للموارد البشرية بطريق سليمة كلما كانت عملية التوظيف تتم بصورة سليمة وموضوعية.

8- دراسة جرغون (2009م) .

(واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي) .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة ، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة ، كما وتهدف أيضا إلى التعرف على اثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من(226) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم ، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

واهم ما خلصت إليه الدراسة ما يلي:

- 1- يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.
- 2- تعطي الوزارة الأولوية في التعيين للموظفين الإداريين من داخل الوزارة وتعتمد بصورة اقل على المصادر من خارج الوزارة، وهذا افقدها فرصة الحصول على الكفاءات الإدارية من خارج الوزارة على نطاق واسع.
- 3- على الرغم من توفر سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة، فان هذه السياسات لا تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين ، ولا تعمل على تحفيز الكفاءات الإدارية ، مما يؤدي إلى انكفاء بعض القيادات على نفسها .
- 4- ضعف الرقابة الإدارية من قبل الهيئات الرقابية وخاصة ديوان الموظفين العام ، وان ما يقوم به لا يعدو كونه إجراءات رقابية شكلية فهو يمارس دورا رقابيا شكليا في وضع وتنفيذ إجراءات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة من الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية .
- 5- تعتمد الوزارة أسلوب المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، ولا تعتمد بشكل مناسب على الاختبارات مما يفقد الوزارة ولجنة الاختيار والتعيين الفرصة في التعرف على بعض المهارات الخاصة لدى المرشحين.

- 6- التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب ، لذلك تحتاج إجراءات التطبيق إلى إعادة نظر من ناحية الرقابة والتأكد من سلامة الإجراءات من بدايتها حتى نهايتها، مع تفعيل دور فترة التجربة للعدول عن القرارات الخاطئة وتفعيل دور المحاسبة والمساءلة القانونية للمتجاوزين للقوانين والإجراءات .
- 7- وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

كما واهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- 1- أن تعمل الوزارة على تطوير سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات في البحث عن الكفاءات والقيادات من خلال ضمان المنافسة الحرة النزيهة .
- 2- أن توازن الوزارة بين مصادر التعيين للوظائف الإدارية من داخل الوزارة وخارجها لضمان الحصول على أفضل الكفاءات حتى ولو من خارج الوزارة.
- 3- تنويع وسائل المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية لضمان الكشف عن مهاراتهم وكفاءتهم الحقيقية ، وتفعيل فترة التجربة في الوصول إلى تعيين موظفين إداريين لديهم الكفاءة والمهارة ما يمكنهم من أداء مهامهم.
- 4- إعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة وجعلها أكثر فاعلية عن طريق الاهتمام بمضمون وروح الإجراءات وعدم الاكتفاء بمراقبة شكلية للإجراءات، مع مسائلة كل من يخالف الإجراءات واتخاذ الإجراء الرادع بحقه.
- 5- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ وعدم تجاوزها بأي طريقة ، عن طريق وضع المعايير السليمة للاختيار والتعيين مثل الكفاءة والجدارة بشكل كبير.
- 6- رفع مستوى الكفاءة لدى القيادات في الوزارة عن طريق تصميم بعض البرامج التدريبية التي تضمن زيادة الكفاءة في الجانب التخطيطي والرقابي والتنفيذي.
- 7- العمل على اختيار وتعيين الموظفين الإداريين الأكثر ولاء للوزارة من خلال تضمين الولاء بشكل جيد في الاختبارات الشخصية التي تعقد للمفاضلة بين المرشحين للوظائف.

ثالثاً - الدراسات العربية :

1- دراسة العوامل (1995) م

(تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل المسار الوظيفي نظرياً و بيان جوانبه التطبيقية في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن من خلال دراسة ميدانية لعينة شملت أربع مائة مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا و الوسطى و الدنيا.

وأهم ما خلصت إليه الدراسة من نتائج:

1- تدني مستوى الوضوح و الحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المبحوثة.

2- ضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المبحوثة.

3- تشكل الحوافز المادية أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية.

4- اختلاف الباحثين حول طبيعة المسار الوظيفي و مراحلها و متطلباته و سبل تخطيطه و تطويره و زيادة فعاليته على مختلف المستويات الفردية و التنظيمية.

5- وجود نقص واضح في الدراسات و الأبحاث العربية في مجال المسار الوظيفي و على المستويين الأكاديمي (النظري) و العملي (الميداني)، وهذا يتطلب منح موضوع المسار الوظيفي مزيداً من الدراسة و البحث و الاهتمام على كافة المستويات الأكاديمية و العملية.

6- إن المسار الوظيفي هو محصلة لتفاعل مجموعة كبيرة من العوامل و العناصر المترابطة و التي تتعلق بالأفراد و التنظيمات و المجتمعات.

7- ضعف الاهتمام بالمسار الوظيفي على أسس عملية واعية و مخططة على المستويات الفردية و التنظيمية و المجتمعية في الأردن. ويتضمن ذلك ضعف الصلة بين التأهيل و التدريب السابق و بين الوظائف التي يشغلها الأفراد في الخدمة المدنية في الأردن.

8- كشفت الدراسة عن أهمية دور العوامل الشخصية في تخطيط المسار الوظيفي حيث أن الأفراد يختارون وظائفهم بناء على دوافع شخصية كما أنهم قد يغيرون هذه الوظائف لدوافع شخصية أيضاً.

كما وأوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة سد الفجوة في أدبيات الإدارة العربية و المتمثلة بنقص الأبحاث و الدراسات النظرية و الميدانية في مجال المسار الوظيفي. وانطلاقاً من هذه

التوصية فقد حاول الباحث تقديم خلفية نظرية مكثفة نسبيا بالإضافة إلى الدراسة الميدانية للموضوع نفسه.

2- ضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية (والخاصة) بموضوع المسار الوظيفي للعاملين من خلال التوعية بهذا المفهوم و تخطيطه و تطويره و تعزيز فرص التقدم الوظيفي على أسس الجدارة و التنافس الموضوعي. ومن المفيد أيضا عقد دورات تدريبية و ندوات علمية في هذا المجال بحيث يشارك فيها الأكاديميون و المسؤولون في الخدمة المدنية في الأردن.

3- ضرورة ربط المسار الوظيفي بما فيه من فرص و نشاطات تطويره بنظم الحوافز و الأداء و الرقابة العامة بحيث يساعد ذلك في تحسين مستويات الأداء الفردي و المؤسسي و زيادة الإنتاجية في المجتمع عموما.

2- دراسة أبو تايه (2001م)

(العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي - دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية).

توظف هذه الدراسة نموذج العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، إذ تتضمن هذه العوامل المؤثرة التي تم اعتمادها في الدراسة عوامل هيكلية و أخرى سلوكية، و يتكون كلا النوعين من الأبعاد التالية: مستوى الرضا عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة و الإشراف، الحوافز المرتبطة بالانجاز، نوعية العلاقة بالمنشأة، درجة وضوح المهام، مقدار السلطة و النفوذ، و مقدار التحدي الوظيفي، وتأثيرها في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

تتضمن مجتمع الدراسة 424 موظفا و موظفة في أربعة أقاليم بالمملكة بالإضافة للمركز الرئيسي للشركة، وكان هؤلاء هم عينة الدراسة، وقد طلب إليهم تعبئة استبانته على أسئلة تقيس العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي. و لاختبار الفرضيات التي تم تطويرها في الدراسة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد و تحليل التباين الأحادي، و تحليل الانحدار المتدرج .

و اهم ما خلصت إليه الدراسة من نتائج :-

1- تبين من تحليل التباين الأحادي إن العوامل الهيكلية تؤثر في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية و التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي على مستوى معنوية اقل من (0,05) و لكن هذه العلاقة ضعيفة مع

التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، ولذلك فإن العوامل الهيكلية و السلوكية مجتمعة تكون بالتالي ذات تأثير ضعيف في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

2- تشير نتائج تحليل الانحدار للعوامل الديمغرافية وأثرها في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية و التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

3- نتائج تحليل الانحدار التدريجي قد بينت أن أكثر العوامل أهمية في المساهمة في النموذج الرياضي الخاص بالعلاقة بين هذه العوامل و التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي هي : نوعية القيادة والإشراف، الدافعية نحو العمل في مستوى الرضا عن العمل، الحوافز المرتبطة بالانجاز أما باقي العوامل وهي : درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، مقدار التحدي الوظيفي، نوعية العلاقة بالمنشأة فإن أهمية علاقتها تبدو متدنية جدا إن لم تكن معدومة.

و يعني ذلك: مجتمع الدراسة بأفراده هم من غيروا مسارهم الوظيفي داخل الإطار المكاني للدراسة أي داخل الشركة وبالتالي فإن العوامل الهيكلية على الأغلب متشابهة في الإطار لكن تبقى العوامل السلوكية مختلفة من شخص لآخر. وعند التركيز على العوامل الأربعة التي كان مستوى أهميتها في العلاقة جيدا فإن ثلاثة منها هي عوامل سلوكية وهي الدافعية نحو العمل، مستوى الرضا عن العمل، الحوافز المرتبطة بالانجاز، أما العامل الرابع وهو نوعية القيادة والإشراف فهو من العوامل الهيكلية، ويمكن إبراز اثر كل منها في تحقيق التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي:

1- **مقدار الرضا عن العمل:** ينبثق مقدار رضا الفرد عن عملة من مقدار التكيف مع الظروف المتوفرة في أي منظمة، وليس غريبا أن تأتي قيمة الرضا كأول الأبعاد تأثيرا في التكيف، فالمنظمة عمادها الإنسان وهو غايتها وهدفها ويرتبط معها بعلاقة تبادلية، ولذلك لا بد من توفر الرضا الكافي لديه لكي يقوم بما يلقي على عاتقه من واجبات ومهام ويتكيف بذلك مع المتغيرات التنظيمية الموجودة في المنظمة.

2- **الدافعية نحو العمل:** ينبثق سلوك الفرد من حاجات تمثل في حقيقتها دوافع، وهذه تمثل محددات لسلوكه تدفعه للقيام بأعمال تعبر عن هذه الدوافع، إذ أنها تمثل المحرك لسلوكه ولا يمكن للفرد أن يتكيف في بيئة يعمل فيها ويتعامل معها إلا بعد أن يجد الحد الأدنى من الدافعية نحو التعايش في البيئة التنظيمية.

3- **نوعية القيادة و الإشراف:** إن علاقة الفرد بقيادته هي علاقة التابع بالمصدر ولذلك فهي علاقة تبادلية نفعية لا يمكن لأحد فيها الاستغناء عن الآخر، وإذا ما نظرنا لهذه العلاقة من جهة التابع فإنه يطمح دائما بعلاقة ود مع قيادته يحقق من خلالها المكاسب التنظيمية التي يرتبط وجوده في المنظمة بها، كما يطمح بتحقيق المكاسب الذاتية أو الطموحات التي تخصه، ولذلك فنوعية القيادة تؤثر على طبيعة العلاقة هل هي قيادة أوتوقراطية أم ديمقراطية أم بينهما، ولذلك تؤثر هذه النوعية على طبيعة العلاقة و بالتالي على التكيف.

4- **الحوافز المرتبطة بالانجاز:** لكل عمل هدف، ولكل هدف خطة، ولا يكتمل العمل إلا باكتمال كافة المراحل، وأي فرد يقوم بعمل في المنظمة فإنه ينتظر مقابله شيئا ماديا أو معنويا، وإن هذا المقابل لا بد أن يتناسب مع العمل الذي يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة فإنه سيتكيف ويبقى عاملا فيها .
أما باقي العوامل التي لم تثبت أهميتها في تحقيق التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي طبقا لتحليل الانحدار التدريجي و هي المتمثلة في (درجة وضوح المهام، مقدار السلطة و النفوذ، مقدار التحدي الوظيفي، نوعية العلاقة بالمنشأة) فيلاحظ أن هذه العوامل لها علاقة بالجوانب الهيكلية لمتطلبات الوظيفة.

كما وأوصت الدراسة بما يلي :

1- يوصى الباحث بإجراء مزيد من الدراسات في مجال التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، ولعل من البحوث المستقبلية المهمة في هذا المجال اثر بعض المتغيرات الشخصية المذكورة في متن البحث كمتغيرات وسيطة، على العلاقة بين العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي كالعوامل البيئية، خاصة وأنه لم يثبت في هذه الدراسة، بشكل قاطع ، وجود علاقة يمكن أن يعول عليها بين المتغيرات الهيكلية و السلوكية من جهة وبين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي من جهة أخرى.

2- يوصى الباحث بإجراء مزيد من الدراسات النظرية والميدانية بما قد يسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة في هذا المجال من الدراسات.

3- يوصى الباحث بضرورة بذل المزيد من الاهتمام بالمراكز الوظيفية التي يشغلها الموظفون، لما من شأنه أن يسهم مساهمة فعالة في تحفيز المتطلبات الإنسانية لشاغلي الوظائف بهدف تحسين نوعية الحياة في بيئة العمل مما ينعكس إيجابا على نوعية الأداء التنظيمي لهذه الأجهزة.

4- وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز داخل الشركة مما يسهم في زيادة الدافعية نحو العمل وزيادة تكيف الأفراد مع مراكزهم الوظيفية، والاهتمام الدائم من قبل القيادات الإدارية بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، مما يسهم أيضا في زيادة التكيف داخل المركز الوظيفي.

3- دراسة موسى(2003)م

(تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين).

وطبقت هذه الدراسة على الوظائف الإدارية في المؤسسات الصناعية في مدينة جدة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة عملية الاختيار في استخدام وسائل فعالة في قائمة على أسس علمية، وكذلك التعرف على مدى مساهمة عملية الاختيار السليم في رفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، والتعرف على مدى تحقيق الرضا والإشباع المهني للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية إلى السعي إلى تنمية الشخصية المنتجة في المؤسسات الصناعية .

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- 1) عدم وجود توظيف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئوليتها وما يتطلب أدائه في المؤسسات الصناعية من تحليل الأعمال.
- 2) عدم جدارة طاقم التوظيف نتيجة قلة خبرته في عملية المفاضلة وعدم تطبيقه للوائح والقوانين بموضوعية ونزاهة.

وأوصت الدراسة بما يلي :

- 1) تحسين وسائل الإعلان المختلفة .
- 2) وضع نموذج لطلب الالتحاق بالعمل وفقا لمتطلبات العمل.
- 3) تدريب فريق مختص يكون لديه القدرة على المفاضلة بين المرشحين حتى تتم عملية التوظيف بنزاهة وموضوعية.

4- دراسة عبد المحسن (2004)م

(تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسة التوظيف والأجور).

طبقت هذه الدراسة على قطاع البترول في دولة الكويت، وهدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص مشكلات تخطيط القوى العاملة بكفاءة وفاعلية، كما سعت

الدراسة إلى معرفة درجة الارتباط والعلاقات بين سياسات التوظيف المتبعة وتخطيط القوى العاملة، والى دراسة الأساليب المتبعة في الاختيار والتعيين وقدرتها على توفير احتياجات الشركة من القوى العاملة.

وخلصت الدراسة إلى مايلي:

1. وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين والعاملين نحو فعالية جودة النظم الإدارية ذات الارتباط بتخطيط القوى العاملة.
2. وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو تقدير الاحتياجات من القوى العاملة.
3. وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو فعالية مستلزمات الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

وأوصت الدراسة بما يلي :

1. ضرورة الاهتمام بنظام توصيف الوظائف لتسهيل عملية تقدير الاحتياجات من القوى العاملة وتديرها.
2. ضرورة تعديل وتطوير نظم استقطاب العمالة بالشركات وإنشاء أقسام متخصصة للتوظيف بالشركات تتولى المسؤولية.
3. ضرورة إعداد وتدريب الكوادر البشرية القادرة على تخطيط القوى العاملة بشكل فعال.

5- دراسة المعشر والهيبي (2004) م

(تأثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا).

هدفت هذه الدراسة تعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني و المتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء. وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة و جميع نوابهم ومساعديهم. وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) مئة وعشرين فردا استجاب منهم (71) فردا، واستخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي للوصول إلى النتائج .

وأهم ما خلصت إليه الدراسة من نتائج :

نستعرض فيما يأتي خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

1- إن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا (التخطيط للمنصب، الاستقطاب الداخلي، الاستقطاب الخارجي، مدة البقاء) و أبعاد المتغير التابع النتائج والأداء (نتائج شغل المنصب، الأداء في المنصب) كان يتراوح بين متوسط وعال.

2- هناك علاقات ذات دلالة ولكنها منخفضة بشكل عام بين أبعاد الدراسة.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا وبعد نتائج شغل المنصب.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا وبعد الأداء في المنصب .

كما وأوصت الدراسة بما يلي :

1- ضرورة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأمناء العاميين ممن تتوفر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، وذلك بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة و محددة يتم على أساسها تقييم المرشحين واختيارهم .

2- ضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني في الوزارات الحكومية من المديرين العميين أيضا، وذلك في اتجاهين: الأول: باعتبارهم يقودون أهم المؤسسات ذات الصلة المباشرة بحياة المواطنين و يؤثرون في مستويات أدائها الخدمي أو الإنتاجي، وفي مدى مساهمتها بالاقتصاد الوطني، والثاني: بوصفهم من أهم المصادر التي تمد منصب الأمين العام بالقيادات التكنوقراطية.

3- ضرورة تبني أساليب داخلية لتطوير القيادات الإدارية العليا على أن يستكمل ذلك من خلال:

- دعم الوزارة لجهود التطوير.
- توفير نظام معلومات واضح عن الوظائف العليا ومن يشغلها.
- توفير وسائل اتصالات فعالة.
- تجانس مؤهل القيادات العليا و الأعمال الوظيفية المكلفين بها
- تنوع مهارات ومعارف القيادات العليا.
- التجانس بين عمل القائد الإداري و المهام الوظيفية.

6- دراسة الهيئي (2004 م):

(اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية) .

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية)، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت على عينة بلغت (220) فردا، وتمت استعادة (190) استبانته منها، أي ما نسبته (86.4 %) من العينة. استخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها (الوسط الحسابي، الارتباط البسيط، الانحدار، التباين الثنائي).

واهم ما خلصت إليه الدراسة:

- 1- تشير نتائج الدراسة إلى أن تناول (المسار الوظيفي للعاملين و تطويره) لا تتم دون منظور تكاملي للعلاقة الترابطية بين الدورين الفردي والتنظيمي.
- 2- تؤكد نتائج الدراسة أن إدارة المواد البشرية بأنشطتها المختلفة كانت في مقدمة العوامل ذات الصلة بتطوير المسار الوظيفي، سواء (بتعزيز المسؤولية عن المسار، وتوفير التغذية الراجعة، وتحقيق الرضا عن الوظيفية) أو (بزيادة الاهتمام بالعاملين، وبالوظيفة، و تحقيق أهداف المنظمة ذات الصلة بالأفراد) ولكن بالمقابل فان دعم الإدارة العليا لتطوير مسار العاملين يشير إلى ضعف واضح.
- 3- واعتمادا على النتائج التي سبق مناقشتها نرى أن العاملين يقومون بتخطيط مسارهم الوظيفي ولو بحدوده الدنيا ومن المظاهر التي تم ملاحظتها في الجامعات الثلاث، سعى العديد من الموظفين في إكمال دراستهم و من ثم تحسين مسارهم الوظيفي، وكذلك انضمامهم إلى الكثير من الدورات التعليمية و التدريبية داخل الجامعة وخارجها، إلا أن تلك الظاهرة ليست على نطاق واسع وتتم بجهود فردية.
- 4- تكشف نتائج الدراسة عن أن الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة لا تؤدي دوراً مباشراً و مخططاً في التأثير في تطوير المسار لدى العاملين، وإذ هي تولى جل الاهتمام للعاملين في الخدمة الجامعية- بخاصة من أعضاء هيئة التدريس ، فإنها لا تعطي القدر ذاته من الاهتمام بتطوير العاملين- الإداريين -الذي يوفر للعملية التعليمية الدعم والإسناد.

كما وأوصت الدراسة بما يلي:

- 1- أن تتبنى المؤسسات المبحوثة سياسات تطوير مسار جديدة تتعدى الفهم التقليدي السائد عن تطوير المسار على انه ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي إلى

فهم أفضل وأوسع بتعلق بمحتوى الوظيفة نفسها و التحركات التي تتم داخلها، مع التأكيد أن العاملين الإداريين هم بحاجة إلى تطوير مسارهم و ليس فقط العاملين الآخرين في الحقل الأكاديمي، وان رضا العاملين عن مسارهم الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي للمنظمة.

2- أن تقوم الإدارات المعنية بنشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية التطوير في مسارهم، وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل وإعادة النظر بسياسات الخدمة و على سبيل المثال وليس الحصر (الترقية، والتدريب، والتحفيز)، واعتماد أساليب أكثر تطوراً من شأنها توفير أفضل فرص للتقدم الوظيفي مثل: التمكين والإبداع والمشاركة و الإثراء الوظيفي.

3- تعزيز نظام المعلومات الموجود في المؤسسات المبحوثة أو استحداث أنظمة معلومات للموارد البشرية.

4- ضرورة أن يكون لتطوير المسار أسبقية ضمن اهتمامات الإدارات العليا و الإدارات الأدنى، ويخضع لمعايير قياس عملية التطوير.

5- إجراء بحوث مسار وظيفي مقارنة جديدة و ذلك بتوسيع مجال البحث كي يشمل جامعات أخرى حكومية وأهلية و منظمات إنتاجية و خدمية.

7- دراسة آل مذهب(2007م)

(برامج تخطيط المسار الوظيفي : الممارسات و الصعوبات في منظمات الأعمال

السعودية).

ركزت الدراسة على برامج تخطيط المسار الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية، وطرحت عدة أسئلة تتعلق بالممارسات و الأهداف من هذه البرامج، وكذلك الصعوبات التي تقابلها في هذا المجال، وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. تضمن البحث مراجعته الإطار النظري لتخطيط المسار الوظيفي، وتم توضيح منهجية البحث، ومجتمع وعينة الدراسة التي بلغ حجمها (389) منشأة، ممثلة في مديري الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على استبانته تم تصميمها لجمع البيانات، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وأهم ما خلصت إليه الدراسة:

1- ضعف ممارسات المنظمات المشاركة في الدراسة للأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي.

2- تنوع الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من هذه البرامج .

- 3- توصلت الدراسة من خلال التحليل العملي إلى تمركز الصعوبات التي تواجهها المنظمات في هذا المجال في خمسة عوامل رئيسية.
- 4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الصعوبات وبعض المتغيرات التنظيمية.

كما وأوصت الدراسة بما يلي:

- 1- اختبار النموذج المقترح في هذه الدراسة عمليا، والإضافة إليه وتطويره من خلال ممارسات عملية قد تكشف بعض العناصر التي لم تذكر في النموذج المقترح، أو لم ترد في التوصيات اللاحقة، ومن ثم تكيفه وفق حاجات المنظمة وطبيعة نشاطها و خصائص سوق العمل الذي تعمل به المنظمة.
- 2- أهمية الأخذ في الحسبان التخصصات الفنية التي تجد مسارا حرجا في تقديمها بالمسار الوظيفي، إذ يمكن تصميم سلم مسار وظيفي ثنائي لهذه التخصصات يساعد الموظفين على التقدم داخل المنظمة.
- 3- أن تنتبه إدارات المنشآت، ومسؤولوا الموارد البشرية إلى المتميزين من الموظفين الذين من الممكن أن تفقدهم المنشأة في حالة تطبيق المسارات الوظيفية المصممة لبقية الموظفين عليهم.
- 4- تعيين متخصصين في مجال تخطيط المسار الوظيفي، واختيار عدد من موظفي قسم الموارد البشرية في المنشأة بعناية، وإحاقهم بدورات وورش عمل مكثفة قبل الشروع في تطوير برنامج مسار وظيفي.
- 5- إن سوق العمل السعودية ما زالت تعاني بعض المشكلات المتعلقة بالتوظيف لذا فإنه ينصح بان تهتم الجامعات بإحداث وحدات تهتم بالتطوير المهني يمكن من خلالها تعليم وتدريب الطلاب والطالبات على معرفة المهن التي تناسبهم وكيفية فهم و اكتشاف قدراتهم وطموحاتهم والقدرة على التعامل في الواقع مع العوامل المؤثرة في تقدمهم الوظيفي مستقبلا، وتقريب الحياة العملية لهم من خلال استخدام ما تعلموه من معارف و مهارات في الحياة العملية، فضلا عن تقديم الاستشارات والتوجيه لهم من خلال هذه الوحدات، ومن خلال الانترنت والتعليم عن بعد مما سيقلل التكلفة و يعود الطلاب على التعلم و التطوير الذاتي.

رابعاً- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Hernandez(1990):

(تقييم أنظمة تطوير الوظائف لأحد البنوك التجارية في الفلبين).

الهدف من هذه الدراسة التعرف على المشاكل التي تؤثر على التطبيق الفعال لبرنامج تطوير الوظائف في أحد البنوك التجارية في الفلبين ، وذلك من خلال دراسة شملت 30 من مديري الدوائر والفروع و110 من موظفي البنك .

ومن نتائج الدراسة :

1. غياب سياسة واضحة ومحدودة لتطوير الوظائف والتي يمكن من خلالها رسم خطة تطوير وظيفية متسلسلة ومتعاقبة .
2. هناك حاجة لأن يطور البنك خطة تعاون طويلة الأجل بحيث تتكامل مع سياسة تخطيط القوي العاملة بما ينسج العلاقة مع خرائط الإحلال والتخطيط التعاقبي .
3. غياب إجراءات رسمية لخلق سلسلة ناجحة من التطوير الوظيفي للوظائف العليا في البنك يمكن للموظفين أن يشغلوها خلال تطورهم تصاعديا.

ومن توصيات الدراسة :

- 1- ضرورة دعم " حفظ سجلات الموظفين " وعملية متابعة التطوير الوظيفي لهم كخطوة أولى نحو تشجيع الموظفين للانخراط في فعاليات إدارة المسار الوظيفي التي يقوم بها البنك.
- 2- ضرورة القيام بأنشطة تدريبية شاملة وفي الوقت المناسب خاصة بإدارة المسار الوظيفي وذلك لمطربي البرامج في البنك.
- 3- ضرورة دعم الإدارة الإيجابي للمساهمة في تواصل وتتابع نظام عملي لتطوير المسار الوظيفي .

2- دراسة Judge وآخرون (1995):

(افتراضات التنبؤ بنجاح المسار الوظيفي للمدراء التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية).

قامت هذه الدراسة على افتراض أن نجاح المديرين في مسارهم المهني يمكن النظر إليه نظرة شمولية تحتوي كلا من : نجاح للمسار المهني الموضوعي هو عبارة عن المكافآت وعدد الترقيات التي حصل عليها الفرد، نجاح للمسار المهني الذاتي ويعرف بأنه شعور الفرد

بالإنجاز والرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة شملت 1388 من المدراء الأمريكيين في الولايات المتحدة .

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها:

- 1- أن هناك عددا من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على نجاح المسار المهني للفرد منها : المتغيرات الديموغرافية: كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية، رأس المال البشري : مثل نوع وجودة التعليم والخبرة ومعدلات الإنجاز، الدوافع مثل الطموح وعدد الساعات التي يعملها الفرد ودرجة الأهمية التي يوليها لعمله ، عوامل تتعلق بالمنظمة : حجم المنظمة ومدى نجاحها ، كون المنظمة تعمل بالقطاع العام أم الخاص والقطاع الذي تمثله ،.....الخ.
- 2- أن العوامل التي تؤدي إلي نجاح المسار الموضوعي للفرد تختلف عن تلك العوامل التي تؤدي إلي نجاح المسار الذاتي، حيث كانت المتغيرات التي تتعلق بكل من المنظمة والدوافع هي المتغيرات التي تؤدي إلي تحقيق الرضا الوظيفي .

ومن توصيات الدراسة:

- 1- الاهتمام بالعوامل الخاصة بالمنظمة كنجاحها واستمرارية إستراتيجيتها ووجود النظم الخاصة بتنمية و تطوير " الموظفين الواعدين " .
- 2- ضرورة التركيز على جودة التعليم ومعدلات الانجاز للفرد عند وضع برامج وخطط للتطوير الوظيفي .

3- دراسة Rawashdeh (1996):

(ممارسات التخطيط وبرامج التطوير الوظيفي في شركات صناعية كبرى مختارة في الفلبين) .

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على ممارسات التخطيط والتطوير الوظيفي في شركات صناعية كبرى منتقاة في الفلبين ، وذلك من خلال دراسة شملت (30) من المدراء التنفيذيين في هذه الشركات منها (5) شركات تعمل في صناعة الأغذية، (6)تعمل في صناعة المشروبات (6) تعمل في المنتجات الكيماائية .

ومن نتائج الدراسة :

- 1- باستثناء بعض الشركات، فإن برامج التطوير الوظيفي كانت موجودة في الشركات محل الدراسة وتمارس لأكثر من 6 سنوات .

- 2- لا توجد ممارسة معيارية بالنسبة لعدد المستخدمين الذين يعملون في مجال التخطيط والتطوير الوظيفي بين الشركات محل الدراسة .
- 3- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على برامج التطوير الوظيفي وممارسات التخطيط منها : تطوير الخطة الإستراتيجية للشركة، التزام الشركة نحو التطوير الوظيفي، الرغبة لتطوير أو ترقية الموظفين داخل الشركة .
- 4- هناك العديد من أنظمة المستخدمين في هذه الشركات منها: تقييم الأداء، التوظيف، الترقية والنقل، إدارة الرواتب، وصف وتقييم الوظائف، تخطيط القوى العاملة ، برامج مساعدة الموظفين ، فرص وظيفية متكافئة للجنسين...الخ.

ومن توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة العمل الجاد على تحسين برامج تطوير المسار الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة وممارسات التخطيط بشكل عام.
- 2- تركيز الجهود نحو التطوير الفعلي والجاد للموظفين الذين يعانون من " الجمود الوظيفي" وكذلك الموظفين كبار السن وموظفي "الأقليات" وكذلك النساء.

4- دراسة Shehadeh (1997):

(ممارسات إدارة المسار الوظيفي لشركات مختارة في مانيليا في الفلبين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى : تأثير اختيار المسار الوظيفي للفرد على مرتكزاته الوظيفية ، تأثير عوامل كالمهارات والدافعية الوظيفية والاحتياجات الشخصية والتنظيمية على تطور خطة المسار الوظيفي للفرد، بالإضافة إلي جدوى برامج وخطط التطوير الوظيفي على تطور المسار الوظيفي وعناصر هذه البرامج ودورها في تحديد المسار الوظيفي، وتحديد مدى فعالية الممارسات الإدارية الخاصة بالمسار الوظيفي، العوامل المؤثرة على الحراك الوظيفي والتحقق من مدى محافظة الفرد على أهدافه التي رسمها لمساره الوظيفي (المشاكل والمقترحات) . وذلك من خلال دراسة تحليلية شملت(111) نائب مدير تنفيذي ومساعد في مستوى الإدارة العليا في 5 شركات كبرى في مركز العاصمة مانيليا/الفلبين، تعمل في مجالات : التصنيع، الخدمات، توزيع الكهرباء، وصناعة النفط، وكانت الردود (83) أي بنسبة 74.44%.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- 1- أن خمس عوامل تؤثر في تطوير خطة المسار الوظيفي للفرد، تشكل الدافعية الوظيفية والرغبات النسبة الأكبر ، بينما تشكل الاحتياجات التنظيمية والفردية والمهارات (كالمهارات الفنية والتنظيمية السلوكية) النسبة الأقل .
- 2- شكلت البرامج التدريبية ونظام المكافآت وبرامج التطوير الوظيفي الثنائي أكثر البرامج أهمية في تطوير المسارات الوظيفية يليها الاستشارات الوظيفية وورش العمل .
- 3- شكلت نظم تقييم الأداء والتخطيط التعاقبي أكثر نظم إدارة القوى البشرية المؤثرة على تطوير المسارات الوظيفية هي الإرشاد وتقديم المساعدة للأفراد .
- 4- كانت أكثر المشاكل جوهرية في إدارة المسار الوظيفي هي : السياسات الخاصة بالمسار الوظيفي وتقادمها ، عدم تمكن الموظفين من تحديد مرتكزاتهم الوظيفية، الافتقار إلى مراكز التقييم ، عدم اهتمام الإدارة بالمسارات الوظيفية واعتبارها مهمة أساسية من مهامها ، وجود العديد من البرامج التدريبية بدون أهداف محددة.

ومن توصيات الدراسة :

- 1- أن تؤخذ خطط المؤسسة قريبة وبعيدة المدى بعين الاعتبار عند التخطيط للمهن.
- 2- أن تولى الترقيات المتاحة في أقسام أخرى الاهتمام عند تحديد المسار الوظيفي.
- 3- أن تسن المؤسسات سياسة واضحة ومحدودة خاصة بإدارة المسار الوظيفي.
- 4- منح فرص متكافئة للتدريب لجميع الموظفين.

5 - دراسة (Brown ,bettina (2000):

(أشكال وأنماط التغيير في الوظائف والمهن في واشنطن).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تغيير الوظائف والمهن، والخصائص والسمات الشخصية للأفراد والتي تشجعهم على تغيير الوظائف والمهن ، وقد توصل البحث إلى أن الخطوط الأساسية للمهنة والتي أبقت الناس في العمل على نفس الوظيفية للعاملين اليوم.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- 1- أن الثقة بالنفس والتوجه الإيجابي نحو الوظائف الواعدة هي ما يميز الأشخاص الذين يميلون إلى تغيير وتطوير مسارهم الوظيفي.

2- أن العائد المادي هو الدافع الأهم وراء تغير الوظيفة يليها تحقيق السعادة الذاتية والخبرات العملية المكتسبة من جراء التغير.

ومن توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية المصاحبة لقرارات تغير المسار الوظيفي والتركيز عليها.
- 2- زيادة الاهتمام والتوعية ب "مديري المهنة Career managers وتكيف مهاراتهم وخبراتهم.
- 3- توجيه الموظفين نحو التعرف على مواطن القوة لديهم، أهدافهم، مهاراتهم، خبراتهم، وميولهم الشخصية وإجراء التقييم الذاتي المستمر، وتطويرهم بما يتناسب مع المسار الوظيفي والوظائف التي يسعون لها ويحققون من خلالها المنفعة الشخصية وأهداف المؤسسة.

6- دراسة Stevens and farham (2000)م

(تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية، وطبقت الدراسة على مجلس مقاطعة غرب سوسكن).

وهدفت الدراسة إلى معرفة تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية - وطبقت الدراسة على (مجلس مقاطعة غرب سوسكن)، وأجرى الدراسة كلا من David faham من جامعة بورت سماوث و Amanda stevens من مجلس مقاطعة غرب سوسكن بانجلترا وذلك في عام 2000 ، وكانت عينة الدراسة تتكون من 21 من كبراء المديرين منهم 8 رجال و 13 امرأة.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- 1- إن نظام اختيار الموظفين المعمول به ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف.
- 2- إن اختيار الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية يركز بشكل رئيسي على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ولم يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.
- 3- إن نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة هو أحد المحفزات التي اعتمدها دائرة الخدمات الاجتماعية لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشرية.

وأوصت الدراسة بما يلي :

- 1- ضرورة بناء نظم أكثر تخصصا وخصوصا في تخطيط القوى البشرية .
- 2- إعطاء المدراء مسؤولية كاملة في إدارة شؤون موظفيهم، وتزويدهم بإطار عمل وسياسات مناسبة لتسهيل التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية.

7- دراسة Bernthal and Rioux،(2005)م.

(الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية)، وطبقت الدراسة على بعض الأعضاء في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل عمليات الاستقطاب، ولقد أجرى الدراسة كل من مستشار الأبحاث (Sheila M. Rioux) و (Paul Bernthal) تلك الدراسة بعنوان الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية، ونشرت عبر مركز (Development Dimensions International) بواشنطن، وكانت عينة الدراسة تتكون من (162) عضواً من (مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن).

نتائج وتوصيات الدراسة :

- 1- وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لكي تكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها وموضوعية.
- 2- تتجه المؤسسات إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة، أكثر من الاتجاه للتوظيف من الداخل بنسبة 13%.
- 3- 60% من الموظفين القائمين على عملية الاختبارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار.
- 4- 89% من المؤسسات تعتمد اعتمادا مركزا على الطلبات، وتعتمد 80% منها على فحص الطلبات يدويا، و 75% على الفحص مع المرجعية.
- 5- 47% من المؤسسات ستتجه إلى نظام فحص الطلبات المحوسب خلال السنوات التالية للبحث.
- 6- 97% من المؤسسات تقوم باستخدام المقابلات السلوكية لاختيار الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة بأنواعها المحلية والعربية والأجنبية ، لاحظ الباحث ما يلي:-

- 1- من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي قدمناها سابقا فقد انحصرت ما بين 1995م حتى عام 2009م، والدراسة الحالية فهي تجري في عام 2010م، فنجد التواصل في الدراسات على صعيد الاختيار والتعيين وعلى صعيد المسار الوظيفي.
- 2- من حيث العينة تباينت الدراسات السابقة في حجم وطبيعة عينتها، فمنها لدى موظفي القطاع الحكومي، والخاص، والوكالة، والقطاع التعليمي، والصناعي، وذلك دراسة إما عملية الاختيار والتعيين أو لدراسة تخطيط المسار الوظيفي.
- 3- أما من حيث القطاع التي تناولته هذه الدراسة هو قطاع خدمي ربحي وهو قطاع المصارف والذي يمثل عصب الاقتصاد في أي بلد، والواضح من الدراسات السابقة أن أكثر البيئات التي تناولتها الدراسة هي (القطاع الحكومي، وكالة الغوث، القطاع الصناعي، القطاع التعليمي) ولم نجد سوى دراسة واحدة في مجال البنوك.
- 4- أما من حيث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع فكانت خاصة مشتركة بين البحوث السابقة، والبحث الحالي تبنى نفس المنهج مسترشدا بالدراسات السابقة وإضافة إلى ذلك ملائمة الحقيقية لطبيعة البحث العلمي.
- 5- من حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت بين الدراسات الوطنية الفلسطينية وأجريت في قطاع غزة، والدراسات العربية أجريت في المملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية، والكويت، والدراسات الأجنبية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، والفلبين.
- 6- أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى هو أن هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي ربطت عملية الاختيار والتعيين بالتطوير والتخطيط للمسار الوظيفي والمهني.
- 7- تميزت هذه الدراسة بتناولها لموضوع هام على قطاع هام فقط المصارف يعتبر من القطاعات الهامة في أي بلد وأي مجتمع لما له من الأثر الإيجابي على المجتمع حيث أن جودة الخدمات التي يقدمها المصرف تنعكس بدورها على المجتمع إما إيجابيا أو سلبيا على حسب الخدمة المقدمة.

الفصل الخامس الإطار العملي للبحث

- المبحث الأول

المنهجية والإجراءات.

- المبحث الثاني

فحص صدق الأداء.

- المبحث الثالث

تحليل البيانات.

- المبحث الرابع

اختبار الفرضيات.

المبحث الأول المنهجية والإجراءات

أولاً- مقدمة.

ثانياً- إجراءات الدراسة:

- منهج الدراسة

- مجتمع الدراسة

- عينة الدراسة

ثالثاً- أنواع ومصادر البيانات.

رابعاً- أداة الدراسة.

خامساً- الأساليب الإحصائية.

المبحث الأول المنهجية والإجراءات

أولاً- المقدمة:

هدفت الدراسة إلى معرفة سياسة الاختيار والتعيين لدى العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، واثرت ذلك على المسار الوظيفي لديهم، ولتحقيق ذلك سيتم تناول طريقة الدراسة في هذا الفصل، وتشمل منهج الدراسة، وعينتها، وأدواتها، والأسلوب الإحصائي المستخدم فيها.

ثانياً- إجراءات الدراسة:

1. منهج الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي لدى العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث (Saunders,2000,p:84)، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

2. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم 900 موظف موزعة على 14 مصرف وهي كالاتي : (بنك فلسطين المحدود، بنك القاهرة عمان، البنك التجاري الفلسطيني، بنك الأردن، البنك العربي، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك العقاري المصري العربي، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الإسلامي العربي، بنك القدس

للتنمية والاستثمار، البنك الإسلامي الفلسطيني، بنك فلسطين الدولي، البنك الوطني الإسلامي،
المؤسسة المصرفية الفلسطينية)، كما هو في الجدول التالي:

اسم البنك	عدد العاملين
فلسطين	420
الأردن	45
العربي	15
العقاري المصري العربي	17
الاستثمار الفلسطيني	25
القاهرة عمان	60
التجاري الفلسطيني	9
القدس للتنمية والاستثمار	25
فلسطين الدولي	17
الإسكان للتجارة والتمويل	25
الإسلامي العربي	23
الإسلامي الفلسطيني	180
المؤسسة المصرفية الفلسطينية	9
البنك الوطني الإسلامي	30
المجموع	900

المصدر : إعداد الباحث .

3. عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة موضوع الدراسة وقام الباحث بتوزيع (31) استبانته للعينة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع (230) استبانته، بلغ عدد المستجيبين (187) ولم يتم استبعاد أي استبانته بسبب خلل في تعبئتها وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 187 استبانته.

ثالثاً- أنواع ومصادر البيانات :

اعتمد الباحث في دراسته على نوعين أساسيين من البيانات هما :

1. المصادر الأولية: Primary Sources

تم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات ممثلة في الاستبانة حيث سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض الدراسة، وسيقوم الباحث بعرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وكذلك عدد من المختصين من خارج الجامعة الإسلامية وذلك وفقاً لقواعد البحث العلمي كذلك سيتم توزيع عدد من الاستبانات على عينة من المبحوثين، وسيتم إعادة صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء الملاحظات التي ستبديها العينة حول فقرات الاستبانة وثباتها بواسطة معامل ألفا كرونباخ.

2. المصادر الثانوية: Secondary Sources

سيتم استخدام المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة والمتمثل في الدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والوثائق على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

رابعاً- أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

◀ الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات.

◀ الجزء الثاني : يناقش واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي لدى العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

1. المحور الأول : يناقش عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف ويتكون من

10 فقرات.

2. المحور الثاني : يناقش تخطيط القوى العاملة ويتكون من (11) فقرة .

3. المحور الثالث : يناقش مهنية إجراءات الاختيار والتعيين ويتكون من(28) فقرة .
4. المحور الرابع : يناقش كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين ويتكون من (9) فقرات .
5. المحور الخامس : يناقش تخطيط المسار الوظيفي ويتكون من(18)فقرة.
- وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني متوفر بدرجة كبيرة جدا والدرجة "1" تعني متوفر بدرجة قليلة جدا كما هو موضح بجدول رقم (17).

جدول رقم(17)

مقياس الإجابات

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
التصنيف	متوفر بدرجة قليلة جدا	متوفر بدرجة قليلة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 متوفر بدرجة قليلة جدا، 2 متوفر بدرجة قليلة، 3 متوفر بدرجة متوسطة، 4 متوفر بدرجة كبيرة، 5 متوفر بدرجة كبيرة جدا)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.08)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (18) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم(18) أطوال الفترات

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
التصنيف	متوفر بدرجة قليلة جدا	متوفر بدرجة قليلة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة كبيرة جدا

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996) علما بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أوضحناه في النقطة الأولى.
4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها) .
5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
7. معادلة سبيرمان براون للثبات.
8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S) .
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3" .
10. اختبار t للفرق بين عينتين مستقلتين.
11. اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

المبحث الثاني فحص صدق وثبات الأداة

أولاً- المقدمة.

ثانياً- صدق الاستبانة :

- صدق المحكمين.

- صدق المقياس.

ثالثاً- ثبات الاستبانة.

المبحث الثاني فحص صدق وثبات الاستبانة

أولاً- المقدمة:

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات الأداة من حيث صدق الاستبيان والذي يتبعه صدق المحكمين، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، ومن ثم ثبات الاستبانة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ بهدف خروج الاستبيان في صورته النهائية .

ثانياً- صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:.

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) :

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية وغيرها متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إيداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إيداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2. صدق المقياس :

أ- الاتساق الداخلي :

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف.

جدول رقم (19)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.840	يوجد تحليل وظيفي مكتوب.	1
0.000	0.931	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المصرف.	2
0.000	0.817	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	3
0.000	0.844	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	4
0.000	0.890	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات ، المقابلات ، ...).	5
0.000	0.849	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة.	6
0.000	0.874	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالدقة.	7
0.000	0.886	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	8
0.000	0.798	يوجد في المصرف مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب.	9
0.000	0.862	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم.	10

قيمة r الجدولي عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تخطيط القوى العاملة.

جدول رقم (20)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : تخطيط القوى العاملة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.871	يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة).	1
0.000	0.880	يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة.	2
0.000	0.857	هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم.	3
0.000	0.836	يشارك مديري الدوائر والأقسام سنويا في تحديد احتياجات دوائهم أو أقسامهم من الموظفين.	4
0.000	0.888	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة الاسترشاد بما تم في السنوات السابقة.	5
0.000	0.763	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة .	6
0.000	0.810	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة تحليل عبء العمل .	7
0.002	0.537	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة حجم الودائع لدى المصرف.	8
0.000	0.727	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة معدلات الأداء (متوسط أداء الفرد في الأعمال النمطية).	9
0.000	0.650	يوجد نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المصرف .	10
0.000	0.873	تسهل عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المصرف من العاملين في الوقت المناسب.	11

قيمة r الجدولي عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تخطيط القوى العاملة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

• **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مهنية إجراءات الاختيار والتعيين.**

جدول رقم (21)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مهنية إجراءات الاختيار والتعيين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.546	يعتمد المصرف على الترقية للحصول على القوى العاملة من داخل المصرف لشغل المناصب الشاغرة.	1
0.000	0.909	يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة مكاتب وشركات التوظيف الخاصة.	2
0.000	0.761	يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة خريجي الجامعات.	3
0.039	0.373	يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الموقع الالكتروني للمصرف.	4
0.005	0.492	يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الصحف اليومية.	5
0.000	0.725	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.	6
0.000	0.788	يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها.	7
0.000	0.740	يتم تفريغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز.	8
0.000	0.880	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات قدرات .	9
0.000	0.845	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات مهنية .	10
0.000	0.786	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات معرفة .	11

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.851	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات نكاء .	12
0.000	0.747	الصورة التي تعقد عليها الاختبارات اختبارات تحريرية.	13
0.000	0.769	الصورة التي تعقد عليها الاختبارات اختبارات عملية.	14
0.000	0.855	تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المهارات الفنية للمتقدم بكفاءة وفعالية .	15
0.000	0.838	تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المعرفة والثقافة للمتقدم بكفاءة وفعالية .	16
0.000	0.860	تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها .	17
0.000	0.831	تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات .	18
0.000	0.781	توضع قواعد مسبقة للمقابلات .	19
0.025	0.401	الوقت المخصص للمقابلات غير كاف .	20
0.000	0.774	يتم تجهيز مكان المقابلة بشكل مناسب.	21
0.000	0.781	من معايير الاختبار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف التأهيل العلمي .	22
0.000	0.683	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف الخبرة العملية .	23
0.000	0.796	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف الخبرات والمعرفة القابلة للتطور.	24
0.001	0.578	يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف .	25
0.000	0.644	يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين .	26
0.000	0.699	يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة.	27
0.000	0.718	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.	28

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (21) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (مهنية إجراءات الاختيار والتعيين) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل

من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين.

جدول رقم (22)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.897	يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف.	1
0.000	0.916	لجنة إجراء التوظيف مؤهلة .	2
0.000	0.861	يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف .	3
0.000	0.918	لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها.	4
0.000	0.897	لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية.	5
0.000	0.952	يعتبر أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين.	6
0.000	0.843	يتمتع القائمون على عملية التوظيف بخبرات سابقة في عملية التوظيف.	7
0.000	0.895	يملك القائمون على عملية التوظيف بالمصرف خبرة عالية في إعداد الأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين (اختبارات، مقابلات، ..الخ).	8
0.000	0.708	يتم الاستعانة بخبرات خارجية عند التوظيف كأعضاء لجان مثلاً.	9

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (22) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تخطيط المسار الوظيفي.

جدول رقم (23)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تخطيط المسار الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.727	يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي .	1
0.000	0.652	كان لديك حرية في اختيار وظيفتك الحالية .	2
0.000	0.724	يوجد صلة بين الخبرة وبين وظيفتك الحالية .	3
0.000	0.740	يوجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية .	4
0.000	0.691	كان اختيارك للوظيفة بناء على الكفاءة .	5
0.000	0.778	كان اختيارك للوظيفة بناء على الأقدمية .	6
0.000	0.840	يوجد لدى الإدارة العليا إيمان بأهمية برنامج المسار الوظيفي عند عملية الاختيار والتعيين.	7
0.000	0.862	يتوفر لدى المصرف متخصصين في برنامج المسار الوظيفي يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين.	8
0.000	0.713	لا تخضع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا.	9
0.000	0.828	امتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفة .	10
0.000	0.781	أتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف.	11
0.000	0.755	يسود بيني وبين الزملاء شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي.	12
0.000	0.758	لدي معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلا.	13
0.000	0.887	توفر بيئة المصرف لي الفرص والمساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية المسار الوظيفي.	14
0.000	0.751	يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من إستراتيجية المصرف عند إجراء عملية الاختيار والتعيين.	15
0.000	0.684	يلعب المدراء دورا رئيسيا في تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفي في المصرف.	16
0.000	0.775	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المصرف.	17
0.000	0.786	يسهم التدريب في المصرف بتزويد المتدربين بمعلومات تطوير مسارهم الوظيفي.	18

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.775	تطبق إدارة المصرف سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي.	19
0.000	0.857	يوجد فرص للتقدم الوظيفي وتطوير القدرات في مجال الوظيفة الحالية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين .	20

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (23) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (تخطيط المسار الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق البنائي :

جدول رقم (24)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	0.882	0.000
الثاني	تخطيط القوى العاملة	0.944	0.000
الثالث	مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	0.913	0.000
الرابع	كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	0.892	0.000
الخامس	تخطيط المسار الوظيفي	0.856	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (24) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361

ثالثا : ثبات الاستبانة: Reliability

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (25).

جدول رقم (25)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	10	0.9603
الثاني	تخطيط القوى العاملة	11	0.9405
الثالث	مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	28	0.9659
الرابع	كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	9	0.9616
الخامس	تخطيط المسار الوظيفي	20	0.9622
	جميع الفقرات	78	0.9858

واضح من النتائج الموضحة في جدول (25) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.9858)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط .}$$

جدول رقم (26)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				محتوى المحور	المحور
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.000	0.8953	0.8105	10	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	الأول
0.000	0.9204	0.8525	11	تخطيط القوى العاملة	الثاني
0.000	0.9367	0.8809	28	مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	الثالث
0.000	0.9499	0.9045	9	كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	الرابع
0.000	0.9421	0.8906	20	تخطيط المسار الوظيفي	الخامس
0.000	0.9019	0.8214	78	جميع الفقرات	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

واضح من النتائج الموضحة في جدول (26) أن قيمة معامل الارتباط المصحح أو المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) لجميع فقرات الاستبانة بلغ (0.9019)، وهذا يعني أن معامل الارتباط المعدل كبير نسبياً ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث

تحليل البيانات

أولاً- المقدمة

ثانياً- تحليل خصائص العينة

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس .
- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.
- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي .
- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .
- توزيع أفراد العينة حسب العمر .

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف- سمرنوف (1-sample K-S))

رابعاً- تحليل فقرات الدراسة.

المبحث الثالث

تحليل البيانات

أولاً- المقدمة :

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

ثانياً- تحليل الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة :

قام الباحث بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق بالجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (27)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
79.7	149	ذكر
20.3	38	أنثى
100.0	187	المجموع

يبين جدول رقم (27) أن 79.7% من عينة الدراسة من الذكور، و 20.3% من عينة الدراسة من الإناث، ويعزو الباحث السبب إلى أن المصارف تفضل الذكور على الإناث في عملية التوظيف نظراً لأن العمل المصرفي قد يحتاج إلى تأخير عن أوقات الدوام الرسمي كما أن العديد من الوظائف تتطلب موظفين ذكور أكثر من الإناث كوظيفة التلر أو ما شابه، كما أن هذه النسبة تعكس الواقع الفعلي لموظفي المصارف، حيث أن نسبة الذكور تشكل 76%، وهي تفوق نسبة الإناث البالغة 24% (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص57)، كما أن هذه النسبة تتقارب مع نسبة الذكور إلى الإناث لدى الموظفين في الوزارات الحكومية حيث بلغت نسبة الذكور 71% ونسبة الإناث 29% (ديوان الموظفين العام، 2009: ص97)، مما يعكس أيضاً طبيعة القوى العاملة في المجتمع الفلسطيني، ونابع أيضاً من ثقافة المجتمع الفلسطيني.

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (28)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
20.3	38	أقل من 5 سنوات
28.9	54	من 5- أقل من 10 سنوات
29.9	56	من 10- أقل من 15 سنة
20.9	39	15 سنة فأكثر
100.0	187	المجموع

يبين جدول رقم (28) أن 20.3% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم " أقل من 5 سنوات"، و 28.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم "من 5- أقل من 10 سنوات"، و 29.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم "من 10- أقل من 15 سنة"، و 20.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم "15 سنة فأكثر". نلاحظ من هذه النسب أن هناك توزيع شبه متساوي بين جميع مستويات الخبرة فنجد أن الفئتين (أقل من 5 سنوات و 15 سنة فأكثر تساوت تقريبا) والفئتين (من 5-أقل من 10 سنوات و من 10-أقل من 15 سنة تساوت تقريبا)، أي أن الاستبانة شملت جميع مستويات الخبرة لدى المصرف، ووجود سنوات خبرة عالية حيث أن أكثر من 10 سنوات شكلت أكثر من 50% من العينة فهذا يخدم الدراسة وخاصة في مجال التدرج في المسار الوظيفي ويعطي معلومات أدق عن فرص الترقيّة المعمول بها والخطط الموضوعية للتطور في المسار المهني.

- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (29)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
35.8	67	20-30 سنة
38.5	72	31-40 سنة
21.4	40	41-50 سنة
4.3	8	51 سنة فأكثر
100.0	187	المجموع

يبين جدول رقم (29) أن 35.8% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "من 20- 30 سنة"، و 38.5% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "من 31- 40 سنة"، و 21.4% من

عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 41-50 سنة" ، و 4.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 50 سنة فأعلى" ، نلاحظ من التوزيع السابق أن الفئة العمرية لجيل الشباب تمل الأغلبية وهو الذي يعتبر أكثر فاعلية وأكثر طموحا وتطلعا لمزيد من التقدم والرقى داخل المصرف أو عبر حياته العملية الأمر الذي يجعله أكثر اهتمام بالمسار المهني بشقيه النظري والعملية مما يثري الدراسة من حيث الاهتمام من قبل المبحوثين.

- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (30)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
0.0	0	نائب مدير عام
0.0	0	منسق فروع
2.1	4	مدير دائرة
7.0	13	مدير فرع
32.1	60	رئيس قسم
58.8	110	موظف
100.0	187	المجموع

يبين جدول رقم (30) أن 2.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " مدير دائرة" ، و 7.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " مدير فرع" ، و 32.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس قسم" ، و 58.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " موظف" . ويعزو الباحث سبب ارتفاع نسبة الموظفين في العينة إلى واقع الحال الإداري في المصارف وذلك لتزايد أعداد المرؤوسين بالقياس إلى قلة أعداد الرؤساء في جميع الأقسام وجميع المصارف، كما أن قلة المناصب الإدارية العليا كمدير دائرة فأعلى يعزى إلى أن توجد هذه المسميات في محافظات الضفة الغربية الأمر الذي يصعب التواصل معه للتباعد الجغرافي.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (31)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.6	3	ثانوية عامة
10.2	19	دبلوم
79.1	148	بكالوريوس
9.1	17	دراسات عليا
100.0	187	المجموع

يبين جدول رقم (31) أن 1.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوية عامة"، و 10.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم"، و 49.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و 9.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا". ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الحاصلين على البكالوريوس بنسبة 79% تعكس الواقع الحالي للموظفين في قطاع غزة، حيث أن ما نسبته 60% من إجمالي عدد العاملين في المصارف هم من حملة شهادة البكالوريوس (مجلة البنوك في فلسطين، العدد 33، 2008، ص 57)، كما أن هذا يدل على توفر شروط التعليم الاعتيادي العام، كمتطلب هام عند إشغال الوظائف.

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (32)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	عنوان المحور	المحور
0.7282	0.6898	10	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	الأول
0.2864	0.9850	11	تخطيط القوى العاملة	الثاني
0.1203	0.9631	28	مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	الثالث
0.5352	0.8055	9	كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	الرابع

0.1519	0.1127	20	تخطيط المسار الوظيفي	الخامس
0.6984	0.7077	78	جميع الفقرات	

ويوضح الجدول رقم (32) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

رابعاً- تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05 .

1- تحليل فقرات المحور الأول : عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف.

جدول رقم (33)

تحليل الفقرات المحور الأول (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	6.534	70.91	1.142	3.55	يوجد تحليل وظيفي مكتوب.	1
0.000	7.028	71.23	1.093	3.56	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المصرف.	2
0.000	8.930	73.26	1.015	3.66	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	3
0.000	5.416	68.77	1.107	3.44	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	4
0.006	2.799	64.92	1.202	3.25	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات ، المقابلات ،).	5
0.003	3.006	65.03	1.143	3.25	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة.	6
0.063	1.873	63.21	1.171	3.16	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالدقة.	7
0.294	1.053	61.82	1.181	3.09	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	8
0.037	2.102	63.42	1.113	3.17	يوجد في المصرف مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب.	9
0.007	2.750	64.60	1.143	3.23	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم.	10
0.000	4.857	66.72	0.946	3.34	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "186" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (33) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور الأول (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي " 73.26%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة".
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي " 71.23%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المصرف".
3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي " 70.91%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يوجد تحليل وظيفي مكتوب".
4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي " 68.77%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة".
5. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي " 65.03%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.003" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة".
6. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي " 64.92%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.006" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات ، المقابلات ،)".
7. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي " 64.60%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.007" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم".
8. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي " 63.42%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.037" وهي اصغر من 0.05 مما يدل على أن " يوجد في المصرف مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب".
9. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي " 63.21%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.063" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان الفقرة غير دالة إحصائياً وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.
10. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي " 61.82%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.294" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان

الفقرة غير دالة إحصائياً وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف) تساوي 3.34، و الوزن النسبي يساوي 66.72% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 4.857 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف متحققة ولكن بصورة تحتاج إلي تحسين حيث أن هذه النسبة لم ترتقي إلى درجة الجيد.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العيلة،2008)، والتي كان من احد نتائجها على الايجابية في وجود وصف وظيفي ومواصفات وظيفية أي وجود عملية تحليل وظيفي بصورة جيدة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وعلى الرغم من اختلاف البيئتين إلا أنهم اتفقوا على أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في كلاهما جيدة.

كما واتفقت أيضا مع دراسة (pual bernthal and Sheila M.Rioux 2005)، والتي كان من احد نتائجها وجود وصف وظيفي تفصيلي لجميع الوظائف الإدارية، واتفقت أيضا مع دراسة (عودة،2008)، والتي أظهرت نتائجها بان عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيدة، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (شبير،2004)، والتي كان من نتائجها وجود نظام تحليل وتوصيف للوظائف لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، والتي تشابهت مع قطاع المصارف في كون كلاهما غير حكومي.

واختلفت الدراسة مع دراسة (الزعنون،2006)، والتي أشارت إلى عدم دقة الوصف الوظيفي لجزء من الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وقد يرجع سبب الاختلاف إلى الاختلاف في مجتمع الدراسة والقطاع محل الدراسة من القطاع العام إلى القطاع الخاص والخلاف مع هذه الدراسة سنجده في كافة المحاور تقريبا وقد يكون بنفس السبب، واختلفت أيضا مع دراسة (موسى،2003)، والتي أظهرت عدم وجود وصف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وما يتطلب أدائه في المؤسسات الصناعية، وقد يكون سبب الاختلاف إلى اختلاف البيئة واختلاف الفترة الزمنية.

2- تحليل فقرات المحور الثاني : تخطيط القوى العاملة

جدول رقم (34)

تحليل الفقرات المحور الثاني (تخطيط القوى العاملة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة).	3.41	1.110	68.24	5.071	0.000
2	يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة.	3.36	1.190	67.27	4.180	0.000
3	هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم.	3.42	1.163	68.45	4.967	0.000
4	يشارك مديري الدوائر والأقسام سنويا في تحديد احتياجات دوائرهم أو أقسامهم من الموظفين.	3.31	1.209	66.20	3.507	0.001
5	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة الاسترشاد بما تم في السنوات السابقة.	3.29	1.118	65.78	3.533	0.001
6	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة .	3.41	1.075	68.13	5.168	0.000
7	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة تحليل عبء العمل .	3.22	1.141	64.39	2.628	0.009
8	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة حجم الودائع لدى المصرف.	3.20	1.196	64.06	2.322	0.021
9	من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة معدلات الأداء (متوسط أداء الفرد في الأعمال النمطية).	3.22	1.097	64.39	2.732	0.007
10	يوجد نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المصرف .	3.37	1.209	67.49	4.235	0.000
11	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المصرف من العاملين في الوقت المناسب.	3.37	1.158	67.38	4.356	0.000
	جميع الفقرات	3.33	0.913	66.52	4.885	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "186" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (تخطيط القوى العاملة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "68.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم".

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "68.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة)".

3. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "68.13%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة".

4. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "67.49%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المصرف".

5. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "67.38%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المصرف من العاملين في الوقت المناسب".

6. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "67.27%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة".

7. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "66.20%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يشارك مديري الدوائر والأقسام سنوياً في تحديد احتياجات دوائهم أو أقسامهم من الموظفين".

8. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "65.78%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة الاسترشاد بما تم في السنوات السابقة".

9. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "64.39%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.009" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة تحليل عبء العمل ".

10. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "64.39%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.007" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة معدلات الأداء (متوسط أداء الفرد في الأعمال النمطية) ".

11. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "64.06%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.021" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة حجم الودائع لدى المصرف ".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (تخطيط القوى العاملة) تساوي 3.33 ، و الوزن النسبي يساوي 66.52 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 4.885 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) متحققة ولكن بصورة تحتاج إلى تحسين حيث أن هذه النسبة لم ترتقي إلى درجة الجيد.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة(العيلة،2008)، حيث أشارت إلى وجود تخطيط للموارد البشرية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي قبل عملية التوظيف، واتفقت مع دراسة (عودة،2008)، حيث دلت على وجود جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوى العاملة، حيث تم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بصورة جيدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، و**اختلفت** هذه الدراسة مع دراسة (الزعنون،2006)، التي أوضحت أن تخطيط الموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية لا يتم بصورة جيدة ولا يحقق الأهداف المرجوة منه، كما يتضح أن الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية لا يستند إلى تخطيط علمي للموارد البشرية داخل الوزارات، و**اختلفت** نتائج الدراسة مع دراسة (عبد المحسن،2004)، والتي خلصت إلى ضرورة إعداد وتدريب الكوادر البشرية القادرة على تخطيط القوى العاملة بشكل فعال، وقد يرجع الاختلاف إلى اختلاف القطاع محل الدراسة واختلاف مجتمع وعينة الدراسة واختلاف الفترة الزمنية.

3- تحليل فقرات المحور الثالث : مهنية إجراءات الاختيار والتعيين

جدول رقم (35)

تحليل الفقرات المحور الثالث (مهنية إجراءات الاختيار والتعيين)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.011	2.556	64.39	1.173	3.22	يعتمد المصرف على الترقية للحصول على القوى العاملة من داخل المصرف لشغل المناصب الشاغرة.	1
0.000	-6.824	46.52	1.350	2.33	يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة مكاتب وشركات التوظيف الخاصة.	2
0.000	5.738	69.63	1.147	3.48	يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة خريجي الجامعات.	3
0.001	-3.441	53.16	1.360	2.66	يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الموقع الالكتروني للمصرف.	4
0.000	-5.061	50.16	1.329	2.51	يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الصحف اليومية.	5
0.000	6.274	70.48	1.142	3.52	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.	6
0.000	10.670	75.19	0.973	3.76	يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها.	7
0.000	4.341	67.59	1.196	3.38	يتم تفرغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز.	8
0.000	5.214	69.09	1.192	3.45	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات قدرات .	9
0.000	6.237	70.16	1.114	3.51	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات مهنية .	10
0.000	4.689	67.59	1.107	3.38	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات معرفة .	11
0.010	2.586	64.60	1.216	3.23	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات ذكاء .	12
0.000	5.517	70.05	1.246	3.50	الصورة التي تعقد عليها الاختبارات اختبارات تحريرية.	13

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.077	1.778	63.10	1.193	3.16	الصورة التي تعقد عليها الاختبارات اختبارات عملية.	14
0.000	4.667	67.49	1.097	3.37	تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المهارات الفنية للمتقدم بكفاءة وفعالية .	15
0.001	3.357	65.35	1.089	3.27	تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المعرفة والثقافة للمتقدم بكفاءة وفعالية .	16
0.000	4.944	68.02	1.109	3.40	تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها .	17
0.000	4.853	68.45	1.191	3.42	تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات.	18
0.000	4.733	68.24	1.190	3.41	توضع قواعد مسبقة للمقابلات .	19
0.000	-4.185	52.83	1.171	2.64	الوقت المخصص للمقابلات غير كاف .	20
0.000	5.538	69.63	1.188	3.48	يتم تجهيز مكان المقابلة بشكل مناسب.	21
0.000	7.272	71.66	1.096	3.58	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف التأهيل العلمي.	22
0.000	6.210	70.37	1.142	3.52	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف الخبرة العملية.	23
0.000	7.009	71.44	1.116	3.57	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف الخبرات والمعرفة القابلة للتطور.	24
0.000	14.129	80.21	0.978	4.01	يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف.	25
0.000	12.787	80.43	1.092	4.02	يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين.	26
0.000	14.505	81.07	0.993	4.05	يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة.	27
0.000	12.425	79.25	1.059	3.96	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.	28
0.000	6.583	67.72	0.802	3.39	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "186" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (مهنية إجراءات الاختيار والتعيين) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "27" بلغ الوزن النسبي "81.07%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة".

2. في الفقرة رقم "26" بلغ الوزن النسبي "80.43%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين".

3. في الفقرة رقم "25" بلغ الوزن النسبي "80.21%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف".

4. في الفقرة رقم "28" بلغ الوزن النسبي "79.25%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة".

5. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "75.19%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها".

6. في الفقرة رقم "22" بلغ الوزن النسبي "71.66%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف التأهيل العلمي".

7. في الفقرة رقم "24" بلغ الوزن النسبي "71.44%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف الخبرات والمعرفة القابلة للتطور".

8. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "70.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للتوظيف قبل استلامها من المتقدم".

9. في الفقرة رقم "23" بلغ الوزن النسبي "70.37%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف الخبرة العملية".

10. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "70.16%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات مهنية".
11. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "70.05%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الصورة التي تعقد عليها الاختبارات اختبارات تحريرية".
12. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "69.63%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة خريجي الجامعات".
13. في الفقرة رقم "21" بلغ الوزن النسبي "69.63%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن يتم تجهيز مكان المقابلة بشكل مناسب.
14. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "69.09%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات قدرات".
15. في الفقرة رقم "18" بلغ الوزن النسبي "68.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات".
16. في الفقرة رقم "19" بلغ الوزن النسبي "68.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "توضع قواعد مسبقة للمقابلات".
17. في الفقرة رقم "17" بلغ الوزن النسبي "68.02%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها".
18. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "67.59%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يتم تفريغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز".
19. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "67.59%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات معرفة".

20. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "67.49%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المهارات الفنية للمتقدم بكفاءة وفعالية".

21. في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي "65.35%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المعرفة والثقافة للمتقدم بكفاءة وفعالية".

22. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "64.60%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.010" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات ذكاء".

23. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "64.39%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.011" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعتمد المصرف على الترقية للحصول على القوى العاملة من داخل المصرف لشغل المناصب الشاغرة".

24. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "63.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.077" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان الفقرة غير دالة إحصائياً وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.

25. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "53.16%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المصرف لا يعتمد في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الموقع الإلكتروني للمصرف".

26. في الفقرة رقم "20" بلغ الوزن النسبي "52.83%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوقت المخصص للمقابلات كاف".

27. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "50.16%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المصرف لا يعتمد في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الصحف اليومية"، وهذا من شأنه أن يفقد المصرف جمهور المتابعين للصحف اليومية والذين لا يزالون يمثلون نسبة ليست قليلة خاصة في أوساط الباحثين عن فرص عمل

28. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "46.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المصرف لا يعتمد في الحصول على القوى العاملة مكاتب وشركات التوظيف الخاصة"، وقد يكون بسبب قلة توافر هذه المكاتب أو الشركات أو قلة الثقة في الاعتماد على ما هو متوفر منها، لذا يجب

على المصارف أن تسعى لتطوير وإيجاد مثل هذه المكاتب بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (مهنية إجراءات الاختيار والتعيين) تساوي 3.39 ، و الوزن النسبي يساوي 67.72% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.583 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مهنية إجراءات الاختيار والتعيين متحققة ولكن بصورة تحتاج إلى تحسين حيث أن هذه النسبة لم ترتقي إلى درجة الجيد.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العيلة، 2008)، حيث أوضحت الدراسة التزام وزارة التربية والتعليم العالي بتطبيق الأسس والمعايير أثناء عملية التوظيف، واتفقت أيضا مع دراسة (عودة، 2008)، حيث أوضحت الدراسة أن إجراءات الاختيار والتعيين تتم بصورة جيدة ومهنية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كما واتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة (الزراي، 2006)، حيث أظهرت نتائجها بأن مرحلة فحص الطلبات بالانزوا تتم بطريقة جيدة وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة، وبأنه يتم اختيار أعضاء لجنة المقابلة بصورة مقبولة نوعا ما، وكذلك أداء أعضاء لجنة المقابلة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الزعنون، 2007)، حيث أظهرت النتائج على تدخل العديد من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأنها تخضع في معظمها لعوامل سياسية وعشائرية وشخصية، واختلفت أيضا مع دراسة (Amanda Stevens and David Farham; 2000) والتي أوضحت أن نظام اختيار الموظفين المعمول به في دائرة الخدمات الاجتماعية ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف، ويمكن أن يرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف البيئة التي تمت فيها الدراسة، واختلاف الفترة الزمنية التي زادت بين الدراستين عن (11) عام.

4- تحليل فقرات المحور الرابع : كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين.

جدول رقم (36)

تحليل الفقرات المحور الرابع (كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	11.533	77.97	1.065	3.90	يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف.	1
0.000	8.338	73.58	1.114	3.68	لجنة إجراء التوظيف مؤهلة .	2
0.000	3.556	66.10	1.172	3.30	يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف .	3
0.000	5.508	69.20	1.142	3.46	لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها.	4
0.000	4.408	67.59	1.178	3.38	لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية.	5
0.000	6.313	70.59	1.147	3.53	يعتبر أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين.	6
0.000	6.958	71.55	1.135	3.58	يتمتع القائمون على عملية التوظيف بخبرات سابقة في عملية التوظيف.	7
0.000	7.077	71.55	1.116	3.58	يملك القائمون على عملية التوظيف بالمصرف خبرة عالية في إعداد الأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين (اختبارات، مقابلات،... الخ).	8
0.000	-3.966	52.51	1.291	2.63	يتم الاستعانة بخبرات خارجية عند التوظيف كأعضاء لجان مثلاً.	9
0.000	6.607	69.09	0.941	3.45	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "186" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "77.97%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف".
 2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "73.58%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لجنة إجراء التوظيف مؤهلة".
 3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "71.55%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "القائمون على عملية التوظيف يتمتع بخبرات سابقة في عملية التوظيف".
 4. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "71.55%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن. "القائمون على عملية التوظيف بالمصرف يملك خبرة عالية في إعداد الأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين (اختبارات، مقابلات، الخ)".
 5. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "70.59%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعتبر أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين".
 6. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "69.20%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها".
 7. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "67.59%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية".
 8. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "66.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة يتم بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف".
 9. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "52.51%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لا يتم الاستعانة بخبرات خارجية عند التوظيف كأعضاء لجان مثلاً"، الأمر الذي يفوت على المصارف خبرات قد تساهم في رفع كفاءة المصرف عبر اختيار أكفأ الأشخاص المتقدمين.
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين) تساوي 3.45، و الوزن النسبي يساوي 69.09%

وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.607 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين متحققة ولكن بصورة تحتاج إلي تحسين حيث أن هذه النسبة تقترب إلى درجة الجيد.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العيلة،2008)، حيث بينت تمتع الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي بالكفاءة، واتفقت هذه الدراسة أيضا مع دراسة(عودة،2008)، حيث أظهرت أن القائمين على عملية التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مؤهلين ويتمتعون بالخبرة والكفاءة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(الزراي،2006)، والتي من أهم نتائجها انه يتم اختيار أعضاء لجنة المقابلة في الانروا بصورة مقبولة نوعا ما.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة(الزعنون،2006)، الذي أوضحت انخفاض كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية، واختلفت أيضا مع دراسة(موسى،2003)، والتي أثبتت عدم جدارة طاقم التوظيف نتيجة قلة خبرته في عملية المفاضلة وعدم تطبيقه اللوائح والقوانين بموضوعية ونزاهة في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية، كما واختلفت مع دراسة (Amanda stevens and David farham; 2000)، والتي كان من نتائجها أن نظام اختيار الموظفين التي تعمل به دائرة الخدمات الاجتماعية ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف، ويرجع ذلك إلى اختلاف مجتمع وعينة الدراسة.

5- تحليل فقرات المحور الخامس : تخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (37)

تحليل الفقرات المحور الخامس (تخطيط المسار الوظيفي)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	6.659	70.27	1.054	3.51	يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي .	1
0.005	- 2.866	54.44	1.327	2.72	كان لديك حربة في اختيار وظيفتك الحالية .	2
0.000	4.130	67.49	1.240	3.37	يوجد صلة بين الخبرة وبين وظيفتك الحالية .	3
0.000	4.843	68.88	1.253	3.44	يوجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك	4

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
					الحالية .	
0.000	5.615	70.05	1.224	3.50	كان اختيارك للوظيفة بناء على الكفاءة .	5
0.912	0.110	60.21	1.328	3.01	كان اختيارك للوظيفة بناء على الاقدمية .	6
0.004	2.946	65.03	1.167	3.25	يوجد لدى الإدارة العليا ايمان بأهمية برنامج المسار الوظيفي عند عملية الاختيار والتعيين.	7
0.097	1.666	62.89	1.185	3.14	يتوفر لدى المصرف متخصصين في برنامج المسار الوظيفي يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين.	8
0.011	- 2.554	54.76	1.403	2.74	لا تخضع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا.	9
0.000	4.073	66.52	1.095	3.33	امتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفة .	10
0.346	0.946	61.82	1.315	3.09	أتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف.	11
0.307	1.025	61.82	1.213	3.09	يسود بيني وبين الزملاء شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي.	12
0.008	- 2.703	54.87	1.299	2.74	لدي معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلا.	13
0.549	0.601	61.07	1.217	3.05	توفر بيئة المصرف لي الفرص والمساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية المسار الوظيفي.	14
0.006	2.804	64.81	1.174	3.24	يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من إستراتيجية المصرف عند إجراء عملية الاختيار والتعيين.	15
0.000	3.688	66.20	1.150	3.31	يلعب المدراء دورا رئيسيا في تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفي في المصرف.	16
0.667	0.431	60.75	1.189	3.04	تتوفر الموضوعية والنكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المصرف.	17
0.000	4.400	67.70	1.196	3.39	يسهم التدريب في المصرف بتزويد المتدربين بمعلومات تطوير مسارهم الوظيفي.	18

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	5.445	69.09	1.142	3.45	تطبيق إدارة المصرف سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي.	19
0.000	4.944	68.02	1.109	3.40	يوجد فرص للتقدم الوظيفي وتطوير القدرات في مجال الوظيفة الحالية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين .	20
0.004	2.891	63.83	0.907	3.19	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "186" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (تخطيط المسار الوظيفي) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "70.27%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي".

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "70.05%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "كان اختيارك للوظيفة بناء على الكفاءة".

3. في الفقرة رقم "19" بلغ الوزن النسبي "69.09%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تطبق إدارة المصرف سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي".

4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "68.88%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية".

5. في الفقرة رقم "20" بلغ الوزن النسبي "68.02%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد فرص للتقدم الوظيفي".

وتطوير القدرات في مجال الوظيفة الحالية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين".

6. في الفقرة رقم "18" بلغ الوزن النسبي "67.70%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يسهم التدريب في المصرف بتزويد المتدربين بمقومات تطوير مساهمهم الوظيفي".

7. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "67.49%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد صلة بين الخبرة وبين وظيفتك الحالية".

8. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "66.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "امتلك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفة".

9. في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي "66.20%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يلعب المدراء دورا رئيسيا في تصميم أنظمة تطوير المسار الوظيفي في المصرف".

10. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "65.03%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.004" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد لدى الإدارة العليا إيمان بأهمية برنامج المسار الوظيفي عند عملية الاختيار والتعيين".

11. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "64.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.006" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من إستراتيجية المصرف عند إجراء عملية الاختيار والتعيين".

12. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "62.89%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.097" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان الفقرة غير دالة إحصائيا وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.

13. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "61.82%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.346" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان الفقرة غير دالة إحصائيا وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.

14. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "61.82%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.307" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان

الفقرة غير دالة إحصائياً وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.

15. في الفقرة رقم " 14 " بلغ الوزن النسبي " 61.07% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.549 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان الفقرة غير دالة إحصائياً وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.

16. في الفقرة رقم " 17 " بلغ الوزن النسبي " 60.75% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.667 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان الفقرة غير دالة إحصائياً وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.

17. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 60.21% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.912 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت محايدة، وان الفقرة غير دالة إحصائياً وان أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط.

18. في الفقرة رقم " 13 " بلغ الوزن النسبي " 54.87% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.008 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " لا يوجد لدى العاملين معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً "، هذا بدوره يقلل من دافعية الموظف ويهدئ من طموحه نحو المستقبل والذي أيضاً ينعكس سلباً على إنتاجية الموظف ورضاه عن عمله.

19. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 54.76% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.011 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " عملية التعيينات والترقيات تخضع لتدخلات الإدارة العليا. "، فان كانت وفق معايير سليمة ستجني المصارف ثمرة ذلك، أما إذا كانت على أهواء ومعايير شخصية فهي عرضة لان تكون عبء في المستقبل على كفاءة المصارف لان التدخل وفق معايير شخصية يزيد من احتمالية الخطأ في عملية التعيين والترقية.

20. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 54.44% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.005 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " ليس لدى العاملين حرية في اختيار وظائفهم الحالية "، وهي قد تفهم عند أول وظيفة يشغلها الموظف ولكن بعد ذلك من المفترض أن تساعد المنظمة موظفيها في اختيار وظائفهم عبر رسم مسارهم المهني داخل المصرف والتخطيط الفعال للمسار الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (تخطيط المسار الوظيفي) تساوي 3.19 ، و الوزن النسبي يساوي 63.83 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 2.891 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن عملية تخطيط المسار الوظيفي متحققة ولكن بصورة تحتاج إلي تحسين حيث أن هذه النسبة تزيد عن المتوسط بشكل قليل وهذا يرجع لوجود عددا من الإجابات السلبية على محاور هذه الفقرة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة(وادي،ماضي،2007)، والتي أوضحت بان هناك مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية، واتفقت أيضا هذه الدراسة مع دراسة (Rawashdeh;1996)، التي أظهرت نتائجها بأنه وباستثناء بعض الشركات فان برامج التطوير الوظيفي كانت موجود في الشركات محل الدراسة وتمارس لأكثر من 6 سنوات.

واختلفت الدراسة مع دراسة (المدهون،2005)، والتي كان من احد نتائجها تدني مستوى الرضا لدى الموظفين عن السياسات والقوانين والأدوات التي تعنى بتطوير مسارهم الوظيفي، كما وأوصت بوضع سياسة واضحة ومعلنة ومفهومة لجميع الموظفين خاصة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف، واختلفت أيضا مع دراسة (العوامل،1995)، والتي أوضحت تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمدراء في الوزارات والدوائر المبحوثة في المملكة الأردنية ، كما واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة(آل مذهب،2007)، والتي أظهرت أن هناك ضعف في ممارسات المنظمات المشاركة في الدراسة للأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، كما أنها اختلفت أيضا مع (Hernandez;1990)، التي أظهرت غياب سياسة واضحة ومحددة لتطوير الوظائف والتي يمكن من خلالها رسم خطة تطوير وظيفية متسلسلة ومتعاقبة وذلك في دراسة على احد البنوك التجارية في الفلبين، والخلاف السابق يرجع إلى اختلاف بيئة وعينة الدراسة والفترة الزمنية حيث زادت الفترة الزمنية عن بعض الدراسات عن 20 سنة.

6- تحليل محاور الدراسة:

جدول رقم (38)
تحليل محاور الدراسة

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى المحور	الأول
0.000	4.857	66.72	0.946	3.34	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	الأول
0.000	4.885	66.52	0.913	3.33	تخطيط القوى العاملة	الثاني
0.000	6.583	67.72	0.802	3.39	مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	الثالث
0.000	6.607	69.09	0.941	3.45	كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	الرابع
0.004	2.891	63.83	0.907	3.19	تخطيط المسار الوظيفي	الخامس
0.000	5.641	66.57	0.796	3.33	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "186" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.33 ، و الوزن النسبي يساوي 66.57% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 5.641 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه وان كانت سياسة الاختيار والتعيين تؤثر على المسار الوظيفي لدى العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، إلا أنها لم ترتقي إلى الدرجة المطلوبة حيث أن نسبة 66.57% درجة لا تتعدى درجة الجيد، وهي ناتج من أن المحاور السابقة لم تتعدى هذه الدرجة، الأمر الذي يتطلب زيادة تحسين عملية الاختيار والتعيين كما أن سياسة التخطيط للمسار الوظيفي تحتاج إلى تطوير للوصول إلى درجة أفضل مما هي عليه الآن.

المبحث الرابع

اختبار الفرضيات

أولاً- المقدمة:

ثانياً- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى

- الفرضية الثانية

- الفرضية الثالثة

- الفرضية الرابعة

- الفرضية الخامسة

المبحث الرابع

اختبار الفرضيات

أولاً- المقدمة :

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية "اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس"، هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية. ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية، أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام.

- إذا كانت Sig.(p-value) اكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

- إذا كانت Sig.(p-value) اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة. (صافي، 2006).

ثانيا: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف.

جدول رقم (39)

معامل الارتباط بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف

المسار الوظيفي للموظف	الإحصاءات	المحور
0.750	معامل الارتباط	تحليل الوظيفة
0.000	القيمة الاحتمالية	
187	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 185 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.165

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.750 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.165 ، مما يدل على وجود علاقة بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ ، وهي علاقة طردية لان م.الارتباط موجب.

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف .

جدول رقم (40)

معامل الارتباط بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف

المسار الوظيفي للموظف	الإحصاءات	المحور
0.648	معامل الارتباط	وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة
0.000	القيمة الاحتمالية	
187	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 185 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.165

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.648 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.165 ، مما يدل على وجود علاقة بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف .

جدول رقم (41)

معامل الارتباط بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف

المسار الوظيفي للموظف	الإحصاءات	المحور
0.745	معامل الارتباط	مهنية إجراءات الاختيار والتعيين
0.000	القيمة الاحتمالية	
187	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "185" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.165

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.745 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.165 ، مما يدل على وجود علاقة بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ ، وهي علاقة طردية لان م.الارتباط موجب.

4. الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.

جدول رقم (42)

معامل الارتباط بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف

المسار الوظيفي للموظف	الإحصاءات	المحور
0.775	معامل الارتباط	كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين
0.000	القيمة الاحتمالية	
187	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "185" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.165

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.775 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.165، مما يدل على وجود علاقة بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ ، وهي علاقة طردية لان م. الارتباط موجب.

5. الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات الباحثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات الباحثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (43)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.113	1.594	0.926	3.391	149	ذكر	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف
		1.002	3.118	38	أنثى	
0.042	2.050	0.891	3.395	149	ذكر	تخطيط القوى العاملة
		0.962	3.057	38	أنثى	
0.001	3.543	0.746	3.488	149	ذكر	مهنية إجراءات الاختيار والتعيين
		0.895	2.987	38	أنثى	
0.011	2.583	0.928	3.543	149	ذكر	كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين
		0.921	3.108	38	أنثى	
0.037	2.100	0.904	3.261	149	ذكر	تخطيط المسار الوظيفي
		0.875	2.918	38	أنثى	
0.006	2.806	0.771	3.409	149	ذكر	جميع المحاور
		0.822	3.011	38	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 60 " تساوي 2.0

النتائج مبينة في جدول رقم (43) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الدراسة (باستثناء محور عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف) اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول كل من (تخطيط القوى العاملة، مهنية إجراءات الاختيار والتعيين، كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين، تخطيط المسار الوظيفي) تعزى الجنس والفروق لصالح " الذكور".

وبصفة عامة يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.006 وهي اقل من 0.05 وقيمة t المحسوبة تساوي 2.806 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على وجود فروق في آراء افراد العينة حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى الجنس والفروق لصالح " الذكور"، ويعزى ذلك إلى أن نسبة الذكور في العينة اكبر من الإناث، كما أن الذكور هم بالأغلب أصحاب المناصب العليا بالمصارف الأمر الذي يجعلهم أكثر اطلاعا على سياسة الاختيار والتعيين المتبعة بالمصرف، واختلفت هذه الدراسة مع كل من دراسة (العيلة، 2008)، (عودة، 2008).

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى العمر .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى العمر .

جدول رقم (44)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	بين المجموعات	12.459	3	4.153	4.940	0.003
	داخل المجموعات	153.851	183	0.841		
	المجموع	166.310	186			
تخطيط القوى العاملة	بين المجموعات	11.488	3	3.829	4.880	0.003
	داخل المجموعات	143.597	183	0.785		
	المجموع	155.085	186			
مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	5.456	3	1.819	2.916	0.036
	داخل المجموعات	114.135	183	0.624		
	المجموع	119.591	186			
كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	بين المجموعات	7.882	3	2.627	3.067	0.029
	داخل المجموعات	156.762	183	0.857		
	المجموع	164.644	186			
تخطيط المسار الوظيفي	بين المجموعات	8.040	3	2.680	3.384	0.019
	داخل المجموعات	144.950	183	0.792		
	المجموع	152.990	186			
جميع المحاور	بين المجموعات	7.560	3	2.520	4.179	0.007

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
	داخل المجموعات	110.359	183	0.603		
	المجموع	117.919	186			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3 ، 183) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

جدول رقم (45)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر

المحور	الفروق بين المتوسطات	30-20 سنة	30- أقل من 40 سنة	40- أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	30-20 سنة		-0.561*	-0.495*	-0.155
	30- أقل من 40 سنة	0.561*		0.066	0.406
	40- أقل من 50 سنة	0.495*	-0.066		0.340
	50 سنة فأكثر	0.155	-0.406	-0.340	
تخطيط القوى العاملة	30-20 سنة		-0.525*	-0.485*	-0.062
	30- أقل من 40 سنة	0.525*		0.041	0.463
	40- أقل من 50 سنة	0.485*	-0.041		0.423
	50 سنة فأكثر	0.062	-0.463	-0.423	
مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	30-20 سنة		-0.311	-0.412*	-0.085
	30- أقل من 40 سنة	0.311		-0.101	0.227
	40- أقل من 50 سنة	0.412*	0.101		0.328
	50 سنة فأكثر	0.085	-0.227	-0.328	
كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	30-20 سنة		-0.414*	-0.326	0.209
	30- أقل من 40 سنة	0.414*		0.089	0.624
	40- أقل من 50 سنة	0.326	-0.089		0.535

				سنة	
	-0.535	-0.624	-0.209	50 سنة فأكثر	
0.277	-0.449*	-0.322		30-20 سنة	تخطيط المسار الوظيفي
0.599	-0.127		0.322	30- أقل من 40 سنة	
0.726		0.127	0.449*	40- أقل من 50 سنة	
	-0.726	-0.599	-0.277	50 سنة فأكثر	
0.044	-0.432*	-0.388		30-20 سنة	جميع المحاور
0.432	-0.043		0.388	30- أقل من 40 سنة	
0.475		0.043	0.432*	40- أقل من 50 سنة	
	-0.475	-0.432	-0.044	50 سنة فأكثر	

* توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

النتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الدراسة أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف ، تخطيط القوى العاملة، مهنية إجراءات الاختيار والتعيين، كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين، تخطيط المسار الوظيفي) تعزى إلى العمر ويبين اختبار شفاهة جدول رقم (45) أن الفروق بين فئة " 20-30 سنة " مع كل من فئتي " 30- أقل من 40 " و " 40- أقل من 50 سنة " والفروق لصالح الفئة " 30- أقل من 40 سنة " .

وبصفة عامة يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.007 وهي أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 4.179 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى العمر ويبين اختبار شفاهة أن الفروق بين فئة " 20-30 سنة " مع كل من فئتي " 30- أقل من 40 " و " 40- أقل من 50 سنة " والفروق لصالح الفئة " 30- أقل من 40 سنة " ، ويرجع السبب إلى الخبرة التي يمتلكونها واحتكاكهم المباشر في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية بالمصرف الأمر الذي يجعلهم أكثر دراية واطلاعا

بالسياسات والإجراءات المتبعة، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جرغون، 2009)، واختلفت مع كل من دراسة (الزعنون، 2006)، (عودة، 2008).

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (46)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	بين المجموعات	11.651	3	3.884	4.595	0.004
	داخل المجموعات	154.659	183	0.845		
	المجموع	166.310	186			
تخطيط القوى العاملة	بين المجموعات	10.982	3	3.661	4.649	0.004
	داخل المجموعات	144.103	183	0.787		
	المجموع	155.085	186			
مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	4.789	3	1.596	2.545	0.058
	داخل المجموعات	114.802	183	0.627		
	المجموع	119.591	186			
كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	بين المجموعات	8.278	3	2.759	3.229	0.024
	داخل المجموعات	156.366	183	0.854		
	المجموع	164.644	186			
تخطيط المسار الوظيفي	بين المجموعات	7.109	3	2.370	2.973	0.033
	داخل	145.881	183	0.797		

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
	المجموعات					
	المجموع	152.990	186			
جميع المحاور	بين المجموعات	6.957	3	2.319	3.825	0.011
	داخل المجموعات	110.962	183	0.606		
	المجموع	117.919	186			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 183) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

جدول رقم (47)

احتيار شفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

المحور	الفروق بين المتوسطات	مدير دائرة	مدير فرع	رئيس قسم	موظف
عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	مدير دائرة		-0.881*	-1.003	-0.515
	مدير فرع	0.881*		-0.123	0.366
	رئيس قسم	1.003	0.123		0.489
	موظف	0.515	-0.366	-0.489	
تخطيط القوى العاملة	مدير دائرة		-0.502*	-0.727	-0.214
	مدير فرع	0.502*		-0.226	0.287
	رئيس قسم	0.727	0.226		0.513
	موظف	0.214	-0.287	-0.513	
كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	مدير دائرة		-0.735*	-0.647	-0.248
	مدير فرع	0.735*		0.088	0.486
	رئيس قسم	0.647	-0.088		0.398
	موظف	0.248	-0.486	-0.398	
تخطيط المسار الوظيفي	مدير دائرة		-1.111*	-0.836	-0.567
	مدير فرع	1.111*		0.275	0.543
	رئيس قسم	0.836	-0.275		0.268
	موظف	0.567	-0.543	-0.268	
جميع المحاور	مدير دائرة		-0.754*	-0.699	-0.339
	مدير فرع	0.754*		0.055	0.415
	رئيس قسم	0.699	-0.055		0.360
	موظف	0.339	-0.415	-0.360	

* توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

النتائج مبينة في جدول رقم (46) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لمحور الدراسة (مهنية إجراءات الاختيار والتعيين) تساوي 0.058 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مهنية إجراءات الاختيار والتعيين يعزى إلى المسمى الوظيفي. كما يتبين أنه توجد فروق في باقي محاور الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث أن القيمة الاحتمالية لكل منها أقل من 0.05 ويبين اختبار شفاهة جدول رقم (47) أن الفروق بين فئتي " مدير فرع" و " مدير دائرة " والفروق لصالح الفئة " مدير فرع " تعزى المسمى الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.011 وهي أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 3.525 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي ويبين اختبار شفاهة أن الفروق بين فئتي " مدير فرع" و " مدير دائرة " والفروق لصالح الفئة " مدير فرع " تعزى المسمى الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن مدير الفرع أكثر اطلاعا ومعرفة وبل أكثر مشاركة في عملية الاختيار والتعيين ، كما أن وصوله لدرجة مدير فرع يجعله أكثر رضا وأكثر موافقة على عملية الاختيار والتعيين المتبعة، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العيلة، 2008)، واختلفت مع دراسة كل من (جرغون، 2009) ، (الزعنون، 2006).

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (48)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F " الاحتمالية	القيمة الاحتمالية
عملية التحليل الوظيفي المتبع	بين المجموعات	6.662	3	2.221	2.546	0.058

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عنوان المحور
		0.872	183	159.648	داخل المجموعات	في المصرف
			186	166.310	المجموع	
0.060	2.512	2.044	3	6.133	بين المجموعات	تخطيط القوى العاملة
		0.814	183	148.952	داخل المجموعات	
			186	155.085	المجموع	
0.049	2.665	1.669	3	5.006	بين المجموعات	مهنية إجراءات الاختيار والتعيين
		0.626	183	114.585	داخل المجموعات	
			186	119.591	المجموع	
0.176	1.665	1.458	3	4.375	بين المجموعات	كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين
		0.876	183	160.268	داخل المجموعات	
			186	164.644	المجموع	
0.044	2.761	2.208	3	6.625	بين المجموعات	تخطيط المسار الوظيفي
		0.800	183	146.364	داخل المجموعات	
			186	152.990	المجموع	
0.035	2.939	1.806	3	5.419	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.615	183	112.500	داخل المجموعات	
			186	117.919	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3 ، 183) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

جدول رقم (49)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	الفروق بين المتوسطات	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	ثانوية عامة		0.327	0.319	0.866*
	دبلوم	-0.327		-0.009	0.538
	بكالوريوس	-0.319	0.009		0.547
	دراسات عليا	-0.866*	-0.538	-0.547	
تخطيط المسار الوظيفي	ثانوية عامة		-0.014	-0.076	0.583*
	دبلوم	0.014		-0.062	0.597
	بكالوريوس	0.076	0.062		0.659
	دراسات عليا	-0.583*	-0.597	-0.659	
جميع المحاور	ثانوية عامة		0.228	0.230	0.809*
	دبلوم	-0.228		0.002	0.581
	بكالوريوس	-0.230	-0.002		0.579
	دراسات عليا	-0.809*	-0.581	-0.579	

* توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

النتائج مبينة في جدول رقم (84) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل من محوري الدراسة (مهنية إجراءات الاختيار والتعيين و تخطيط المسار الوظيفي) تساوي 0.049 و 0.044 على الترتيب وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول تلك المحاور يعزى للمؤهل العلمي ويبين اختبار شففيه جدول رقم (49) أن الفروق بين فئتي " ثانوية عامة " و " الدراسات العليا " والفروق لصالح الفئة " ثانوية عامة" . كما يتبين انه لا توجد فروق في باقي محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي حيث أن القيمة الاحتمالية لكل منها اكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.035 وهي اقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 2.939 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي ويبين اختبار شففيه أن الفروق بين فئتي " ثانوية عامة " و " الدراسات العليا " والفروق لصالح الفئة " ثانوية عامة"، ويعزى ذلك لأن أصحاب ثانوية عامة يشعرون بالرضا على سياسة الاختيار والتعيين المتبعة في

المصرف الذي جعلتهم يحصلون على وظيفة داخل المصرف ما يؤدي إلى جعلهم أكثر موافقة على محاور الدراسة، كما وان مقارنة رواتبهم بمؤهلاتهم أيضا ينعكس على رضاهم على محاور الدراسة وموافقتهم عليها، اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة (جرغون، 2009)، (العيلة، 2008)، (عودة، 2008)، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الزغنون، 2006).

هـ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول رقم (50)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	بين المجموعات	17.171	3	5.724	7.023	0.000
	داخل المجموعات	149.139	183	0.815		
	المجموع	166.310	186			
تخطيط القوى العاملة	بين المجموعات	12.650	3	4.217	5.418	0.001
	داخل المجموعات	142.435	183	0.778		
	المجموع	155.085	186			
مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	7.183	3	2.394	3.898	0.010
	داخل المجموعات	112.408	183	0.614		
	المجموع	119.591	186			
كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	بين المجموعات	9.354	3	3.118	3.674	0.013
	داخل المجموعات	155.289	183	0.849		
	المجموع	164.644	186			

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عنوان المحور
0.098	2.130	1.721	3	5.162	بين المجموعات	تخطيط المسار الوظيفي
		0.808	183	147.828	داخل المجموعات	
			186	152.990	المجموع	
0.003	4.704	2.814	3	8.443	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.598	183	109.476	داخل المجموعات	
			186	117.919	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 183) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

جدول رقم (51)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	الفروق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	10-5 سنة	15-11 سنة	أكثر من 15 سنة
عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف	أقل من 5 سنوات		-0.530	-0.865	-0.605
	10-5 سنة	0.530		-0.335	-0.075
	15-11 سنة	0.865*	0.335		0.260
تخطيط القوى العاملة	أقل من 5 سنوات		-0.489	-0.742*	-0.521
	10-5 سنة	0.489		-0.252	-0.032
	15-11 سنة	0.742*	0.252		0.220
مهنية إجراءات الاختيار والتعيين	أقل من 5 سنوات		-0.323	-0.550*	-0.429
	10-5 سنة	0.323		-0.228	-0.107
	15-11 سنة	0.550*	0.228		0.121
كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين	أقل من 5 سنوات		-0.375	-0.641*	-0.336
	10-5 سنة	0.375		-0.266	0.039
	15-11 سنة	0.641*	0.266		0.304
	أكثر من 15 سنة	0.336	-0.039	-0.304	

-0.397	-0.609	-0.346		أقل من 5 سنوات	جميع المحاور
-0.051	-0.263		0.346	5-10 سنة	
0.212		0.263	0.609	11-15 سنة	
	-0.212	0.051	0.397	أكثر من 15 سنة	

* توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

النتائج مبينة في جدول رقم (50) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لمحور الدراسة (تخطيط المسار الوظيفي) تساوي 0.098 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول تخطيط المسار الوظيفي يعزى إلى سنوات الخبرة. كما يتبين أنه توجد فروق في باقي محاور الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة حيث أن القيمة الاحتمالية لكل منها أقل من 0.05 ويبين اختبار شفاه جدول رقم (51) أن الفروق بين فئتي " أقل من 5 سنوات" و " 11-15 سنة" والفروق لصالح الفئة " 11-15 سنة".

وبصفة عامة يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 4.704 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة ويبين اختبار شفاه أن الفروق بين فئتي " أقل من 5 سنوات" و " 11-15 سنة" والفروق لصالح الفئة " 11-15 سنة"، وقد يرجع ذلك إلى أن أصحاب هذه الخبرة هم أكثر اطلاعا على السياسات المتبعة وأكثر ممارسة للعمل المصرفي، واختافت هذه الدراسة مع كلا من دراسة (جرغون، 2009)، (العيلة، 2008)، (عودة، 2008).

الفصل السابع النتائج والتوصيات

أولاً- مقدمة.

ثانياً- النتائج.

ثالثاً- التوصيات.

رابعاً- الدراسات المقترحة.

الفصل السابع النتائج والتوصيات

أولاً - مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي يأمل الباحث في أن تساهم هذه التوصيات في دعم وتعزيز نقاط القوة، كذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة وهو سياسة الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة واثراً ذلك على المسار الوظيفي.

وذلك من أجل الرقي بالمؤسسة المصرفية والنظام المصرفي الفلسطيني الذي يعتبر من أهم دعائم الاقتصاد الفلسطيني والذي يترتب عليه تقديم خدمة أفضل وذات جودة أعلى للمواطن الفلسطيني.

ثانياً - نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

1- فيما يتعلق بعملية التحليل الوظيفي المتبع في المصارف:

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف متحققة مع الحاجة إلى تحسين، حيث وجود تحليل وظيفي مكتوب لجميع الوظائف بشكل يحدد الواجبات والمسؤوليات ينعكس بشكل ايجابي على وظائف الموارد البشرية الأخرى بصورة جيدة.
- يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة، كما أن المصارف تستفيد من عملية التحليل الوظيفي عند التخطيط للقوى العاملة، ويتم استخدامه كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم و تعيينهم، هذا الأمر بدوره يؤدي إلى الحصول على قوى عاملة تحقق الغرض من وجودها بشكل فعال.
- يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف سواء بالمقابلات أو الاختبارات، كما أن المصارف لديها مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب، مما يؤدي إلى أن تكون المقابلة أو الاختبار قادر على تحقيق الغرض المعمول لأجله ويضمن عدم إضاعة الوقت في أسئلة لا تخدم الغرض من الوظيفة.
- التحليل الوظيفي الحالي يعتبر من جهة الدقة متوسط الدقة وعملية تحديثه تتم بصورة متوسطة من جهة الدوران، هذا الأمر ينعكس سلباً خاصة في ظل التغيرات المستمرة.

- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي، وهو مؤشر ايجابي للدراسة.

2- فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة المتبعة في المصارف:

- عملية التخطيط للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات المستقبلية متحققة مع الحاجة إلى تحسين.

- هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم، حيث أن مديري الدوائر والأقسام يتم مشاركتهم بشكل سنوي في تحديد احتياجات دوائهم أو أقسامهم من القوى العاملة، هذا الأمر يعتبر ايجابيا إذا تم الاعتماد على أسس علمية وصحيحة.

- من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة، وهذا يؤدي إلى تدخل الأهواء الشخصية للمسؤولين مما لا يضمن الوصول إلى تحديد فعال للقوى العاملة المحتاجة.

- وجود جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة، ساهمت في عملية الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المصرف من العاملين في الوقت المناسب.

- وجود علاقة بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف، وهو مؤشر ايجابي يخدم الغرض من الدراسة.

3- فيما يتعلق بمهنية إجراءات الاختيار والتعيين:

- يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة و يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين، حيث يتم اعتماد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة، وتعتبر المؤسسة أنها قد أعطت الموظف حقه وفرصته لإثبات نفسه.

- من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المصرف التأهيل العلمي، الخبرات والمعرفة القابلة للتطور، الخبرة العملية، بنسب متفاوتة على التوالي.

- يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات مهنية، اختبارات قدرات، اختبارات معرفة، اختبارات نكاء، وذلك بنسب متفاوتة على

التوالي، وبصورة تحريرية.

- يعتمد المصرف في الحصول على القوى العاملة من خريجي الجامعات.

- تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات، توضع قواعد مسبقة للمقابلات، وهذا أمر ايجابي ولكن ما يشوش هذه الايجابية هو أن وقت المقابلة غير كاف.

- تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها.

- تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المهارات الفنية، المعرفة والثقافة، للمتقدم بكفاءة وفعالية.
- يعتمد المصرف على الترقية للحصول على القوى العاملة من داخل المصرف لشغل المناصب الشاغرة، مما يفوت عليه فرصة الحصول على مصادر خارجية بخبرات مختلفة.
- المصرف لا يعتمد في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الموقع الالكتروني للمصرف، أو عن طريق الصحف اليومية، أو عن طريق مكاتب وشركات التوظيف الخاصة.
- وجود علاقة ارتباطيه بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي، مما يصب أيضا في خدمة الدراسة.

4- فيما يتعلق بكفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين:

- يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف، و أشارت النتائج إلى أنها لجنة مؤهلة، وذلك لامتلاكهم خبرات عالية وسابقة في عملية التوظيف وإعداد الأدوات المناسبة لذلك وذلك لكونهم أيضا من المهنيين وأصحاب الكفاءة.
- لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها ، الأمر الذي يعطي ميزة وقوة لعملية الاختيار إذا ما وجهت بالاتجاه الصحيح.
- لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية، ولكن ينبغي توفر هذه والموضوعية مادامت القدرة موجودة.
- لا يتم الاستعانة بخبرات خارجية عند التوظيف كأعضاء لجان مثلا، مما يحرم المصرف من فرصة الاستفادة من الخبرات الأخرى خاصة في ظل التطور الحاصل في أساليب الاختيار والتعيين.
- وجود علاقة ارتباطيه بين كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين والمسار الوظيفي للموظف، مما يخدم الدراسة.

5- فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي:

- يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين في المصارف.
- تطبق إدارة المصرف سياسة النقل بين الوظائف والتقلب الوظيفي لخدمة عملية تطوير المسار الوظيفي.
- يوجد فرص للتقدم الوظيفي وتطوير القدرات في مجال الوظيفة الحالية تؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين.
- يمتلك الموظف أهدافا واضحة تتعلق بمساراتهم الوظيفية.

- يوجد لدى الإدارة العليا إيمان بأهمية برنامج المسار الوظيفي عند عملية الاختيار والتعيين.
 - يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من إستراتيجية المصرف عند إجراء عملية الاختيار والتعيين.
 - يتوفر لدى المصرف متخصصين في برنامج المسار الوظيفي يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين بشكل متوسط.
 - يتمكن الموظفون من الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف ولكن بصورة متوسطة.
 - لا يوجد لدى الموظفين معلومات عن فرص الترقية المتوقعة لهم مستقبلاً.
 - تخضع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا.
 - لم يكن لدى الموظفين الحرية في اختيار وظائفهم الحالية.
- 6- فيما يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة:**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول اثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى الجنس والفروق لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول اثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى العمر والفروق كانت لصالح الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول اثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي والفروق لصالح منصب مدير فرع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول اثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي والفروق لصالح فئة "ثانوية عامة"
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول اثر سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة والفروق لصالح الفئة من 11 إلى 15 سنة.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة السابقة، يمكن وضع بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور.

وذلك كما يلي:

1. على المصارف عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن تراعي أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع الموظفين ولا يحتمل في فهمه أي لبس أو غموض أو عبارات فضفاضة.
2. رغم أن المصارف تقوم بتحديث التحليل الوظيفي بصورة متوسطة إلا أنه يجب أن يتم تحديثه بشكل دوري ومستمر حتى يتماشى مع التغيرات التي تحدث في المصرف كما ويتعاطى أيضاً مع التغير التكنولوجي الحادث.
3. على المصارف ألا تعتمد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عند تحديد احتياجاتها للقوى العاملة حيث أن الاعتبارات الشخصية تكون قابلة للخطأ والتحيز، بل عليهم الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة.
4. على اللجنة التي تقوم بعملية الاختيار والتعيين عدم الاكتفاء بالاختبارات الشفهية والتحريرية بل يفضل أيضاً أن تضع ضمن اختبارات اختيارها اختبارات عملية مما له الأثر الإيجابي لمعرفة القدرات والمهارات بشكل أوسع وأفضل، وخاصة الوظائف الدنيا.
5. ضرورة مراعاة أن يكون وقت المقابلة كافياً ومتلائماً مع طبيعة الأسئلة والوظيفة ذات العلاقة.
6. ضرورة اهتمام إدارة المصارف بتفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب والحصول على القوى العاملة حيث أن الموقع الإلكتروني لأي مؤسسة أصبح يعتبر من أهم وسائل الاستقطاب المعروفة.
7. على المصارف ألا تتجاهل أيضاً دور الصحف الرسمية كوسيلة من وسائل الاستقطاب حيث أنه لازالت تحظى بنسبة متابعة جيدة من قبل الخريجين والباحثين عن فرص عمل.
8. محاولة تفعيل دور شركات ومكاتب التوظيف الخاصة في الحصول على القوى العاملة خاصة الوظائف الهامة والأساسية.
9. محاولة الاستعانة بالخبرات الخارجية عند إجراء عملية التعيين وذلك بهدف كسب خبرات أكثر والحصول على الأفضل من بين المرشحين للوظيفة.

10. محاولة توفير متخصصين في برنامج المسار الوظيفي يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين؛ الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي في ربط عملية الاختيار والتعيين بالمسار الوظيفي.
11. يجب على إدارة المصرف مساعدة موظفيها في الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف والذي بدوره سيفتح للموظف آفاق من التقدم والتكيف والحصول على فرصته في الرقي داخل المؤسسة.
12. على إدارة المصرف زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس إيجابياً على رضا الموظفين عن أعمالهم ووظائفهم.
13. على إدارة المصرف توفير الموضوعية في فرص الترقية التي تنفذها وذلك بتحقيق فرص متكافئة للجميع.
14. على إدارة المصرف أن تأخذ بعين الاعتبار الإيجابية عند عملية التوظيف، بهدف الاستفادة من الخبرة بأفضل شكل ممكن.
15. على إدارة المصرف أن توفر لموظفيها معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً، والتي تعتبر حافزاً قوياً لإثبات كفاءتهم وإبراز قدراتهم الحقيقية وإمكانية استغلالها الاستغلال الأمثل.
16. عدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، والتي سيلعب العامل الشخصي فيها دوراً أساسياً فتفقد مهنتها وموضوعيتها.
17. على إدارة المصرف مساعدة موظفيها في اختيار وظائفهم الحالية التي يشغلونها بهدف الوصول إلى الولاء الحقيقي للوظيفة ومن ثم للمؤسسة ككل عبر رسم مسار وظيفي واضح لجميع الموظفين يساعدهم في التقدم عبره للوصول إلى أهدافهم الوظيفية وأهداف المؤسسة بشكل عام.

رابعاً: الدراسات المقترحة :

1. واقع عملية الاستقطاب المتبعة في المصارف وأثرها على سياسة الاختيار والتعيين.
2. عملية تقييم الأداء المتبعة في المصارف وعلاقتها بنظام الترقيات.
3. الهيكل التنظيمي في المصارف وعلاقته بنظام الترقيات المتبع.
4. اثر تطبيق معايير التوظيف على الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، دوران العمل.
5. مقارنة عملية التخطيط للمسار الوظيفي بين القطاع المصرفي والقطاع الحكومي.

المراجع Supplements

أولاً: المراجع العربية

- الكتب.
- الدوريات.
- الرسائل الجامعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- الكتب.
- الدوريات.
- الرسائل الجامعية.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

المراجع Supplements

أولاً: المراجع العربية.

1- الكتب العربية :

- القرآن الكريم.
- أبو شيخة، نادر، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، عمان، الأردن، دار فاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
- برنوطي، سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2004.
- بلال، محمد إسماعيل، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004.
- حسن، راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2001.
- حسن، راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- حمود، خضر، الخرشة، ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- حنفي، عبد الغفار، "إدارة المصارف"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الحديثة للنشر، 2002.
- خلف، فليح حسن، "البنوك الإسلامية"، اربد، الأردن، جدارا للكتاب العالمي، عمان للنشر والتوزيع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
- رمضان، زياد، جودة، محفوظ، "إدارة البنوك"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار صفاء لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1996.
- زويلف، مهدي حسن، "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2003.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.

- شوايش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثالث، 2005.
- الصيرفي، محمد، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، "إدارة البنوك"، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
- عاشور، يوسف حسين، "إدارة المصارف الإسلامية"، غزة، فلسطين، 2002.
- عاشور، يوسف حسين، "آفاق الجهاز المصرفي الفلسطيني"، غزة، فلسطين، 2007.
- عباس، سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- عبد الباقي، صلاح، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، 2001.
- عبد الله، خالد أمين، "العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة"، بيروت، لبنان، اتحاد المصارف العربية، 1987.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون، "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر، 2001.
- العساف، صالح حمد، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، الرياض، السعودية، مكتبة العبيكان، 1995.
- الكبسي، عامر، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- كشك، محمد بهجت، "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية"، الإسكندرية، مصر، دار الطباعة الحرة، 1996.
- كشواي، باري، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
- ماهر، احمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- المدهون، محمد إبراهيم، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، غزة، فلسطين، إيداع للطباعة والنشر، 2005.
- نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.

- الهيتي، خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

2- الدوريات :

- أبو تايه، سلطان، "العوامل المؤثرة في التكيف مع المسار الوظيفي- دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات، مجلة علمية محكمة، م28، ع1، ص68-90، 2001.
- آل مذهب، معدي بن محمد، "برامج تخطيط المسار الوظيفي : الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية"، مجلة الإدارة العامة، مجلة دورية علمية متخصصة ومحكمة، م47، ع4، ص491-529، 2007.
- العواملة، نائل عبد الحفيظ، "المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلة علمية محكمة، جامعة مؤتة، م10، ع6، ص52-76، 1995.
- مجلة البنوك في فلسطين ، العدد 33 ، ص57، 2008.
- الهيتي، صلاح الدين، المعشر، زياد، "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا- دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة دمشق، م20، ع1، ص319-357، 2004.
- الهيتي، صلاح الدين، "أثر المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة دمشق، م20، ع21، ص29-71، 2004.
- وادي، رشدي، ماضي، كامل، "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م15، ع2، ص779-817، 2007.

3- الرسائل الجامعية:

- بركات، منال، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2007.

- الجديلي، فراس، "مدى رضا المنظمات الأهلية عن الخدمات المصرفية المقدمة لها من البنوك العاملة في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- جرعون، إيهاب، "واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2009.
- الخالدي، أيمن، "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر العملاء"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006.
- الزرابي، محمود، "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- الزعنون، محمد، "واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- شبير، رحاب، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- عبد المحسن، هبة، "تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسة التوظيف والأجور - دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس، 2004.
- عودة، دينا، "تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة تحليلية -"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- العيلة، معين، "واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- غواش، هبه، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، وفق نموذج (بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- المدهون، أماني، "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنوروا) من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.

- موسى، إبراهيم، "تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الوظائف الادراية"، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1- Books:

- Armstrong, M, "**A Handbook Of Human Resource Management Practice**", Published By Kogan,London,1999.
- Burdett, M, John, O, "**Recruitment : More than Aside Show**", Canadian Manager, 17No.3,1992.
- Cole, G, "**Management : Theory And Practice**", Published By Continuum, 5th Edition, 1996.
- Connerley, marry, L, "**The Influence Of Training On Perception Of Recruitments Inter Personal Skills And Effectiveness**", Journal Of Occupation And Organization Psychology, 70,NO.,3,1997.
- Dessler, G, "**Human Resource Management**", prentice Hall International, 8th Edition, 2000.
- Dessler, G, "**Human Resource Management**", USA: Prentice Hall International Inc. 8th Edition, 2004.
- Hodgetts, Richard M, Kroeck, K. Galen, "**Personnel and Human Resource Management**", The Dryden Press, 1992.
- Ivancevich, John M,Glueck, William, F, "**Foundation Of Personnel :Human Resource Management**", Business Publication Inc.3rd Edition, 1986.
- Mondy, R.& Others, "**Human Resource Management**", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 8th Edition, 2002.
- Mondy, R.& Others, "**Human Resource Management**", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition, 2005.
- Mumford, Alan, "**Management Development, Strategies For Action**", Institute Of Personnel Management,1st Edition, 1989.
- Schuer, Randll, S., "**Managing Human Resource**", Min, St., Paul: West publishing, 1995.
- Wany, F.Cascio,"**Managing Human Resource: Productivity, Quality Of Work, Profits**", New York, McGraw- hill Co., , 2nd Edition, 1990.

Periodicals & Journals:

- Adrew may "**A framework For Career management**", Personnel Management : The Magazine For Human Resource Professional, Vol.24, N.2Feb,p.37,1992.
- John H, Zenger "**Career Planning : Coming In From The Cold**", Training & Development Journal", Vol.35, No7, PP47-48, Jouly1981.
- Lorrain M. Carulli, C.L. Noroian & C.Levine "**Employee Driven Career Development**", Personnel Administrator, PP67-70, March 1989.
- Walter D. Story, "**Which Way: Manager – Directed Or Person Centered Career Pathing**"? Training And Development Journal, Vol.32, No.1,PP10-12.

Thesis:

- Brown, Bettian Lankard, "**Changing Career Patterns**", Thesis, Office Of Education Research And Improvement (ED), Washington, DC, 2000.
- David Farnham, Amanda Stevens, "**Developing And Implementation Competence – based Recruitment And Selection In A social Services Department – A case study Of West Sussex Country Council**", (Electronic Version), Personnel Review Vol.13, No.4, 2000.
- Hernandez, T.A., "**An Appraisal Of The Career Development System Of Land Bank Of The Philippines**", Master's Thesis, Ateneo de Manila University, Makati,1990.
- Judge, T & Others, "**An Empirical Investigation Of The Predictors Of Executive Career Success**", Field Study, USA, 1995.
- Rawashdeh, Abas, "**Career Development Programs And Planning Practices Of The Top Corporation Of Selected Manufacturing Industries**", Unpublished Dissertation, University Of Santo Tomas, Philippines,1996.
- Shehadeh, Hazem, "**The Career Path Management Practices Of Selected Corporation In Metro Manila**", An Analysis, Doctoral Dissertation, Adamson University, Philippines,1997.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية :

- 1- موقع سلطة النقد الفلسطينية www.pma.ps.
- 2- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني www.pcbs.gov.ps
- 3- www.emeraldinsight.com
- 4- www.iugaza.edu.ps

الملاحق References

الملحق رقم (1): تحكيم الاستبانة.

الملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين.

الملحق رقم (3): الاستبانة.

الملحق رقم (4) : تعليمات رقم (2010/1) إلى كافة المصارف العاملة في فلسطين.

الملحق رقم (2):

قائمة المحكمين:

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1	أ.د. يوسف عاشور	أستاذ- عميد الدراسات العليا- الجامعة الإسلامية.
2	أ.د. ماجد الفرا	أستاذ- عميد كلية التجارة- الجامعة الإسلامية.
3	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد- رئيس قسم إدارة الأعمال- الجامعة الإسلامية .
4	د. محمد المدهون	رئيس ديوان الموظفين العام - أستاذ بالجامعة الإسلامية.
5	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية.
6	د. نهاية التلباني	أستاذ مشارك- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر.
7	د. وائل ثابت	أستاذ مساعد- مدير دائرة التعليم المستمر- جامعة الأزهر.
8	د. توفيق ابوالعوف	رئيس اللجنة التنفيذية - البنك الإسلامي الفلسطيني.

الملحق رقم (3):

الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم
الجامعة الإسلامية - غزة.
كلية التجارة .
قسم الدراسات العليا.
إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية .

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة :-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،،

الموضوع :- تعبئة استبانة لبحث ماجستير حول واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي لدى العاملين في المصارف الفلسطينية - قطاع غزة .

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي لدى العاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة) ، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك ، وتشمل الاستبانة على خمس محاور (عملية التخطيط والتنبؤ للقوى العاملة - عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة - مهنية إجراءات الاختيار والتعيين المتبعة في المؤسسة - كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين - التخطيط للمسار الوظيفي). ويتضمن كل محور مجموعة من الفقرات ، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة آملاً توخي الدقة والموضوعية لما له من الأثر الإيجابي في إنجاح هذا البحث ، علماً بان المعلومات الواردة في هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي ينطبق عليك .

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: من 20 - 30 من 31-40 من 41-50 من 51 فما فوق

3. المسمى الوظيفي: نائب مدير عام منسق فروع مدير دائرة مدير فرع
 رئيس قسم موظف

4. المؤهل العلمي: ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 من 11-15 أكثر من 15 سنة

6. اسم البنك :

الرقم	الفقرة	متوفر بدرجة كبيرة جدا	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة قليلة	متوفر بدرجة قليلة جدا
المحور الأول : عملية التحليل الوظيفي المتبع في المصرف						
7.	يوجد تحليل وظيفي مكتوب.					
8.	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.					
9.	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.					
10.	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.					
11.	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات ، المقابلات ،).					
12.	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة.					
13.	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالدقة.					
14.	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.					
15.	يوجد في المؤسسة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف بشكل مكتوب.					
16.	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم.					
المحور الثاني : تخطيط القوى العاملة						
17.	يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة).					
18.	يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة.					
19.	هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم.					
20.	يشارك مديري الدوائر والأقسام سنويا في تحديد احتياجات دوائرهم أو أقسامهم من الموظفين.					
21.	من الأسس التي يتبناها المصرف لتحديد الاحتياجات من					

					القوى العاملة الاسترشاد بما تم في السنوات السابقة.
					22. من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة .
					23. من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة تحليل عبء العمل .
					24. من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة حجم الودائع لدى المصرف.
					25. من الأسس التي يتبعها المصرف لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة معدلات الأداء (متوسط أداء الفرد في الأعمال النمطية).
					26. يتبع المصرف الموضوعية في عملية التخطيط للموارد البشرية.
					27. يوجد نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة .
					28. تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المصرف من العاملين في الوقت المناسب.
المحور الثالث : مهنية إجراءات الاختيار والتعيين					
					29. من الوسائل والمصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على القوى العاملة ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة.
					30. من الوسائل والمصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على القوى العاملة مكاتب وشركات التوظيف الخاصة.
					31. من الوسائل والمصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على القوى العاملة خريجي الجامعات.
					32. من الوسائل والمصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
					33. من الوسائل والمصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على القوى العاملة الإعلان عن طريق الصحف اليومية.
					34. يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط

					العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.
					35. يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها.
					36. يتم تفريغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز.
					37. يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات قدرات .
					38. يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات مهنية .
					39. يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات معرفة .
					40. يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات ذكاء .
					41. الصورة التي تعقد عليها الاختبارات اختبارات تحريرية.
					42. الصورة التي تعقد عليها الاختبارات اختبارات عملية.
					43. تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المهارات الفنية للمتقدم بكفاءة وفعالية .
					44. تقيس الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات المعرفة والثقافة للمتقدم بكفاءة وفعالية .
					45. تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها .
					46. تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من لجنة المقابلات .
					47. توضع قواعد مسبقة للمقابلات .
					48. الوقت المخصص للمقابلات غير كاف .
					49. يعد مكان المقابلة مناسب.
					50. من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة التأهيل العلمي .
					51. من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة الخبرة العملية .
					52. من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة الخبرات والمعرفة القابلة للتطور.
					53. يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف .
					54. يتم توقيع عقد تجريبي مع المرشح قبل عملية التعيين .
					55. يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة.

					56. يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.
المحور الرابع : كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين.					
					57. يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف.
					58. لجنة إجراء التوظيف مؤهلة .
					59. يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف .
					60. لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها.
					61. لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية.
					62. يعتبر أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين.
					63. يتمتع القائمون على عملية التوظيف بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.
					64. يملك القائمون على عملية التوظيف بالمؤسسة خبرة عالية في صياغة الاختبارات والأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين .
					65. يملك القائمون على عملية التوظيف بالمؤسسة خبرة عالية في مقابلة المرشحين .
المحور الخامس : تخطيط المسار الوظيفي					
					66. يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي .
					67. كان لديك حرية في اختيار وظيفتك الحالية .
					68. يوجد صلة بين الخبرة وتلاؤمك مع وظيفتك الحالية .
					69. يوجد صلة بين تأهيلك العلمي وبين وظيفتك الحالية .
					70. كان اختيارك للوظيفة بناء على الكفاءة .
					71. كان اختيارك للوظيفة بناء على الاقدمية .
					72. يوجد لدى الإدارة العليا إيمان بأهمية برنامج المسار الوظيفي .
					73. يتوفر لدى المؤسسة متخصصين في برنامج المسار الوظيفي .
					74. هناك تدخلات شخصية من قبل الإدارة العليا في التعيينات والترقيات .

					75. امتلاك أهدافا واضحة تتعلق بمساري الوظيفة .
					76. أتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المؤسسة.
					77. يسود بيني وبين الزملاء شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي.
					78. يوجد استقرار ملموس في وظيفتي الحالية
					79. لدي الرغبة في تغيير وظيفتي الحالية .

Palestine Monetary Authority



سلطة النقد الفلسطينية

تعليمات رقم (2010/1)
إلى كافة المصارف العاملة في فلسطين
التاريخ: الأربعاء، 06 كانون الثاني، 2010

الموضوع: تعليمات التعيين والنقل والإجراءات التأديبية والاستقالة
استناداً لإحكام قانون المصارف رقم (2) لعام 2002، فيما يلي التعليمات المنظمة لتعيين
المسؤولين في المصارف:

- (1/1): تعريفات
- (2/1): أحكام عامة
- (3/1): التعيينات
- (4/1): تعيين المسؤولين
- (5/1): نقل المسؤولين
- (6/1): الإجراءات التأديبية والاستقالة
- (7/1): التعاقد مع المستشارين
- (8/1): أحكام ختامية

تسري أحكام هذه التعليمات اعتباراً من تاريخ صدورهما، وتلغى أية تعليمات سابقة بالقدر الذي
يتعارض مع هذه التعليمات.

دائرة مراقبة المصارف
سلطة النقد الفلسطينية



(1/1): تعريفات

المسؤولون الرئيسيون: الأشخاص المسؤولون عن إدارة مصرف أو الفروع وتسيير الأعمال اليومية، ونفياً سياسات وقرارات مجلس الإدارة للمصرف المحلي أو سياسات وقرارات الإدارة العامة لفروع المصرف الوافد وبما لا يتعارض مع أحكام القوانين النافذة والأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة عن سلطة النقد، ويشمل ذلك:

1. المدير العام أو الإقليمي ونوابهم ومساعدتهم.
2. مدراء الفروع ونوابهم ومساعدتهم أو المسؤولون الفني في الدائرة.
3. مدراء الفروع والمكاتب ونوابهم ومساعدتهم أو المسؤولون الثاني في الفرع.
4. مدير دائرة تدقيق الداخلي ونائبه ومساعديه أو المسؤول الثاني في الدائرة.
5. مدير دائرة رقابة الائتمانات ونائبه ومساعديه أو المسؤول الثاني في الدائرة.
6. مدير دائرة إدارة المخاطر ونائبه ومساعديه أو المسؤول الثاني في الدائرة.
7. المراقب الفرعي في المصارف الإسلامية.

المستشارون: أي شخص طبيعي أو معنوي يتعاقد معه مصرف لتنفيذ أعمال وتقديم استشارات في مجالات محددة للمصرف، ويشمل ذلك على وجه الخصوص:

1. المستشار القانوني.
2. المستشار الضريبي.
3. المستشار المالي والاستثماري.
4. المستشار الإداري.
5. المستشار الهندسي.
6. المستشار الفني (تكنولوجيا المعلومات والتأمين، الخ).

نقل المسؤولين: نقل المسؤول إلى وظيفة أخرى تختلف مسؤوليات إعمالها عن الوظيفة التي كان يشغلها من حيث الخبرة أو الاختصاص.



ترقية المسؤولين: تنتقل المسؤولون إلى مستوى إداري أعلى من المستوى الذي يشغله لتجسد مسؤوليات أوسع نطاقاً في ذات المجال والتخصص، وذلك بتعديل مسماه الوظيفي.

إنهاء الخدمات: إنهاء خدمات المسؤول من قبل المصرف في غير الظروف العادية المرتبطة بإنهاء مدة العقد أو بوقوع المن القانونية لتقاعد أو الخرف المرض أو العجز مستتباً.

المن القانونية للتقاعد: هو المن المحدد لإنهاء عمل الموظف في المصرف وحسبما هو منصوص عليه في نظام شؤون الموظفين.

(2/1): أحكام عامة

1. يجب على المصرف إعداد سياسة عامة للتوظيف والتعيين والترقيات والتعويضات والفصل وإنهاء الخدمات والاستقالة بما يتوافق مع القوانين النافذة، واعتمادها من مجلس الإدارة.
2. يجب على المصرف إعداد نظام لمؤيّن الموظفين يبين المخالفات المحظورة على الموظف ارتكابها والإجراءات التأديبية المتكرّحة بما يتوافق مع القوانين النافذة، واعتماده من مجلس الإدارة أو من يفوضه بذلك.
3. تتحمل إدارة المصرف المسؤولية الكاملة عن تعيين المسؤولين والموظفين في المصرف وفي التحقق من مدى كفاءتهم في إنجاز الأعمال، كما تعتبر الإدارة مسؤولة عن وضع نظام لتقييم الأداء وتطبيقه بصورة شفافة وعادلة، وتعكس قدرة المسؤول أو الموظف على الإنجاز وتنفيذ المهام والمسؤوليات بالاستناد إلى الوصف الوظيفي.
4. يجب أن يتم تضمين نظام شؤون الموظفين ما يفيد الاعتماد في سياسة التوظيف على اختيار الموظفين على أسس تأهيلية واجتهادية وشفافة.
5. لا يجوز للمصرف اتخاذ إجراءات التعيين أو التعاقد مع أي مسؤول أو مستشار قبل الحصول على الموافقة الحتمية المسبقة من سلطة النقد.
6. يشترط للتقدم للحصول على موافقة سلطة النقد بشأن تعيين مسؤول في المصرف تحقيق الشروط التالية سبقت:



٦. يوفر شاعر وظيفي على الهيكل التنظيمي للمصرف المعتد من مجلس الإدارة أو من يفوضه بذلك.
- ب. أن تتوفر في المتقدم لشروط التالية:
- أن يتمتع بشهادات علمية والخبرات العملية المناسبة بحيث لا يقل تحصيله العلمي عن درجة البكالوريوس.
 - أن يكون ذو كفاءات تتناسب مع طبيعة العمل المقترح لشغله.
 - أن لا يكون قد تسبب في انهيار أو إلحاق خسائر جسيمة لمؤسسة مصرفية أو مؤسسة إقراض مخصصة أو أي مؤسسة أخرى عمل فيها مسؤولاً رئيسياً أو عضواً في مجلس إدارتها.
 - أن لا يكون قد أُنشِرَ إفلامه أو عجز عن سداد ديونه بحيث أصبح مستعسراً.
 - أن لا يكون قد لُين بجرائم السرقة، أو الاحتيال، أو الاختلاس، أو التزوير، أو الإقتراض، أو الرشوة، أو سوء الائتمان، أو جريمة مخلة بالثرف أو الأمانة أو الأدب العامة أو أي جريمة من جرائم عمس الأموال ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
 - أن يكون قدراً على الإقامة بصفة دائمة في فلسطين.
7. يجوز للمصرف في حال شغور منصب رئيسي لديه تكليف أي مسؤول بإشغال ذلك المنصب لفترة لا تتجاوز شهرين قابلة للتجديد لفترة شهرين آخرين، شريطة إعتار سلطة النقد بذلك خلال أسبوع من تاريخ التكليف.
8. لا يجوز للمصرف ترقية أي موظف أو مسؤول أو تعيين مسماه وظيفي وذلك لشغل منصب إداري من المنصب التي يتطلب شغلها الحصول على موافقة سلطة النقد قبل الحصول على الموافقة الخطوية المسبقة من سلطة النقد.
9. لا يجوز للمصرف ترشيح أي مسؤول يبلغ السن التقنوتية للتقاعد لشغل أية وظيفة ما لم يتم الإمتارة إلى أن التحد معه سيكون على شكل عقد سنوي.



10. يحظر على المصرف إعلام أي مسؤول بمجريات تروسة طلب الموافقة على اتعيين قبل صدور شرد النهائي عن سلطة النقد، كما يحظر انطلب منه مراجعة سلطة النقد لمعالجة أو استجبال الموافقة على التعيين.

لا يجوز للمصرف البدء بتطبيق خطة لإعادة الهيكلة الإدارية قبل الحصول على الموافقة الخطية مسبقة من سلطة النقد والجهات الأخرى ذات العلاقة.

(3/1): التعيينات

يجب على جميع المصارف لدى تعيينها موظفين بخلاف السكرتاريا و المستخدمين (الحراس و اسرائيلين) الالتزام بما يلي:

1. أن لا يقل المؤهل العلمي لأي موظف عن درجة الببلوم المتوسط في مجالات العلوم المالية و المصرفية أو الإدارة المالية أو المحاسبة أو الإدارة أو الإقتصاد أو غيرها من المجالات اللازمة لتأدية الأعمال المصرفية.
2. أن لا يقل المؤهل العلمي للموظفين الآخرين المتخصصين في عجلات محددة ذات الاختصاص كالفتون على سبيل المثال عن درجة البكالوريوس.
3. أن تتم عملية التعيين بطريقة شفافة مبنية على أسس تنافسية ومستندة إلى المعرفة العميقة والكفاءة.
4. بذل العناية المهنية اللازمة من أجل تتأكد مما يلي في حال تعيين موظفين:
 - أ. أن يكون الموظف من ذوي تكفاءة والخبرة المصرفية والمهنية التي تتفق ومتطلبات الوظيفة المراد إشغالها.
 - ب. أن يتم تصديق الشهادات العلمية من وزارة التربية والتعليم العالي، بالإضافة إلى وزارة الخارجية في حال كانت الشهادات صادرة عن جامعات خارج فلسطين.
 - ت. أن يتم طلب صورة طبق الأصل عن الشهادات الخبرة موقفاً بها التحارير الحالية للمؤسسات الصادرة عنها.
 - ث. أن يتم طلب نسخة عن شهادات الدورات التدريبية.



(4/1): تعيين المسؤولين

يجب على المصرف عند رغبتها بتعيين مسؤول رئيسي الالتزام بما يلي:

1. التقدم بطلب الى سلطة النقد قبل التعاقد مع المسؤول للحصول على الموافقة الخطية المسبقة موضحاً فيه المسمى الوظيفي لتوظيفة المراد إستغلالها.

2. أن يرفق بالطلب ما يلي:

- أ. نسخة عن الهيكل التنظيمي لتحدد موضحاً فيه الوظيفة المقترح إستغلالها.
- ب. السيرة الذاتية للمسؤول المرشح مبيناً فيها ما يلي:
 - عمره وتاريخ ميلاده وإذا ما كان مقيماً في فلسطين من عدمه.
 - الجامعة التي تخرج منها ومدة التخرج.
 - ملخص عن اخر منصب شغله والفترة الزمنية التي قضاهها والمؤسسة التي يعمل بها حالياً.
 - تسلسل الوظائف والمناصب التي شغلها خلال مسيرته العملية موضحاً فيها الفترة الزمنية التي عملها في كل منصب أو وظيفة.
 - أسماء المؤسسات التي عمل بها وعدد السنوات في كل مؤسسة على حده.
 - اسم مسؤوله المباشر مقابل كل وظيفة من وظائف التي شغلها في السنوات العشرة الأخيرة.
 - أسماء ثلاث معرفين وأرقام هواتفهم وعصمياتهم الوظيفية.
- ث. نسخة عن الشهادات العلمية للمسؤول المقترح مصدقة وفق الأصول من الجهات ذات الاختصاص.
- ث. نسخة عن شهادته الخبرة العملية.
- ج. الوصف الوظيفي المعتمد لتوظيفة المقترح إستغلالها.
- ح. موافقة لجنة المراجعة والتدقيق في حال كان الطلب يتعلق بتعيين مسؤولاً لادارة تنفيذ أو مسؤول لادارة رقابة الامتثال.
- خ. موافقة لجنة لادارة المخاطر في حال كان الطلب يتعلق بتعيين مسؤولاً لادارة إدارة المخاطر.



3. التأكد من أن خبرة المسؤول المرشح مدمجة للتوظيفة المقترح إشغالها؛ وأن لديه كفاءة ومعرفة مدمجة بمتطلبات تلك الوظيفة، ويمتلك المعرفة المناسبة بالفوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لعمل المصرف في فلسطين.
4. التأكد من أن المسؤول المرشح لم يتم إنهاء خدماته من وظيفته السابقة لأرتكابه مخالفة لإحكام التشريعات النافذة أو العرف المصرفي، وفي حال التحقق من حدوث ذلك يتم الإفصاح عن طبيعة المخالفة في الطلب المقدم إلى سلطة النقد.
5. تقديم كافة المتطلبات الواردة في البند (2) في حال رغبة المصرف بترقية أي موظف ليصبح مسؤول في المصرف، إضافة إلى بيان ما يلي:
- سبب الترقية.
 - الجهة التي اتخذت التوصية بالترقية، ونسخة عن التوصية.
 - المنصب الذي كان يشغله الموظف قبل الترقية والمنصب المقترح.
 - تاريخ التوصية ومدى توافقها مع نظام شؤون الموظفين.

(5/1): نقل المسؤولين:

- يجوز للمصرف نقل أي مسؤول لتغفر أي وظيفة أخرى داخل أو خارج المصرف (بإحدى شركة تابعة للمصرف) شريطة إشعار سلطة النقد بذلك خلال أسبوع من تاريخ النقل.
- يجوز للمصرف نقل المسؤول إلى وظيفة أخرى بخلاف تلك التي يشغلها بسبب ارتكابه مخالفة لأنظمة والتعليمات الداخلية في المصرف شريطة إعلام سلطة النقد بذلك قبل أسبوعين من تاريخ النقل.
- لا يجوز للمصرف نقل المسؤول إلى وظيفة أخرى بخلاف تلك التي يشغلها بسبب ارتكابه مخالفة من ضمن الوارد ذكرها في البند (1/6/1) الفقرة (3).
- لا يتطلب نقل مدراء الفروع والمكاتب وتوابيعهم وسماذجهم من فرع إلى فرع آخر أو من مكتب إلى آخر الحصول على موافقة سلطة النقد السابقة طالما أن ذلك تنفيذاً لخطة لإحلال وظيفي، شريطة إشعار سلطة النقد بذلك.



(6/1): الإجراءات التأديبية والاستقالة:

(1/6/1): الإجراءات التأديبية:

1. يجب على المصرف إخطار سلطة النقد بشكل فوري بالإجراءات التأديبية المتخذة بحق أي مسؤول أو موظف في المصرف مبيهاً ما يلي:
 - أ. طبيعة المخالفة التي تم ارتكابها.
 - ب. المنصب الوظيفي السابق والحالي.
 - ت. محضر التحقيق مع المسؤول أو الموظف.
 - ث. نتيجة التحقيق والقرار الذي تم اتخاذه بشأنه.
 - ج. الإجراءات التأديبية المنصوص عليها في نظام شؤون الموظفين للمصرف وتحدد تلك التي تم تطبيقها على الموظف.
2. يجب على المصرف تبليغ سلطة النقد وبشكل فوري عن أية مخالفة أو جرح أو تجاوز قام به المسؤول أو الموظف، خلافاً لتشريعات النافذة أو الأنظمة المعمول بها في المصرف، ولدى ذلك إلى قيام المصرف باتخاذ قرار بإنهاء خدماته أو الطلب منه تقديم الاستقالة.
3. يجب على المصرف تبليغ سلطة النقد بشكل فوري بالإجراءات التأديبية المتخذة بحق أي من العاملين في المصرف إذا كان ذلك يتعلق بما يلي:
 - أ. إساءة الائتمان.
 - ب. خيانة الأمانة.
 - ت. أدب من محكمة بجرم السرقة، أو الاحتيال، أو الاختلاس، أو التزوير، أو الاقتراض، أو الرشوة، أو جريمة مخلة بالشرف أو الآداب العامة أو أي جريمة من جرائم غسل الأموال.
 - ث. أشهر إفلاس أو عجز عن سداد ديونه بحيث أصبح متعزراً.
 - ج. ارتكاب مخالفة من المخالفات التي يفرض نظام شؤون الموظفين في المصرف بفصل مرتكبها.



4. إذا قرر المصرف إنهاء خدمات أو عزل أي مسؤول أو موظف لأسباب تتعلق بالمسبيك المنصوص عليها في البند (3)، فإن عليه إعلام سلطة النقد وبشكل فوري باسم الموظف لمنهى خدماته بصفة إلى ما يلي:
- أ. تاريخ التعيين والمنصب الحالي.
 - ب. أسباب إنهاء الخدمة أو العزل.
 - ت. نسخة عن محاضر وقرارات لجان تحقيق المتعلقة بإنهاء الخدمات.
5. يجوز للمصرف وقف أي موظف عن العمل لأسباب تتعلق بالمسبيك المنصوص عليها في البند (3) أو في حال ارتكابه مخالفات لأنظمة وإجراءات العمل الداخلية في المصرف لفترة محددة تحين استكمال التحقيقات اللازمة، على أن لا تتجاوز فترة الإيقاف المدة المنصوص عليها في التشريعات الدافعة.
6. يجب على كافة مصارف أن تحصل مسؤولياتها وأن تتخذ كافة الإجراءات المتعلقة بإنهاء خدمات أي من موظفيها من خلال التفاهم بتوثيق كل فعل أو حدث أو تجاوز أو سوء إلتزام بما يشمل القيام بالتحقيقات والتمديدات اللازمة وإعداد التقارير التقييمية الشاملة حول هذه الأحدث وإبلاغ سلطة النقد بالتفاصيل مرفقاً بها المستندات الثبوتية المخالفة.
7. لا يجوز للمصرف إخفاء أو التستر على أية مخالفت أو تجاوزات ارتكبتها أي مسؤول أو موظف.

(2/6/1) الاستقالة

يجب على جميع المصارف الإلتزام بما يلي:

1. إعلام سلطة النقد بشكل فوري بأسماء المسؤولين الذين قاموا بتقديم استقالتهم في غضون أسبوع من تاريخ قبول الاستقالة.
2. يرفق بكتاب المصرف المتعلق بإعلام سلطة النقد بأسماء المسؤولين المستقيلين ما يلي:
 - أ. تاريخ التعيين والمنصب لدى التعيين.
 - ب. أسباب الاستقالة كما حددها المسؤول المستقيل.
 - ت. آخر منصب تغطه المسؤول المستقيل.
 - ث. تاريخ تقديم الاستقالة وتاريخ الموافقة عليها.



3. يجوز للمصرف أن يطلب من المسؤول أو الموظف تقديم استقالته في حال ارتكبه مخالفة من المخالفات التي ينص عليها نظام شؤون الموظفين في المصرف على فصل مرتكبيها، ويشترط في هذه الحالة إثبات المخالفة من خلال تشكيل لجنة تحقيق أو من خلال اعتراف المسؤول أو الموظف خطياً بالمخالفة، وفي كلتا الحالتين يتم إعلام سلطة النقد بذلك مع إرفاق إقرار المسؤول أو الموظف بمخالفته أو محضر التحقيق ونوصيات اللجنة، إضافة إلى نسخة عن استقالة المسؤول أو الموظف.

(7/1): التعاقد مع المستثمرين

يجب على جميع المصارف لدى رغبتها التعاقد مع مستثمرين الالتزام بما يلي:

1. أن تتم عملية التعاقد بطريقة شفافة مبنية على أساس من التفاضل وممنندة إلى المعرفة العميقة والكفاءة.
2. أن يتم اختيار المستثمر من ضمن مجموعة مستثمرين مختصين في ذات المجال.
3. بذل العناية المهنية اللازمة من أجل التأكد مما يلي:
 - أ. أن يكون من ذوي الكفاءة والخبرة المصرفية والمهنية التي تتفق ومتطلبات الهدف من التعاقد معه.
 - ب. أن يكون حاصلاً على الترخيص اللازم من قبل الجهات المختصة.
 - ت. أن يكون حاصلاً على شهادات مزاولة المهنة إذا تطلبت طبيعة الوظيفة ذلك.
4. يتم التقدم بطلب إلى سلطة النقد للحصول على الموافقة الخطية المسبقة على التعاقد مرفقاً به ما يلي:

أ. السيرة الذاتية للمستثمر المرشح، مبين فيها ما يلي:

- عمره وتاريخ ميلاده وإذا ما كان مقيماً في فلسطين من عدمه.
- المجموعة التي تخرج منها وسنة التخرج.
- شخص عن طبيعة أعماله والمهام التي سيقوم بها.
- أسماء المؤسسات التي عمل معها وعند سنوات التعاقد مع كل مؤسسة.
- أسماء الموظفين في المكتب أو الشركة إذا كان المستثمر شركة أو مكتب ومؤهلاتهم وخبراتهم.



- ب. المهام والمسؤوليات التي سيتم التعاقد على إنجازها مع المستشار،
 ج. جنوى التعاقد مع مستشار.
 د. مسودة العقد المقترح بين المصرف والمستشار.
 5. يتم إعلام سلطة النقد وفي غضون 15 يوماً من تاريخ إنهاء التعاقد مع المستشار مع ضرورة توضيح الأسباب التي قادت إلى إنهاء التعاقد معه.

(8/1): أحكام ختامية

1. يجب على كافة المصارف تزويد سلطة النقد وخلال شهرين من تاريخ صدور هذه التعليمات بكتف تفصيلي بأسماء الموظفين والمسؤولين الذين تُجيب خدماتهم لأسباب تتعلق بخيانة الأمانة وسوء الائتمان وأي من المخالفات الواردة ذكرها في البند رقم (3) من الفقرة (1/6/1).
2. يشمل الكشف المذكور في البند (1) جميع الموظفين والمسؤولين العنهي خدماتهم منذ بداية العام 1999 وتغاية تاريخه.
3. بين الكشف طبيعة المخالفة التي ارتكبتها الموظف أو المسؤول وتاريخ ذلك، والمنصب الذي كان يشغله عند إنهاء خدماته.
1. يعتبر كل من قانون سلطة النقد وقانون المصارف وقانون غسل الأموال مرجعية سلطة النقد في تقدير وتحديد قيمة الغرامات والعقوبات المقترحة فرضها على المصارف والعاملين فيها غير المتضمنين بالحكم هذه التعليمات.