

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



وأقْعِ عَمَلِيَّةِ التَّوْظِيفِ المُعْمَولُ بِهَا فِي وزَارَةِ التَّرْبِيَّةِ وَالْتَّعْلِيمِ العَالِيِّ
الْفَلَسْطِينِيِّ بِمُحَافَظَاتِ قَطَاعِ غَزَّةِ

إعداد

معين شعبان حسين العيلة

إشراف الدكتور
محمد إبراهيم المدهون

رسالة مقدمة استكمالاً لِمُتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

ـ 1429 هـ - 2008 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَرْقَعُ اللَّهُ الْكَنَّبِينَ وَأَمْنَوْا مِنْكُمْ وَأَنَّبِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ وَرَجَتْ)

(سورة المجادلة الآية ١١)

قال صلى الله عليه وسلم (من ول رجلاً في أمور

المسلمين شيئاً وفي رعيته من هو أولى منه

فقد خان الله ورسوله وجماعة المسلمين)

(صحيح مسلم)

إهداء

إلى كل من وقف بجانبِي

إلى كل من ساعدَنِي وشجعني

إلى والدي ووالدتي حباً وإحساناً

إلى زوجتي وأبنائي وبناتي مودةً ووفاءً

إلى إخوتي وأخواتي تقديرًا واحترامًا

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين وبعد؛ فالشكر لله أولاً وأخراً سبحانه وتعالى الذي أمنني بعونه وتوفيقه لإتمام هذا العمل، ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور / محمد إبراهيم المدهون على نصائحه وتوجيهاته السديدة وتقضله الكريم بالإشراف على هذا البحث، بارك الله فيه وأكثر من أمثاله وجزاه الله كل خير.

وأيضاً يسرني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان إلى جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وخصوصاً د. أكرم حماد، ود. رياض سمور على ما قدموه من لي من مساعدة في جمع البيانات وتوزيع الاستبيانات أثناء الدراسة، جزاهم الله عنى كل خير.

كما وأتقدم بالشكر إلى الأخوة الأفاضل د. رشدي وادي، د. سامي علي أبو الروس لتفضلهم بالموافقة على قبول مناقشة هذا البحث.

وأخيراً فكثرون الذين يستحقون الشكر والتقدير مني، فكل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث.

لجميع هؤلاء كل الشكر والمحبة وعظيم التقدير، كما أدعوا من الله العلي القدير أن يجزيهم عنى كل الجزاء.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
II	آيات قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
VI - V	قائمة المحتويات
X - VIII	قائمة الجداول
XIV - XI	ملخص الدراسة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3-1	تمهيد
3	مشكلة الدراسة
3	أسئلة الدراسة
4-3	متغيرات الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة.....
6	حدود الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الثاني: التوظيف في النظام الإداري الحديث	
8	تمهيد :
12-9	المبحث الأول: تخطيط المواد البشرية
27-13	المبحث الثاني: الاستقطاب في النظام الإداري الحديث
43-28	المبحث الثالث: الاختيار والتعيين وماهيتها في النظام الإداري الحديث
49-44	المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي وخصائصه في النظام الإداري الحديث
الفصل الثالث: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني	
وواقع سياسات التوظيف الدولية والمحلية	
60-51	المبحث الأول: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
74-61	المبحث الثاني: معايير التوظيف بوزارة التربية والتعليم وبعض الدول العربية والأجنبية
الفصل الرابع الدراسات السابقة	
79-76	الدراسات المحلية
89-80	الدراسات العربية
96-90	الدراسات الأجنبية
99-97	ملخص الدراسات السابقة
الفصل الخامس منهجية الدراسة و إجراءاتها	
101	منهجية الدراسة
102	مجتمع الدراسة
102	عينة الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
106	أداة الدراسة
119-107	إجراءات تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية.....
121	الفصل السادس تحليل نتائج الدراسة و تفسيرها
150-122	مناقشة محاور الدراسة
153-152	اختبار الفرضية الأولى
155-154	اختبار الفرضية الثانية
157-156	اختبار الفرضية الثالثة
159-158	اختبار الفرضية الرابعة
162-160	اختبار الفرضية الخامسة
176-163	التحقق من صحة الفرضية السادسة
الفصل السابع: نتائجها و توصياتها	
182-178	أهم نتائج الدراسة
185-183	توصيات الدراسة
186	دراسات مقترحة
198-187	قائمة المراجع
208-199	ملحق الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
18	مصادر استقطاب الموارد البشرية	1.2
33-32	خطوات عملية الاختيار.	2.2
37	أنواع المقابلات وكيفية استخدامها	3.2
56	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	1.3
62	الوظائف الإدارية للمعلم	2.3
63	إحصائية المعلمين للعام 2007/2006	3.3
63	إحصائية الطلبة للعام 2007/2006	4.3
46	توزيع علامات المرشحين للوظيفة لحاملي شهادة البكالوريوس	5.3
68-67	مجموع العلامات للمتقدمين للمقابلة	6.3
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1.5
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل	2.5
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	3.5
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.5
105	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	5.5
105	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6.5
108	عدد فقرات الاستبانة حسب كل محور من محاورها	7.5
109	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور	8.5
110	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	9.5
112	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور	10.5
114-113	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور	11.5
115	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور	12.5
116	مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	13.5

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
118	معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبابة وكذلك الاستبابة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	14.5
119	معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبابة وكذلك للاستبابة ككل	15.5
123-122	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الأول	1.6
129	اللكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني	2.6
134-133	اللكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث	3.6
140-139	اللكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع	4.6
144	اللكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الخامس	5.6
149	اللكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبابة	6.6
152	معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بالوزارة	7.6
154	معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين وجود تحطيط للموارد البشرية بالوزارة	8.6
156	معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بالوزارة	9.6
159	معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بالوزارة	10.6
160	معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني والتزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف	11.6

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
163	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	12.6
164	اختبار شيفيه في المحور الأول تعزى لمتغير المؤهل العلمي	13.6
165	اختبار شيفيه في المحور الثاني تعزى لمتغير المؤهل العلمي	14.6
166	اختبار شيفيه في المحور الرابع تعزى لمتغير المؤهل العلمي	15.6
167	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	16.6
168	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	17.6
169	اختبار شيفيه في المحور الأول تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	18.6
170	اختبار شيفيه في المحور الثالث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	19.6
171	اختبار شيفيه في المحور الرابع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	20.6
172	اختبار شيفيه في المحور الخامس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	21.6
173	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	22.6
174	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة	23.6
175	اختبار شيفيه في المحور الرابع تعزى لمتغير سنوات الخبرة	24.6
176	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس	25.6
200	قائمة توضح أسماء الأخوة ممكرين الاستبانة	ملحق 1
201	رسالة موجهة للوزارة لمساعدة الباحث وتسهيل مهامه	ملحق 2
208-202	الاستبيان بالصورة النهائية	ملحق 3

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على 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 أجل تطوير نظام للتوظيف يحقق استقطاب واحتياجات أفضل المرشحين وتعيينهم، من خلال تتبع تطبيق مراحل عملية التوظيف مبتدأً بالخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، ومروراً بتحليل الوظائف وقياس مدى وجود وصفاً وظيفياً ومواصفات وظيفية، وقياس كفاءة الهيكل التنظيمي وكفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف، منتهياً بقياس مدى التزام وزارة التربية والتعليم بتطبيق الأسس والمعايير.

تكون مجتمع الدراسة من (565) موظف من العاملين بالوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة في العام (2008) متمثلة في المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير تربية وتعليم، نائب مدير تربية وتعليم، مشرف تربوي، مدير مدرسة)، وقد تضمنت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة(الحصر الشامل)، وقام الباحث بتصميم استبانة من (62) فقرة بغرض جمع البيانات من هذه الفئة.

وقد أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تتبع بعض الإجراءات والمعايير قبل وأثناء عملية التوظيف، فتقوم بعمل خطيط للموارد البشرية بوزن نسبي بلغ (66%) قبل عملية التوظيف، وتوصلت إلى أنها تشارك مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تحديد الموارد البشرية، وتعتمد في تحديدها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها التابعة لها وبوزن نسبي بلغ (65%) تقريباً.

وأظهرت أن الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة يتسم بالموضوعية والمرونة في توصيف الوظائف الإدارية والتدريسية، ولكن بوزن نسبي قدره (66%) أي بصورة متوسطة، وأظهرت أنه يوجد في الوزارة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف الإدارية والتدريسية بشكل مكتوب، ولكن بلغ وزنها النسبي (69%) أي بدرجة إيجابية. وأظهرت أنه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة، وبدرجة عالية، وأن المهام والواجبات للوظائف الإدارية والوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي تتناسب مع تخصصات العاملين، وأيضاً تتناسب الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية وبدرجة متوسطة.

وأظهرت أنه يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة بالتوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي من عدة تخصصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف،

وبمشاركة أعضاء من المديريات والمؤسسات التابعة للوزارة، كما وبيّنت أن درجة الوزن النسبي كان مرتفعاً.

وكما أظهرت أن الوزارة تستخدم معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين، وبوزن نسبي متوسط نوعاً ما قدرة (69%)، وأن القائمين على عملية التوظيف بالوزارة يختاروا الموظفين بنزاهة وحيادية عاليتين وبوزن نسبي بلغ (63%).

وأخيراً أظهرت الدراسة إلى أن المتقدمين للوظائف والذين تطبق عليهم الشروط يجتازوا اختبارات تحريرية ومقابلات شخصية حسب المعايير المطلوبة للوظيفة، وبوزن نسبي متوسط إلى عالي نوعاً ما قدرة (75%).

وكان من توصيات الدراسة لوزارة التربية والتعليم الفلسطيني بضرورة العمل على مضاعفة اهتماماتها بعمل تخطيط إستراتيجي ودقيق للموارد البشرية، وأن تتبع الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها، كما ويجب عليها أن تزيد وتعلّم مشاركات مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية، وأن 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.

ضرورة العمل على تحديث مخرجات عملية التحليل الوظيفي لمواكبة متطلبات الوظائف الحديثة لتكميل مخرجات عملية التوظيف، وأيضاً على الوزارة مراجعة وضعية الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمي للوزارة وإعادة ترتيبها.

وضرورة العمل على مراجعة وتطوير آليات وإجراءات ومعايير عملية التوظيف من اختبارات ومقابلات، وخلق جو من الاستقرار الوظيفي وذلك بتثبيت المعايير والإجراءات وعدم الانجرار وراء التجاذبات السياسية.

وضرورة العمل على التنسيق المسبق مع الجامعات الفلسطينية بخصوص الاحتياجات المطلوبة من التخصصات الأكademية والمهنية، لكي يتم عمل تخطيط استراتيجي جيد واستيعاب للدارسين الجدد حسب الاحتياجات الحقيقة لسوق العمل، وللحد من البطالة الزائدة من خريجي الجامعات.

Abstract

This study aims to investigate the quality of the recruitment process, which is applied in the **Ministry of Education and Higher Education (MOHE)** in the governorates of the Gaza Strip, through the verification of its effectiveness and the compliance of administering the norms and procedures, in an attempt to develop a recruitment policy, by which it attracts the best candidates for appointment. This aim might be achieved through controlling the process of stages of recruitment, which includes planning for inviting the potential human resources, job analyzing, measuring job description, the effectiveness of the organizational hierarchy, the efficiency of selection board, and finally with the compliance of Ministry of Education of these applied norms.

The study population consists of 565 employees, who are working on senior positions in the (**MOHE**) in the governors of the Gaza Strip in 2008, which include the following positions: General Director, Deputy General Director, Head of Department, Director of Education, Educational Supervisor, and Head Master. The sample was selected from the population of study, and the researcher has designed a questionnaire of 62 statements with the purpose of collecting the information from the sample.

The study indicates that (**MOHE**) applies some of these procedures and norms before and after the recruitment process, such as planning of human resources with a moderate percentage before the recruitment process. The study also shows that (**MOHE**) participates with its Departments and related sections in this planning, depending on dividing the organizational hierarchy of the Ministry and its related departments with average measuring percentage of 65%.

The study indicates that the job description of the applied positions in the Ministry is regarded as objective and dynamic with regard of administrative and teaching positions, but with average measuring percentage of 66%, and it shows also that there is written-job description of this type of candidacy with relatively measuring of 69%, that is ranged from average to high.

The study also shows that appointment in the administrative and teaching positions in the Ministry are executed according to vacancies available in the organizational hierarchy with high percentage, and there is consistency between the job description and the specialty of candidates, however, the consistency between teaching positions available in the organizational hierarchy and size of real needs is average.

The study indicates that (**M0HE**) forms technical committees which are responsible for preparing tests and interviews from variety of specialties and based on the nature of advertised vacancies, and with the participation of members of the Departments of the Ministry, with a high-relatively measuring. It also shows that (**M0HE**) applies norms in the recruitment process, which allow for selection and appointing employees with a relatively-average measuring of 69%, and the Selection Board select the candidates highly fairly and objectively with average measuring percentage.

Finally, the study shows that candidates who have the qualifications are invited for written exam and interview, which are based on the requirements of that post with a weighing percentage of relatively moderate to high at 75%.

As part of the recommendations to (**M0HE**), the study emphasized on the importance of increasing the interests of making accurate and strategic planning of the human resources, and exercising objectivity in order to achieve its mission, vision and objectives. In addition, it indicates to the importance of enhancing the participation of MEHE's departments, for the sake of building a data-base, by which it may help in maintaining the human resources. The study also recommends to developing the outcomes of the job description analysis in order to cope with the modern recruitment process as well as making revision of the all posts assigned on the organizational hierarchy and its order. Finally, (**M0HE**) must review and develop its techniques, procedures and norms of the recruitment process including tests and interviews, and creating a case of functional stability by fixing the norms and procedures and avoiding the political differences.

And the need to work on prior coordination with the Palestinian universities regarding the requirements of academic disciplines and professional, to be the work of strategic planning and good absorption of new scholars as the real needs of the labour market, reduce unemployment in excess of university graduates.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة عmad نجاحها، لأن الموظف هو من يقدم الخدمات وينتقل في التدريب ويتعامل مع التقنية ويحقق الأهداف المرسومة، وهو أكبر مورد ولا يمكن التنبؤ بأدائه المستقبلي، لذلك يعتبر حسن انتقاء الموظفين شيئاً أساسياً وبالغ الأهمية، لأن الانتقاء الجيد ضرورة لنجاح إدارة الأفراد بالمؤسسات بوجه عام وفي مؤسسات التعليم بشكل خاص.

لذلك تمثل الموارد البشرية مورداً مهماً وأصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمات؛ فالإنسان هو المورد الحقيقي لأية منظمة نظراً لما يملكه من قدرات ومهارات تمثل العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة والإنتاجية، بينما تظل الموارد الأخرى المادية عوامل مساندة.

وبالتالي تعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة انجازها، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية للمنظمة (الهبيتي ، 2003 ، ص121)، وبالتالي مستوى الأداء لهذه الأنشطة خاصة للمنطقة بشكل عام. وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، تبين أن 70% من الشركات ذات الأداء المالي فوق المتوسط تؤمن بأن تنمية الموظفين تعد عاملأ أساسياً في تحقيق نجاح الشركة، وأن برامج تدريب القيادات تساهم بشكل فعال في دعم القدرات التنافسية للشركات (ديسلر، مترجم ، 2003 ، ص51)، إن أولى مهام الوظيفة المتخصصة لإدارة الموارد البشرية هو تهيئة الموظفين، وقلنا أنها استحضار القوى العاملة بالكمية والنوعية المطلوبة لإنجاز أعمال المنظمة بكفاءة، والتي تتطلب تحليل هذه الأعمال وتوصيفها، وتحديد حجم القوى العاملة اللازمة لذلك، ومصادر الحصول عليها، واجتنابها للعمل في المنظمة من خلال المرور بإجراءات اختيار وتعيين الموظفين. وحيث أنه لا يمكن المضي في إجراءات اختيار وتعيين الموظفين بدون تحديد لاحتياجات المنظمة من القوى البشرية والتخطيط لها واستقطابها، ومن هنا تولت الأبحاث والدراسات التي تتمحور حول دافعية الأفراد للعمل، ومحاولة تعميمها والبحث عن مثيراتها للوصول إلى فهم شامل لسلوك الأفراد داخل المنظمات.

ما فرض على تلك المنظمات زيادة الاهتمام بهذه الموارد البشرية حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحقيق رضا العاملين، وهذا ما سوف نتناوله في ثنايا هذا البحث المتواضع، وتحديداً في الفصل الثاني بمناقشة إجراءات اختيار وتعيين الموظفين باعتبارها تشكل الجزء الرئيسي لدراستنا، والذي يحمل عنوان "واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة".

ففي ظل سعي السلطة الوطنية لإصلاح النظام الإداري في مؤسساتها خاصة بعد الانتقادات الكثيرة، التي وجهت لها على مدار السنوات الماضية للقائمين على مؤسسات السلطة الفلسطينية، وما شاب هذه المؤسسات من فساد إداري ومالى حيث أشار تقرير (الشقافي ، وصايغ ، 2003) إلى وجود خلل في معايير التوظيف في مؤسسات السلطة الفلسطينية، حيث أن العيد من الوظائف كانت تشغل بأساليب غير مهنية وتققر إلى القوانين وال موضوعية، وأيضاً بالإضافة إلى ما أشار إليه تقرير مجلس الوزراء لعام 2004م بهذا الخصوص (تقرير مجلس الوزراء، 2004)، حيث تم تنفيذ العديد من التعيينات في الوظائف المدنية والعسكرية بشكل غير مهني، دون الالتزام بالإجراءات الإدارية التي تأخذ في الاعتبار التخصص والخبرة والدرجة العلمية، وارتبطة إجراءات التعيين بعوامل كثيرة أهمها، الخافية السياسية للأفراد، والعلاقات الشخصية مع القيادات السياسية وعوامل القرابة والعشائرية، وبدون التخطيط المسبق للقوى البشرية ومعرفة الاحتياجات الوظيفية، مما أدى إلى التضخم الوظيفي في القطاع العام منذ تأسيسه في العام 1994 ناهيك على أن العديد من التعيينات تمت بالواسطة والمحسوبيّة لأشخاص لا يعملون في إطار الوظائف التي عينوا على أساسها (الشعيببي ، 2005) .

2.1 مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية الموضوع وأثره على المستوى البعيد وعلى قدرة وزارة التربية والتعليم من موافقة أهدافها السامية، و في ظل ما يثار من جدل سنوياً حول عملية التوظيف ومعايير اختيار الموظفين في وزارة التربية والتعليم وشعور البعض بعدم شفافية ونزاهة هذه المعايير، خاصة وأن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تعتبر من أكبر مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وأكثر هذه المؤسسات في تعينها للموظفين، لذلك جاءت هذه الدراسة لتطرح هذه المشكلة من خلال صياغتها في التساؤل الرئيس التالي :

ما مدى جودة عملية التوظيف المعتمد بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في اختيار الموظفين؟

3.1 متغيرات الدراسة:

1.3.1 المتغير التابع: جودة عملية التوظيف المعتمد بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.

2.3.1 المتغير المستقل: (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف، المعايير الدولية).

4.1 فرضيات الدراسة:

- 1.4.1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف، وبين وجود تحليل للوظائف الموجودة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
- 2.4.1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف، وبين وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
- 3.4.1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف، وبين فاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ومؤسساتها.
- 4.4.1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف، وبين كفاءة الأشخاص القائمين على عملية الاختيار والتعيين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
- 5.4.1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف المعتمول بها بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، وبين المعايير الدولية.
- 6.4.1- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المرشحين للوظائف الإدارية والتدريسية تعزى إلى بعض السمات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، النوع، الفئة العمرية).

5.1 أهداف الدراسة:

في ظل تعدد معايير التوظيف واختلاف المعايير التي من خلالها يتم التوظيف من دولة إلى أخرى فإننا نهدف من هذا البحث إلى :

- 1.5.1- التعرف على عملية التوظيف المعتمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي ومعرفة مدى جودتها وملاءمتها وانعكاساتها على عملية اختيار الموظفين.
- 2.5.1- دراسة وتحليل هذه العملية لمعرفة مواطن الضعف فيها وإمكانية تلافيها.
- 3.5.1- دراسة مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي بعمل وتطبيق وصف وتصنيف وظيفي أثناء عملية التوظيف، وتعزيز مواطن القوة ومحاولة إصلاح مواطن الضعف.

4.5.1- دراسة مدى قيام الوزارة بعمل تخطيط للموارد البشرية أثناء عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي، ومعرفة علاقته بجودة عملية التوظيف.

5.5.1- دراسة مدى فاعلية الهيكل تنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، وعلاقته بجودة عملية التوظيف.

6.5.1- التعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وعلاقته بجودة عملية التوظيف.

7.5.1- التعرف على معرفة مدى التزام الوزارة بتطبيق المعايير وانسجام وتوافق هذه المعايير المعمول بها في الوزارة مع معايير التوظيف الدولية.

6.1 أهمية الدراسة:

1.6.1- تتناول الدراسة أحد الموضوعات الهامة في مجتمعنا الفلسطيني وهي عملية ومعايير التوظيف، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تناولت موضوع التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.

2.6.1- أهمية الموضوع بالنسبة للخريجين حيث يعتبر التوظيف هو المصدر الوحيد والأهم لخريجي الجامعات للحصول على فرصة عمل.

3.6.1- أهمية الموضوع بالنسبة لوزارة التربية والتعليم العالي، التي تخرج النواة الأولى من الأجيال، والتي تعتبر من أكثر الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية استيعاباً للموظفين.

4.6.1- أثبتت بعض الدراسات السابقة أن وزارة التربية والتعليم العالي يوجد بها خلل كالوزارات الأخرى، لذلك سيتم معرفة مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي بمعايير التوظيف ومدى جودة هذه المعايير (الشقافي ، وصايغ ، 2003).

وعليه فإن دراسة عملية التوظيف يجب أن تحظى بالاهتمام، وذلك لمعرفة مدى موضوعية وملائمة معايير التوظيف لاختيار الموظفين، وخاصة في وزارة كوزارة التربية والتعليم العالي والتي تمثل حاضنة الأجيال والتي من خلالها يمكن الحكم على مدى ملائمة هؤلاء الموظفين وكفاءتهم في تربية الأجيال الصاعدة.

7.1 حدود الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدة محددات وجهت الدراسة نحو الهدف الرئيس لهذه الدراسة وهي:

1.7.1 الحد الموضوعي:

حيث اقتصرت هذه الدراسة على قياس مدى جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة وانعكاساتها على عملية اختيار الموظفين معتمداً في ذلك على المجالات السابقة.

2.7.1 الحد المؤسسي:

اقتصرت الدراسة على وزارة التربية والتعليم العالي، مؤسسات التربية والتعليم العالي التابعة للوزارة في قطاع غزة من مديريات موزعة على محافظات قطاع غزة والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.

3.7.1 الحد الزمني:

تم تطبيق الدراسة في شهر يناير 2008م.

4.7.1 الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على استجابات عينة من الموظفين الإداريين الذين يعملون بوزارة التربية والتعليم العالي بمواقع قيادية، وال媢جهين التربويين ومدراء المدارس الذين يشرفون على المدارس التابعة للوزارة.

وبعدما تم استعراض الفصل الأول وتم توضيح الإطار العام للدراسة، سيتم البدء بالإطار النظري للدراسة والذي يتكون من الفصلين الثاني والثالث، وسيحتوي الفصل الثاني على أربعة مباحث فرعية هي ، المبحث الأول (تخطيط الموارد البشرية)، والمبحث الثاني(الاستقطاب في النظام الإداري الحديث)، والمبحث الثالث (الاختيار والتعيين في النظام الإداري الحديث)، والمبحث الرابع (الهيكل التنظيمي في النظام الإداري الحديث).

الفصل الثاني

التوظيف في النظام الإداري الحديث

- ❖ تمهيد
- ❖ المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية
- ❖ المبحث الثاني: الاستقطاب في النظام الإداري الحديث
- ❖ المبحث الثالث: الاختيار والتعيين في النظام الإداري الحديث
- ❖ المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي وخصائصه في النظام الإداري الحديث

الفصل الثاني

التوظيف في النظام الإداري الحديث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل ما جاء في أدبيات الفكر الإداري الحديث حول عملية التوظيف، والطرق والأساليب المعتمدة بها، والمعايير والسياسات المتبعة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في الوظائف بشكل عام، حيث أن عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط الازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتُعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة إنجازها، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية التطويرية للمنظمة (الهيتي ، 2003 ، ص121) وتتضمن عملية التوظيف عناصران أساسيان هما الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وقبل الحديث عن هذين العنصرين يجب أن نذكر موضوعاً مهماً وهو تخطيط القوى العاملة حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج للفترة القادمة (ماهر ، 2006 ، ص140).

المبحث الأول

تخطيط الموارد البشرية

1.1.2 تمهيد

تبدأ عملية تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية بعملية التخطيط لتلك الموارد، وعملية التخطيط للقوى البشرية ما هي إلا عملية تنبئ باحتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع، ومن ثم وضع الاستراتيجيات التي من خلالها يتم الحصول على القوى العاملة اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمة كما هو مخطط لها، ولذلك على إدارة الموارد البشرية أن تكون لديها التغذية الراجعة والبيانات الكاملة عن الموارد الحالية الموجودة بالمنظمة وعن الاحتياجات المستقبلية لكي تستطيع وضع استراتيجيات واضحة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية (بلال ، 2004 ، ص40).

ونظراً للتغير البيئي الذي تعمل فيها المنظمات بصفة مستمرة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية ينبغي أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع إنجاز الأنشطة المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (بلال ، 2004 ، ص41).

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية " بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب" (حسن ، 2004 ، ص 71).

كما أنه يمكن تعريفه على أنه "تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل مناسب وفعال، وبموجب برمجة متكاملة ومحدة مسبقاً، تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهد والتكاليف" (الهيتي ، 2003 ، ص 69).

ويمكن تعريفه أيضاً " بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تومن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات (عباس ، 2003 ، ص56).

2.1.2 التخطيط للقوى العاملة

ويتضمن التخطيط للموارد البشرية ستة مجالات للأنشطة المتصلة والتي يجب ذكرها كما يلي : (Armestrong , 2005 , p544)

1. التنبؤ بالطلب: أي تقدير احتياجات المستقبل بالرجوع إلى الخطط الوظيفية والتنبؤ بمستويات الأنشطة المستقبلية.

2. التنبؤ بالعرض: ويقصد به تقدير عرض العاملين بالرجوع إلى تحليلات الموارد الحالية والوفرة المستقبلية

3. تحديد متطلبات الموارد البشرية: أي تحليل تنبؤات العرض و الطلب لتحديد العجز والفائض المستقبلي ومحاوله إيجاد الحلول الملائمة لكل منها.

4. تحليل التكلفة والإنتاجية: أي الاستفادة من الطاقة والتكاليف من أجل تحديد الحاجة إلى التحسينات الإنتاجية وخفض التكاليف.

5. تخطيط الأداء: ويكون ذلك بإعداد الخطط للتعامل مع تنبؤات العجز أو الفائض من الأفراد، لتحسين الاستفادة والإنتاجية وخفض التكلفة.

6. مراقبة وحساب ميزانية الموارد البشرية: أي تحديد ميزانيات ومقاييس الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ الخطط من قبلهم.

3.1.2 العوامل المؤثرة في عملية التنبؤ بالمصادر البشرية

لا شك أن هناك عدة مراحل تؤثر في عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى البشرية، ومن هذه العوامل ما يلي (Dessler , 2004 , p150) :

- حجم الطلب المتوقع على المنتج أو الخدمة: يعتبر حجم الطلب على منتج المنظمة من أهم العوامل في تحديد القوى البشرية المطلوبة لها، ولذلك على المنظمة التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع لمنتجها، وبالتالي تحديد حجم القوى البشرية اللازمة لانتاج هذا الحجم من المبيعات.

- معدل الدوران المتوقع للقوى البشرية العاملة: ويقصد به حجم القوى البشرية المطلوب للمنظمة نتيجة لترك الأفراد العمل في المنظمة، سواء نتيجة الاستقالة أو إنهاء الخدمة أو التقاعد وغيرها.

- القرارات الخاصة بتطوير جودة المنتجات: من المتعارف عليه أن زيادة مستوى جودة المنتج يتطلب زيادة في الجهد المبذول والوقت المبذول، وهذا يؤثر على طبيعة وحجم الأفراد العاملين في المنظمة، والتغلب على مثل هذه المشكلة يتم بتدريب العاملين، ورفع مستوى أدائهم، وزيادة حجم القوى البشرية العاملة.

- **المتغيرات التكنولوجية:** في ظل التطور التكنولوجي المتتسارع، تسعى المنظمات إلى امتلاك هذه التكنولوجيا وذلك من أجل زيادة قدرتها التنافسية، وهذا قد يتطلب زيادة في حجم القوى البشرية العاملة في المنظمة.
- **الموارد المالية المتوفرة:** تعد الموارد المالية المتوفرة عاملًا مهمًا من عوامل الإنتاج، فالمنظمة لا يمكنها ممارسة نشاطها بدون توفر الموارد المالية التي تستطيع من خلالها تغطية نفقاتها، ومن هذه النشاطات نشاطات القوى البشرية، فالمنظمة لا يمكنها ممارسة مهمة التوظيف إلا إذا توفر لها نفقات هذه المهمة، والمترتب عليها دفع أجور ورواتب ومكافآت الأفراد المراد تعينهم.

4.1.2 طرق التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية العاملة

- يوجد هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة بالكم والنوعية، ومن بين هذه الطرق ما هو مختص بتحديد الاحتياجات من القوى البشرية المطلوبة من خارج المنظمة، ومنها ما هو مختص بتحديد الاحتياجات من القوى البشرية من داخل المنظمة، وإنجازاً يمكننا تلخيص أهم هذه الطرق بلي (Dessler, 2004 , p151) :
- **تحليل الاتجاه:** ويقصد بها دراسة تطور أعداد العاملين بالمنظمة خلال عدد من السنوات السابقة، بهدف التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال فترة قادمة، ويمكن التنبؤ بأعداد كل فئة من فئات الموظفين على حدة. ويعتبر هذا الأسلوب مفيداً في أحوال تطور المنظمة بصورة منتظمة فيما يجب الأخذ بعين الاعتبار أي تغيرات جوهرية في حجم نشاط المنظمة من شأنه التأثير سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمة.
- **تحليل النسب:** وهو الأسلوب الذي يتم من خلاله استخدام النسب بين حجم النشاط الذي تمارسه المنظمة وبين عدد الموظفين المطلوبين للقيام بهذا النشاط. ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يعتمد ثبات حجم النشاط الذي يتحقق الفرد، واستبعاد أثر أدوات التحفيز، أو دخول تكنولوجيا حديثة أو تطور في المنتج يكون له أثر حقيقي على حجم النشاط سلباً أو إيجاباً.
- **الانتشار الخطي:** وهو ذلك الأسلوب الذي من خلاله يمكن تحديد العلاقة بين متغيرين، كالنشاط ومعدلات التوظيف، إذا استطعنا تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين وأمكننا التنبؤ بحجم النشاط أمكننا أيضاً التنبؤ بالاحتياجات من القوى البشرية.
- **استخدام الحاسوب:** ويقصد به استخدام برامج الحاسوب التطبيقية، من أجل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية، وجوهر هذا الأسلوب الاعتماد على عدد ساعات العمل المباشرة لإنجاح وحدة من المنتج، واستخدام ثلاث احتمالات للمبيعات وهي الحد الأعلى والحد الأدنى والحد العادي، ومن ثم تحديد معدل العمالة المطلوبة.

لaimكن اعتبار واحدة من تلك الطرق التي تم ذكرها ناجحة بدون استخدام حنكة وحكمة وخبرة المنظمة، فمن النادر استمرار الاتجاه التاريخي أو المعدلات أو العلاقات بنفس الوتيرة، ولكن كثيراً ما تتعرض للتغيير، فإدارة المنظمة هي التي تمتلك القدرة على تعديل وتكييف عملية التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة في ضوء كافة العوامل المتغيرة الأخرى.

5.1.2 أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها ومن هذه الأهداف (شاويش ، 2000 ، ص133):

1. يساعد في تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.
2. يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة من خلال الاستفادة المثلث من الموارد البشرية.
3. يساعد على تهيئة وحماية المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. يظهر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
5. إشباع رغبات وتحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد.
6. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة

6.1.2 المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية

يؤدي غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية إلى ظهور العديد من المشاكل التي تعرّض سير العمل في المنظمات منها (عبد الباقي ، 2000 ، ص135):

1. وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في وظائف أخرى. تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل، في حال وجود عجز في العمالة.
2. عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
3. اضطراب عملية الاستقطاب والاختيار والتدريب.
4. اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة).

وبعدما تم استعراض عملية تخطيط الموارد البشرية في هذا البحث، سيتم في البحث التالي التطرق لموضوع الاستقطاب استكمالاً لموضوع عملية التوظيف.

المبحث الثاني

الاستقطاب في النظام الإداري الحديث

1.2.2 المقدمة

قبل شغل الوظيفة بالأكفاء من الأفراد، يلزم البحث عن هؤلاء الأكفاء، وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة، وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها، وبعد أن تحدد أي منظمة احتياجاتها من القوى العاملة، وتضع الشروط التي ترغب توفرها في شاغلي وظائفها، وتنتهي من وضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، تأتي الخطوة التالية وهي تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط وذلك من خلال عملية التوظيف.

2.2.2 عملية التوظيف

تمر عملية التوظيف بمرحلتين أساسيتين هما (رشيد ، 2001 ، ص259):

1.2.2.2- المرحلة الأولى :

تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، وجذبها وتشجيعها للتقدم للعمل في الوقت المناسب وبالنوعيات والأعداد المناسبة وتسمى مرحلة الاستقطاب.

2.2.2.2- المرحلة الثانية :

وتتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف المناسبة وتسمى مرحلة الاختيار والتعيين.

وبعد اكتمال إجراءات المفاضلة بين المتقدمين، يتم إصدار قرار التعيين بناءً على نتائج الاختبارات ليصبح الشخص الذي تم اختياره موظفاً وعانياً في المنظمة.

فمعلوم أن تعيين الأفراد يقتضي دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة (زويلف ، 2003 ، ص91).

وتأتي عملية الاستقطاب بعد عملية تحديد الموارد البشرية وتتضمن التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها (النمر وأخرون ، 2001 ، ص253).

وهو الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبيحها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحددة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (الكبيسي ، 2004 ، ص108).

ويشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة (ماهر ، 2006 ، ص141).

ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعين في المنظمة (برنوطي ، 2004 ، ص213).

وأيضا يمكن تعريف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، واستمالتهم وجذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل (علقي ، 1993 ، ص219). وأيضا يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه عملية البحث عن الأفراد الملائمين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل " (علقي ، 1999 ، ص170).

وعرفته د. راوية حسن بأنة " البحث عن، وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة " (حسن ، 2004 ، ص99).

وهناك من يسميه الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (الكبيسي ، 2004 ، ص108).

وأخيراً يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد و يُكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة (صالح ، والسلام ، 2006 ، ص81).

ومن الجدير بالذكر أن وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين، وإنما أيضا الوفاء باحتياجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف.

وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم.

3.2.2 أهمية الاستقطاب:

يمكن التعرف على المنظمات وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها، فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أثاثاً مدعيناً.

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

يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعتم رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون بإمكانه أي إداره على وجه الأرض أن تتقذ الموقف" (French ، 1988 ، p212).

ويؤكد هذا الاتجاه أحد المدراء التنفيذيين لشركة سوني اليابانية حيث يقول "أن مستقبل منظمتك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سناً" (French ، 1988 ، p215) .

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية (صالح ، والسلام ، 2006 ، ص84):-

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين.
2. من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

4.2.2 أهداف عملية الاستقطاب

تهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي (صالح ، والسلام ، 2006 ، ص84) :-

1. حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الأعداد والتوقعات المطلوبة من العاملين) .
2. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.
3. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
4. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكون قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.
وبالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم للعمل في المنظمة، فإن تلك الجهود تسعى في العادة إلى تحقيق عدد من الأهداف الأخرى، وأهمها ما يلي(Schuler ، 1995 ، p218) :
5. وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسائل الحصول عليهم.
6. توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم .
7. توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.

8. الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.

9. عدم الالكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.

ويعد الاستقطاب خطوة رئيسية لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي، إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف، وزيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في المؤسسات التربوية الحكومية، الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في قطاع التعليم تمثيلاً مناسباً.

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

5.2.2 تطبيق برامج الاستقطاب

وتنفيذ برامج الاستقطاب يتم من خلال أسلوبين : هما الاستقطاب السلبي والاستقطاب الإيجابي، ويتوقف استخدام أحد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثل : عدد الوظائف الشاغرة ونوعها، والحالة العامة للاقتصاد وسوق العمل، وفيما يلي نوجز هذين الأسلوبين : (Connerely , 1997 , pp259-272)

1. الاستقطاب الإيجابي:

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

2. الاستقطاب السلبي:

والأسلوب السلبي في الاستقطاب يكون في العادة موجها نحو شغل وظائف معينة، ويكتفى ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر، وبيان شروط التقدم إليها ، ومواعيده وإجراءاته والجهة التي يتقدم إليها . والاستقطاب بهذه الصورة قد يتم باستخدام عدة وسائل، مثل الإعلان في الصحف والمجلات العامة منها والمتخصصة في مجال معين ، كذلك يشمل وسائل تعليق إعلانات الوظائف في أماكن العمل ولوحات الإعلانات.

6.2.2 العوامل المؤثرة على عملية استقطاب الموارد البشرية و جذبها

تواجه المنظمة وإدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية، وتحديد أي من المصادر يمكنها التركيز عليه حالياً أو مستقبلاً ومن أهم هذه العوامل (عباس ، 2006 ، ص ص106-108):

1. العوامل البيئية

تتمثل البيئة التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو البيئة الخاصة التي تسمى بيئة المهمة والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة، مثل العاملين والمالكين والزبائن والمنافسين والموردين والممولين، تؤثر جميع هذه المتغيرات بصورة مباشرة أو غير مباشرة على استراتيجيات جذب واختيار المصادر الخاصة بالموارد البشرية، ففي ظل البيئة المستقرة والبسيطة نسبياً، والتي يمكن معرفة مكوناتها واتجاهاتها إلى حد ما فإن المنظمة تركز على المصادر الداخلية في الحصول على الموارد البشرية، من خلال سياسات الترقية من الداخل لغرض تتميم قدرات العاملين، وذلك بدوره يؤدي إلى الاستقرار في علاقات العمل. أما في حالة عدم الاستقرار البيئي والتعقيد فإنه لابد من إجراء التغييرات في الموارد البشرية الموجودة فعلياً في المنظمة، ولابد من السعي للحصول على الموارد البشرية من الخارج، فالبيئة المتغيرة قد تؤدي إلى ظهور وظائف متعددة وجديدة (Walker , 1999 , pp229-230).

2. العوامل التنظيمية

تضمن تلك المجموعة العوامل المرتبطة بجهود ونشاطات المنظمة في مجال الاستقطاب، حيث تشمل على الإعلان المؤثر والواضح الذي يمكن أن يعرف المرشح بطبيعة الوظائف المعلن عنها، كما تعتبر الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب عاملاً تنظيمياً آخر، إذ أن المبالغة أو التقصير في الموازنة لا يخدم الاستقطاب الجيد وإنما يتطلب الأمر التحديد الدقيق للموازنة عن طريق تحديد كافة المرشح الواحد وإجراءات الترشيح. وتكتسب إستراتيجية الاستقطاب التي تضعها المنظمة أهمية خاصة من بين العوامل التنظيمية، إذ يشترط أن تكون عملية الاستقطاب واضحة الغرض ومحددة النهاية ومبررة من حيث الوسيلة، ومهما أثمرت جهود المنظمة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب (الهيتي ، 2005 ، ص 126).

7.2.2 مصادر الحصول على الموارد البشرية(مصادر الاستقطاب)

بعد قيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد وصف ومواصفات لتلك الوظائف، وينبغي التفكير في المصادر التي سيتم من خلالها الحصول منها على احتياجاتها. وهناك مصدران أساسيان للاستقطاب هما : الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، ويوضح الجدول التالي تلك المصادر.

جدول (1.2) : مصادر استقطاب الموارد البشرية

The internal source		أولاً: المصادر الداخلية
Promotion		1. الترقية
Rotation		2. النقل الوظيفي
Skills Inventories		3. مخزون المهارات
Job Posting		4. الإعلان الداخلي
Friends	5. عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء	
The External Source		ثانياً : المصادر الخارجية
Walks in		1. التقديم المباشر للمنظمة
Advertisement		2. الإعلان
Agencies		3. وكالات و مكاتب التوظيف
Schools& Institutes		4. المدارس و المعاهد
Unions		5. النقابات
Professional Associations		6. المنظمات المهنية
Military Service		7. الخدمة العسكرية
Officer polarized	8. موظف مختص بالاستقطاب	
Participation in events and occasions	9. المشاركة في أحداث و مناسبات	
Automation Research for Candidates	10. نظم مؤتمتة للبحث عن المرشحين	
Other Modern Methods		11. أساليب أخرى حديثة

المصدر: (الكبيسي، عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتربية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2004م ، ص110).

1.7.2.2 المصادر الداخلية

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويكمّن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة ومنها (ماهر ، 2006 ، ص ص144-145):

1. الترقية:

تلّجاً المنظمة لهذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :-

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لكي يشعروا بالأمن الوظيفي وأن المنظمة التي يعملون بها توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- يوفر للمنظمة عماله لديها خبرات بالعمل وتلك العمالة لا تحتاج إلى تكاليف تدريب وتطوير وغيره من البرامج التدريبية.

وتقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية؛ يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية (عبد الباقي ، 2004 ، ص153).

2. النقل الوظيفي:-

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة، وهذا النوع من المصادر تلّجاً المنظمة له عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي (عبد الباقي ، 2004 ، ص153).

3. مخزون المهارات:-

وستستخدم المنظمة ذلك الأسلوب عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن توافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية (ماهر ، 2006 ، ص145).

4. الإعلان الداخلي:-

مصطلح يطلق عليه Job Posting، وهو إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المنظمة، سواء في لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو في مجلة المنظمة في حال وجودها، حيث توضح المنظمة حاجتها (عقيلي ، 2005 ، ص299).

و عندما ترغب المنظمة في شغل الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها من الوظائف على لوحات الإعلانات بتلك المنظمة، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة، وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة، في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها (ماهر ، 2006، ص 145).

5. عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء :-

إذا أرادت المنظمة شغل إحدى وظائفها ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم الشروط لشغل تلك الوظيفة أو المهنة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل لديها (ماهر ، 2006 ، ص 146).

A. من مزايا هذا النوع من التوظيف ما يلي (عقيلي ، 2005 ، ص 284):-

- 1 . رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يعزز الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
2. يوفر هذا المصدر عماله لديها خبرات في العمل مما يقلل تكاليف التدريب.
3. المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.
4. المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.
5. تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

B. عيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف (عقيلي ، 2005 ، ص 284):

1. حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج، ونقص التوعي في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية.
2. قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية
3. قلة عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة نسبياً.
4. قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

2.7.2.2 المصادر الخارجية:-

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل حيث تقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها (ماهر، 2006 ، ص 144 - 145):

1. التقدم المباشر للمنظمة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون مباشرةً أو عن طريق تقديم طلبات وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم

ومهاراتهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الالات طبقاً للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال بأصحاب تلك الالات عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار (Dessler , 2005 , p172).

2. الإعلان:

من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكانية شغلها من داخل المنظمة (عبد الباقى ، 2004 ، ص156)، فقد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.

3. وكالات ومكاتب التوظيف: ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف:

• وكالات أو مكاتب عامة

وهذا النوع من المكاتب عبارة عن مكاتب عمال عامة تدار من قبل الحكومة ويتم الإشراف عليها أيضاً بواسطة الحكومة، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين عن العمل لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، وأما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات العاملين فأن هذه الوكالات تقوم بصرف (إعانات بطاله)، وذلك كما هو مطبق في الدول الأوروبية (Dessler , 2004 , p174).

وفي جمهورية مصر العربية يوجد مثل هذه المكاتب و تسمى مكاتب العمل أو إدارة القوى العاملة، والتي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية، وكما يقوم أيضاً بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالمنظمات ولكنها لا تقدم إعانات بطاله للعاطلين، وهذه المكاتب تقدم خدماتها مجاناً وتعتبر همزة الوصل بين المنظمات وبين طالبي العمل (ماهر ، 2006 ، ص147).

• وكالات أو مكاتب خاصة

وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة و اختيارهم أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات أو الشركات لتخصص معين، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة (ماهر ، 2006 ، ص 148).

4. المدارس والجامعات:

تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة ، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية ،

فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها (Dessler , 2000 , p177).

ففي هذا الأسلوب من أساليب الاستقطاب تتبع بعض الشركات الصناعية، تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس أو المعاهد بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية، وتقوم بصرف مقابل نقدي رمزي أو وجبة غداء أثناء التدريب، وذلك لخلق رغبة جدية لدى المتدرب لكي يلتحق في العمل عندهم، وتلك الطريقة توفر فرصة لتقدير الأفراد ومن خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعليم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهما (ماهر ، 2006 ، ص148).

5. النقابات العمالية:

يبين أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية، كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف ، حيث تحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط (ماهر ، 2006 ، ص 149).

وأيضاً تمثل النقابات العمالية مصدراً آخرًا للتعيين بل إنه مصدر مهم لترشيح أعضاء بتصنيف معين تحتاجه المنظمة وهي تقوم بذلك كخدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوته (برنوطي ، 2004 ، ص229)

6. المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم و اختيارهم و منحهم شهادات وإجازات و تراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعية (المحاسبين والأطباء والمهندسين والمحامين والمدرسين والصناعيين) حتى أنه في الولايات المتحدة الأمريكية و دول أوروبا يوجد جمعية خاصة بمدراء الموارد البشرية (ماهر ، 2006 ، ص 149).

7. الخدمة العسكرية (جنود الاحتياط):

تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة العسكرية، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى سائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتواجد مصدر آخر لها في سوق العمل (ماهر ، 2006، ص180).

8. موظف مختص بالاستقطاب:

إذا احتاجت إدارة الموارد البشرية استقطاب عدداً كبيراً من المرشحين، كما بالنسبة للاستقطاب من بين الطلبة في المدارس والجامعات، ستحتاج إلى عدد كبير من الموظفين، الذين يقومون

بالمقابلة والمساعدة في تقديم طلبات الاستخدام وغيرها، يمكن للمنظمة أن تحفظ بموظفيها في إدارة الموارد البشرية وظيفتهم هي استقطاب المرشحين، وشائع حالياً في الدول المتقدمة أن المنظمات تستعين بأشخاص اختصاصهم هو الاستقطاب، فيكون تعيينهم على أساس وقتى ولقاء أجر (برنوتி ، 2004 ، ص229).

9. المشاركة في أحداث ومناسبات خاصة :

تعتبر المؤتمرات والمهرجانات والمعارض المتخصصة مناسبات للالتقاء بين المنظمات والباحثين عن عمل، مثلاً قد يتعرف المشاركون في مؤتمر علمي ما على باحث أو مختص في التخطيط يعتبرونه مناسباً لهم، فيبحثون معه إمكانية العمل لديهم، فهذه واحدة من النتائج غير المباشرة والوظائف المهمة لأمثال هذه المناسبات (برنوتி ، 2004 ، ص231)، بالإضافة إلى ذلك أخذت بعض المجموعات في الدول المتقدمة تنظيم مناسبات أو مهرجانات job fairs هي لقاءات غرضها الأساس هو تحقيق هذا اللقاء بين الباحثين عن عاملين وبين الباحثين عن عمل (Monday , & Robert , 1999 , p189).

10. نظم مؤتمتة للبحث عن المرشحين

أدى تطور الاتصالات ونظم المعلومات إلى مجموعة من الأساليب الحديثة للبحث عن العاملين وفيما يلي أسلوبين تم تطويرهما في الولايات المتحدة وحققتا درجة من النجاح بشكل يوحى باحتمالات انتشار استخدامها(برنوتி ، 2004 ، ص233):

- قواعد بيانات لصحف الأعمال

قد بدأت الكثير من المنظمات الدولية المهنية ، إعداد قاعدة بيانات تتضمن المعلومات التعريفية الأساسية التي تظهر في صحيفة للأعمال ، والتي يمكن للباحثين عن أشخاص بمؤهلات معينة الاستفادة منها

- نظام مؤتمت لحصر المتقدمين للاستخدام

إذا ما أقامت منظمة ما نظام للمعلومات عن العاملين، يمكنها بسهولة توسيعه ليضم أيضاً نظاماً فرعياً يتضمن قاعدة بيانات عن العاملين، وعن غيرهم من المرشحين لإشغال وظائف ذات متطلبات معقدة، وفي هذه الحالة يستطيع أي مدير يحتاج لأي شخص بمؤهلات معينة أن يرجع إلى هذا النظام ليحصل على أسماء من يملكون المهارات و المؤهلات المطلوبة وهذا النظام يمكن استخدامه بسهولة (برنوتி ، 2004 ، ص ص 232-233).

11. أساليب أخرى حديثة في الاستقطاب

يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في ابتكار وسائل جديدة يومياً للاستقطاب، فنجد منظمات تستبدع أسلوباً جديداً أو تطور أسلوباً قدماً للاستفادة من التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية

الحديثة، ومن الأساليب الحديثة التي بدأ البعض في استخدامها هي دعوة العاملين الذين يعملون لديها ترشيح من يعرفونه، فبدل من أن يتم الإعلان عن الوظيفة يتم إبلاغ الموظفين بحاجة المنظمة عن أشخاص بمؤهلات معينة لشغل تلك الوظيفة، لذلك يقوم الموظفون بداعف الصدقة والولاء للعمل لإقناع أصحابهم للتقدم بطلب إشغال الوظيفة (برنوطي ، 2004 ، ص240).

8.2.2 أساليب التوظيف البديلة:

بالرغم من أهمية عملية الاستقطاب، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى مصادر استقطاب بديلة غير تقليدية لتعويض النقص في القوى البشرية فيها، وذلك لعدة أسباب مثل عدم رغبة المنظمة في زيادة حجم القوى العاملة فيها، وارتفاع تكلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وعدم رغبة المنظمة في الدخول في إجراءات إنهاء خدمات الموظفين. ولذلك تلجأ المنظمات إلى أسلوب العمالة المؤقتة الذي يأخذ عدة أشكال منها (Dessler , 2004 , pp121-123) :

1. الخدمة المؤقتة (الإعاراة): ويقصد بها أن تقوم إحدى المنظمات بإعارة بعض موظفيها الدائمين للعمل لفترة محدودة في إحدى المنظمات التي تعاني من نقص في الموارد البشرية، بحيث تقوم الشركة المستعيرة بتغطية جميع نفقات الأفراد المعاين لها حسب قانون المنظمة الأم.

2. العقود المؤقتة (Temporary Assignments): ونقصد به أن تقوم إحدى المنظمات باستخدام عقود العمل المؤقتة، سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، حيث تتوقف هذه العقود على مدى استقرار جو العمل والحالة الاقتصادية للمنظمة.

3. التعاقد من الباطن (Outsourcing): ويقصد به أن تقوم المنظمة بالطلب من إحدى الشركات المتخصصة في عمل ما بإنجاز هذا العمل لها، حيث تقوم الشركة المتخصصة بإيصال بعض الموظفين لديها في موضوع التعاقد للعمل لدى المنظمة حتى انجاز العمل المتفق عليه.

4. العمل لبعض الوقت (Part-time): ويقصد به أن تقوم المنظمة بالتعاقد مع بعض العاملين لفترة زمنية أقل من أسبوع أو لفترة أطول، ولكن لعدد محدود من ساعات الدوام الرسمية للبيوم، وبموجب هذا العقد ينتفع هؤلاء العاملون من المزايا التي تمنحها المنظمة لعاملائها الدائمين بمقابل ساعات العمل التي يقومون بها لصالح هذه المنظمة.

5. ساعات العمل الإضافية (Overtime): ويقصد به السماح لعدد من موظفي المنظمة بالعمل لعدد محدود من ساعات العمل الإضافية بعد ساعات العمل الرسمية، أو في أيام العطل الرسمية، مما يوفر على المنظمة تكاليف الإعلان عن الوظائف، وتكاليف الاختيار والتعيين،

وكذلك تكلفة التدريب، ومن جهة أخرى يمثل هذا العمل زيادة في مستوى دخل الموظف من خلال ما يكسبه مقابل هذا الوقت الإضافي في العمل.

9.2.2 أساليب الاستقطاب

تتعدد أساليب الاستقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل بها (wayne , 1990 , p86).

1. الإعلان

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان عن نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بدراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها، وتحديد المنطقة التي يرغب باختيار العمالة منها، واختيار وسيلة الإعلان المناسبة التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين، وتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة ويمكن أن يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل الإعلانية المناسبة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها (ماهر ، 2004 ، ص150). فداخل المنظمة يتم عن طريق الإعلانات الداخلية. فهي عبارة عن ملصقات أو إعلانات في لوحات داخلية خاصة بالشركة، وتكون هذه الإعلانات ملفتاً للنظر والغرض من استخدام ذلك الأسلوب هو نشر حاجة الشركة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين، بالشركة والذين يتوقع منهم أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للشركة وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب للوظائف ذات المستوى التشغيلي والذي لا يحتاج إلى مؤهلات وخبرات عالية (ماهر ، 2004 ، ص151).

A. إعلانات بالصحف اليومية والدوريات

غالباً ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة بوسيلة إعلام عامة مثل الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء بأقل تكلفة، وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجاتها من العمالة في المجالات الدورية والمهنية، والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة، ويكون ذلك غالباً في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كالمبرمجين ومهندسي الإلكترونيات أو التي تحتاج تخصصات نادرة (Dessler , 2005 , p133).

B. إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفزيون، باعتبارهما وسليتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويكون هذا غالباً في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة، والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني (ماهر ، 2006 ، ص152).

2. استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب والجذب للموارد البشرية، وهؤلاء المستقطبون تتوافق لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من تلك المهن (جهات عملهم، أرقام هواتفهم الخاصة، وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها أو من المؤتمرات والندوات، وبرامج التدريب التي يشتركون بها) (Dessler , 2004 , p135).

3. دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها، من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو التعرف عليها، و ذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعد مؤتمرات علمية على نفقتها، حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها والمزايا التي تمنحها للعاملين بها وبذلك تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق للعمل بها (ماهر ، 2006 ، ص153).

وقد تقوم مجموعة من المنظمات بإقامة معرض أو احتفال (Job Fairs) يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المنظمة أو المجموعة المشتركة بالمعرض ومن خلال تلك المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عدداً من أصحاب التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يومياً وتحمل مشقة الذهاب والعودة من العمل، وغالباً ما تقوم بهذا المعرض منظمات صغيرة وغير مشهورة (Dessler , 2004 , p136).

4. التدريب العملي للدارسين

وهو أسلوب خاص من الاستقطاب حيث تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض الشركات الأخرى، باستضافة طلبة الجامعات أو المعاهد الفنية أو المدارس الفنية الصناعية، للتدريب بها خلال شهور الإجازة الصيفية أو خلال فترة الدراسة، وخلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه الشركة، وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد التخرج (Dessler , 2004 , p137).

5. زيارة الجامعات والمعاهد والمدارس

تقوم بعض المؤسسات بإرسال مندوبي من طرفها إلى الجامعات والمعاهد والمدارس، للتعرف على الطلبة الذين على وشك التخرج وإنتهاء مرحلة الدراسة، ثم تعريفهم بالشركة أو المنظمة ومزايا العمل فيها، ومحاولة خلق الرغبة للالتحاق بالشركة (ماهر ، 2006 ، ص154).

يوجد سؤال مهم للتوضيح الفرق بين استقطاب المدراء و العاملين العاديين وهو كالتالي :-

هل هناك اختلاف بين استقطاب عاملين اعتياديدين ومدراء ؟

والجواب واضح وهو أن أساس عملية الاستقطاب هو واحد، إلا أن استقطاب المدراء وخاصة المدراء الذين يشغلون موقع إدارية عليا في الشركات الكبيرة أو العملاقة، هو أكثر أهمية وتعقيداً. لذلك استقطاب المدراء يختلف عن استقطاب العاملين والتربويين الاعتياديين قوله ترتيبات خاصة (Wayn , Casio , 1991 , pp336-337).

10.2.2 خطوات عملية استقطاب العاملين

تم عملية استقطاب العاملين والموظفين الجدد بعدد من المراحل هي (جامعة القدس المفتوحة ، 2004 ، ص78):

1. حصول طلب أو حاجة لعاملين وموظفين إضافيين، فالعملية تبدأ عند ظهور الحاجة لعاملين وموظفين إضافيين، حيث يتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم
2. تحديد الأسلوب الذي سيلبى به الطلب على الجهد الإضافي، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاعتماد على الدوام الإضافي مثلًا أو الاستعانة بعمالة وقتية، في هذه الحالة لن تحتاج المنظمة إلى تعيين عاملين وموظفين دائمين.
3. إذا ما تبين بأنه لابد من توظيف عاملين وموظفين دائمين لقسم أو دائرة معينة، فالخطوة التي تلي تلك الخطوة هو تحديد مصدر الحصول عليهم ، وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية فيما إذا ستقوم بتوفير العمالة المطلوبة من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره أو من خارجها.
4. إذا ما وجدت المنظمة ضرورة التعيين من مصدر خارج المنظمة، وجب على المنظمة تحديد الفئة التي ستتوجه إليها، وهل ستكون هذه الفئة عاطلة عن العمل أم هل هي تعمل في مؤسسات منافسة، أم هل هي طلبة على وشك التخرج فتسعى المنظمة للتعاقد معهم ليعملوا فيها فور تخرجهم (Dessler , 2004 , p139).
5. فإذا ما حددت المنظمة وإدارة الموارد البشرية الفئة التي سيتم التوجيه إليها، عليها بعد ذلك أن تحدد وسيلة التوجيه، هل ستكون بالإعلان أم بالاستعانة بمكاتب التوظيف، أم باستخدام وسائل أخرى حديثة.

المبحث الثالث

الاختيار والتعيين في النظام الإداري الحديث

1.3.2 تمهيد

الاختيار والتعيين عملية نظمية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة المرتدة تشمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف من جری استقطابهم، للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية والعدالة، والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توفرها فيمن يتم انتقاوه. ويجري تحديد هذه المواصفات التي تدعى بمعايير الاختيار (عقيلي ، 2005 ، ص307)، وهذه التي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة المتواضعة لمعرفة مدى جودة عملية التوظيف بمجملها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة. ولذلك نجد أنه لا تعتبر عملية استقطاب العاملين ذات أهمية إذا لم يتبعها عملية أخرى لا تقل أهمية عنها، وتعتبر امتداداً لها في ظل نظام اختيار وتعيين القوى العاملة في المنظمة، ألا وهي عملية الموائمة بين متطلبات الوظيفة والصفات الشخصية للفرد المراد تعيينه، أو هي اختيار وتعيين الموظف المناسب، ووضعه في المكان المناسب الذي يتلاءم مع استعداده وقدراته وميوله ورغباته ويحقق القيام بمهام الوظيفة الشاغرة بكفاءة وفاعلية. وفي ظل هذه الأهمية، تنتظر المنظمة أن يتقدم لها بعض الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة فيها، وبالتالي لا يمكن القول أن هؤلاء المتقدمين هم أفضل وأنسب العناصر المتاحة في سوق العمل، ولذلك لابد أن تشمل عمليتي الاختيار والتعيين البحث والتقييم عن أفضل العناصر المتاحة، من خلال تنمية المنظمة لمصادرها من الأفراد. ولا شك أن التطورات التكنولوجية والاتجاه إلى العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات دفع المنظمات إلى التركيز على مواردها البشرية، والعمل على المحافظة على العناصر المميزة باعتبارها عنصراً مهماً في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وخفض النفقات (عقيلي ، 2005 ، ص310).

2.3.2 مفهوم عملية الاختيار وتعريفها:

تعتبر عملية الاختيار والانتقاء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وأكثرها خطورة وحساسية، لكونها المهمة التي يتقرر من خلالها تصفية المتقدمين عبر خطوات ومراحل إجرائية متعاقبة لتنتهي باستبعاد الأفراد الأقل صلاحية وكفاءة، وتسمية الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة وفقاً للأسس والمعايير التي اعتمدت لهذا الغرض (الكبيسي ، 2004 ، ص103).

ويعد كل من الاختيار والتعيين ركنين أساسيين في عملية التوظيف، حيث يستطيع الفرد من خلاله تحديد المنظمة التي سيعمل بها وينتمي إليها، وبالتالي اختيار أفضل البدائل المتاحة له . من جهة أخرى تستطيع المنظمة تحديد مدى صلاحية الفرد لملء الوظيفة الشاغرة فيها من خلال المفاضلة بين مؤهلات وقدرات ومهارات المرشحين، سواء باستخدام الأسلوب غير التعويضي والذي يتضمن سلسلة من الحاجز لابد للمرشح من اجتيازها، أو باستخدام الأسلوب التعويضي والذي يتم من خلاله تقييم مهارات وقدرات المرشح بصورة كلية (شاوיש ، 2000 ، ص174).

وهنا يجب التأكيد على أهمية عملية الاختيار التي يتزايد أثرها في المجتمعات التي لا تزال العلاقات والانتماءات المجتمعية والاعتبارات الضيقية تلعب دورها في قرارات الاختيار والتعيين وهو ما تنبه له سلف هذه الأمة حيث أشاروا إلى خطورة هذه العملية، فحرصوا على الالتزام بالأحاديث والنصوص الشرعية التي تدعو إلى وجوب التحري عن المؤهلات، والتأكد من شروط القوة والأمانة والصلاح فيما يتم اختيارهم لشغل الوظائف العامة، وحذرها من تجاوزها أو الخصوص لھوی النفس في تفضيل الأقارب أو المعارف على غيرهم، على الرغم من عدم أفضليتهم عليهم في الكفاءة و الجدار.

لذلك لابد من التحلي بالموضوعية في عملية الاختيار وكلما واعم الاختيار بين مستلزمات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين كلما كان أقرب إلى الموضوعية.

لذلك تعتبر تولية الأصلاح والأجر من واجبات الوظيفة العامة، وعدم اختيار الأصلح خيانة الله ولرسوله قوله - صلى الله عليه وسلم - " من ولی رجلاً في أمور المسلمين شيئاً و في رعيته من هو أولى منه فقد خان الله ورسوله وجماعة المسلمين " (صحيح مسلم). ويؤكد ذلك أيضاً قوله - صلى الله عليه وسلم - في حديث آخر " ما من عبد يسترعى الله رعيته يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرر الله عليه الجنة " (صحيح مسلم).

وتضع هذه الأحاديث من بيده سلطة الاختيار أمام مسؤولية جسمية و يعد التقصير في أدائها خيانة الله ولرسوله، ويتوعد الرسول - صلى الله عليه وسلم - المقصر بدخول النار والحرمان من الجنة.

وهناك عدة آراء وتعريفات لعدة كتاب عن عملية الاختيار نوجز منها ما يلي :
يعرف الاختيار بأنه " عملية تقييم الأفراد واحتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها (الشنواني ، 1999 ، ص99).

ويعرف " بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة، من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم

في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف" (رشيد ، 2001 ، ص491).

ويعرف أنه " العملية الإدارية التي بمقتضها يُقسم المرشحين إلى فريقين فريق قبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه وبطريقة أخرى يمكننا القول: أنها تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة" (زويفل ، 2003 ، ص97).

ويعرف بأنه مصطلح يطلق على العملية المتضمنة لخطوات متعددة متعاقبة، تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين اللذين تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم وصلاحيتهم لشغلها " (الكبيسي ، 2004 ، ص104).

ويعرف أيضاً أنه " العملية التي يتم بمقتضها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر(صالح ، والسلام ، 2006، ص85).

3.3.2 أهمية عملية الاختيار

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها إن لم يتتوفر لها الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات (شاوיש ، 2000 ، ص157).

تعتبر عملية الاختيار ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص فعلى هذه العملية توقف عملية تحديد أداء المنظمة وموظفيها، وبالتالي تحديد مستقبلها، ويمكن أن تتضح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية التي تسعى عملية الاختيار الجيدة إلى تحقيقها (شاوיש ، 2000 ، ص158):

1. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي تحقيق نوع من الاستقرار بين الموظفين وبعضهم بعضًا.
2. تحقيق مستويات عليا من الإنتاج .
3. تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .
4. إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ضمن إمكانيات المنظمة.
5. تعزيز انتماء الموظف ولائه للمنظمة.
6. تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وخصوصاً تلك التي تترتب على عملية الاختيار، مثل تكلفة تدريب الموظف وتكلفة إعادة الاختيار وغيرها.

4.3.2 معايير الاختيار

يقصد بمعايير الاختيار تلك الصفات والخصائص التي يجب توافرها بالشخص الذي سيتم اختياره لملء الوظيفة الشاغرة، بما يتناسب والمتطلبات الأساسية لها، وبشكل أساسى يجب أن تتضمن معايير الاختيار قائمة بالمميزات التي كان يتمتع بها الموظف الذي كان يشغل الوظيفة المعلنة بجدارة (Ivancevich, & Glueck , 1986 , p230).

ولا توجد معايير ثابتة يمكن تطبيقها على كافة الوظائف الشاغرة ؛ وذلك لاختلاف طبيعة هذه الوظائف واختلاف مجال أعمال المنظمات وأهدافها، ولكن يمكن القول أن هناك عدة خصائص يجب توافرها في الشخص المراد اختياره بما يتلاءم وطبيعة الوظيفة الشاغرة، وهذه الخصائص هي (رشيد ، 2001 ، ص500)، (Ivancevich, & Glueck , 1986 , p230) :

1. مستوى التعليم:

تقوم إدارةقوى البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب للوظيفة الشاغرة بما يتلاءم وطبيعة عملها ومسؤولياتها وذلك قبل الإعلان عن هذه الوظيفة، ويطلب ذلك تحديد المؤهل الدراسي، والتخصص وأحياناً التقدير عن التخرج .

2. الدورات التدريبية:

ويقصد بها تلك الدورات التدريبية التي لها علاقة بمهام الوظيفة الشاغرة والتي سبق وأن حصل عليها المتقدم في الفترات السابقة لتقديمه للوظيفة.

3. الخبرات السابقة:

تعتبر الخبرات السابقة التي لها علاقة بالوظيفة الشاغرة ذات أثر كبير في تسهيل ممارسة الأعمال والمهام الخاصة بالوظيفة الشاغرة، ولذلك فإن كثيراً من المنظمات تفضل اختيار من له خبرة سابقة في مجال عمل الوظيفة الشاغرة أو مجال عمل المنظمة ككل.

4. الصفات البدنية:

تتطلب بعض الوظائف صفات بدنية معينة، كالطول والقوة البدنية والرشاقة والجمال وكذلك العمر، كما تفضل بعض المنظمات تشغيل جنس معين دون الآخر في وظائف معينة.

5. الصفات الشخصية :

تفضل المنظمات توافر صفات شخصية معينة بما يتلاءم وطبيعة عمل الوظيفة الشاغرة، ومن هذه الصفات الحالة الاجتماعية وقدرة الفرد على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وقدرته على مخاطبة الناس والاتصال بهم، كما وتعتبر القدرة على العمل تحت الضغط وفي أوقات ما بعد الدوام الرسمي من الصفات الشخصية المهمة.

5.3.2 إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة وتعيينها:

تستخدم المنظمات العديد من الإجراءات والأدوات التي تساعدها في الاختيار لتكون بمثابة مقاييس لتقدير المتقدمين وتحديد مناسبتهم للوظيفة الشاغرة ومن ثم اختيار المناسب منهم، إلا أنه لا يزال يشوب هذه الأدوات بعض أوجه القصور، وما زال الحكم الشخصي والانطباعات الشخصية يلعبان دوراً كبيراً فيها، لذلك ينبغي الحد من جوانب القصور هذه، والتركيز على المهارات ذات العلاقة بالعمل، ومن هنا يجب إلا تكون هذه الأدوات مجرد فن ولكن مزيجاً من العلم والفن (رشيد ، 2001 ، ص493).

وقد يختلف اختيار وتعيين القوى العاملة من منظمة إلى أخرى، أو تضيق وتنبع ، وذلك حسب طبيعة عمل الوظيفة الشاغرة، وحسب حجم المنظمة ذاتها، وحسب حجم القوى العاملة فيها وعدد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة. ولكن يمكن القول أن هناك خطوات رئيسية عامة لابد للمنظمة من إتباعها "إذا أرادت الحصول على أفضل الكفاءات المتقدمة للوظيفة الشاغرة فيها"، وتلخص هذه الخطوات والإجراءات والتي بناءً عليها يتم اختيار المتقدمين للعمل واستبعاد غير الملائمين وغير المؤهلين وفيما يلي جدول توضيحي يوضح الخطوات الرئيسية لعملية الاختيار:

جدول رقم (2.2): خطوات عملية الاختيار

المرحلة	مسمى المرحلة	مشتملاتها	ملاحظات
الأولى	الإعلان عن الوظائف الشاغرة	ويتضمن الإعلان على المعاملات التالية: الجهة المعلن، المؤهلات والشروط، الجهة التي تقدم الطلب إليها، الإجراءات اللاحقة	أداة تعريفية وتعليمية
الثانية	الاستقطاب	تشمل المصادر الآتية: المصادر الداخلية والخارجية، ولها وسائل تقليدية وأخرى غير تقليدية	يسميها البعض الاستجابة
الثالثة	المقابلة الأولية	تكون هذه المقابلات بصورة أولية من مميزاتها قصر فترتها الزمنية	يتم من خلالها معرفة بعض الجوانب المظهرية والسلوكية
الرابعة	استلام طلبات المترشحين ورسائل المعروضين	تشمل الوثائق والمستندات الرسمية: صورة بطاقة الأحوال ، والشهادات الدراسية، شهادات الخبرة، وفي بعض الأحيان C.V.	تسليم الطلبات عن طريق: اليد، البريد، وأخيراً عن طريق البريد الإلكتروني

المرحلة	مسمى المرحلة	مشتملاتها	ملاحظات
الخامسة	المقابلات الشخصية	المقابلات الشخصية إما أن تكون: 1- مفتوحة وغير مخططة أو غير مقننة أي غير مقيدة بأسئلة محددة. 2- مقننة أو مقيدة أو مخططة، فهي لا تستغرق وقتا طويلاً، ولا حوار فيها ولا إسهاب. 3- قد تكون هادئة وموجهة مع أنها غير مقننة ولا مخططة	تنص عليها اغلب التشريعات، وتتبادر دقتها وموضوعيتها من جهة إلى أخرى، كما تتبادر ضرورتها
السادسة	إجراء الاختبارات	أهم الاختبارات الشائعة التطبيق: الاختبارات الشخصية اختبارات التحصيل الاختبارات العملية للأداء اختبارات الذكاء اختبارات كشف الكذب	تتعدد الاختبارات، وتتنوع أساليبها تبعاً لمستوى الوظائف الشاغرة وطبيعتها
السابعة	الفحوص الطبية	يتم إرسال من اجتازوا الخطوات السابقة إلى الفحص الطبي، للتأكد من سلامتهم من الأمراض السارية و المعدية أو أي عاهة	لا تتوقف الفحوص الطبية في المنظمات العصرية، بل تستمرة بصفة دورية
الثامنة	التأهيل والإعداد قبل المباشرة	يجري تدريب المتدربين قبل تعيينهم في بعض الحالات كما في الوظائف المهنية أو التقنية	هذه آخر مرحلة للتأكد من أهلية الشريحة التي يتم اختيارها للعمل ومن ثم تعيينهم

المصدر: (الكبيسي، عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2004 ، ص ص105-123).

وفيما يلي يتناول الباحث خطوات عملية الاختيار وتطبيقاتها في مجال اختيار الموظفين بشكلها العام.

١. الإعلان عن الوظائف

تعتبر هذه الخطوة من أولى خطوات الاختيار، ولذلك فإن أغلب النظم المعتمد بها تناوله بألا يتم التعيين إلا بعد الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وذلك لأن التعيين حق مشروع لجميع المواطنين وبدون استثناء، لأنه عدم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة يحجبها عن أولئك المؤهلين لشغلها، ويضيق دائرة المنافسة، ويفتح الباب للمقربين والمحسوبين.

ومن فوائد الإعلان عن الوظائف الشاغرة أنه يمثل أداة تعرفيّة وإعلامية تساعده في جذب وترغيب العناصر المؤهلة لشغل هذه الوظيفة (كشواي ، 2006 ، ص70).

٢. الاستقطاب مصادره وأنواعه

بعد أن تحدد أي منظمة احتياجاتها من القوى العاملة، وتضع الشروط التي ترغب توافرها في شاغلي وظائفها، وتنتهي من وضع الخطط وذلك من خلال عملية التوظيف، وتمر عملية التوظيف بمرحلتين أساسيتين هما (رشيد ، 2001 ، ص459):

المرحلة الأولى:

تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، وجذبها وتشجيعها للتقدم للعمل في الوقت المناسب وبالنوعيات والأعداد المناسبة وتسمى مرحلة الاستقطاب وسبق الحديث عنها بالتفصيل.

المرحلة الثانية:

وتتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة وتسمى مرحلة الاختيار.

وبعد استكمال إجراءات المفاضلة بين المتقدمين، ويتم إصدار قرار التعيين بناء على نتائج الاختبارات ليصبح الشخص الذي تم اختياره موظفاً وعاملًا في المنظمة.

وبإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم للعمل في المنظمة بعد الاستقطاب خطوة رئيسية لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي، إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف، وزيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية.

٣. المقابلات الأولية

تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد، ومن خصائص هذه المقابلات قصرها؛ أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة، كال ihtير العام واللياقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة، وفي بعض الأحيان يتم إعداد استماراة خاصة تحتوي على أسئلة يتم الإجابة عنها من

قبل المتقدم للعمل، وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم في التعيين يمكن إعطاؤه استمارة طلب توظيف لتعبئته (عباس ، 2006 ، ص120).

4.5.3.2 استلام طلبات المتقدمين

بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطرق الإعلان المتعارف عليها، يبدأ الراغبون في شغل هذه الوظائف بالتوافد على المنظمة التي أعلنت عن شواغرها، لتقديم طلباتهم سواء كان ذلك باليد أو بالبريد الإلكتروني والفاكس، وتشمل الطلبات كما هو متعارف عليه على الوثائق والمستندات المطلوبة للتوظيف. لذلك ينبغي الاهتمام بتصميم طلبات التوظيف، حيث إن الطلبات المصممة بشكل جيد توفر كثيراً من النفقات والوقت والجهد المبذول في اختيار وتعيين الموظفين، من خلال التعرف على كثير من البيانات الشخصية التي يمكن الاستفادة منها من خلال المقابلة الشخصية، والتأكد من وجود البيانات أساسية في كافة النماذج (كشواي ، 2006 ، ص72).

1. بيانات شخصية: وهذه البيانات تتعلق بشخصية المتقدم ومنها الاسم والسن والجنس ومكان الميلاد وتاريخه والحالة الاجتماعية وعدد أفراد الأسرة.

2. بيانات تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية: ومن هذه البيانات مدى ملائمة صحة المتقدم العامة مع ظروف عمل الوظيفة الشاغرة، وخلوه من الأمراض.

3. بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي: كالمؤهلات العلمية التي يحملها المتقدم، ونوعها، ودرجة النجاح والتقدير، والمدارس والجامعات التي درس فيها.

4. بيانات تتعلق بالخبرات السابقة: ومنها الوظائف التي شغلها المتقدم في فترات سابقة، وأماكنها ومدتها، وأسباب تركه لها، وكذلك الدورات التدريبية التي تلقاها أثناء عمله السابق .

5. بيانات تتعلق بالجهات المرجعية: وتتضمن البيانات للخاصة بالجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري والاستفسار عن المتقدم، وبالتأكد من البيانات الواردة في طلب التوظيف.

وتشتمل طلبات التوظيف كوسيلة أولية لتصفية المتقدمين، والإعداد للمقابلات الشخصية، كما إن المعلومات التي تتضمنها تصبح جزءاً من سجل الفرد بعد تعيينه.

5.5.3.2 المقابلات الشخصية

الخطوة التالية في الاختيار، وبعد اكتمال المعلومات عن المرشحين، هي مقابلتهم للتأكد من تمعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف كالظهور العام وطريقة التصرف وغيرها، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات مهمة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات والاختبارات وغيرها (برنوطي ، 2004 ، ص ص243-244).

وتعد المقابلات أكثر الوسائل انتشاراً في عملية اختيار الموظفين، حيث يمكن استخدامها وسيلة أولية لتصفية المتقدمين، وكما يمكن استخدامها كوسيلة بديلة للامتحانات؛ لاختيار المناسبين من بين المتقدمين لملء الوظيفة، ويمكن استخدامها كوسيلة متممة للامتحانات بهدف التأكيد من البيانات الواردة في طلب التوظيف والحصول على معلومات إضافية عن المتقدمين وخاصة تلك التي تتعلق بشخصية المتقدم مثل القدرة على الاتصال، والتعبير عن الذات والثقة والاتزان النفسي وغيرها، ومن جانب آخر فهي تتيح للمتقدم الحصول على معلومات عن المنظمة والوظيفة الشاغرة.

وتعرف المقابلات بأنها حوار بين شخصين، أو جهتين يتم عبره تبادل المعلومات والأراء حول موضوع أو قضية أو شأن محدد. ومقابلات التعيين هي إحدى هذه الأنواع التي يُراد منها تعريف الجهاتين بالمزيد من المعلومات حول الطرف الآخر (الكيسي ، 2004 ، ص112).

وأيضاً هي "محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر (مثل ممثل إدارة الموارد البشرية وممثل عن الإدارة المعنية والمرشح للوظيفة) و من أجل تحقيق ما يلي (صالح ، والسالم ، 2006 ، ص91):

- هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلاً.

• هل لدى المرشح الدافعية في الاستمرار في العمل لوقت طويل والتكيف مع العاملين.
تمت المقابلات الشخصية وجهاً لوجه بين أحد المشاركيين التابعين للمق雍، وبين طرف آخر قد يكون أحد إداريي البرنامج أو شخص آخر، أو مشارك آخر قد يكون أخصائي نفسي، وأثناء المقابلة يقوم المق雍 بتسجيل تصرفات وتحركات وأقوال المشارك التابع له، كما يقوم بتسجيل تصرفات و تحركات الطرف الآخر الذي يقوم بتمثيل الدور الآخر، والتي لها تأثير على المشارك الذي يتم تقييمه (ماهر ، 2006 ، ص178).

وقد قسمها رشيد إلى العديد من الأنواع (رشيد ، 2001 ، ص56)، وتم تلخيصها كما يلي:

جدول رقم (3.2): أنواع المقابلات وكيفية استخدامها

م	نوع المقابلة	استخدامها
.1	المقابلات الفردية	مقابل واحد أو عدد من المقابلين لمتقدم واحد.
.2	الم مقابلات الجماعية	يتم إجرائها لعدد من المتقدمين في آن واحد عن طريق شخص واحد أو أكثر.
.3	الم مقابلات المتعاقبة	سلسلة من المقابلات الفردية ويجري المقابلة للمتقدم عدة أشخاص كل على حده.
.4	الم مقابلات الهاتفية	تم من خلال الاتصال الهاتفي بالمتقدمين.
.5	الم مقابلات عن طريق الحاسب الآلي أو الوسائل المتعددة	تم عن طريق الحاسب الآلي (الإنترنت) والوسائل المتعددة.
.6	مقابلات الضغط	تستخدم لشغل الوظائف التي يتعرض شاغلوها لضغط كبير وتحتاج إلى اتزان.

من إعداد الباحث

وقد حدد Dessler أسلوب إجراء المقابلات من حيث انتظامها إلى:

- المقابلات المنتظمة أو المجهدة وعادة تستخدم لقياس مهارات محددة عن طريق أسئلة محددة ومعيارية.
- المقابلات شبه المنتظمة تتطلب في الأساس طرح الأسئلة نفسها على المتقدمين مع السماح ببعض المرونة.
- المقابلات غير الموجهة (غير المنتظمة) ويكفي فيها تحديد الخطوط الرئيسية للموضوعات محل المقابلة.
- المقابلات المفتوحة وهي التي تكون غير منتظمة على الإطلاق حيث يكون المقابل حرّاً في طرح الأسئلة التي يراها مناسبة.

وعلى الرغم من أهمية المقابلة الشخصية في اختيار الأفراد، إلا أن مشاكلها التطبيقية تحول دون الحصول على الفائدة المرجوة منها وقد واجهت العديد من الانتقادات وهو ما أثبتته بعض الدراسات الميدانية، ومنها أن المقابلة القصيرة لا يمكن التعويل عليها في كشف القدرات ومعرفة الميول والاتجاهات، وأيضاً يؤخذ على بعض المقابلات أنها تكلف الكثير من الجهد والوقت، خصوصاً عندما يكون هناك أعداد كبيرة من المتقدمين، كما أنها لا تكشف عن القدرة الحقيقية

للمُقابلين، إما بسبب ارتباكيهم أو لضعف في قدرة المُ مقابلين في إتاحة الفرصة لهم (الكبيسي، 2004، ص 114).

وأيضاً وبالرغم من الفوائد العديدة التي تتحققها المقابلات في اختيار الموظفين إلا أنها تبقى أداة غير دقيقة وذلك للأسباب التالية (الكبيسي ، 2004 ، ص115):

- التحيز والتعصب والتقدير العاطفي وعدم الموضوعية التي جبل عليها الإنسان بفطرته، ولكن يمكن التخفيف من حدة هذه المظاهر من خلال انتباه لجنة المقابلة عند التقييم والحرص على عدم طغيان النزعة الشخصية على الموضوعية.

- تأثير وسيطرة صفة معينة من صفات المرشح على غيرها من الصفات عند تقييم الشخص المرشح وهو ما يعرف بتأثير الهالة.

- فشل أحد أعضاء لجنة المقابلة أو أكثر في الاستماع للمرشح، والذي سيؤدي إلى تقييم غير موضوعي.

6.5.3.2 الاختبارات وأهميتها وأنواعها

1. أهميته الاختبارات

تمثل الاختبارات جزءاً طبيعياً في حياتنا، فنحن نتعرض لكثير من الاختبارات مثل اختبارات التحصيل العلمي في المدارس والجامعات، كما إننا نتعرض لبعض اختبارات اللياقة الرياضية والطبية في موافق كثيرة. وبعد دراسة طلبات التوظيف واستبعاد الطلبات غير المستوفية بالشروط الازمة لابد من تصفية الطلبات المتبقية عن طريق الاختبارات التوظيفية؛ بهدف المفاضلة بين المتقدمين وما يملكونه من مهارات ومهارات وخبرات وقدرات واستعدادات وميلول، تمكنهم من القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة الشاغرة لملء الوظيفة بأكفاء المتقدمين ولتحقيق مبدأ العدالة والمساواة. كما وتعتبر الاختبارات الوسيلة الأكثر موضوعية لاختيار الموظفين على أساس الجدارة والصلاحية دون التأثر بالنواحي الشخصية والاجتماعية والبعد عن التحيز والمحاباة. وتبني فلسفة اختبارات التوظيف على فرضيتين أساسيتين أولها : إن القدرات والمهارات الإنسانية عادة تكون موزعة بين الأفراد توزيعاً يقترب من التوزيع الطبيعي، بمعنى أن قلة من هؤلاء الأفراد يتمتعون بدرجة عالية من هذه القدرات والمهارات وهم من يحاولون الاختبار الكشف عنهم، وثانيهما: أن هنا درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة وبين احتمال النجاح في أداء وانجاز متطلبات العمل (شاويش، 2000 ، ص 168).

تعتبر الامتحانات جزءاً مهماً من الاختبارات التوظيفية، واستلزم الإعداد السليم لها مراعاة المبادئ الأساسية وأهمها (رشيد، 2001 ، ص 543):

- أن تكون الامتحانات شاملة لجميع الجوانب الجوهرية للوظيفة الشاغرة.
- أن يقوم بتصميم الامتحانات أفراد متخصصون ومؤهلون.

- يجب التحقق من صدق الامتحان وثباته.
- يجب تحديد الدرجة المناسبة لاجتياز الامتحان، والدرجة المناسبة لكل سؤال من أسئلته.
- وبالرغم من الايجابيات التي تتحققها الامتحانات إلا أنها تثير بعض المشاكل.

2. المشاكل الحساسة للامتحانات (رشيد، 2001 ، ص 544):

- عدم التتحقق من صدق الامتحانات، الأمر الذي يفقدها كثير من جدواها.
 - عدم وجود فروق تذكر بين نتائج الممتحنين، وخصوصاً عندما يكون عدد المتقدمين كبير.
 - وجود أفراد غير مدربين على تصحيح الامتحانات وتفسيرها، وخاصة امتحانات الشخصية.
 - تحتاج عملية عقد الامتحانات إلى تكاليف كبيرة، وخاصة إذا أردنا التتحقق من صدقها.
- ولغرض توفير الموضوعية في الاختبارات لابد من توفر الصدق والثبات فيها Validity and Reliability (عباس ، 2006 ، ص ص122-123).

3. ثبات المقياس Reliability

يقصد بالثبات هو الحصول على درجات ونتائج ثابتة في كل وقت يستخدم فيه المقياس في اختيار نفس الأشخاص، فإذا تم تطبيق المقياس على المتقدمين للوظيفة في أوقات مختلفة وكانت النتائج متطابقة في كل مرة أو متقاربة، عند ذلك يتم الحكم على المقياس المستخدم (الاختبار) بأنه اختبار يتمتع بالثبات(عباس ، 2006 ، ص ص122-123).

4. الصدق Validity

يقصد بالصدق إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير المرضي؛ أي بمعنى آخر إن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار الذي يقيس فعلاً ما هو مطلوب من المتقدمين للوظيفة وفق متطلبات وخصائص الوظيفة. ويقترح أن يخضع الاختبار إلى اختبارات صدق المحتوى Content Validity، وصدق الهيكل Structure Validity، وصدق المعيار Criteria Validity، وعند اجتياز المقياس لهذه الاختبارات يصبح صادقاً من حيث المحتوى (ما يتضمنه من مقاييس) والمعيار (أداة القياس) والهيكل أو التكوين (الشمولي). يبقى أن يخضع الاختبار للصدق التميزي Discriminant Validity؛ أي لتحديد قدرة الاختبار التمييزية بين الأداء الضعيف أو الجيد، أو المعرفة الشاملة والقاصرة (الهيتي ، 2005 ، ص134).

5. أنواع الاختبارات

هناك العديد من الاختبارات التي يمكن استخدامها للمفاضلة بين الأفراد وتقييم آرائهم وقدراتهم واستعداداتهم للقيام بمهام الوظيفة المعلنة، ولا يوجد تصنيف واحد للاختبارات التوظيفية بل إن هناك عدة تصنيفات وعدد أنواع منها (عبد الباقي ، 2004 ، ص176):

A. اختبارات الأداء

هي تلك الاختبارات التي تقيس معلومات الشخص ومهاراته التي اكتسبها سابقاً في أداء معين. وهي نوعان: منها ما يستخدم لقياس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة وتكون هذه الاختبارات كتابية أو شفوية، ومنها ما يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقع العمل الفعلي وملحوظة سلوكه (عبد الباقي ، 2004 ، ص177).

B. اختبارات الذكاء

ويقصد بها تلك الاختبارات التي تقيس القدرات العقلية بما فيها القدرة على التعبير والقدرة الحسابية وسرعة البديهة والذاكرة. تُعتبر اختبارات الذكاء من أهم الاختبارات الواجبة للمفاضلة بين المتقدمين، حيث تعتمد درجة الذكاء المطلوبة على طبيعة عمل الوظيفة الشاغرة ومستواها الوظيفي، والوظائف في المستويات الإدارية العليا تتطلب درجة أعلى من الذكاء عنها من الوظائف في مستويات إدارية أقل. كما وتحتاج بعض الوظائف درجة عالية من الذكاء كوظائف الحسابات والهندسة وأعمال التصميم والإدارة.

وعلى أي حال تعتبر اختبارات الذكاء وحدها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، إذ يتوقف نجاح الفرد على عدة عوامل منها الذكاء، فاختبارات الذكاء لا تقيس درجة الولاء للمنشأة أو الشجاعة أو القدرة على قيادة الآخرين، وما إذا كان الفرد اجتماعياً بطبعه يميل إلى التعاون والطموح والصدق (عبد الباقي ، 2004 ، ص178).

C. اختبارات الاستعداد والقدرات

هي الاختبارات التي تقيس قدرة الأفراد على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرضون لها، والتي تعكس مدى استعداد الفرد للقيام بمهام الوظيفة بما في ذلك القدرات اللغوية والتذكر والابتكار، وكما تشمل هذه الاختبارات اختبارات القدرات البدنية والحركية والتي تستخدم لقياس استعدادات الفرد البدنية، والتي تستخدم للمفاضلة بين المتقدمين لوظائف المهن اليدوية (عبد الباقي ، 2004 ، ص180).

D. اختبارات الميول للعمل:

تحاول اختبارات الميول الكشف عن ميول الفرد واهتماماته التي لها علاقة بأداء مهام الوظيفة المعلنة، والتي يمكن من خلالها تحديد دوافعه للعمل، فالأفراد الذين يحبون أداء عمل معين يكون لهم دوافع وميول قوية للقيام به، وبالتالي هم أكثر الأفراد احتمالاً للنجاح والاستقرار الوظيفي. وتستخدم اختبارات الميول في الغالب للوظائف المهنية كمرشد للاختيار وليس كمعيار أساسي للاختيار، ومن هذه الاختبارات مقياس التفضيل لكوادر ومستودع مسترلونج كامبل للميول (رشيد ، 2001 ، ص519).

E. اختبارات الشخصية

تعتبر كلمة الشخصية كلمة غامضة ويرجع هذا الغموض إلى التعريفات المتباعدة للشخصية، فقد عرفها أحد علماء النفس على أنها: اندماج كافة سمات الشخص في منظومة فريدة تحدد محاولات الشخص للتكيف في البيئة المحيطة به والتي تتغير باستمرار. إلا أن علماء النفس قد اتفقوا على وجود خمسة أبعاد أساسية للشخصية هي الانبساطية والاستقرار النفسي والتقبل والإحساس الداخلي والافتتاح على التجارب، ولم يتفقوا على الأهمية النسبية لكل من هذه الأبعاد، ولذلك تتعدد الاختبارات الشخصية وتأخذ أشكالاً مختلفة، فمنها اختبارات السمات واختبارات الاهتمامات واختبارات القيم الخاصة بالشخص، واختبارات السلوك في العمل (رشيد، 2001 ، ص520).

وتشتمل هذه الاختبارات في الحكم على القيم الشخصية للمتقدم، كأخلاقه وطباعه وقدراته على القيادة ودرجة حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه. وقد وجهت عدة انتقادات لاختبارات الشخصية كأداة للمفاضلة بين المرشحين حيث تعتبر خصائص الشخصية غير ملموسة لا يمكن قياسها بدقة، وتعتبر اختبارات الشخصية انتهاكاً لخصوصيات الفرد. وبالرغم من الانتقادات إلا أن كثيراً من المنظمات تستخدمها لتحديد مدى ملائمة اتجاهات الفرد وشخصية لثقافة المنظمة وأهدافها، وأشهر اختبارات الشخصية هو اختبار منسوتاً للجوانب المتعددة للشخصية، والذي تم تطويره في جامعة منسوتا الأمريكية في الأربعينيات (رشيد ، 2001 ، ص521).

F. اختبارات الاتجاهات

ويقصد بها تلك الاختبارات التي تهدف إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص، وموافقه من بعض القضايا العامة، ومن الأشخاص المحيطين به، ومن نظم العمل وذلك بهدف معرفة الدرجة التي يمكن أن يتكيف بها المرشح مع ظروف العمل التي ستحيط به في الوظيفة الشاغرة (رشيد ، 2001 ، ص521).

7.5.3.2 مرحلة الكشف الطبي

تعد مرحلة الكشف الطبي مهمة لمرادل اختيار الموظفين وتعيينهم، وتعتبر متممة لما سبقها من المرحل، حيث إن المنظمة بحاجة إلى معلومات حول حالة المرشح الصحية ك حاجتها للمعلومات عن مؤهلاته وخبراته وشخصيتها؛ لإصدار قرارها لتعيينه أو رفضه، ففي بعض الوظائف يتوقف قرار تعيين المرشح على حالته الصحية، وعادة ما تقوم المنظمات بتحويل المرشح النهائي للفحص الطبي وذلك للوقوف على حالته الصحية عند تعيينه للوقوف على مقدار التعويض عن الحالة الصحية مستقبلاً، وللتتأكد من تتمتعه بالليةاقة الصحية الازمة لأداء العمل والكشف عن

الأمراض المزمنة والمعدية ومنع انتشارها وتوثيق ذلك في سجله الطبي لمنع ادعاءات إصابات العمل مستقبلاً (عقيلي ، 2005 ، ص327).

وبالتالي يهدف الفحص الطبي إلى الأهداف التالية (عقيلي ، 2005 ، ص328):

- حماية الموظف بوضعه في ظروف العمل ووظيفة تتلاءم ووضعه الصحي وتكتيفه بمسؤوليات تتناسب وحالته الصحية.
- حماية بقية الموظفين؛ باستبعاد المرشح المصاب بأمراض معدية.
- ضمان الاستفادة بأفضل ما يمكن من الموظف.

8.5.3.2 مرحلة التعيين

بعد الانتهاء من تصفية المرشحين يبقى على المنظمة اتخاذ قرار تعيين الملائم للوظيفة الشاغرة من بين المرشحين الذين تمت مقابلتهم. و يتم اختيار المرشح إما بطريقة التعويض، التي بمقتضاها يمر جميع المرشحين الذين اجتازوا مرحلة الفحص الأولى بجميع مراحل الاختيار والتعيين من اختبارات ومقابلات، ثم يتم تجميع النقاط التي حصل عليها كل مرشح في جميع المراحل، واختيار اكر المرشحين نقاطاً، أو بطريقة الحواجز المتعددة، هي يجب على المرشحين تخطي المرحلة السابقة للوصول إلى المرحلة اللاحقة، وهكذا حتى الانتهاء من مرحلة التعيين (Carrell , & kuzmits , 1987 , p164) . ولكن السؤال الجوهرى هو من في إدارة المنظمة سيقوم باتخاذ قرار التعيين، وفي الحقيقة تختلف سلطة إصدار قرار التعيين وذلك بحسب المستوى والسلم الوظيفي ولكن في العادة يتم اتخاذ مثل هذا القرار في المستويات الإدارية العليا للمنظمة؛ لما لهذا القرار من تبعات مالية وقانونية لها تأثير مباشر على مسار المنظمة.

9.5.3.2 أخيراً الالتحاق بالوظيفة وتجربة الموظف

بعد قرار تعيين الموظف وإبلاغه به يكون لزاماً عليه مباشرة عمله خلال مدة معينة من الزمن، وإلا يعتبر مفصولاً من العمل بمجرد انتهاء هذه المدة. ومن الجدير ذكره أن هذا القرار يبقى مؤقتاً حتى اختيار الموظف الفترة التجريبية التي يخضع لها والتي غالباً ما تتراوح بين ستة أشهر وسنه كاملة، حيث يكون لإدارة المنظمة الحق في إنهاء عقد العمل للموظف خلال فترة تجريبية بناء على أدائه خلال عمله، ومن هنا تبرز أهمية تقييم الموظف في نهاية الفترة التجريبية وما يتترتب عليه من تبعات مالية وقانونية واجتماعية خاصة بالمؤسسة، الأمر الذي يدفع الإدارة العليا بالمنظمات إلى فحص ودراسة تقارير تقييم الأداء بدقة خلال التجريب (عقيلي ، 2005 ، ص330).

10.5.3.2 مشاكل عملية اختيار الموظفين وتعيينهم

تفتقر كتب إدارة الموارد البشرية لفقرات أو مباحث محددة لمناقشة مشاكل عملية الاختيار والتعيين مما يوحي بان العملية خالية من المشاكل. وحقيقة الأمر بان هذه العملية تتجز من قبل الإنسان وبمساعدة تقنيات حديثة كالحاسوب، وكما هو معروف بان الإنسان معرض للخطر أو أن قانون الفروق الفردية يجعل العملية أكثر كفاءة في منظمات أخرى (الهبيتي ، 2005 ، ص 141).

لذلك كان من الضروري مناقشة أهم المشاكل التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمات في تحسين جهودها في مجال الاختيار والتعيين. فيما يلي موجز لأهم المشاكل التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين (الهبيتي ، 2005 ، ص 141-142)

1. غياب الإستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية يجعل عملية اختيار الموظفين وتعيينهم عشوائية وغير واضحة.
2. سوء تحطيط الموارد البشرية يؤدي إلى عدم دقة الاحتياجات ويضع الإدارة أمام مسؤوليات غير محددة.
3. ضعف عملية التحليل الوظيفي الذي يؤدي إلى عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة.
4. ضعف عملية الاستقطاب يؤدي إلى إلحاق أفراد غير مؤهلين لملء الوظيفة الشاغرة.
5. عدم تكامل إجراءات الاختيار، أي اعتماد خطوة أو عدد من الخطوات في تقييم المتقدمين، وهذا قد يؤدي إلى استبعاد بعض المرشحين ذوي الكفاءات العالية في مراحل سابقة، وقد يكون السبب في استبعادهم أسبابا عارضة.
6. عدم واقعية التقييم خلال فترة التجريب؛ بسبب ضعف المراقبة والمعايشة الميدانية للموظف.
7. عدم كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين.
8. إغفال المحددات القانونية والاجتماعية لعملية الاختيار والتعيين.
9. زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف فقد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

المبحث الرابع

الهيكل التنظيمي وخصائصه في الفكر الإداري

1.4.2 تمهيد:

يأتي هذا المبحث استكمالا لحلقة العنوان الرئيسي لموضوع الدراسة، حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف الهيكل التنظيمي وخصائصه، والعوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي، وأنواع الهيكل التنظيمي، ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي.

2.4.2 تعريف الهيكل التنظيمي :

ويعرف stonar الهيكل التنظيمي بأنه: "الأالية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"، ويعرفه fleet بأنه "نظام السلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية التي تحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة"، و يعرف robinns الهيكل التنظيمي بأنه: "إدارة تصنف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقيده ورسميته ومركزيته" (العيان ، 2002 ، ص205).

والهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، حيث تسعى الوزارات من خلال هيكلها إلى تحديد عدة أهداف منها (اللوح ، 2006 ، ص112):

1. توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل الوزارة.
2. توضيح المستويات الإدارية في الوزارة و اختصاصات و مسؤوليات كل مستوى.
3. توضيح نطاق الإشراف.
4. تسهيل عملية بناء الشعب والأقسام والدوائر.
5. توضيح خطوط السلطة والعلاقات الرسمية.

وعن طريق توضيح المستويات الإدارية داخل الوزارة ونطاق الإشراف وتحديد عدد الإدارات والدوائر والأقسام الإدارية لسير العمل داخل المنظمة تستطيع تحديد العدد المطلوب من العاملين لإدارة تلك الإدارات والدوائر والأقسام، والالتزام بالعدد المطلوب عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، وبذلك يكون الهيكل التنظيمي ذا فاعلية في تركيبته وتصميمه.

3.4.2 العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

هناك مجموعة من العوامل التي بينت تجارب ودراسات عديدة، إن من شأنها أن تؤثر في اختيار تصميم الهيكل التنظيمي المناسب ، وهي (العيان ، 2002 ، ص206-208) :

1. حجم المنظمة:

إذا كان حجم المنظمة صغيراً فان هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد في عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أداؤها، وعندما يكون حجم المنظمة كبيراً نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً واتساعاً، مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقاً للأنشطة المختلفة.

2. دورة حياة المنظمة:

حيث تمر المنظمة بدوره حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيراً فترة الانحدار والتي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال.

3. الموقع الجغرافي للمنظمة:

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكل تنظيمياً إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة.

4. درجة التخصص:

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيم بسيطاً، والعكس صحيح.

5. القدرات البشرية المطلوبة:

عندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص ، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً والعكس صحيح.

6. التكنولوجيا:

التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر وبالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

7. نطاق الإشراف:

ويقصد به عدد المرؤسين الذي يستطيع الإداري أن يشرف عليهم وقد يكون نظام الإشراف واسعاً أو ضيقاً، فإذا كان واسعاً يؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح، وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدوداً، وإذا كان ضيقاً يؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي وبالتالي يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية.

8. الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية):

إن مدى المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل والعكس صحيح.

9. البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية على اختيار الهيكل التنظيمي من حيث درجة الاستقرار ، فالمنظمة التي تعمل في بيئه تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئه غير مستقرة.

4.4.2 خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الهيكل التنظيمي الجيد والتي تختلف الأهمية النسبية لكل منها من منظمة إلى أخرى، لذلك على الإدارة أن توازن وترجح الخصائص الأكثر أهمية بالنسبة لأعمال المنظمة وفيما يلي شرح لأهم هذه الخصائص (الدهان ، 1992 ، ص 76 - 78) :

1. الاستفادة من التخصص:

يقضي مبدأ الاستفادة من التخصص أن يتم إيجاد وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل ، وأن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة عندما يكون بالإمكان تشغيل هذه الوحدة أو الفرد لكل وقت عمل.

2. التنسيق بين أعمال المنظمة:

إن التنسيق بين جهود الوحدات التنظيمية المختلفة وفي مراحل كل عمل، من الأمور الضرورية في المنظمة حتى يمكن القضاء على تكرار الازدواجية في العمل، ولكي يكون التنسيق كاملاً بين أجزاء العمل المختلفة، يجب أن تعمل هذه الأجزاء بأكبر كفاية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر.

3. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:

إن الهيكل التنظيمي الجيد يميز بين النشاطات الأساسية والثانوية للمنظمة ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

4. تحقيق الرقابة التلقائية:

حيث يقضي هذا المبدأ بأن لا يخضع عاملان قصد أحدهما مراقبة عمل الآخر لرئاسة شخص واحد.

5. عدم الإسراف:

إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته على المنظمة، ولا شك أيضاً أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، وإنما المقصود هو توفير ما يمكن توفيره، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء

الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفة من نفقات وجهود.

6. التعاون بين العاملين في المنظمة:

إن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

7. مراعاة الظروف المحلية:

الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف العملية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها.

5.4.2 أنواع الهيكل التنظيمي :

يوجد في كل منظمة نوعان من الهيكل موضحة أدناه (الدهان ، 1996 ، ص 78) :

1. الهيكل التنظيمي الرسمي:

وهو الهيكل الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تتكون المنظمة بموجبها، وبالتالي هو يشمل القواعد والترتيبيات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين في المنظمة.

2. الهيكل التنظيمي غير الرسمي:

وهو الهيكل الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة لتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم.

6.4.2 أعراض المشاكل الهيكلية:

على الرغم من صعوبة تحديد تأثير الهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات إلا أنه يمكن تحديد بعض الأعراض للمشاكل الهيكلية في المنظمة ومنها (حسن ، 2001 ، ص 314-315) :

1. تصميم سيء للوظائف:

حيث هناك علاقة متبادلة بين الهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي، فالترتيبيات الهيكلية غير الصحيحة، يمكن أن تحول الوظائف الجيدة على الورق إلى وظائف سيئة عملياً.

2. عدم معرفة الأجزاء المختلفة بالمنظمة بما تفعله الأجزاء الأخرى :

وتنشأ هذه المشكلة نتيجة لغياب التنسيق والتكامل.

3. الصراع بين الأقسام :

غالباً ما يعزّز المديرون هذه الصراعات إلى أسباب شخصية ولكن في الغالب ترجع إلى الفشل في تحقيق التكامل.

4. البطل في الاستجابة :

يتم تقسيم وتنسيق العمل من أجل انجازه بالسرعة الممكنة، والتأخير في الاستجابات قد يرجع إلى الهيكل التنظيمي غير الصحيح.

5. اتخاذ قرارات في ظل معلومات غير كافية:

لكي يكون القرار سليماً فان هناك حاجة لمعلومات كافية وسليمة ، أما إذا تم اتخاذ قرار في ظل عدم كفاية المعلومات بالرغم من وجود هذه المعلومات في مجال المنظمة فان هذه يعني خطأ في الهيكل التنظيمي.

6. تكاثر وانتشار اللجان:

عندما توجد في المنظمة العديد من اللجان واللجان المنشقة فان هذا يعني وجود خلل في الهيكل التنظيمي لأن الأمور لا تسير بطريقة سليمة.

7.4.2 مراحل تصميم الهيكل التنظيمي:

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بعدة مراحل هي (شاويش ، 1993 ، ص 430-431):

1. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة والتي ستوجه كل الجهود لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية.
2. تحديد أوجه النشاط الازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية، لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
3. تقسيم النشاطات إلى نشاطات رئيسية وأخرى فرعية، وتجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.
4. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف وظيفي ومواصفات وظيفية لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية.
5. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التعاون والتنسيق والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.
6. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية في المنظمة
7. القيام بإعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

بعدما انتهي الباحث من الفصل النظري الثاني والذي كان عنوانه التوظيف في الفكر الإداري الحديث، حيث وضح الباحث في هذا الفصل مفهوم تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، والهيكل التنظيمي وخصائصه في الفكر الإداري الحديث، وبعض المفاهيم والإجراءات التي تطرق إليها بعض الكتاب والباحثون بالخصوص، والتي ساعدت الباحث في فهم ومعرفة بعض الأسس ومعايير المتبعة والإجراءات وآليات تطبيقها.

سيتطرق الباحث للفصل النظري الثالث والذي عنوانه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وواقع عملية التوظيف بها، ومعايير التوظيف المعمول بها في الوزارة، ومعايير المعمول بها في دول أخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة الأردنية، وبعض دول التعاون الخليجي، حيث سيحاول الباحث فهم تلك الإجراءات ومعايير وطرق تطبيقهما.

الفصل الثالث

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وواقع سياسات التوظيف المحلية والدولية

❖ المبحث الأول: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
ومؤسساتها

❖ المبحث الثاني: واقع سياسات التوظيف بوزارة التربية
والتعليم العالي الفلسطيني ومعايير
التوظيف المطبقة بالوزارة وبعض
الدول العربية والأجنبية

المبحث الأول

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني

1.1.3 مقدمة

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية منذ توليها قيادة دفة التعليم عام 1994، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً خاصة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة. فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت ترفة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها أن تتجدد، ووضعت ذلك نصب أعينها هدفاً للتحقيق. وحين نتحدث عن إدارة شؤون 1.1 مليون طالب وأكثر من 30 ألف معلم (وزارة التربية والتعليم ، 2008)، والإشراف على قرابة ألفي مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير يتمثل ببدء تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطة خمسية تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متتسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس حل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، فإننا مصممون على المُضي قدماً لخطى الصعب والوصول إلى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاؤل والأمل لجيل فلسطيني واعد، يشد العلم والحياة بحرية وأمان (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة فيما يتعلق بالمراحل التعليمية والتعليم الجامعي، فقد عملت جاهدة لتدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وأصبح لديها أكثر من 800 مختبر حاسوب يستخدمها الطلبة، وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة المعلومات العالمية "الإنترنت"، وفي استمرار لهذه الجهود تبنت خطة لتدريب جميع المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم وأدائهم، وضمن جهودها الرامية إلى إيجاد بنية تحتية في المجال المهني والتقني، فقد تبنت الوزارة إستراتيجية تشمل تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بالتعليم المهني(وزارة التربية والتعليم ، 2008).

وتدرك الوزارة أن دربها طويل وشاق، غير أنه بالعزيمة والتصميم والمثابرة والإرادة، سيحفل بالإنجازات، وسيفضي إلى نهاية مشرقة ومشرقـة (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

2.1.3 لمحات تاريخية عن وضع التعليم الفلسطيني:

سنتحدث هنا عن المراحل التي مر بها التعليم الفلسطيني بدايةً من مرحلة التعليم تحت الانتداب البريطاني إلى مرحلة تشكيل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (الدجاج ، 1995 ، ص34).

1.2.1.3 التعليم فترة الانتداب البريطاني:

إن سلطات الانتداب لم تكن مهتمة بالتعليم العربي في الوقت الذي كانت تولي التعليم اليهودي جلّ اهتمامها، وليس أدل على ذلك ما جاء في تقرير اللجنة الملكية الذي قدمته إلى البرلمان البريطاني في صيف عام 1937م والذي جاء فيه: " من اشد دواعي الأسف أن لا يكون في مقدور نظام الحكومة بعد مرور 17 سنة من حكم الانتداب ألا يسد نصف حاجة العرب إلى التعليم فان 50% من طلبات الالتحاق بالمدارس في المناطق التي توجد فيها مدارس قد رفضت بسبب قلة المعلمين وعدم وجود أماكن للتلاميذ (الدجاج ، 1995 ، ص35)." وجاء في التقرير أيضاً " إن عدد الأطفال في سن التعليم حوالي 270.7 ألف طفل يتعلم في مدارس الحكومة في العام نفسه 1937- فقط 42.7 ألف طالب - أي إن معدل الالتحاق 15.3% - وان ما نسبته 85% من الفلاحين لا يزالون أميين (الدجاج ، 1995 ، ص36)." .

وجاء أيضاً في تقرير لجنة التحقيق الإنجليزية الأمريكية التي عينتها حكومة الولايات المتحدة عام 1946 ما يلي " إن أقل من نصف عدد الأطفال العرب الذين يودون أن ينتسبوا إلى المدارس يستطيعون الالتحاق بالمدارس وان فتاة واحدة فقط بين ثمانين تحصل على التعليم. وما يزيد هول الفجيعة الرغبة القوية في التعليم بين الطبقات الفقيرة لا في المدن فحسب بل في كل قرية عربية. فبعض القرى التي زارتتها اللجنة قد عملت في الواقع على بناء مدارس خاصة قام بها الفلاحون من تلقاء أنفسهم (الدجاج ، 1995 ، ص 37)، ويقدر مدير المعارف العام أن نسبة الذين تتمتع المدارس عن قبولهم يبلغ 40% من عدد طالبي دخولها. وأن عدداً كبيراً من الأطفال يرغبون بالتعليم ولكنهم لم يتقدموا بطلباتهم لاعتقادهم بأن الفرصة لن تسمح لهم بذلك أو لعدم وجود مدرسة في قريتهم(الدجاج ، 1995 ، ص 38).

2.2.1.3 التعليم الفلسطيني في ظل الإدارة المصرية(1948-1967):

بدأت الإدارة المصرية عملها في القطاع في شهر مايو 1948م، ولما رأت ضرورة لفتح المدارس التي كانت كلها مدارس ابتدائية عدا مدرسة ثانوية واحدة (الإمام الشافعي الثانوية) انتدب وزارة المعارف المصرية أحد رجال التعليم فيها لدراسة مستلزمات فتح المدارس (تقرير وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة ، 1994 ، ص3).

فتحت المدارس أبوابها في 21/9/1948م ، وضرب الشعب الفلسطيني أروع الأمثلة في حب العلم والتعلم حين أقبل الطلاب اللاجئون على التعلم في الخيام، وتطوع المعلمون بمؤهلات بسيطة، وبمرتبات أبسط في تعليم الطلبة الذين كانت منهم نواة الرعيل الأول للتعليم في قطاع غزة منذ خمسون سنة، فقد بلغ عدد طلاب التوجيهي للعام 1949/48م "56" طالباً منهم "31" من شعبة الآداب ، "25" من شعبة العلوم، وقد تقدمو للامتحان وفق المنهاج المصري، فنجد منهم جميعاً "12" طالباً (تقرير وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، 1994، ص4).

وقد ازدهر التعليم ازدهاراً كبيراً في تلك الفترة بسبب مجانية التعليم، والحوافز المادية والمعنوية التي توفرت للطالب، وبسبب الاستقرار السياسي النسبي، فأقبل الجميع على التعليم وفي كل المراحل، والتحق الطلبة الفلسطينيون بالعديد من الكليات الجامعية المصرية في مختلف التخصصات والتي كانت مبعثاً لإبراز الكفاءات العلمية الفلسطينية في جميع التخصصات، ومصدراً لرفد العالم العربي بالعقل البني في كل المجالات (تقرير وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، 1994، ص5).

3.2.1.3 التعليم الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي عام 1967م وحتى عام 1993م.

يعتبر قطاع التربية والتعليم في ظل الاحتلال الإسرائيلي من أبرز القطاعات التي شملتها الممارسات الإسرائيلية القمعية وعلى مختلف الأصعدة نظراً للدور المؤثر الذي يلعبه هذا القطاع في تاريخ الشعب الفلسطيني لما له من حضور موصول في تاريخ القضية الفلسطينية منذ ظهرت وحتى اليوم. وكذلك لما له من دور في مستقبل الشعب الفلسطيني وطموحاته الوطنية في الاستقلال، وإقامة دولته على ترابه الوطني.

عمدت سلطات الاحتلال على إحكام قبضتها على هذا القطاع عن طريق السيطرة على العملية التعليمية وإفراغها من محتواها. وقد استهدفت العملية التعليمية بمفهومها الشمولي وعناصرها الكلية والتي تشمل المنهاج والمدرسة والمعلم والطالب، التي تشكل أهم مدخلات العملية التعليمية وذلك من أجل إعطاء مخرجات تتماشى مع برامج الاحتلال المستقبلية في الأرضي المحتلة(تقرير وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة ، 1994 ، ص6). ففي العام الدراسي 1967/1968 الذي تلا حرب 1967م مباشرة انخفض التعليم في السنة الأولى انخفاضاً حاداً في المدارس الحكومية كماً وكيفاً.

ولعل ذلك يرجع إلى عدم إقبال طلاب المرحلة الثانوية على التعلم استجابة لبعض الأصوات المنادية بأن لا تعليم تحت ظل الاحتلال، وكذلك بسبب غياب المعلم الكفاءة لتدريس طلاب الثانوية العامة بعد سفر المدرسين المصريين الذين كانوا يقومون بذلك، ولكن لم يلبث أن تغير السببان في العام التالي، فالطلاب المتزدّد أقبل على الدرس من جديد، والمعلم المتشكّك عاد إلى

فجاعتة بأنه يخدم أبناء وطنه، وأخذ مكانه بدل المعلم المصري في تعليم الصنوف الثانوية، ومضت القافلة تشق طريقها في ظروف صعبة(تقرير وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، 1994، ص6).

4.2.1.3 التعليم الفلسطيني بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 :

تشكلت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التشريعية والقضائية والتنفيذية كنتاج لعملية السلام الجارية التي انطلقت من مؤتمر مدريد في تشرين الأول عام 1991، واتفاق إعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي المؤقت والتي عرفت باتفاقية أوسلو في 13/9/1993، والتي وقعت بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية، وما تم خصّ عنها من نقل الصلاحيات المدنية من السلطة الإسرائيلية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية في مجال التعليم والصحة والثقافة والخدمات الاجتماعية والسياحة والضرائب وغيرها.

وقد تشكلت الوزارات المتخصصة ومن بينها وزارة التربية والتعليم العالي في آب 1994 بعد توقيع اتفاقية غزة - أريحا أولاً، وبعد انسحاب قوات الاحتلال من المدن الرئيسية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد بلغ عدد العاملين في سلك التعليم بقطاع غزة في تلك الفترة "3640" موظفاً منهم "3170" معلماً ونازراً، بلغ عدد الحاصلين منهم على مؤهل جامعي "1185" معلماً ومعلمة (مديرية التربية والتعليم بقطاع غزة، التعليم في قطاع غزة، 9/1994م، إحصائيات غير منشورة، ص22).

وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي إلى وزارة جديدة باسم وزارة التعليم العالي، وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

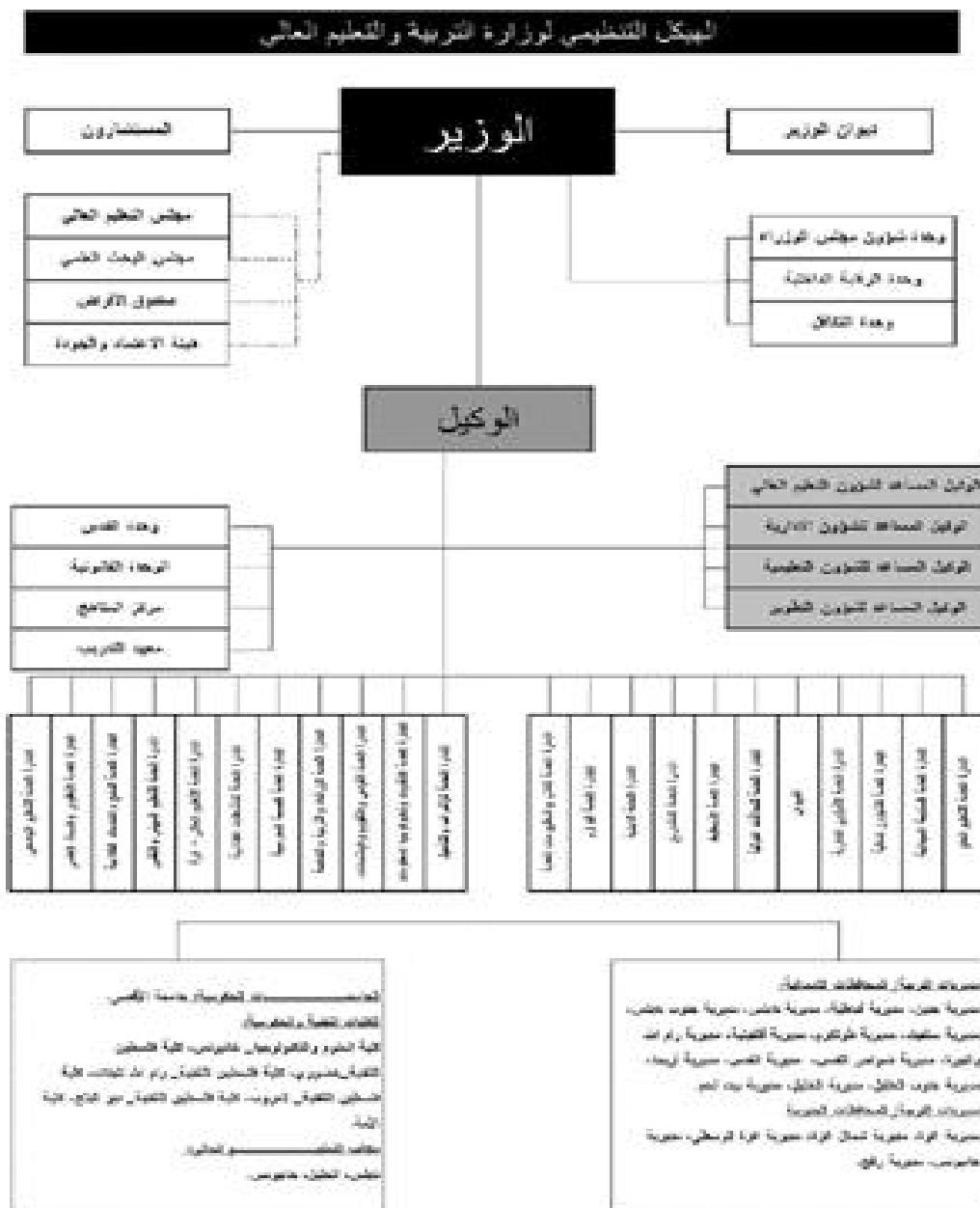
ويبلغ عدد العاملين في هذه الوزارة بقطاع غزة "12550" موظفاً منهم "9541" معلماً ومعلمة في مدارس القطاع التابعة للوزارة، ويبلغ عدد الحاصلين على مؤهل جامعي منهم "7648" معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للشئون الإدارية، إحصائيات غير منشورة ، 2008).

تنتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القرى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، وال قادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

3.1.3 أهداف ومهام وزارة التربية والتعليم

تعمل الوزارة على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني، تتجاوز الماضي وتعمل على إعادة بناء ما أحدثته سلطة الاحتلال من تخلف، والى التطلع إلى مستقبل يعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها وينير طريقها إلى المستقبل. وانطلاقاً من ذلك، تهتم الوزارة بتحسين نوعية التعليم، وتحسين البيئة التعليمية، وتدريب المعلمين وإدخال التقنيات الحديثة، وإشراك المجتمع في العملية التعليمية، هذا بالإضافة إلى اهتمامها بتلبية الطلب المتزايد على الدراسة، وبتعبير آخر، تسعى الوزارة إلى تجديد المصادر المختلفة للنهوض بالتعليم الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم، 2008).

جدول (1.3): الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية



المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2008)

4.1.3 إنجازات وزارة التربية والتعليم العالي

يساهم التعليم العالي والتعليم العام بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، لتصبح مؤسسات التعليم فيه موطناً للفكر الإنساني على أرقى مستوياته، ومصدراً لتنمية الموارد البشرية الفلسطينية، متوكلاً بذلك رقي الفكر والإبداع والابتكار وتقديم العلوم الطبيعية والطبية والاجتماعية والإنسانية والتطبيقية وتنمية القيم الإنسانية والمساهمة في المعرفة الكونية على أسس من الندية والتكافؤ وترسيخ الأصلة وتطويرها والنهوض بها إلى مستوى المعاصرة (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

ومنذ تسلم الوزارة لمهامها حددت المهام الرئيسة تجاه النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي في البنود التالية:

- تحسين جودة التعليم العالي.
- تحسين وتطوير الأجهزة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- تجذير التفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص.
- التركيز الشمولي على البعد التطبيقي للتعليم العالي الفلسطيني.
- التركيز على البحث العلمي كأحد مقومات التعليم العالي.

وتؤمن الوزارة بأن الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني يجب أن تستند إلى تكامل الأبعاد الفكرية والروحية والتطبيقية بطريقة تضمن بأن أي تعليم عالي فلسطيني، بغض النظر عن المؤسسة التي تقدمه ومستوى الدراسة، يستهدف تنمية الفكر والروح والمهارات التطبيقية (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

1.4.1.3 قطاع التعليم العالي

يتكون قطاع التعليم العالي من جميع المؤسسات التي تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية. وتشمل هذه المؤسسات إحدى عشرة جامعة فلسطينية وخمس كليات جامعية موزعة في أنحاء الوطن، تقدم شهادات جامعية على مستوى البكالوريوس وحتى الدكتوراه في مجالات مختلفة. وقد بلغ عدد المسجلين في هذه المؤسسات للعام الدراسي 2000/2001 (57739) طالباً وطالبة، ليصل إلى (121886) طالباً وطالبة في عام 2003/2004.

كما يشمل القطاع أربعاً وعشرين كلية مجتمع متقدمة تقدم شهادة الدبلوم المتوسط في البرامج المهنية والتقنية في المجالات المختلفة. ويبلغ عدد المسجلين في هذه الكليات للعام نفسه 5100 طالب وطالبة، ليصل إلى (8511) طالباً وطالبة في عام 2003/2004.

وقد وصل عدد العاملين في مؤسسات التعليم العالي عام 2003/2004 إلى (9149) شخصاً، أكاديميين وإداريين وموظفي خدمات (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

2.4.1.3 الإستراتيجيات

تعمل الوزارة على إحداث النقلة النوعية المطلوبة في مؤسسات التعليم العالي في جميع المجالات، وصولاً للتكامل مع منظومات التعليم العام والثقافة والتنمية الشاملة بما فيها التعليم التقني والمهني والعلوم والتكنولوجيا، مع التركيز على تكامل الجوانب الفكرية والتطبيقية والقيمية في العلوم والمعارف والمهن. ولتحقيق ذلك، ومنذ تأسيسها، دأبت الوزارة على إعداد إستراتيجية شاملة للتعليم العالي تضمنت خمسة جوانب أساسية:

- البرامج الأكademية وتنمية القوى البشرية.
- إستراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني.
- إستراتيجية العلوم والتكنولوجيا.
- إستراتيجية تطوير الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي.
- إستراتيجية تمويل قطاع التعليم العالي.

واستناداً لقانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) لسنة 1998 عملت الوزارة على وضع وإصدار الأنظمة والتعليمات الكفيلة بتنفيذ مواد هذا القانون بهدف تنظيم العمل في كافة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

3.4.1.3 المشاريع التطويرية

ضمن التوجهات الإستراتيجية لترشيد وتحسين نوعية التعليم العالي، واستناداً إلى الدراسات الخاصة باحتياجات التعليم العالي في فلسطين، أنجزت الوزارة العديد من المشاريع التطويرية على صعيدي تطوير النوعية والأداء والبنية التحتية (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

1. مشاريع لتطوير النوعية:

قامت الوزارة بتحويل كلية التربية الحكومية إلى جامعة الأقصى للعلوم التربوية بهدف إعداد المعلمين المؤهلين في الحقول التربوية المتخصصة التي يحتاجها قطاع التربية الفلسطيني، كما تم انجاز الدراسات الخاصة بمشروع إنشاء جامعة فلسطين للعلوم والتكنولوجيا في قطاع غزة. وبهدف هذا المشروع إلى تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي وبشكل خاص في مجالات العلوم والهندسة التطبيقية غير المتوفرة في الجامعات الفلسطينية، وبدارت الوزارة بالقيام بوضع خطة عمل تنفيذية لتطوير كلية طب فلسطينية كمشروع وطني يتولى مسؤولية ورعاية التعليم الطبي في مختلف مراحله، ورفع الأداء المهني، وتطوير البحث العلمي في حقول الطب والصحة واستحداث برنامج التعليم الطبي المستمر، وانسجاماً مع الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين تم البدء في هذا البرنامج في كلية فلسطين التقنية – خضوري/طولكرم في العام الأكاديمي 2000/2001. ويجري العمل على استحداث برامج

أخرى في كليات فلسطين التقنية في رام الله وخانيونس ودير البلح ضمن خطة عمل تنفيذية تشمل توفير الكوادر البشرية والموارد المالية والتجهيزات الازمة لهذا الغرض. وتتفيداً للخطة الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني في فلسطين فقد بوشر العمل في تطبيق نظام الوحدات النمطية في كلية فلسطين التقنية/ العروب في تخصص السكرتارية وإدارة الأعمال اعتباراً من العام الأكاديمي 1999/2000.

ويتميز هذا النظام في اعتماده أسلوب بناء الكفاءة في التعليم والتدريب وتنسق إلى الاستجابة الدقيقة لمتطلبات سوق العمل في المجالات المحددة (وزارة التربية والتعليم ، 2008).

2. مشاريع تطوير قطاع التعليم العام

توجه أكثر من مليون تلميذ فلسطيني إلى المدارس في محافظات الضفة وغزة مع بداية العام الدراسي الحالي 2004/2005 وقد ازداد عدد الطلبة هذا العام في المدارس عن العام الماضي نحو (30) ألف طالب وطالبة تم التحاقهم بالصفوف المختلفة (وزارة التربية والتعليم ، 2008). وقد بلغ عدد المدارس هذا العام (2190) مدرسة منها (1659) مدرسة حكومية (273) مدرسة تابعة لوكالة الغوث و(258) مدرسة خاصة، أما عدد رياض الأطفال هذا العام فهو (947) روضة (وزارة التربية والتعليم، 2008).

كما تم افتتاح (1364) صفاً جديداً في جميع مدارس فلسطين ليصبح عدد الصنفوف (28644) منها (20449) في المدارس الحكومية(وزارة التربية والتعليم، 2008).

وبهذا بلغ عدد الطلبة (1050327) بالإضافة إلى (75324) ألف طالب في رياض الأطفال يدرس منهم (725441) في المدارس الحكومية. كما التحق هذا العام (75324) ألف طالب بريااض الأطفال(وزارة التربية والتعليم، 2008).

وبلغ عدد العاملين في جهاز التربية والتعليم الفلسطيني في المدارس نحو (46417) موظفاً يعمل منهم (33398) في المدارس الحكومية ونحو (8075) في وكالة الغوث و(4945) في المدارس الخاصة، وأما عدد العاملين في رياض الأطفال فقد بلغ نحو (3513) موظفاً ليصبح المجموع الكلي للعاملين في الجهاز التربوي (49930) (وزارة التربية والتعليم، 2008).

وقد افتتحت الوزارة هذا العام (77) مدرسة جديدة منها (42) مدرسة بناءً جديداً، وفي المدارس الحكومية هناك (155) بناءً مدرسيًا يستخدم لفترتين و(1270) بناءً مدرسيًا يستخدم لفترة واحدة (وزارة التربية والتعليم، 2008).

3. التطور في مجال التجهيزات والبرامج

ولقد نشرت وزارة التربية والتعليم على موقعها الإلكتروني في العام 2008م تلك البيانات والإحصائيات والتي توضح فيها التطورات والإنجازات التي تمت وهي كالتالي:-

- الكتب المدرسية: تم طباعة (12) مليون كتاب منها الكتب الفلسطينية الجديدة.
- الأثاث: تم توفير وتجهيز (86) ألف مقعد و(40) ألف طاولة هذا العام.
- مختبرات حاسوب: أصبح عددها (641) مختبر حاسوب.
- مختبرات علمية: أصبح عددها (752) مختبراً علمياً.
- الربط بشبكة الانترنت: (45) مدرسة جديدة تم ربطها بشبكة الانترنت.
- مكتبة كاملة: هناك (834) مكتبات كاملة.
- التخصص التجاري: تم افتتاح هذا التخصص في (73) مدرسة.
- تخصصات في المدارس الصناعية: تم توفير (15) تخصصاً.
- تعليم الإناث في المدارس الصناعية والزراعية: تم إدخال تعليم الإناث في تخصصين في المدارس الصناعية، وفي مدرستين زراعيتين.
- التعليم الفرنسي: هناك (14) مدرسة تدرس الفرنسية "برنامج ريري".
- التعليم الألماني: هناك (2) مدرستان تدرسان الألمانية "برنامج ريري".
- برنامج الإرشاد: هناك (550) مرشدًا يقدمون خدمة الإرشاد لـ (1000) مدرسة.
- برنامج محو الأمية: هناك (110) صفاً موزعة في محافظات الوطن.
- برنامج تعليم الطلبة الجرحى: هناك (18) طالباً يتلقون التعليم ضمن هذا البرنامج.
- خطة النشاطات الطلابية: يشارك الطلبة في (30) نشاطاً تفاصيلياً وعلمياً واجتماعياً وفنياً، وكذلك المشاركة في (9450) نشاطاً رياضياً على مستوى الوطن. كما أصبح عدد الفرق الكشفية (1503) فرقة وتم إقامة (1191) مخيماً خلال العام الدراسي و(40) مخيماً خلال العطلة الصيفية، وإقامة (320) نادياً صيفياً شارك فيها حوالي (57) ألف طالب وطالبة.

في هذا المبحث تم الحديث عن الوزارة وعن نشأتها وتكوينها، وأيضاً تطرق الباحث إلى الحديث عن أهداف الوزارة ورؤيتها ورسالتها وإلى أهم إنجازاتها، وهنا يستطيع الباحث أن يتطرق لتكميل الموضع عن عملية التوظيف بالوزارة، وإلى الأسس والمعايير التي يتم تطبيقها أثناء عملية التوظيف وكيفية تطبيقها وهذا ما سيتحدث عنه الباحث في الفصل القادم بأذن الله.

المبحث الثاني

معايير اختيار الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي

وبعض المعايير العالمية

1.2.3 مقدمة

لقد أصبح التعليم في كل مكان، ولم يعد عملة نادرة، بل في كل بيت معلم أو معلمة، وأصبح في كل حي مدرسة أو أكثر، وبالتالي فإن نسبة المعلمين والمعلمات في المجتمع هي الأكبر مما يجعل المجتمع لا يعد هذه المهنة من المهن النادرة ومن هنا تأتي أهمية إعداد المعلم في برامج التعليم العالي المختلفة، وكذلك اختياره لمهنة التدريس.

هذا المبحث يتطرق إلى المواضيع التالية :

- أدوار المعلم وخصائصه ووظائفه.
- إحصاءات المعلمين والطلبة في فلسطين.
- المعايير الفلسطينية لاختيار معلم اليوم في مدارس وزارة التربية والتعليم العالي.
- المعايير الفلسطينية لاختيار الموظف الإداري في مؤسسات وزارة التربية والتعليم العالي.
- المعايير المتتبعة في اختيار المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين.
- المعايير العالمية المتتبعة في اختيار المعلمين للالتحاق بمهنة التعليم.

2.2.3 أدوار المعلم وخصائصه ووظائفه:

1.2.2.3 أدوار المعلم :

تشير الدراسات إلى أن المعلم مطالب بأدوار متعددة يتمثل أبرزها في الأدوار التالية (طعيمة ، 2006، ص52):

- مشخص تعلم.
- محفز للطلبة على التعلم.
- مقوم لإنجازات الطلبة التعليمية.
- باحث تربوي.
- معلم للتفكير ومدرب على مهاراته.
- مدير لبيئة التعليم وعملية التعلم.
- مخطط للتعليم ومنظم لخبرات التعلم.
- مدير لوقت التعلم.
- مرشد اجتماعي يساعد الطلبة على حل مشكلاتهم والتكيف.

2.2.2.3 خصائص المعلم الفعال:

- الحماسة والجدية والإخلاص في العمل.
- الاستقرار العاطفي والصحة النفسية.
- لتوجه نحو العمل.
- التكيف والمرؤنة.
- سعة المعرفة.
- تشجيع الطلبة ومساندتهم.
- الحرص على النمو المهني والسعى لتحقيقه بصورة مستمرة
- الحفز والتعزيز لمساندة تعلم الطلبة.
- التعاون البناء مع الزملاء.

3.2.2.3 الوظيفة الإدارية لتنظيم التعليم:

جدول (2.3): الوظائف الإدارية للمعلم

مهمات أساسية	مهمات فرعية ذات صلة
تنظيم وإدارة السجلات ذات الصلة بالعمل	<ul style="list-style-type: none">• يعد السجلات التي يحتاج إليها ويحفظها.• يوظف السجلات في التعليم و العمليات الأخرى ذات الصلة.
إدارة الصف	<ul style="list-style-type: none">• يحدد العناصر المختلفة المؤثرة في عمليات إدارة الصف.• يناقش مع الطلبة القواعد والمبادئ المتصلة بحفظ النظام الصفي.• يتبع المشكلات المتصلة بإدارة الصف ويسعى لحلها.
تنظيم وإدارة الاختبارات	<ul style="list-style-type: none">• يضع جدول زمن للاختبارات ويجهزها في مواعيدها.• يشرف على إدارة الاختبارات.
إدارة الوسائل السمعية والبصرية	<ul style="list-style-type: none">• ينظم سجل خاصاً بالوسائل السمعية والبصرية التي يحتاجها.• يحفظ الوسائل بمكان خاص وآمن ويمكن الوصول إليه.
إدارة الاتصال والتواصل مع الآخرين	<ul style="list-style-type: none">• يحدد مجالات الاتصال والتواصل مع الأطراف الأخرى.• يختار الأساليب المناسبة في التعامل مع الآخرين.

المصدر: (طعيمة، رشدي، المعلم: كفاياته، إعداده ، تدريبه، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م، ص60).

4.2.2.3 أهمية المعايير:

- تلعب المعايير أهمية خاصة تتمثل فيما يلي (طعيمة ، 2006، ص60):
- وضع مستويات معيارية متوقعة، ومرغوبة، ومتافق عليها، للأداء التربوي في كل جوانبه.
 - تقديم لغة مشتركة وهدف مشترك لمتابعة أداء المعلمين.
 - التأكيد على النواحي الإيجابية لإنجازات المعلمين.
 - إظهار قدرة المعلمين على تحقيق العديد من النواتج المحددة مسبقاً.
 - تمكين كليات إعداد المعلمين في الجامعات من تحديد المستويات الحالية للطلبة المعلمين، والتخطيط لإعداد المعلمين مستقبلاً.
 - وجود الكثير من المعلومات التشخيصية لمراجعة وتقويم برنامج إعداد المعلمين في الجامعات.
 - تقديم إطار ثابت ومستقر لإعداد التقارير.

جدول (3.3): إحصائية المعلمون للعام 2007/2006

المنطقة	الحكومية	وكالة	خاصه
الضفة الغربية	23437	2071	4288
قطاع غزة	8421	5727	574
المجموع	31858	7798	4862

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2008)

جدول (4.3): إحصائية الطلبة للعام 2007/2006

المنطقة	الحكومية	وكالة	خاصه
الضفة الغربية	492674	60050	52051
قطاع غزة	218867	193528	7115
المجموع	711541	253578	51966

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2008)

يسندي من هذه الإحصاءات ما يلي :-

1-أن غالبية المعلمين في الضفة وغزة يعملون في القطاع الحكومي وبنسبة (71,5%)

2-نسبة المعلمين من الضفة وغزة ،و الذين يعملون مع وكالة الغوث الدولية هي (17,5%)

3-نسبة المعلمين من الضفة وغزة الذين يعملون في المدارس الخاصة هي (11%)

وتشير هذه النسب أن القطاع الحكومي هو من أكثر القطاعات استقطاباً للمعلمين في كل من الضفة وغزة .

3.2.3 المعايير الفلسطينية لاختيار الموظفين في وزارة التربية والتعليم

1.3.2.3 معايير اختيار معلم اليوم في مدارس وزارة التربية والتعليم العالي؟

تتبع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بعض الأسس والمعايير والإجراءات في اختيار الموظفين والمعلمين في كل من الضفة وغزة وهي كما يلي :-

فيما يلي الأسس المعتمدة في ترتيب المرشحين للتعيين للوظائف التعليمية في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2006/2007م :

- اجتياز عالمة النجاح 60% في الامتحان الكتابي الذي تعقده الوزارة.
- يتم تحديد الترتيب التناظري للمرشحين حسب مجموع العلامات من 50، وتوزع العلامات للمرشحين للوظائف كما يلي :

جدول (5.3): توزيع علامات المرشحين للوظيفة لحاملي شهادة البكالوريوس أو أعلى:

الوزن أو الحد الأقصى من العلامة الكلية	البنود
15	الامتحان الكتابي
15	شهادة البكالوريوس أو أعلى
5	أقدميه التخرج و الخبرة
5	كل سنة ونصف علامة بحد أقصى 5 علامات و العمل بديل علامتين
5	تقدير الجامعة(إذا وجد تقدير ومعدل في الشهادة يحتسب المعدل فقط)
5	المقابلة الشخصية
5	الثانوية العامة
50	المجموع

المصدر : (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2008)

وأيضاً نستعرض فيما يلي الأسس المعتمدة في ترتيب المرشحين للتعيين للوظائف التعليمية في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2007/2008م:

وذلك بعد اجتياز الامتحان المقرر من قبل الوزارة (علامة النجاح 50%)، يتم تحديد الترتيب التنازلي حسب مجموع العلامات وهي (50 علامة).

أما بالنسبة لمن حصل على علامة أقل من (50%) وأكثر من (60%) في العام الماضي عليه إعادة الامتحان وفيما يلي المعايير والأسس الجديدة:-

- عقد امتحان لمن يرغب في امتحان التوظيف للعام الماضي على أن يتم اعتماد العلامة الثانية فقط ولمن رسب في امتحان السنوات السابقة أو لم يتقدم للامتحان تحسب علامة الامتحان من 100 وتحول إلى 13.

- يتم احتساب (8 علامات) للمؤهل العلمي بحيث تكون على النحو التالي:-

العلامة	المؤهل العلمي	الرقم
8 علامات	ماجستير فأعلى	.1
7 علامات	بكالوريوس مع دبلوم تربية عالي	.2
6 علامات	بكالوريوس	.3
4 علامات	دبلوم	.4

- أقصى درجة تخرج تحتسب (5 علامات) كحد أعلى ولكل سنة نصف علامة من تاريخ الدرجة الجامعية الأولى.

- الخبرة الخارجية (لمن عمل في مجال التخصص خارج نطاق وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني) تحتسب علامتان كحد أعلى لكل سنة ربع علامة.

- العمل في وزارة التربية والتعليم العالي كبديل تحتسب (5 علامات) كحد أعلى بحيث يتم احتساب كل 100 يوم بعلامة.

- معدل الثانوية العامة (5 علامات) كحد أعلى، ويتم الحساب على النحو التالي (العلامة - 50 / 10).

- معدل الدرجة الجامعية الأولى (5 علامات) كحد أعلى بحيث يتم الحساب على النحو التالي (العلامة - 50 / 10).

- الدور في السنة السابقة يتم منح الأول علامتان والثاني علامة.

- الحالات الخاصة علامتان كحد أعلى يستفاد من الحالة مرة واحدة.

وهذا يجب ذكر أن معايير التوظيف يتم تغييرها من عام إلى آخر وهذا يدل على أن المعايير غير ثابتة وممكن أن يكون ذلك جودة في المعايير، فمن الواضح وحسب ما تم التطرق إليه من معايير 2006م/2007م، ومعايير 2007م/2008م وجدنا أنه يتم تغيير الوزن النسبي للمعايير، وهذا الموضوع سيتم تحليله والتطرق إليه في فصل تحليل البيانات الذي سيتم ذكره لاحقاً.

2.3.2.3 معايير التوظيف للوظائف الإدارية

إن معايير التوظيف للوظائف الإدارية في وزارة التربية والعلم العالى الفلسطينى مثلها مثل الوظائف الإدارية التي يقررها ديوان الموظفين العام للوظائف الإدارية والتي تخص جميع الوزارات الفلسطينية، باستثناء وزارتي التربية والتعليم والصحة،لهمـا آليات خاصة ولكنها تشبه تلك الموجودة في الديوان.

ونذكر هنا معايير التوظيف للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم وهي كالتالي (وزارة التربية والتعليم العالى الفلسطينى، 2008):

1. تتم التعيينات في الوظائف الإدارية بناءً على إعلانات سواء داخلية أو خارجية للوظائف الإدارية المطلوبة، والتي تتحدد عادة بناءً على طلب الإدارة المعنية.
2. يتم وضع شروط الإعلان من قبل الإدارة العامة للشئون الإدارية بالتنسيق المسبق مع الإدارة المعنية وخاصة فيما يخص المؤهلات العلمية المطلوب تضمينها الإعلان بحيث تتوفر في المتقدمين.
3. عادةً ما يتضمن إعلان التوظيف للوظائف الإدارية الشروط الآتية:
 - تحديد المؤهل العلمي المطلوب توفره في المتقدم.
 - تحديد السن -عادةً ألا يزيد عن 45 سنة.
 - تحديد سنوات الخبرة المطلوب توفرها في التعليم إذا كان الإعلان داخلياً.
 - تحديد المهارات المطلوب من المتقدم إجادتها مثل استخدام الحاسوب، إجادـة اللغة الانجليزية وخلافـه.
 - سنوات الخبرة المطلوب توفرها في المتقدم في مجال العمل إذا كان الإعلان داخلياً.
 - في كثير من الإعلانات خاصة إذا كان من المتوقع أن يكون عدد المتقدمين كبيراً، يتم عقد امتحان تحريري للمتقدمين في مجال التخصص، بهدف قياس قدرات المتقدمين وفرز المتفوقين منهم بناءً على نتيجة الامتحان التحريري.

4.2.3 المعايير المتبعة في اختيار المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين

أسس ترتيب المرشحين للوظائف التعليمية في وكالة الغوث - الضفة الغربية وغزة تعتمد برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية الأسس التالية في ترتيب المرشحين للتعيين للوظائف التعليمية (موقع وكالة الغوث الدولية لشؤون التعليم، 2007):

1. التقدم لامتحان كتابي، يخصص فيه 80-60% لأسئلة تعالج موضوع التخصص، و20-40% لأسئلة تعالج أساليب تدريس الموضوع والتخطيط له والتقويم والتقنيات التربوية.
2. الجلوس لمقابلة تتراوح مدتها 20-30 دقيقة تعقدتها لجنة يترأسها قسم شؤون الموظفين، ويشارك في عضويتها المشرف التربوي للموضوع ومدير التعليم في المنطقة، وأحياناً يحضر بعض المقابلات مراقب من برنامج التعليم. ويتم تحديد الترتيب التنازلي للمرشحين لمقابلة حسب علاماتهم في الامتحان الكتابي. وعادة يتم اختيار مجموعة من المرشحين الذين حصلوا على أعلى علامات في القائمة، ويتم تحديد هذا العدد في ضوء الاحتياجات إلى الوظائف، وأحياناً يتم النزول إلى علامات أقل من 50% في الامتحان الكتابي كما يحصل في حالة المتقدمين لتعليم الرياضيات عندما يكون عددهم قليلاً.
3. تحتسب مجموع العلامات للمتقدمين لمقابلة من 100، وتوزع العلامات كما يلي:
في حالة البكالوريوس أو أعلى:

جدول (6.3): يوضح مجموع العلامات للمتقدمين لمقابلة

المعايير	الحد الأقصى من العلامة الكلية
أولاً: المؤهلات:	
شهادة البكالوريوس	متطلب أساسى ليس له علامات
شهادة الماجستير	5
دبلوم التربية	5
دورات تدريبية لمدة شهر على الأقل	5
ثانياً: الخبرة في مجال التعليم	10
تحدد علامة لكل سنة، والحد الأقصى للاحتساب 10 سنوات	
ثالثاً: المهارات والكفايات في مجال التخصص	
المعرفة في مجال التخصص	20

الحد الأقصى من العلامة الكلية	المعايير
10	الامتحان الكتابي
5	توظيف تكنولوجيا التعليم
10	أساليب التدريس
	رابعاً: الشخصية
10	القدرة على حل المشكلات
20	المهارات القيادية
100	المجموع

(موقع وكالة الغوث الدولية لشئون التعليم، 2007)

ويعد الحصول على 50% على الأقل في الأمور التالية أساساً لإدراج المرشح ضمن قائمة المناسبين للاختيار لوظيفة معلم:

- المعرفة في مجال التخصص
- القدرة على حل المشكلات
- المهارات القيادية.

5.2.3 المعايير العالمية المتبعة في اختيار المعلمين للالتحاق بمهنة التعليم؟

نتناول هنا تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وتجربة الأردن، وتجربة دول الخليج العربي على النحو التالي :-

1.5.2.3 الولايات المتحدة الأمريكية:

في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل عام أكد تقرير (Holems,1986,p154) وتقرير(الأمة في خطر) (The Nation At Risk) أن هناك مشكلات تعليمية خطيرة، في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة فيما يتعلق بمعلمي المرحلة الابتدائية ، حيث أشارت التقارير إلى أن هذه الفئة من المعلمين تعاني من نقص في إعدادها وبالذات في تخصصات الرياضيات والعلوم والجغرافيا.

بعد ظهور هذه التقارير دعت الحاجة إلى تطوير معايير محلية ودولية لاختيار المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن هذه المعايير تطوير اختبارات للحصول على رخصة مزاولة مهنة التدريس، وهي تتضمن بعض المهارات الأساسية الازمة لقبول الطلبة المرشحين لدخول برامج إعداد المعلم، بالإضافة إلى الاختبارات التي تجرى في التخصص الدقيق للمعلم، وهذين

الاختبارين ضروريان للطالب والمعلم عند تخرجه من برامج إعداد المعلم، وكذلك عند حصوله على رخصة مزاولة مهنة التدريس.

وحتى منتصف التسعينيات أعيد النظر في هذه المعايير وتم تعديليها وإضافة عوامل أخرى لها، وذلك بهدف زيادة نوعية عمل المعلمين وهذه العوامل هي (weitman,2003,p152) :

• اختبارات ما بعد مرحلة الثانوية العامة.

• تنظيم اختبارات رخصة مزاولة المهنة.

• درجات تحصيل الطلاب في الصفوف الابتدائية كمؤشر على أداء المعلم.

• درجات اختبارات رخصة مزاولة المهنة.

• حالة المعلمين غير المؤهلين، والعمل على تطويرهم.

• تطوير برامج الدراسات العليا المتخصصة في التعليم.

• توفير برامج النمو المهني للمعلمين المبتدئين.

• إعادة النظر في برامج إعداد المعلمين المحلية على مستوى Stat، والدولية على مستوى الوطن ككل National.

• التطبيق مقابل الخبرة Practice Vs. Experience.

• تقرير الفرق بين المعلمين المؤهلين تأهيلاً عالياً، والمعلمين الأقل تأهيلاً.

1. النموذج الأمريكي في وضع معايير لجودة الممارسة المهنية للمعلم

حيث وضح ويتمكن كيفية وضع معايير لجودة الممارسة المهنية للمعلم

(weitman,2003,p170) :

1. يتمكن من المفاهيم الأساسية وبنية العلوم التي يتخصص في تدريسها، ويتقن مهارات.

2. يقدم فرضاً للتعلم تدعم النمو العقلي والاجتماعي والشخصي للمتعلم.

3. يبتكر مواقف ويخلق فرضاً تعليمية تتلاءم مع تنوع المتعلمين وتباينهم.

4. يمتلك مدى واسع ومتعدد من طرائق واستراتيجيات التعليم والتعلم ويستخدمها في تشجيع وتنمية قدرات الطلبة على التفكير الناقد وحل المشكلات وأداء المهام.

5. يوفر بيئة تعلم تحفز التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والاندماج النشط في التعلم

6. يعزز البحث الإيجابي والاستقصاء النشط والتعاون والتفاعل الصفي الداعم في غرفة الصف من خلال إلمامه بأساليب التواصل اللغوية وغير اللغوية وتوظيفها بفاعلية في تحقيق ذلك.

7. يخطط للتعليم معتمداً على معرفته بمحتوى المادة الدراسية، والطلبة، والمجتمع المحلي وأهداف المناهج.

8. يستخدم بفاعلية الأساليب والاستراتيجيات التقويمية المناسبة لنقديم وتأمين النمو العقلي والاجتماعي والجسمي للمتعلمين ويحافظ على استمراره.
9. يمارس التفكير والتأمل على نحو مستمر في ممارساته، ليقوم آثار اختياراته وأفعاله على الآخرين، ويتحرى الفرص التي تدعم نموه المهني المستمر.
10. يبني علاقات مع الزملاء في المدرسة ومع أولياء أمور وأسر الطلبة والهيئات الأخرى في المجتمع المحلي من أجل دعم تعلم الطلبة.

2. الترخيص لمزاولة مهنة التعليم:

بعد الترخيص لمزاولة مهنة التعليم أحد أهم المتطلبات الأساسية لضمان جودة أداء المعلم، وضمان نوعية تعليمية عالية الجودة للطلبة وذلك من خلال (طعيمة ، 2006 ، 157) :

- 1-الحرص على ألا يتحقق بهذه المهنة إلا معلمين قادرين على الممارسة المهنية الفاعلة.
- 2- حفز الملتحقين بالمهنة على النمو المهني الذاتي والمستمر.
- 3- ترسیخ مكانة للمهنة ثلثيق بها مما قد يزيد من دافعية العناصر الجيدة للاندماج بها والحرص على الاستمرار فيها والتمسك بأخلاقياتها.

2.5.2.3 معايير انتقاء وتعيين موظفي الفئات الأولى والثانية والثالثة في الأردن

تجري عملية اختيار الموظفين بالأردن بعدة إجراءات ذكر منها ما يلي (وزارة العمل الأردنية، 2007 -):

A. يتم إعداد الكشافات التنافسية لطالبي التعيين من حملة الشهادات الجامعية، وشهادات دبلوم كليات المجتمع لغايات إجراء الامتحانات التنافسية والترشيح للتعيين، بناءً على مقياس تنافسي حده الأعلى (40) نقطة تحسب على النحو التالي:-

1. الكفاءة: وتقاس بالتقدير أو المعدل العام للشهادات العلمية ولها (20) نقطة
2. الأقدمية: وتعطى (20) نقطة موزعة على النحو التالي:-

- **أقدمية التخرج:**

وتقاس بعدد السنوات التي مرت على تاريخ حصول صاحب الطلب على المؤهل العلمي المعتمد للتنافس وتعطى (10) نقاط

- **أقدمية تقديم الطلب:**

وتقاس بعدد السنوات التي مرت على تاريخ تقديم الطلب لديوان الخدمة المدنية وتعطى (10) نقاط.

B. المنافسة بين الموظفين

- تتم المنافسة بين المتقدمين للوظائف الحكومية بين أبناء المنطقة الجغرافية الواحدة باعتبارها وحدة إدارية ويتم الترشيح على أساس اللواء لوزارة التربية والتعليم وفي حال عدم توافر التخصصات المطلوبة في اللواء تستكمل الترشيحات على مستوى المحافظة، وفي حال عدم توافر التخصصات المطلوبة على مستوى المحافظة، يتم التنافس على مستوى الإقليم، وفي حال عدم توافر التخصصات المطلوبة على مستوى الإقليم يتم التنافس بين أبناء المملكة باعتبارها وحدة واحدة وفقاً لأعلى النقاط.
- يتم التنافس لباقي الوزارات على مستوى المحافظة ويتم الترشيح على هذا الأساس وفي حال عدم توافر التخصصات على مستوى المحافظة يتم الترشيح على مستوى الإقليم ثم على مستوى المملكة باعتبارها وحدة واحدة في حال عدم توافر التخصص المطلوب على مستوى الإقليم وفقاً لأعلى النقاط.

C. تعبئة الشواغر (وزارة العمل الأردنية ، 2007)

- لغرض تعبئة الشواغر في الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية باستثناء الوظائف التعليمية في وزارة التربية والتعليم والوظائف الطبية في وزارة الصحة يقوم الديوان بترشيح ستة أشخاص أو العدد المتواافق إذا كان أقل من ذلك للوظيفة الشاغرة الواحدة مستنداً إلى الكشوفات التنافسية التي تم إعدادها وفقاً لأحكام المادة (11) من هذه الأسس تمهدًا لإخضاعهم لامتحان التنافسي الذي يتم إجراؤه وبإشراف مباشر من الديوان.
- يقوم الديوان بالتنسيق مع الدائرة أو الدوائر المعنية بدعوة المرشحين لحضور الامتحان المقرر عن طريق الإعلان في صحفة محلية يومية واحدة على الأقل.
- يقوم الديوان بتنظيم عقد الامتحانات التنافسية وتکلیف الخبراء المختصين لوضع أسئلة الامتحان المطلوب وتصحيحه وفقاً لاحتياجات الدائرة ويخصص لها هذا الامتحان (40) علامة، ويعتبر المتقدم لامتحان ناجحاً إذا حصل على (20) علامة وتحمّل الدائرة أو الدوائر المعنية تكاليف عقد هذه الامتحانات التنافسية وما يتبعها من إجراءات.
- يعلن الديوان عن أسماء الناجحين في الامتحان التنافسي، ويكون ترتيب الأسماء في أحقية الترشيح للتعيين وفق مجموع النقاط التراكمية لهم ومجموعها (80) نقطة وهي حاصل جمع النقاط التنافسية المنصوص عليها في المادة (11) من هذه الأسس وعلامة الامتحان التنافسي.
- يقوم الديوان بترشيح الحاصلين على أعلى النقاط بواقع ثلاثة أشخاص للوظيفة الشاغرة الواحدة أو العدد المتواافق إذا كان عدد الناجحين أقل من ذلك لغايات إخضاعهم للمقابلة الشخصية.

- تقوم الدائرة بدعوة الأشخاص المرشحين للمقابلة بالإعلان في صحفة محلية يومية واحدة على الأقل في موعد لا يتجاوز أسبوعاً من تاريخ تسلم قوائم المرشحين للمقابلة، على أن يتم إنتهاء جميع الإجراءات المتعلقة بالاختيار خلال أسبوعين من تاريخ تسلم قوائم المرشحين للمقابلة وبعكس ذلك يقوم الديوان بسحب قوائم الترشيح وإعطاء الأولوية للدائر الأخرى.
- يُعد الديوان نموذجاً خاصاً للمقابلات الشخصية لقياس معايير محددة لإشغال الوظيفة الشاغرة ويخصص للمقابلة الشخصية (20) علامة.
- تقوم لجنة شؤون الموظفين المؤلفة بموجب أحكام المادة (43) من نظام الخدمة المدنية الساري المفعول بإجراء المقابلات الشخصية وتبعد نموذج المقابلات وإعداد التقرير النهائي في اليوم نفسه الذي تجرى فيه المقابلات ولها أن تستعين بذوي الخبرة والاختصاص لهذه الغاية بما في ذلك تشكيل لجنة فرعية أو أكثر .
- على الرغم مما جاء في الفقرة الخاصة بالم مقابلات من هذه المادة يحق للجان المقابلات رفض أو تقرير عدم كفاءة المتقدم لشغل الوظيفة على أن يتم تقديم ما يبرر ذلك للديوان وتعتبر علامة المقابلة في هذه الحالة صفرأ.
- في حال تساوي المرشحين في حاصل مجموع العلامات المستحقة المبينة في الفقرة (د) من هذه المادة وعلامة المقابلة الشخصية يتم اعتماد المعايير الترجيحية حسب أولويتها بالتسليسل التالي:-
 1- العلامة في المقابلة الشخصية.
 2- المعدل في المؤهل العلمي.
 3- المعدل في شهادة الدراسة الثانوية العامة.
- ترفع الدائرة النتائج النهائية لعملية اختيار الموظفين للتعيين إلى الديوان معززة بالوثائق الثبوتية الالزامية لمن وقع عليهم الاختيار لاستكمال إجراءات التعيين وفق أحكام نظام الخدمة المدنية .

3.5.2.3 معايير اختيار المعلم في دول الخليج العربي :

تأسست رابطة معلمي دول التعاون والتي تضم الكويت والإمارات والبحرين، والتي هي حثت (بوثيقة منشورة على موقعها الإلكتروني) على تجميع جهود منظمات المعلمين وتوجيهها نحو خدمة العمل التربوي والارتقاء به وتوحيد مساراته في دول مجلس التعاون ورفع شأن مهنة التعليم والنهوض بمستواها وقواعد تنظيمها ومزاولتها في الدول الأعضاء، ودراسة الموضوعات والقضايا التربوية ذات الطابع المشترك وتبادل الخبرات في مختلف مجالات العمل التربوي بما يوحد الرؤية التربوية بين الأعضاء.

وتضمنت المادة الثانية أيضا تعزيز العلاقات بين المعلمين في دول مجلس التعاون وتعزيز العلاقات بين منظمات المعلمين وزارات التربية والتعليم وإجراء دراسات تربوية حول معايير اختيار المعلمين وتأهيلهم قبل الخدمة وتطوير أدائهم في أثناء الخدمة.

وحددت المادة الثالثة وسائل تحقيق الأهداف من خلال عقد المؤتمرات والندوات التربوية الدورية والمشاركة في المؤتمرات والندوات العربية الدولية، ووضع آليات ومعايير لاختيار المعلمين وتدريبهم قبل الخدمة في مختلف التخصصات.

كما أكدت على أهمية وضع دستور أخلاقي لمهنة المعلم في الدول الأعضاء ووضع نظام لمزاولة مهنة التعليم (تمهين التعليم) ووضع شروط منح (رخصة التعليم) في كل المراحل التعليمية وشروط تجديد الرخصة وسحبها.

A. معايير اختيار المعلم

في ضوء التجارب المشار إليها وبالاطلاع على الأدب التربوي، يمكن تقسيم معايير اختيار المعلمين إلى المجموعات التالية وكما أفرتها رابطة ملمي دول التعاون:

1. معايير السمات الشخصية.

- أن يكون متزناً انسانياً.
- أن يكون سليم الحواس.
- أن يكون خالياً من عيوب النطق.

2. معايير المتطلبات المهنية.

- أن يكون لديه اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم.
- أن يمتلك مهارات الاتصال وال الحوار.
- أن يبدي مهارة في حل المشكلات.
- أن يبدي مهارة القيادة.

3. معايير المتطلبات العلمية والثقافية.

- أن يكون إماماً جيداً بتخصصه وأساليب تعليمه.
- أن يكون واسع الإطلاع ولديه ثقافة متنوعة.

4. معايير المتطلبات الأخلاقية.

- أن يكون موضوعياً في أحکامه.
- أن يكون قادراً على تقبل النقد وتقبل أخطاء الآخرين.

B. تحديات تواجه اختيار المعلمين

من أهم التحديات التي تواجه اختيار العناصر المناسبة لمهنة التعليم في العالم العربي تتمثل فيما يلي (شوق ، وسعيد ، 2003، ص98):

عدم التأكيد من توافر الخصائص التالية في المتقدمين:

- الرغبة في العمل في مهنة التعليم.
- مهارات التواصل وال الحوار.
- اكتساب الكفايات الأساسية.
- الثقافة العامة و اتساع الأفق.
- تدني نظرة المجتمع إلى المعلم، والمعلم إلى نفسه.
- قصور مهنة التعليم عن تحقيق طموحات الشباب ورغبتهم في الصعود الاجتماعي.
- سوء الظروف التي يواجهها المعلم في عمله مثل نقص الإمكانيات وضخامة العبء التدريسي، وكثرة المهام التربوية والإدارية التي يكلف بها.
- ضعف فرص الترقية أمام المعلمين.
- الحاجة المستمرة للتنمية المهنية والذاتية التي تتطلبها مهنة التعليم أكثر من غيرها، وعدم توافر فرص مناسبة لهذه التنمية.
- النزعة السلطانية التي قد توجد في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، وعدم إعطاء الاعتبار المناسب لوجهة نظر المعلم في مختلف جوانب العملية التعليمية.

وبعد ما تطرق الباحث في هذا الفصل النظري الثالث إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وتطرق إلى أهداف وسياسات وخطط وإنجازات الوزارة، تطرق الباحث لمعايير التوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وهي المادة العملية والتطبيقية التي اعتمدها الباحث في دراسته، وبعدهما تطرق الباحث إلى بعض معايير التوظيف المطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية، والمعايير المطبقة في المملكة الأردنية في اختيار وتوظيف الدرجة الأولى والثانية والثالثة، وبعدما تطرق إلى المعايير المطبقة في بعض دول الخليج العربي، وذلك لكي يكون الباحث على إطلاع بمعايير الدولية.

سيتطرق الباحث بعد ذلك إلى موضوع الدراسات السابقة التي سيتناوله في الفصل القادم بأذن الله لكي يكون الباحث على إطلاع بما وصل إليه الباحثون في ذلك الموضوع ولعمل علاقة بين تلك الدراسات والدراسة التي يقوم بها الباحث.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

- ❖ الدراسات المحلية
- ❖ الدراسات العربية
- ❖ الدراسات الأجنبية
- ❖ التعليق على الدراسات

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

1.4 مقدمة:

إن عملية التوظيف عملية نظمية مخططة تأخذ شكل نظام متكمال، يتكون من عناصر أساسية هي المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وتشتمل على أسس وقواعد علمية، تسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ومن جری استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة والمساواة بين المتقدمين (عقيلي ، 2005، ص307). وقد تناول الكثير من كتاب الإدارة بشكل عام، وإدارة القوى البشرية بشكل خاص هذا الموضوع، وتطرقوا إلى أفضل الطرق والإجراءات التي تكفل للمؤسسة جنباً واختيار وتعيين أفضل الكفاءات المتوفرة في المجتمع، وأيضاً تناول بعض الباحثون الإداريون دراسة أنظمة التوظيف لبعض المؤسسات، فيما تناول البعض الآخر جزءاً عملياً من هذه الإجراءات تركزت على تقييم الإجراءات الخاصة بإعداد وتنفيذ المقابلات الشخصية، باعتبارها من جهة أهم مرحلة من مراحل الاختيار وتعيين الموظفين، ومن جهة أخرى كونها أكثر الإجراءات التي تؤثر فيها الآراء والتقييمات الشخصية طبقاً لرؤيه أعضاء المقابلة. وتطرق البعض الآخر لموضوع الاختبارات بجميع أنواعها كونها أيضاً مرحلة مهمة من مراحل عملية التوظيف، ونوجز فيما يلي بعضًا من هذه الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة قيد البحث، والتي يمكن مقارنتها بها وهي كالتالي:

2.4 الدراسات الفلسطينية

1.2.4 دراسة الزرابي، (2006)

هذه الدراسة بعنوان "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة" ، حيث طُبّقت الدراسة على جميع الموظفين الإداريين بمستوياتهم الإدارية المختلفة، وهذه الدراسة كانت عبارة عن رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وإلى التحقق من مدى فعاليتها، ومدى الالتزام بتطبيقها، من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم. وقد ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين بمستوياتهم الإدارية المختلفة والبالغ عددهم (529) موظف، وكانت عينة الدراسة (165) موظف أي ما يعادل 30% من مجتمع الدراسة.

1.1.2.4- نتائج الدراسة :

1. إن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4%， وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة كانت نسبة تطبيقها 71.4%.
2. إن اختيار أعضاء لجنة المقابلة يتم بصورة مقبولة نوعاً ما وبنسبة 63.6%， وكذلك أداء لجنة المقابلة حيث كانت نسبة قبول هذه المرحلة 64.6%.
3. ضعف العلاقة بين الاختبارات التي يخوضها المرشحون وبين متطلبات الوظيفة المعلنة.
4. ممارسات الفحص الطبي لا تتم بشكل سليم.
5. لا يتم تقييم الموظف خلال فترة الاختبار بطريقة سليمة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول عملية تقييم إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث.

2.1.2.4- توصيات الدراسة :

1. الأخذ بمبدأ الخبرة المتكافئة للشهادة، والذي يسمح بوجود المنافسة.
2. إعادة النظر في الاختبارات التي تعقدتها الوكالة لعدم ملائمتها.
3. تنويع مصادر الحصول على اختبارات اللغة الانجليزية وتطوير نوعيتها.
4. إعادة النظر في طريقة تشكيل لجان المقابلات وتنويع الأعضاء المشاركون بها.
5. تهيئة الجو العام للمقابلة وإتاحة الوقت الكافي لجميع المرشحين لإبراز كافة قدراتهم.
6. إبلاغ أعضاء لجنة المقابلة بموعدها كل على حده، وإعطائهم الفرصة الكافية والفرصة الحقيقة لنقديم المرشحين.
7. عقد دورات تدريبية للأشخاص المتوقع مشاركتهم في لجان المقابلات لتعريفهم بنمطية وأشكال وأساليب المقابلات.
8. مراجعة آلية تنفيذ إجراءات الفحص الطبي وتوفير جميع الإمكانيات الخاصة بذلك.
- تشكيل لجنة لدراسة اعترافات الموظفين على نظام اختيار الموظفين الإداريين.

2.2.4 دراسة الزعنون، (2006)

هذه الدراسة بعنوان "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء"، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2006م، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى والدنيا في وزارات السلطة الفلسطينية والتي بلغت 23 وزارة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 500 مفردة وهي عبارة عن 14.8% من مجتمع الدراسة الكلي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على مستوى الأداء في الوظائف الإدارية، وأيضاً كان الهدف التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل هذه المواقع الإدارية.

1.2.2.4- نتائج الدراسة:

1. لا تقوم وزارات السلطة الفلسطينية بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية .
2. عدم وجود سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم عملية الاختيار والتعيين.
3. اعتماد عملية الاختيار والتعيين على اعتبارات سياسية وعشائرية وشخصية.
4. وجود علاقة قوية بين سياسة الاختيار والتعيين وبين مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

2.2.2.4- توصيات الدراسة:

1. ضرورة وضع أسس ومعايير علمية سليمة لسياسات اختيار وتعيين فعالة.
2. ضرورة النظر إلى وظائف الموارد البشرية إلى أنه نظام يتكون من أجزاء متفاعلة ومتكاملة.
3. إعادة الاعتبار لمعايير الكفاءة والجدرة والأقدمية في الخدمة عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.
4. ضرورة الاهتمام بكتابة توصيف الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية.
5. تفعيل دور إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية.
6. على الإدارة العليا في وزارات السلطة الفلسطينية تعزيز نقاط القوة في الأداء الوظيفي في الوظائف الإدارية عن طريق التحفيز والتشجيع.
7. على الإدارة العليا في وزارات السلطة الفلسطينية معالجة أوجه القصور والضعف في الأداء الوظيفي في الوظائف الإدارية عن طريق التدريب والتأهيل المنتظم.

3.2.4 دراسة اللوح، (2006م)

هذه الدراسة بعنوان "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية" وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2006م، وطبقت هذه الدراسة على الوزارات الفلسطينية والبالغ عددها 23 وزارة، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن العاملين في الوظائف الإدارية من وكيل وزارة لغاية رئيس قسم في وزارات السلطة

الفلسطينية والتي بلغت 23 وزارة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 500 مفردة وهي عبارة عن 16.03% من مجتمع الدراسة الكلي.

1.3.2.4- نتائج الدراسة:

1. يغلب على طبيعة الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية ارتفاع درجة المركزية والتعقيد والرسمية.
2. إن التغيرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية، بل زادت من تكدس الموظفين وعدم توافق أطراف الإدارة العليا وتصارعها.
3. إحداث تغيرات للهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بدون دراسات معمقة، وبما لا تتفق مع إستراتيجية هذه الوزارات، ومن قبل أناس غير متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية.
4. عدم اطلاع وإشراك القائمين على تنفيذ مهام الوزارات الفلسطينية بالهياكل التنظيمية لوزاراتهم وكأنها حكراً على البعض فقط دون البعض الآخر.
5. إن الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية تمتاز أغلبها بالمرونة وهذه ميزة يمكن الاستفادة منها في تطوير هذه الهياكل بما تخدم مصلحة هذه الوزارات.
6. إن أغلب الوزارات الفلسطينية لايتواافق هيكلها التنظيمي مع إستراتيجية النمو لها وهذا أثر سلباً على رفع كفاءة الوزارات الفلسطينية.
7. اتضح من خلال الدراسة بأن أغلب الوزارات الفلسطينية لايشغل هيكلها التنظيمية موظفون متخصصون، ولم تساعده التغيرات في هذه الهياكل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءة الموجودة في هذه الوزارات، أو حتى الاستقطاب من خارجها.

2.3.2.4- توصيات الدراسة:

1. يفضل ألا تكون الهيأكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية تحت تصرف الوزراء بحيث يغيروا بها كيف ومتى شاءوا بدون دراسات معمقة.
2. العمل على خلق بيئة مستقرة تعمل بها الوزارات الفلسطينية والعمل على التقليل من دمج وفصل وإنشاء وزارات في فترات قصيرة لما تسببه من اضطراب في الهيأكل التنظيمية.
3. العمل على إعادة دراسة توزيع الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفق التخصصات التي يحملها الموظفين، والعمل على إيجاد صيغة يتم من خلالها توزيع الموظفين بين الوزارات الفلسطينية بما يخدم رفع كفاءة هذه الوزارات.
4. ألا يتم تعيين أو ترقية أي موظف سواء أكانت وظيفة عليا أو وسطى أو دنيا، إلا في حالة وجود وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي ومن خلال إعلانات ومسابقات وذلك لاختيار أفضل الكفاءات.

5. العمل على التقليل من المركزية والتعقيد في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وزيادة درجة الرسمية وذلك من أجل السرعة في إنجاز الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات.

3.4 الدراسات العربية

1.3.4 دراسة بن عبود، (1999)

هذه الدراسة بعنوان "قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف، وأثرها على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المواطن"، دراسة تطبيقية على أجهزة الخدمة المدنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة عين شمس بالقاهرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات نحو سياسة التوظيف بهدف التعرف على نقاط القوة في السياسة الحالية بدولة الإمارات العربية المتحدة والقائمة على مبدأ القدرة الاستيعابية للجهاز الإداري.

1.1.3.4 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو أسلوب الاختيار تركز على أفضلية الأساليب التالية على التوالي: التقدير العلمي للمؤهل، إجراء المقابلات الشخصية، إجراء مقابلات اللجان، إجراء الامتحان التحريري، وقد رتب العاملون معايير الاختيار على النحو التالي: المؤهل الدراسي، الأكاديمية في التخرج، التقدير العام ودرجات التخرج، الخبرة في مجال العمل وضرورة تطبيقها.

1.1.3.4 توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على استخدام أساليب موضوعية لترقية العاملين، كما أوصت بضرورة تنظيم خطط مبنية على دراسات علمية لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة في مجالات العمل المختلفة، كما أوصت بضرورة الاعتماد على أكثر من أسلوب لاختيار القوى العاملة حتى يحقق ذلك اختيار الأكفاء أو اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب.

2.3.4 دراسة الدلابيع، (1999)

هذه الدراسة كانت بعنوان "إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا، في جهاز الخدمة المدنية الأردني"، حيث كانت الدراسة التطبيقية الميدانية من الفترة 1988-1998م، وكانت الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة آل البيت بالأردن.

هدفت الدراسة إلى توضيح الإجراءات والمقاييس الحالية لاختيار وتعيين القيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا، في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، كما هدفت إلى تحديد مدى تطابق

مبدأ الجدارة والكفاءة ومبادئ العدالة والمساواة والمنافسة في الاختيار وتعيين القيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا وفي أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.

1.2.3.4- نتائج الدراسة:

1. لا توجد إجراءات ومقاييس موضوعية، ضمن اختيار وتعيين القيادات الإدارية ذات الكفاءة في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.
2. إن الكيفية المتبعه حالياً لإشغال هذه المناصب تفتقر إلى العدالة والمساواة والمنافسة بين الكفاءات الوطنية.
3. إن عدداً من المعايير غير الموضوعية تحكم الكيفية التي يتم من خلالها إشغال المناصب الإدارية العليا

2.2.3.4- توصيات الدراسة:

1. إيجاد نظام أو قانون مستقل، واضح بإجراءاته ومقاييسه يختص بعملية اختيار وتعيين القيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا.
2. إيجاد لجنة أو هيئة تسمى اللجنة العليا لاختيار القيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا التي تتولى مهمة الإشراف على اختيار وتعيين هذه القيادات.

3.3.4 دراسة الشاعر، (2001م)

هذه الدراسة بعنوان "التجنيد والاختيار في الخدمة الصحية الخاصة"، وطبقت هذه الدراسة على مستشفى دار الفؤاد القاهرة، وكانت الدراسة عبارة عن بحث منشور في مجلة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة في العدد السادس.

هدفت الدراسة إلى تقييم إجراءات تجنيد واختيار العاملين من أطباء وممرضات وإداريين بمستشفى دار الفؤاد بمصر، وأيضاً إلى تحليل كلتا العمليتين لتحديد القصور في كل عملية وتحديد مدى الاتساق بين العمليتين والتي بدورها تؤثر على الحصول على العمالة المطلوبة، وكما هدفت إلى تقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التجنيد والاختيار.

1.3.3.4- نتائج الدراسة:

1. اعتماد المستشفى على التجنيد الخارجي بشكل رئيسي.
2. لم يتبع المستشفى أسلوب الإعلان الداخلي.
3. وجود اتساق واضح بين عمليتي التجنيد والاختيار.
4. استخدام أسلوب المقابلة الشخصية، وذلك لاعتبارها أدق طريقة في اختيار العاملين من وجهة نظرهم.
5. يوجد اهتمام بتخطيط الموارد البشرية كوسيلة فعالة لمعرفة الفائض والعجز من العمالة.

2.3.3.4- توصيات الدراسة:

1. الاستمرار في اختيار العاملين بأنواعهم المختلفة باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية.
2. الاهتمام بأسلوب الاختبارات الشفوية والتحريرية لاختيار أفضل وأكفاء الأطباء.
3. الاهتمام بعمل المقابلات ذات الضغوط للأطباء لانتقاء الأكفاء منهم.
4. الاهتمام بطلاب جامعات الطب وكليات التمريض لتجنيد العمالة.

4.3.4 دراسة الوهبي، (2002م)

هذه الدراسة بعنوان "تقييم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عُمان"، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة عين شمس بالقاهرة في سنة 2002م. هدفت الدراسة إلى تقييم نظام التوظيف المركزي المطبق حالياً بالخدمة المدنية بسلطنة عُمان وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا النظام ومحاولة الوصول إلى مقتراحات تحقق الفاعلية فيه.

1.4.3.4- نتائج الدراسة:

1. يركز النظام على الذكور دون الإناث.
2. يركز المسؤولون على خطوات الاختيار دون مراعاة لكتافة المختارين.
3. يوجد تجاوز من قبل المنفذين للنظام بالنسبة لخطوات وإجراءات النظام.
4. لا يوجد توافق بين مستوى الاختبارات ومؤهلات المتقدمين.
5. تمارس بعض الوحدات الحكومية ضغوطاً على مسؤولي التوظيف المركزي لتعيين أفراد محددين.
6. يسمح تشكيل لجان المقابلات الشخصية بالمحاباة والتحيز.
7. وجود هيكل تنظيمي مركزي يتسم بتصنيف جيد للوظائف وبشاغليها بأجهزة الخدمة المدنية، ووجود هيأكل فرعية لكل جهاز على حدة ولكن لا يتم تطبيقه بصورة جيدة.

2.4.3.4- توصيات الدراسة:

ضرورة دعم مقومات نجاح نظام التوظيف المركزي لزيادة فعاليته ورفع مستوى جودة عملية التوظيف وذلك بالتركيز على المدعومات التالية:

1. خلو النظام من مظاهر المحسوبية والمحاباة أثناء عملية الاختيار.
2. تطبيق النظام لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. اختيار الأكفاء لأداء الوظيفة لزيادة إنتاجية العمل وارتفاع مستوى الأداء.
4. كما أوصت بضرورة مراعاة النظام لتحقيق المساواة والعدالة بين كل من الرجل والمرأة، وضرورة العمل على نشر وتوزيع لجان المقابلات والاختبارات في أنحاء السلطنة، وضرورة إعداد وتدريب الكوادر البشرية التي تتولى مسؤولية عقد الاختبارات.

5.3.4 دراسة الجريسي، (2003)

هذه الدراسة بعنوان "معايير اختيار العنصر البشري"، وأجريت هذه الدراسة على القطاع الصناعي بمدينة جدة، وكانت عينة الدراسة جميع المصانع بالمملكة العربية السعودية التي يعمل بها أكثر من 100 موظف وعامل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة الإجراءات والمعايير والأسس التي تقوم بها منظمات الأعمال السعودية، والتي يتم من خلالها اختيار العنصر البشري ومدى توافقها مع الأسس والمعايير العلمية، ولقد وضع الباحث أهداف فرعية منها مدى وجود تخطيط للعمالة المطلوبة، ومدى وجود معايير موضوعية الأصلح، ومدى تأثير العوامل الاجتماعية على عملية الاختيار، وتشتمل مجتمع البحث على كافة الصناعات القائمة بالمملكة العربية السعودية، واختيرت المصانع الواقعة عن 100 عامل.

1.5.3.4 نتائج الدراسة:

1. جهل بعض المنظمات بالعوامل الاجتماعية.
2. تأثر بعض العاملين القائمين على عملية الاختيار بالعوامل الاجتماعية.
3. تفضيل الرقابة الإدارية على الرقابة الذاتية.
4. غياب المسؤولية الاجتماعية عن بعض المنظمات.
5. وجود تخطيط للعمالة وجود معايير موضوعية لتعيين الأصلح.
6. سلامة الإجراءات والمعايير والأسس التي تقوم بها منظمات الأعمال السعودية.

2.5.3.4 توصيات الدراسة:

1. ضرورة اهتمام المنظمات بوضع توصيف للوظائف.
2. يجب على المنظمات مراعاة معايير ووسائل الاختيار المعمول بها في المنظمات عند وضعها للوصف الوظيفي.
3. يجب أن تتضافر الجهود من جميع الأطراف للكشف عن الأسباب الرئيسية والتي تؤدي إلى لجوء بعض المنظمات للواسطة.
4. يجب العمل بكل الوسائل لمعالجة الخل الحاصل من استخدام الواسطة.
5. الاهتمام بزيادة الروابط بين المؤسسات التعليمية وبين المنظمات وذلك للحصول على الاحتياجات المطلوبة من الأيدي العاملة.

6.3.4 دراسة المطيري، (2003)

هذه الدراسة بعنوان "تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة"، وطبقت الدراسة على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة ، حيث اقتصرت عينة البحث على 20 وحدة إدارية من وحدات القطاع العام بجدة بواقع 20% من شاغلي الوظائف القيادية الوسطى بها وبلغ عددهم 263 مفردة.

هدفت الدراسة إلى تقييم السياسة الحالية لاختيار القيادات الإدارية الوسطى بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، ومدى اتفاقها مع الأسس والأساليب العلمية، كما هدفت إلى التعرف على المشاكل التي تعرّضها ووضع التوصيات المناسبة لمعالجتها

1.6.3.4- أهم ما توصلت إليه الدراسة:

1. إن السياسات الحالية في اختيار تلك القيادات تعاني من قصور في تحقيق أهدافها فهي لا تستند إلى أي أسس أو أساليب علمية وإنما هي في الغالب عبارة عن اجتهادات شخصية لا ترقى إلى الأسلوب العلمي السليم.
2. عدم النظر إلى عملية الاختيار كمنظومة تتضمن الاهتمام بتكميل وفاعلية الأنشطة الوظيفية المكونة له والمتمثلة في التخطيط السليم لاحتياجات البشرية وتوصيف الوظائف القيادية.
3. ندرة تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الاختبارات والمقابلات الشخصية مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتصميم وتطوير النماذج الخاصة بأساليب الاختيار كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات الشخصية.
4. على الرغم من وجود هيكل تنظيمي يتميز بكفاءة عالية إلا أنه يتم اختيار القيادات الإدارية حسب الاجتهادات الشخصية.
5. عدم وجود معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين وإنما يتم الاعتماد بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح دون النظر إلى المعايير الأخرى والمتطلبات التي تتطلبها الوظيفة، وهذا يوضح عدم أهلية القائمين على عملية الاختيار.

2.6.3.4- توصيات الدراسة:

1. ضرورة النظر لسياسات الاختيار كمنظومة متكاملة تتضمن تكامل وترابط الأنشطة الوظيفية المكونة لها والمؤثرة فيها، وهي التخطيط العلمي السليم لاحتياجات القيادية وتحليل وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب، وهذا يتطلب تطوير هذه الأنشطة وإزالة أوجه القصور التي تعاني منها لضمان بناء بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار.
2. ضرورة تطبيق الأساليب العلمية والموضوعية للاختيار والتي تعتمد على إجراء الاختبارات الحديثة والمقابلات الشخصية، والاهتمام بتصميم وتطوير النماذج التي تساعده على ذلك كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات والترقيات .

3. ضرورة الاعتماد على المعايير العلمية للمفاضلة بين المرشحين، والتي تعتمد على تقييم المرشح تقييماً كاملاً للكشف عن جميع الجوانب الشخصية وما لديه من مهارات وصفات مكتسبة.

4. ضرورة إيجاد نظم معلومات فعال ومتكملاً عن جميع الوظائف الشاغرة والمشغولة وعن جميع الموظفين في كل دائرة حكومية.

7.3.4 دراسة الشامسي، (2003م)

هذه الدراسة بعنوان "تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة عين شمس بالقاهرة في سنة 2003م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي بالنسبة لعملية اختيار العاملين في قطاع الأمن في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية، كما كان أيضاً الهدف منها هو تحليل نظام الاختيار الحالي والتوصل إلى المشكلات التي تعرّضه، والتعرف على تأثير سياسة الاختيار والتعيين على كفاءة الأداء .

1.7.3.4 نتائج الدراسة:

1. إن سياسة الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً طردياً معمونياً في الأداء الوظيفي.
2. إن سياسة الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً طردياً معمونياً في رضا العاملين عن العمل.
3. إن سياسة الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً عكسيًا معمونياً في دوران العمل.

2.7.3.4 توصيات الدراسة:

1. ضرورة توافر شرطين أساسيين في عملية الاختيار بالنسبة للقيادات الإدارية وهما إمكانية الاعتماد، بمعنى أن تكون الطريقة التي ستستخدم في الاختيار يمكن الاعتماد عليها مهما اختلف الزمان والمكان، أو مهما اختلفت الظروف المحيطة وأيضاً الدقة والمصداقية بمعنى أن تكون عملية الاختيار دقيقة وصحيحة وصالحة للغرض المطلوب قياسه.
2. المفاضلة بين المصادر المتعددة للاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف واختيار أنسابها.
3. تحديد احتياجات ومتطلبات وزارة الداخلية من المهارات المختلفة وذلك في ضوء أعباء العمل في كل قسم.
4. الاهتمام بطلبات التوظيف التي يملأها المتقدمون لشغل الوظائف، حيث يجب أن تتضمن هذه البطاقات نوع التعليم والخبرة والاشتراءات الجسمانية إن كانت موجودة وذلك لمصلحة كلا الطرفين.

8.3.4 دراسة موسى، (2003)

هذه الدراسة بعنوان "تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين"، طُبّقت هذه الدراسة على الوظائف الإدارية، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة الملك عبد العزيز في سنة 2003م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة عملية الاختيار في استخدام وسائل فعالة قائمة على أسس علمية، وكذلك التعرف على مدى مساهمة عملية الاختيار السليمة في رفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، والتعرف على مدى تحقيق الرضا للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية، وأيضاً التعرف على مدى جدارة طاقم التوظيف الذي يقرر أهلية المرشحين للوظيفة.

1.8.3.4- نتائج الدراسة:

1. عدم وجود توصيف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسؤوليتها وما يتطلب أداؤه في المؤسسات الصناعية.
2. عدم جدارة طاقم التوظيف نتيجة قلة خبرته في عملية المفاضلة وعدم تطبيقه اللوائح والقوانين بموضوعية ونزاهة.
3. عدم سلامة الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في قياس الأداء من الناحية العلمية حيث يعتمد قياس الأداء على رأي الرئيس المباشر.

2.8.3.4- توصيات الدراسة:

1. تحسين وسائل الإعلان المختلفة.
2. وضع نموذج لطلب الالتحاق بالعمل وفقاً لمتطلبات العمل.
3. وضع سياسة فعالة في تنفيذ عملية التقييم وذلك بوضع أسس يتم من خلالها التقييم وفقاً لنوعية الأعمال المراد تقييمها.
4. تدريب فريق متخصص في عملية المفاضلة بين المرشحين لتقديم عملية التوظيف بنزاهة وموضوعية.

9.3.4 دراسة إسماعيل، (2004)

هذه الدراسة كانت بعنوان "تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل"، وطبقت هذه الدراسة على شركات الخدمات الأمنية، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة عين شمس سنة 2004م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل بالتطبيق على شركات الخدمات الأمنية، وأيضاً كان الهدف وضع مقترنات تساعد على تطوير سياسة الاختيار

والتعيين بالشكل الذي يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحقيق درجة عالية من التوافق الوظيفي تضمن تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل والانتماء للمؤسسة.

1.9.3.4- نتائج الدراسة كالتالي:

أثبتت الدراسة عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بتطبيق الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين أدى ذلك إلى عدم التعرف على ميول وقدرات المستقطبين.

2.9.3.4- توصيات الدراسة:

1. ضرورة وجود بطاقة وصف وظيفي لوظيفة ضابط الأمن بالمؤسسة وضرورة الاعتماد على وجود خطة فعالة للموارد البشرية.
2. ضرورة الاهتمام بسياسة التخطيط للموارد البشرية والجاهزية لضمان سياسة الاختيار والتعيين.
3. ضرورة تطبيق وإتباع المعايير السليمة لعملية الاختيار والتعيين.

10.3.4 دراسة عبد المحسن، (2004م)

هذه الدراسة بعنوان "تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور" وطبقت هذه الدراسة على قطاع البترول في دولة الكويت، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة عين شمس سنة 2004م.

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص مشكلات تخطيط القوى العاملة في قطاع البترول في دولة الكويت، وخاصة المتعلقة بالكوادر البشرية الفادرة على تخطيط القوى العاملة بكفاءة وفاعلية، كما سعت الدراسة إلى دراسة الارتباط وال العلاقات بين سياسات التوظيف المتبعة وتخطيط القوى العاملة، وإلى دراسة الأساليب المتبعة في الاختيار والتعيين وقدرتها على توفير احتياجات الشركات من القوى العاملة.

1.10.3.4- نتائج الدراسة:

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

2.10.3.4- توصيات الدراسة كما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بنظام توصيف الوظائف لتسهيل عملية تقدير الاحتياجات من القوى العاملة وتدبيرها.
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.

11.3.4 دراسة الهيتي، المعاشر، (2004م)

هذه الدراسة بعنوان "تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، وهذه الدراسة لمعرفة اتجاهات الإدارات العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، وهي بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية في المجلد (20) للعام 2004م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وظائف مهمة من وظائف الجهاز الحكومي، ولا سيما منصبي الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أن كانت هذه الوظائف تخضع للمعايير المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة لاختيار والتعيين.

1.11.3.4- نتائج الدراسة:

1. ا فقدان المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم منصب الأمين العام والمدير العام.
2. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأهمية لإبعاد المتغير المستقل لاستقطاب وظائف الإدارة العليا (التخطيط للمنصب، الاستقطاب الداخلي، الاستقطاب الخارجي، مدة البقاء) وإبعاد المتغير التابع الناتج والأداء (نتائج شغل المنصب، الأداء في المنصب) كان يتراوح بين متوسط وعال.

2.11.3.4- توصيات الدراسة:

1. ضرورة الاهتمام بوضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأمناء العاميين ومن تتوفر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، وذلك بعد هدف يستند إلى معايير واضحة ومدة يتم على أساسها تقييم المرشحين واختيارهم
2. اقتراح إنشاء مركز وطني أو معهد متخصص بالقيادات الإدارية العليا مهمته عقد الدورات التدريبية والحلقات النقاشة وورش العمل.
3. ضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني في الوزارات الحكومية من المديرين العامين.

12.3.4 دراسة بن محيى، (2005)

هذه الدراسة بعنوان "تقدير أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام"، وطبقت هذه الدراسة على مدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة الأمير نايف بالمملكة العربية السعودية في العام 2005م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أساليب جذب واستقطاب الأفراد إلى مدينة تدريب الأمن العام، وأيضاً معرفة مدى فعالية تطبيق أساليب اختيار الأفراد بدقة وموضوعية، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 441 مفردة (60 مدرب، 23 ضابط، 37 صف ضابط، 381 متدرّب).

1.12.3.4 نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المدربين والمتدربين في مدينة تدريب الأمن العام بالرياض ونورد منها مايلي :-

1. يستخدم المسؤولون عن التوظيف أساليب جذب واستقطاب الأفراد بنسبة متوسطة.
2. فعالية تطبيق أساليب اختيار الأفراد، وكفاءة القائمون عليها.
3. موضوعية ودقة تطبيق أساليب اختيار الأفراد.
4. يستخدم المسؤولون عن التوظيف الاختبارات التحريرية والجسمية والنفسية بنسبة متوسطة.
5. يستخدم المسؤولون عن التوظيف اختبارات الذكاء بنسبة متوسطة.
6. يوجد وصف للوظائف التي يتم استقطاب العمالة لها بصورة متوسطة.

2.12.3.4 توصيات الدراسة كما يلي:

1. الاهتمام بتشكيل لجان عليا متخصصة لإعادة تقدير أساليب الاختيار.
2. قياس مدى فعالية أساليب اختيار الأفراد.
3. حث المسؤولين على اختيار الأفراد المرشحين في مدينة تدريب الأمن العام بكل دقة و الموضوعية.
4. مراعاة وضع خطط علمية للمدربين بدقة وموضوعية، مع الاستعانة بالمتخصصين علمياً و عملياً في مجال المقابلات و الاختبارات الأفراد.
5. مراعاة التخلص من العلاقات الاجتماعية السلبية والواسطة والمجاملات الشخصية التي تؤدي إلى التحيز وعدم العدالة.

4.4 الدراسات الأجنبية

1.4.4 دراسة Heraty and Morley ، (1998م)

هذه الدراسة كانت بعنوان "سياسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار في ايرلندا" وطبقت الدراسة على المنظمات الخدمية والتجارية في ايرلندا، وأُجريت هذه الدراسة في العام 1998م ونشرت في مجلة التطوير الإداري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الممارسات الحالية لسياسة الاختيار والتعيين في المنظمات التجارية والخدمية في ايرلندا، وذلك بالاعتماد على بيانات تم جمعها منذ عام 1992م و حتى عام 1998م .

1.1.4.4 نتائج الدراسة :

أثبتت الدراسة أن أدوات الاختيار التقليدية قد استمرت شعبيتها مثل المقابلات وطلبات التوظيف في المنظمات الإيرلندية، وقد تبين أن عدداً قليلاً من المنظمات تستخدم أدوات اختيار متطرفة مثل مراكز تقييم الإدارة والاختبارات النفسية.

2.1.4.4 توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة استخدام أساليب وأدوات متطرفة وحديثة للاختبارات، وضرورة تطبيقها لمعرفة الفرق بين الأدوات التقليدية والحديثة.

2.4.4 دراسة Barclay ، (1999م)

هذه الدراسة كانت بعنوان "اختر الموظف: سؤال في الهيكليّة" حيث طُبّقت الدراسة على الشركات العامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية اختيار الموظفين عبر اختيار الموظف: سؤال في الهيكليّة، حيث أنه في عام 1999م أجرت Jean M. Barclay من جامعة جلاسجو كاليدونيان بمدينة جلاسجو بالمملكة المتحدة هذه الدراسة.

1.2.4.4 نتائج وتوصيات الدراسة:

إن استخدام المقابلات المخططة (الممنهجة) يتزايد، ويرجع ذلك إلى ثلاثة أسباب:

- المفهوم الاجتماعي للمقابلة(مطاطة وتعطي الفرصة للمواجهة والتعرف على الشخص بالكامل وجهاً لوجه، كما وتعطي فرصاً للمساومة والتأثير).
- محدودية الطرق الأخرى، وذلك بسبب الوقت والتكافة والتدريب المطلوب.
- منافع المقابلات المنهجية حيث تركز على المعايير ذات العلاقة بال مقابلة وعلى المميزات الشخصية.

يؤخذ على المقابلات المنهجية أنها رهينة الحكم الشخصي للمراء، ولذلك تتطلب الفهم التام لأنواع الأسئلة المنهجية المختلفة، ومعرفة كيفية استخدامها ومعرفة أسس القرارات والمعايير المناسبة للحكم على الأفراد، وكذلك استخدام المنهج الآلي في تقييم الإجابات.

3.4.4 دراسة Stevens and Farham ، (2000)

هذه الدراسة كانت بعنوان " تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية" وطبقت الدراسة على مجلس مقاطعة غرب سوسكس.

هدفت الدراسة إلى معرفة تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية - وطبقت الدراسة على (دراسة حالة مجلس مقاطعة غرب سوسكس)، حيث أنه في عام 2000 أجرى كل من David Farham من جامعة بورت سماوث و Amanda Stevens من مجلس مقاطعة غرب سوسكس بإنجلترا هذه الدراسة، وكانت عينة الدراسة تتكون من 21 من كبراء المديرين منهم 8 رجال و 13 امرأة.

1.3.4.4 نتائج وتوصيات الدراسة:

- إن نظام اختيار الموظفين المعتمل به في دائرة الخدمات الاجتماعية ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف.
- إن اختيار الموظفين في هذه الدائرة يرتكز بشكل رئيسي على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ولم يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.
- إن نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة هو أحد المحفزات التي اعتمدتها دائرة الخدمات الاجتماعية لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشرية.
- ضرورة بناء نظم أكثر تخصصاً وخصوصاً في تخطيط القوى البشرية، فان الدائرة تهدف إلى توظيف الشخص المناسب بمزيج صحيح من المعارف والمهارات والاستعداد، والتي يتم تطويرها بشكل سليم حيث يؤدي إلى سلوك سليم.
- بإعطاء المدرب مسؤولية كاملة في إدارة شؤون موظفيه، ويتزويدهم بإطار عمل وسياسات مناسبة لتسهيل التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية، فإنه من المؤكد أن يصبح أكثر سهولة إدراك تحسن أداء القوى البشرية، وتحقيق الأهداف طويلة الأجل، وكذلك تقليل الصراعات.

4.4.4 دراسة Barclay ، (2001)

هذه الدراسة بعنوان "تحسين مقابلات الاختيار في ضوء استخدام المؤسسات للمقابلات السلوكية".

وهدفت الدراسة إلى معرفة الطرق والأساليب، التي من خلالها يتم تحسين نوعية وجودة المقابلات، حيث أنه في عام 2001م أجرت هذه الدراسة Jean M. Barclay من جامعة جلاسجو كاليدونيان بمدينة جلاسجو بالمملكة المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من 49 من مدراء إدارة الموارد البشرية.

1.4.4.4 نتائج ووصيات الدراسة:

تقترح المقابلات السلوكية أن يقوم المقابلون بتقييم المتقدمين بناء على خبراتهم السابقة ويرتكز هذا على عدة افتراضات:

- إن النماذج السلوكية تتشكل خلال مرور الوقت، وبالتالي تقييم المتقدمين بصورة عادلة.
- إن السلوكيات الماضية لا تعطي دليلاً كافياً على السلوك المستقبلي، ولذلك تفترض إنكار تطور أو تغيير السلوك المستقبلي عبر الوقت، مع أن الناس يتعلمون من أخطائهم.
- إذا كان بعض المتقدمين ذوي خبرات محدودة، أو لا يستطيعون استدعاء خبراتهم السابقة بسرعة، فإنه يصعب مقارنتهم مع الآخرين.
- هناك محددات لجميع طرق اختيار الموظفين بما فيها المقابلات السلوكية، ولكن من المهم ملاحظة النظرة التاريخية للمقابلات السلوكية.
- يجب قبول احتمالية رد فعل الناس، حيث يتغير السلوك عبر الوقت وبالتالي إمكانية التعلم من الخبرات السابقة.
- من المهم للمقابلين (Interviewers) الاعتماد على عدة أمثلة على السلوك بدلاً من الاعتماد على مثل واحد، ومن ثم الطلب من المتقدمين إعطاء أدلة من الاتجاهات أو النماذج والأمثلة عليها، وخصوصاً إذا كان المثال الواحد ضعيفاً أو سلبياً.

5.4.4 دراسة Anderson , Van dam and lievens (2002م)

هذه الدراسة بعنوان "الاتجاهات الحديثة والتحديات التي تواجهها عملية اختيار الموظفين"، وطبقت الدراسة على عدة مؤسسات مختلفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة والتحديات التي تواجهها عملية اختيار الموظفين، حيث قام في عام 2002م كل من Fillip Lievens من جامعة Ghent بلجيكا، Neil Anderson من جامعة Tilburg، و Karen van Dam من جامعة Amsterdam بهولندا، بإجراء هذه الدراسة بعنوان الاتجاهات الحديثة وتحديات اختيار الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من 30 ممثلاً لإدارة الموارد البشرية يعملون في مؤسسات مختلفة، مقسمين إلى 15 امرأة و 15 رجل.

1.5.4.4- نتائج الدراسة :

التعرف على أربع اتجاهات رئيسية في اختيار الموظفين وهي: (استخدام التقنية، وقياس مدى تأثير الإدراك الحسي المتقدم لإجراءات الاختيار، والعلاقات بين سوق العمل وإدراك المتقدم لها، ومدى إدراك المتقدم لطرق معالجة هذه العلاقات ضمن إجراءات اختيار الموظفين).

2.5.4.4- توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بزيادة استخدام التقنية، وأكّدت الدراسة وقياس مدى تأثير الإدراك الحسي المتقدم لإجراءات الاختيار، وكما أكّدت على ضرورة إدراك المتقدم لطرق معالجة هذه العلاقات ضمن إجراءات اختيار الموظفين.

6.4.4 دراسة moy and lam (2004)

هذه الدراسة بعنوان "معايير اختيار الموظفين وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف". وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير التي يتم اختيار الموظفين من خلالها، وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف ككل، حيث أنه في عام 2004 قام Jane w.Moy من دائرة الإدارة بجامعة بابتست، و Kim f . Lam من دائرة العلوم الإدارية بجامعة المدينة بكالون بهونج كونج بإجراء تلك الدراسة حيث كانت بعنوان معايير اختيار الموظفين، وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف، وشارك في الدراسة 300 من لديهم الخبرة في مجال استقطاب العاملين.

1.6.4.4- نتائج وتوصيات الدراسة:

• إن هناك خمسة عوامل رئيسية تحدد عملية اختيار الموظفين وهي:(وعي ضمير المتقدم، ولغته الانجليزية، وقابلية الفرد لاكتساب خبرات جديدة، والأداء الأكاديمي، وكذلك مدى استعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة).

• إن وعي الضمير تزيد أهميته عن مرتين ونصف (45.41%) على أهمية اللغة الانجليزية حيث تتمثل (18.68%)، وثلاث مرات ونصف عن باقي العوامل الأخرى، فيما تقع القابلية لاكتساب مهارات جديدة كأهم ثالث عامل حيث تمثل (13.03%)، فيما اظهر الأداء الأكاديمي نسبة (12.17%)، واستعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة حوالي (11.71%).

• يجب التأكيد على مجموعة عوامل الشخصية بشكل كبير في عملية اختيار الموظفين، كأهم ثلاثة عوامل من اكبر خمسة عوامل مؤثرة في استئجار الموظفين.

• يؤكّد جميع الموظفين على عامل وعي الضمير.

7.4.4 دراسة Bernthal and Rioux (2005)

هذه الدراسة بعنوان " الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية" ، وطبقت الدراسة على بعض الأعضاء في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل عمليات الاستقطاب، ولقد أجرى كل من مستشار الأبحاث (Paul Bernthal) و (Sheila M. Rioux) تلك الدراسة بعنوان الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية، ونشرها مركز (Development Dimensions International) بواشنطن، وكانت عينة الدراسة تتكون من 162 عضواً من (DDI HR Benchmark Group).

1.7.4.4 نتائج وتوصيات الدراسة :

- وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لكي تكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومحاجتها موضوعية.
- بالرغم من أن الموظفين الداخلين يبقون في وظائفهم، وأنهم أكثر نجاحاً من الموظفين الخارجيين، إلا أن المؤسسات تتجه إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة، أكثر من الاتجاه للتوظيف من الداخل بنسبة 13%.
- 60% من الموظفين القائمين على عملية الاختبارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار.
- 89% من المؤسسات تعتمد اعتماداً مركزياً على الطلبات، وتعتمد 80% منها على فحص الطلبات يدوياً، و75% على الفحص مع المرجعية.
- أن 47% من المؤسسات ستتجه إلى نظام فحص الطلبات المح osp خلال السنوات التالية للبحث.
- إن 97% من المؤسسات تقوم باستخدام المقابلات السلوكية لاختيار الموظفين.
- إن أقل من 20% من المؤسسات تعتمد على الاختبارات أو طرق تقييم المتقدمين.
- تمثل المؤسسات التي تستخدم أكثر نظم الاختيار فعالية ما بين 15% إلى 22%， والتي تتبع الممارسات التالية لاختيار موظفيها:
(المقابلات السلوكية، تقييم الدورات والخبرات، اختبارات القدرات، تقييم السيرة الذاتية، قائمة موائمة التحفيز).

8.4.4 دراسة Simola, Tagga, and Smith (2007)

هذه الدراسة بعنوان " مقابلات عملية الاختيار والتوظيف، والتفاوت بين توصيات الممارسات الحالية والبحوث وما يخص هيئة حقوق الأفراد". حيث أنه في العام 2007م أجرى كلٌ من Wilfred Laurier من جامعة Simon Tagga، Trent Sheldene K.Simola Geoffrey W.Smith من جامعة Guelph وجميعهم من كندا.

وهدفت الدراسة إلى معرفة واختبار طرق الاستقطاب والاختيار المستخدمة بواسطة التطبيقات المهنية لتوظيف فريق مناسب وذي كفاءة عالية، وتوضح أن الشركات الصغيرة تعتمد على الشركات الضخمة للحصول على مصادر المعلومات العامة، لتساعدها في قرارات الاختيار، وتوضح أيضاً أن درجة التفاوت بين مقابلات اختيار التوظيف، وبين توصيات البحث، الممارسات الحالية، وما يخص الهيئة الكندية لحقوق الأفراد في عملية التوظيف، حيث قام الباحثون باستعراض هيكلية مقابلات التوظيف لدى 301 مختص في القوى البشرية، حيث اعتبروا عينة الدراسة.

ثم قام الباحثون بمقارنة تلك المعلومات مع توصيات البحث بخصوص مقابلات التوظيف، ومع العناصر الهامة في هيكلية مقابلات التوظيف (الهيئة الكندية لحقوق الأفراد).

1.8.4.4 نتائج وتوصيات الدراسة:

وفقاً لتوصيات البحث والهيئة، فإن هناك أهمية قليلة لتحليل العمل كأساس لتطوير أسئلة المقابلة ولتدريب الشخص المسؤول عن المقابلة كما أنها يفضلان المعيارية، إلا أنه غير مهم لدى ممارسي القوة البشرية الكنديين، وأخيراً كان هناك اندماج بين تقييم الأسئلة السلوكية وتدوين الملاحظات.

9.4.4 دراسة Anderson and Witvliet (2008)

هذه الدراسة كانت بعنوان " ردود الفعل على نزاهة الموظفين لطرق الاختيار" ، وطبقت هذه الدراسة عبر إجراء مقارنات دولية بين كلٍ من هولندا، الولايات المتحدة، فرنسا، إسبانيا، البرتغال وسنغافورة، لمعرفة أثر تقييم إجراءات الاختيار في تلك الدول وخاصة النقاط الأكثر تشابهاً والأكثر اختلافاً كردود فعل المتقدمين للوظائف، وأجريت الدراسة على 167 مشارك كعينة للدراسة، حيث قاموا بتقييم 10 طرق وأساليب شائعة في تلك الدول لعملية الاختيار والتعيين.

1.9.4.4 نتائج وتوصيات الدراسة :

وجد الباحث أن أكثر الطرق والأساليب شيوعاً كانت مقابلات، ووجود نموذج عمل للالتحاق بالوظيفة، وأقل تلك الطرق والأساليب شيوعاً وشعبية هو علم الخطوط، الاتصال الشخصي،

والأمانة، والاستقامة، وبشكل عام فإن الطرق المفضلة كانت متشابهة بشكل كبير للولايات المتحدة ولغيرها من الدول الأخرى.

ومن خلال الدراسة حصل الباحث على عدة نتائج أهمها:-

1. أكثر الطرق والأساليب تفضيلاً بلغت نسبتها حوالي 87%.

2. أكثر الإجراءات عدالة بلغت نسبتها 68%.

3. معدلات التفضيل تتراوح نسبتها ما بين 79% و 97% بين الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا.

4. الاختبارات الشخصية أكثر الطرق تفضيلاً في هولندا.

5. طريق الترقية أكثر الطرق تفضيلاً في الولايات المتحدة الأمريكية.

10.4.4 دراسة Burns, Siers, and, Christiansen (2008)

هذه الدراسة بعنوان "أثر تزويد المتقدمين للاختبارات في الوظائف بالمعلومات المساعدة والمواد التحضيرية على ردود فعل المتقدمين لطلبات التوظيف"، حيث قام كل من Gary N. Burns من قسم علم النفس بجامعة Wisconsin، و Brian P. Siers من قسم علم النفس بجامعة Central Michigan و Neil D. Christiansen و Roosevelt بإجراء تلك الدراسة على مجموعة من المتقدمين لوظيفة عامل كيماوي تبلغ 95 متقدم.

وكان الهدف من تلك الدراسة هو معرفة أثر المعلومات المساعدة والمواد التحضيرية على ردود فعل المتقدمين لطلبات التوظيف على عملية الاختيار.

1.10.4.4 نتائج الدراسة:

• قام الباحثون بفحص ذلك الأثر وتحديد دوره في عملية نجاح المتقدمين.

• نجح في هذا الاختبار 38 متقدماً لشغل هذه الوظيفة.

• فشل في هذا الاختبار 57 متقدماً لشغل تلك الوظيفة.

2.10.4.4 توصيات الدراسة:

• إن تزويد المتقدمين للوظائف بمعلومات مسابقة قبل الامتحان لم تؤثر في المعدل العام للنجاح.

• إثبات أن الأشخاص الذين لم يوفقا في الامتحان وفشلوا فيه، إزداد شعورهم بعدالة النتيجة النهائية ورضاه عنها.

• تقليل ردود الفعل السلبية للأشخاص الذين لم يوفقا في الامتحان وفشلوا فيه من المتقدمين للوظيفة، وذلك يعود لقناعتهم بعدالة النتائج النهائية للامتحان.

5.4 ملخص الدراسات السابقة

- قد تم في هذا الفصل مناقشة الدراسات السابقة وبصورة موجزة، وكان من أهم النتائج والتوصيات التي خرجت بها مجموعة الدراسات السابقة ما يلي:
1. إن سياسة الاختيار والتعيين تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، والتي يتوجب على جميع المنظمات والمؤسسات الاهتمام بها، وتطوير إجراءات تطبيقها، وذلك كما أشارت معظم الدراسات السابقة.
 2. أكدت دراسة الزرابي(2006) على أنه يجب على منظمة وكالة الغوث الدولية أن تعيد النظر في كل من الخبرات المتكافئة للشهادات والاختبارات، كما يجب أن تهتم في موضوع تشكيل لجان المقابلات وتتويعها وتدريب الأعضاء المشاركون بها، كما ويجب مراجعة آلية تنفيذ الفحص الطبي وتوفير جميع الإمكانيات لذلك.
 3. أشارت دراسة الزعنون(2006) ودراسة المطيري (2003) ودراسة بن محيى (2005) على ضرورة وضع أسس ومعايير علمية فعالة لسياسة التوظيف بالوزارات الحكومية، وضرورة النظر إلى نظام الموارد البشرية على أنه نظام متكامل ومتفاعل، وأيضاً بكتابه توصيف للوظائف، ومعالجة أوجه القصور والضعف في الأداء عن طريق التدريب والتأهيل المنظم.
 4. أشارت دراسة اللوح (2006) على ضرورة تشكيل لجان متخصصة لعمل التغييرات الازمة التي قد تطرأ على الهيكل التنظيمي، والعمل على خلق بيئة مستقرة في العمل وذلك بإجراء التعديلات والنقلات حسب خطة طويلة الأجل، وبالتالي يخلق استقرار في الهيكل التنظيمي، كما ويجب أن تتم التعيينات حسب الشواغر المتاحة على الهيكل التنظيمي.
 5. ضرورة وجود أساليب موضوعية لترقية العاملين، ويجب أيضاً الاعتماد على أكثر من أسلوب لاختيارقوى العاملة، وذلك لاختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك كما أشارت دراسة بن عبود (1999م).
 6. افتقد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروط محددة عند اختيار ذوي المناصب الإدارية العليا وتعيينهم، وعدم وجود اهتمام من قبل الإدارات العليا بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين، وذلك كما أشارت دراسة الدلايغ (1999م)، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تشكيل لجان عليا للاختيار والتعيين.
 7. إن العلاقات الشخصية والعوامل السياسية عامل مهم في التعيينات في الوظائف الحكومية، وذلك كما أشارت دراسة الشاعر (2001م).

8. ضعف القيادات الإدارية ببعض المنظمات التي كانت موضع البحث، والاعتماد على المسوبيّة والواسطة في تعييناتها بدلاً من تطبيق المعايير الموضوعية، وذلك كما أشارت دراسة الوهبي (2002) ودراسة بن محيى (2005).
9. هناك نظرة جزئية للاختيار وعدم النظر إلى كمنظومة، تتضمن الاهتمام بتكميل وفاعلية الأنشطة الوظيفية المكونة له، والمتمثلة في التخطيط السليم للاحتجاجات البشرية، وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب، إضافة إلى أن هذه الأنشطة تعاني من مشاكل وصعوبات، أثرت بصورة مباشرة على قلة فعالية سياسات الاختيار الحالية، وذلك كما أشارت دراسة الجريسي (2003) ودراسة إسماعيل (2004) ودراسة عبد المحسن (2004).
10. قلة تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الاختبارات والمقابلات الشخصية مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة، كاختبارات الاستعدادات والقدرات واختبارات الشخصية والذكاء واختبارات الميول والاتجاهات، إضافة إلى عدم الاهتمام بتصميم وتطوير النماذج الخاصة بأساليب الاختيار، كطلب التوظيف ونماذج المقابلات الشخصية، وذلك كما أشارت دراسة الشاعر (2001).
11. التأكيد على ضرورة ثبات معايير التوظيف مهما اختلفت الظروف والإدارات، وزيادة الاهتمام بطلبات التوظيف وذلك كما أشارت دراسة كلٍ من الشامي (2003) والمطيري (2003) وموسى (2003).
12. كما أظهرت الدراسات الأجنبية أن أكثر نظم اختيار الموظفين وتعيينهم فعالية تتبع أساليب المقابلات السلوكية واختبارات القدرات، تقييم السيرة الذاتية ، وتقدير الدورات والخبرات، وذلك كما أشارت دراسة (Paul Bernthal and Sheila M. Rioux 2005).
13. كما وأظهرت بعض الدراسات السابقة تزايد استخدام المقابلات المنهجية، وذلك كما أشارت دراسة (Jean M. Barclay 2001).
14. التأكيد على أن اختيار الموظفين يرتكز بشكل رئيسي على المقابلات ونموذج الطلب، وأكدت الدراسات على أن دائرة الخدمات الاجتماعية تُعني بتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، ويطلب توفر مزيجاً من المعارف والمهارات لدى الشخص المراد تعيينه، وذلك كما وأشارت دراسة (Amanda Stevens and David Farham 2000).
15. أكدت دراسة (Jane w. moy and Kim f . lam 2004) على أنه يوجد هناك خمس عوامل تحدد عملية الاختيار وهي: وعي ضمير المتقدم، لغته الانجليزية، قابلية الفرد لاكتساب خبرات جديدة، الأداء الأكاديمي، مدى استعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة.
16. أكدت دراسة (Neil Anderson , Karen van dam and fillip lievens 2002) أنه يوجد أربع اتجاهات في اختيار الموظفين وهي: استخدام التقنية، وقياس مدى تأثير الإدراك

الحسي للتقدم لإجراء الاختبارات، والعلاقات بين سوق العمل، ومدى إدراك المتقدم لطرق معالجة هذه العلاقات ضمن إجراءات اختيار الموظفين.

17. هناك أهمية قليلة لتحليل العمل كأساس لتطوير أسئلة المقابلة ولتدريب الشخص المسؤول عن المقابلة، كما أنها يفضلان المعيارية، إلا أنه غير مهم لدى ممارسي القوة البشرية الكنديين، وأخيراً كان هناك اندماج بين تقييم الأسئلة السلوكية وتدوين الملاحظات وهذا ما أشارت إليه دراسة (Shelden K. Simola, Simon Tagga and Geoffrey W. Smith 2007).

18. إن أكثر الطرق والأساليب شيئاً كانت المقابلات، وجود نموذج عمل للالتحاق بالوظيفة، وأقل تلك الطرق والأساليب شيئاً وشعبية هو علم الخطوط، الاتصال الشخصي، والأمانة، والاستقامة، وبشكل عام فإن الطرق المفضلة كانت مشابهة بشكل كبير للولايات المتحدة ولغيرها من الدول الأخرى وهذا ما أكدته دراسة (Neil Anderson and Carlijn Witvliet 2008).

19. إن تزويد المتقدمين للوظائف بمعلومات مسبقة قبل الامتحان لا تؤثر في المعدل العام للنجاح، وإن الأشخاص الذين لم يوفقا في تلك الامتحان وفشلوا فيها، يزداد شعورهم بعدالة النتيجة النهائية ورضاهم عنها، حيث تقل ردود الفعل السلبية للأشخاص الذين لم يوفقا في الامتحان وفشلوا فيه من المتقدمين لتلك الوظيفة، وذلك لقناعتهم بعدالة النتائج النهائية، وهذا ما توصلت إليه دراسة:

.Gary N. Burns, Brian P. Siers and, Neil D. Christiansen(2008)

20. كما وأكدت الدراسات على ضرورة مراجعة وفحص طلبات التوظيف بصورة دقيقة، وذلك لأهمية طلبات التوظيف باعتبارها المصدر الأولي للحصول على المعلومات اللازمة عن المرشحين.

وفي نهاية الفصل يمكن القول أن الباحث قد استفاد من تلك الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري للبحث وفي تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وأيضاً كان للدراسات السابقة الأثر الكبير في معرفة ما تم البحث فيه في موضوع التوظيف وما توصل إليه الباحثون في السابق، ونذكر أيضاً أن هذه الدراسة قد تناولت موضوع عملية التوظيف من جانب يختلف عن الجوانب التي تناولتها الدراسات سابقة الذكر، لأنها تناولت قياس مدى جودة عملية التوظيف كنظام متكامل وإجراءات متسلسلة، إلا أنه ممكن أن نقول أن تلك الدراسات تتفق مع هذه الدراسة في بعض الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف، وبعضها يختلف معها في بعض الإجراءات الأخرى، وهذا ما سوف نتناوله في فصل تحليل النتائج الذي سيلي ذكره لاحقاً.

الفصل الخامس

الطريقة والإجراءات

❖ منهاجية الدراسة

❖ مصادر جمع البيانات

❖ مجتمع الدراسة.

❖ عينة الدراسة.

❖ أدوات الدراسة

❖ صدق وثبات الاستبانة

❖ المعالجات الإحصائية.

الفصل الخامس

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهج والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعيتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة، والتأكيد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.5 منهجية الدراسة:-

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، لمعرفة مدى جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وانعكاساتها على عملية اختيار الموظفين، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عليها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، نظراً لأنه أكثر وأنسب المناهج البحثية ويتناسب مع الظاهرة موضوع البحث، والذي يحاول الباحث من خلاله وصف موضوع الدراسة، وتحليل البيانات (عبيدات ، وعدس ، وعبد الحق ، 2003 ، ص40).

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على مصدرين من البيانات وهما:-

1.2.5 المصادر الثانوية

استخدم الباحث العديد من المصادر الثانوية في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالتالي :

- الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث.
- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.
- شبكة الانترنت.

وهذه المصادر تناولت موضوع البحث بصورة مباشرة وغير مباشرة، والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

2.2.5 المصادر الأولية

تمثلت في تصميم إستبانة كأداة رئيسية للبحث، لجمع البيانات والمعلومات الالزمة عن مجتمع الدراسة، وتحليل وتفريغ البيانات والحصول على النتائج بعد معالجتها وتحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

3.5 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين بالوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة في العام (2008م) وعددهم (565) موظفاً.
ولقد تم اختيار مجتمع الدراسة لما له من صلة وثيقة و مباشرة في التوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.

4.5 عينة الدراسة:

1.4.5 عينة استطلاعية للدراسة:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة للتحقق من صدق الاستبانة وذلك بتطبيق الاستبانة عليهم، بهدف تجنب أي مشاكل قد تحدث في الميدان و تطوير الاستبانة إلى الحد الأقصى ليشمل ذلك تعديل بعض الأسئلة والتصحيح اللغوی والوضوح.

1.4.5 العينة التي أجري عليها الدراسة

تتميز عينة الدراسة بأنها عينة عمدية (قصدية)، حيث اشتملت عينة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة (أسلوب الحصر الشامل) والبالغ عددهم (565) موظفاً من العاملين بالوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في العام (2008م) ممثلة في المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير تربية و التعليم، نائب مدير تربية و التعليم، مشرف تربوي، مدير مدرسة)، إلا انه تم إرجاع (553) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (97.8%) من مجتمع الدراسة والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (1.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	332	60.04
أنثى	221	39.96
العدد الإجمالي	553	100

يوضح جدول رقم (1.5) أن نسبة الذكور بلغت 60.04% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 39.96% من إجمالي العينة، وهذه الأعداد الحقيقة للموظفين والموظفات الذين يعملون بوزارة التربية والتعليم وبالمؤسسات التابعة لها، أي أن العينة حصر شامل.

جدول رقم (2.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية
وزارة التربية و التعليم	44	7.96
مديرية شمال غزة	93	16.82
مديرية غرب غزة	99	17.90
مديرية شرق غزة	106	19.17
مديرية الوسطى	55	9.95
مديرية خانيونس	102	18.44
مديرية رفح	54	9.76
العدد الإجمالي	553	100

يوضح جدول رقم (2.5) أن نسبة المبحوثين من وزارة التربية والتعليم العالي بلغت 7.96% من إجمالي العينة، وبلغت من مديرية الشمال 16.82%， ومن مديرية غرب غزة بلغت 17.90%， ومن مديرية شرق غزة بلغت 19.17%， ومن مديرية الوسطى بلغت 9.95%， ومن مديرية خانيونس بلغت 18.44%， ومن مديرية رفح بلغت 9.76% من إجمالي العينة، ويعزى ذلك الباحث إلى أن نسبة الموظفين الذين يعملون في الوزارة ومديرياتها كانت لكل حصة حسب الموقع الجغرافي، وحسب عدد الموظفين الذين يعملون بالمديريات، وذلك يعود للكثافة السكانية التي تشرف عليها كل مديرية.

جدول رقم (3.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
1.27	7	مدير عام
1.81	10	نائب مدير عام
4.88	27	مدير دائرة
1.08	6	مدير تربية و تعليم
2.17	12	نائب مدير تربية و تعليم
23.33	129	مشرف تربوي
65.46	362	مدير مدرسة
100	553	العدد الإجمالي

يوضح جدول رقم (3.5) أن 1.27% من إجمالي عينة المبحوثين كانت مدراء عامون، ونسبة 1.81% كانت من نواب المدراء العاميون، ونسبة 4.88% كانت من مدراء الدوائر، ونسبة 1.08% كانت من مدراء التربية والتعليم، ونسبة 2.17% كانت من نواب مدراء التربية والتعليم، ونسبة 23.33% كانت من المشرفين التربويين، ونسبة 65.46% من مدراء المدارس. ويعزي الباحث تلك النسبة الأكبر من مدراء المدارس إلى زيادة عدد المدارس ومدرائها في عينة الدراسة المبحوثة.

جدول رقم (4.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
7.41	41	دكتوراه
13.74	76	ماجستير
15.19	84	دبلوم عالي
60.58	335	بكالوريوس
3.07	17	دبلوم متوسط
100	553	العدد الإجمالي

يوضح جدول رقم (4.5) أن نسبة الحاصلين على الدكتوراه كانت 7.41%， نسبة الحاصلين على الماجستير كانت 13.74%， ونسبة الحاصلين على دبلوم عالي كانت 15.19%， ونسبة

الحاصلين على بكالوريوس كانت 60.58%， ونسبة الحاصلين على دبلوم متوسط كانت 3.07% من إجمالي العينة، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر هي من حملة البكالوريوس.

جدول رقم (5.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
من 21-30 سنة	12	2.17
من 31-40 سنة	104	18.81
من 41-50 سنة	265	47.92
من 51 فأكثر	172	31.10
المجموع	553	100

يوضح جدول رقم (5.5) أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 30-21 سنة بلغت 2.17%， وان نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 31-40 بلغت 18.81%， وأن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 41-50 بلغت 47.92%， وأن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 51 فما فوق قد بلغت 31.10% من إجمالي العينة، وتلك الزيادة في نسبة الفئة 41-50 لأن معظم المناصب الإدارية العليا يتمتع أفرادها بارتفاع العمر الزمني لهم وزيادة المعرف لديهم، وبالتالي يرى الباحث أن ذلك سوف يزيد الثقة بنتائج هذه الدراسة.

جدول رقم (6.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	61	11.03
من 6-10 سنوات	108	19.53
من 11-15 سنة	104	18.81
من 16-20 سنة	72	13.02
فوق 20 سنة	208	37.61
المجموع	553	100

يوضح جدول رقم (6.5) أن نسبة الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 1 - 5 سنوات بلغت 11.03%， وأن الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 6-10 سنوات بلغت 19.53%， وأن الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 11-15 سنة بلغت 18.81%， وأن الأفراد الذين تترواح سنوات خبرتهم من 16-20 سنة بلغت 13.02%， وأن الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة تزيد عن عشرين سنة بلغت 37.61% من إجمالي العينة، وبالنظر إلى هذه النسب نجد أن نسبة 88.97% من مفردات العينة، لديهم سنوات خبرة كافية في مجال عملهم، وبالتالي يرى الباحث أن ذلك سوف يزيد الثقة بنتائج هذه الدراسة.

5.5 أدوات الدراسة:-

1.5.5 الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة كأداة، وهي تهدف إلى التعرف إلى مدى جودة عملية التوظيف المعتمد بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة وانعكاساتها على عملية اختيار الموظفين، ولقد من إعداد الاستبانة بمراحل عدة نذكرها فيما يلي:

- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المختصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:
 - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (69) فقرة.
 - عرض الاستبانة على (15) من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي في الإدارة والتربية والإحصاء بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة وبعض العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي، انظر الملحق رقم (1) بين أعضاء لجنة التحكيم.
 - وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (62) فقرة ، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، غير موافق) أعطيت الأوزان على التوالي (5، 4، 3، 2، 1) للتعرف على مدى جودة عملية التوظيف المعتمد بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، وبذلك تتحصر

درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (310، 62) درجة والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية وقد تكونت من قسمين كالتالي: أنظر الملحق رقم (3).

القسم الأول: ويكون من ستة فقرات، تحتوي على بيانات ومعلومات شخصية، مثل المؤهل العلمي، ومكان العمل وسنوات الخبرة، والنوع، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: تكون من خمس محاور أساسية تمثلت في مدى جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وقسمت المحاور كالتالي:

المحور الأول: يتكون هذا المحور من خمسة عشر فقرة، تهدف هذه الفقرات إلى قياس مدى وجود وصف وتوصيف للوظائف الشاغرة التي يتم الإعلان عنها.

المحور الثاني: يتكون هذا المحور من عشرة فقرات، تهدف هذه الفقرات إلى معرفة مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.

المحور الثالث: يتكون هذا المحور من أربعة عشر فقرة، وكان الهدف من تلك الفقرات هو قياس مدى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به في الوزارة.

المحور الرابع: يتكون هذا المحور من اثنا عشرة فقرة، تهدف هذه الفقرات إلى قياس مدى كفاءة ومقدرة وخبرة الأشخاص الذين يعملون بالوزارة في مجال التوظيف.

المحور الخامس: يتكون هذا المحور من إحدى عشر فقرة، تهدف هذه الفقرات إلى قياس مدى التزام وتطبيق الأسس والمعايير العلمية في عملية التوظيف.

وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة (62) فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية.

1.1.5.5 صدق الاستبانة

قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبانة للتأكد من صحتها وثباتها، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبانة، من خلال محكمين بالإضافة للاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في الإدارة والتربية والإحصاء ومن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وعددهم (15) محكم أنظر ملحق رقم (1)، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى محاورها، وكذلك من

حيث وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقراتها (62) فقرة موزعة كما في الجدول التالي:

جدول (7.5): يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل محور من محاورها

عدد الفقرات	البعد
15	المحور الأول : الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
10	المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
14	المحور الثالث : مدى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
12	المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
11	المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس ومعايير في عملية التوظيف
62	المجموع

2 . صدق الاتساق الداخلي

لقياس درجة التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة وأسئلتها وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدائل التالية توضح ذلك:

**الجدول (8.5): يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول
مع الدرجة الكلية للمحور**

مستوى الدالة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	م
دالة عند 0.01	0.000	0.862	يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية التي يتم الإعلان عنها	.1
دالة عند 0.01	0.000	0.844	يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف التدريسية التي يتم الإعلان عنها	.2
دالة عند 0.01	0.000	0.825	يوجد في الوزارة وصف مكتوب للوظائف الإدارية أثناء عملية التوظيف للوظائف التي يتم الإعلان عنها	.3
دالة عند 0.01	0.000	0.667	يوجد في الوزارة وصف مكتوب للوظائف التدريسية أثناء عملية التوظيف للوظائف التي يتم الإعلان عنها	.4
دالة عند 0.01	0.000	0.649	يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف الإدارية لا يتغير بتغيير المسؤولين عن عملية التوظيف	.5
دالة عند 0.01	0.000	0.524	يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف التدريسية لا يتغير بتغيير المسؤولين عن عملية التوظيف	.6
دالة عند 0.01	0.000	0.819	يتسم الوصف الوظيفي المعمول به في الوزارة بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية و التدريسية	.7
دالة عند 0.01	0.000	0.756	يتسم الوصف الوظيفي للوظائف المعمول به في الوزارة بالموضوعية في توصيف الوظائف الإدارية و التدريسية	.8
دالة عند 0.01	0.000	0.830	يوجد في الوزارة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف الإدارية بشكل مكتوب	.9
دالة عند 0.01	0.000	0.720	تنتفق المواصفات الوظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة بالوزارة مع المواصفات الوظيفية المطلوبة في الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة	.10
دالة عند 0.01	0.000	0.817	يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة حسب متغيرات الوظيفة نفسها	.11
دالة عند 0.01	0.000	0.781	يتم مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة بشكل دوري لمواكبة المستجدات والتحسينات التي قد تحدث في العمل	.12
دالة عند 0.01	0.000	0.819	يتم توصيف الوظائف في الوزارة حسب تصنيف الوظائف بناءً على تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها	.13
دالة عند 0.01	0.000	0.768	ينسجم الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة مع التخطيط الاستراتيجي المستقبلي	.14
دالة عند 0.01	0.000	0.689	ينسجم الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة مع الوصف الوظيفي في إطاره العام والمعمول به في الدول الأخرى	.15

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دالة $(0.05) = 0.361$

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دالة $(0.01) = 0.463$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دالة (0.01)،

ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى ($0.862-0.524$)، وكذلك قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

وبالنظر إلى النتائج التي حصل الباحث عليها وإلى معامل الارتباط وجد الباحث أن الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى ($0.844-0.814$)، تمتاز بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهذه المعايير ثابتة أثناء عملية التوظيف ، لذلك امتازت بارتفاع معامل الارتباط. وأن الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى ($0.781-0.646$) تمتاز بدرجة متوسطة نوعاً ما من الصدق والموضوعية، ويعزى ذلك لأن تلك الفقرات ليس بمقدور جميع المبحوثين من الإجابة عليها بمصداقية وموضوعية عاليتين، لأنها تعتبر من القرارات الإستراتيجية في الوزارة.

وأما الفقرة التي بلغ معامل ارتباطها (0.524) كانت ذات معامل ارتباط ضعيف، ويعود ذلك إلى أن تلك الفقرة لم يكن بمقدور المبحوثين جميعهم التأكيد على أنها يتم إجراء التعديلات على وزنها من الدرجات، فتلك الفقرة تخص الوظائف التدريسية حيث أنه كل سنة يتم تغيير وزن كل معيار من المعايير من الدرجات المخصصة له وحسب الحاجة لذلك التغيير.

الجدول (9.5): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
.1	تقوم الوزارة بعمل تخطيط إستراتيجي ودقيق للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها	0.762	0.000	دللة عند 0.01
.2	تعتمد الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها التابعة لها	0.766	0.000	دللة عند 0.01
.3	تشترك الوزارة مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية	0.719	0.000	دللة عند 0.01
.4	تقوم الوزارة بإعداد تخطيط سنوي للموارد البشرية لتلبية احتياجاتها من الموظفين	0.634	0.000	دللة عند 0.01
.5	تتبع الوزارة الأساليب الحديثة المتقدمة في تخطيط الموارد البشرية	0.639	0.000	دللة عند 0.01
.6	تتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية	0.726	0.000	دللة عند 0.01
.7	تستخدم الوزارة برامج حاسوبية حديثة لمساعدتها في عمل تخطيط دقيق للموارد البشرية	0.666	0.000	دللة عند 0.01
.8	تساهم الإدارات العامة بالوزارة في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية وفق حاجتها من الوظائف المعتمدة بالهيكل التنظيمي للوزارة	0.774	0.000	دللة عند 0.01
.9	تتأثر الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد بغض النظر عن حاجتها لهذه الموارد	0.691	0.000	دللة عند 0.01
.10	تتأثر الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية بتغيير الإدارات	0.402	0.000	دللة عند 0.05

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فرات المحوه الثاني والدرجة الكلية لفراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.402-0.774)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فرات المحوه الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

وبالنظر إلى النتائج التي حصل الباحث عليها وإلى معامل الارتباط وجد الباحث أن الفرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى (0.719-0.774) تمتاز بمعامل ارتباط متوسط إلى عالي، ويعزى ذلك إلى أن تلك الفرات كان الهدف من ورائها هو التأكيد من وجود تخطيط للموارد البشرية، فتقريباً معظم معامل ارتباط ذلك المحوه كان تقريباً متساوياً دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05).

وأما الفرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى (0.634-0.691) كان معامل ارتباطها ضعيف إلى متوسط نوعاً ما، وتفسير هذه النتيجة يعود إلى وجود الأساليب والتكنولوجيا الحديثة للتنبؤ للموارد البشرية ولكن ليس بالصورة المطلوبة، وأن الوضع السياسي السائد له تأثير على عملية تخطيط الموارد البشرية ولكن ليس بصورة كبيرة.

وتعتبر الفقرة التي كان معامل ارتباطها (0.402) دالة عند مستوى دلالة (0.05) ذات معامل ارتباط متدني، وعلى الرغم من تدني مستوى معامل ارتباطها إلا أنها فقرة صحيحة وصادقة لما وضعت من أجل قياسه ومعرفته.

الجدول (10.5) : معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	m
دالة عند 0.01	0.000	0.563	يوجد هيكل تنظيمي مكتوب ومعتمد للوزارة لا يتغير بتغير القيادات	.1
دالة عند 0.01	0.000	0.496	يحدد وجود هيكل تنظيمي السياسات العامة للوزارة	.2
دالة عند 0.01	0.000	0.436	يحدد وجود هيكل تنظيمي للوزارة المستويات التنظيمية المختلفة لها ولmdirياتها ولمؤسساتها التابعة لها	.3
دالة عند 0.01	0.000	0.871	يتم التعيين في الوظائف الإدارية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة لكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي	.4
دالة عند 0.01	0.000	0.707	يتم التعيين في الوظائف التدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة	.5
دالة عند 0.01	0.000	0.450	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة الصالحيات والمهامات لكل موظف في كل مستوى من المستويات الموجودة بالهيكل التنظيمي	.6
دالة عند 0.01	0.000	0.834	يساهم الهيكل التنظيمي للوزارة في تحقيق الأهداف المخططية وال المتعلقة بالوظائف المختلفة	.7
دالة عند 0.01	0.000	0.458	يلبي وجود هيكل تنظيمي معتمد للوزارة حاجاتها من تحديد وملئ الشواغر في الوظائف الإدارية والتدريسية	.8
دالة عند 0.01	0.000	0.675	يتحقق وجود هيكل تنظيمي للوزارة القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل	.9
دالة عند 0.05	0.000	0.392	مهمات وواجبات الوظائف الإدارية والوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي تتناسب مع تخصصات العاملين	.10
دالة عند 0.01	0.000	0.599	يتحقق وجود هيكل تنظيمي للوزارة توضيح الخطوط العريضة للتعامل بين الرؤساء والمرؤوسين	.11
دالة عند 0.01	0.000	0.823	تتناسب الوظائف الإدارية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية	.12
دالة عند 0.01	0.000	0.619	تتناسب الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية	.13
دالة عند 0.01	0.000	0.798	يوفر وجود الهيكل التنظيمي المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة	.14

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05, 0.01)،

ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.392-0.871)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

وبالنظر إلى النتائج التي حصل الباحث عليها وإلى معامل الارتباط وجد الباحث أن الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى (0.707-0.871) تميز بمعامل ارتباط عالية، ويعزى الباحث ذلك الارتفاع في معامل ارتباط تلك الفقرات إلى ملائمة الهيكل التنظيمي للوزارة مع الشواغر أثناء عملية الاستقطاب والتوظيف.

والفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى (0.563-0.675) كانت ذات معامل ارتباط ضعيف، ويعزى الباحث ذلك إلى ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي الموجود بالوزارة لتلك الفقرات، وهنا أيضاً ممكن أن يكون السبب هو وجهات نظر المبحوثين تأثرت بالأوضاع السياسية الموجودة بقطاع غزة.

وأما الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى (0.392-0.496) كانت ذات معامل ارتباط متدني، ويعزى الباحث ذلك إلى عدم فهم معظم أفراد العينة من مدراء مدارس ومسرفيين تربويين للمغزى الحقيقي من تلك الفقرات، وأيضاً تأثر المبحوثين سابقي الذكر بالوضع السياسي الموجود بالقطاع وتأثر الوزارة به ولكن بصورة أقل من باقي الوزارات.

الجدول (11.5): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	m
دالة عند 0.01	0.000	0.643	يوجد لجان مختصة بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني مهمتها المفاضلة بين المرشحين واختيارهم للتوظيف بالوزارة وبمؤسساتها التعليمية التابعة لها	.1
دالة عند 0.01	0.000	0.674	يتم تشكيل اللجان المختصة بالوزارة بمشاركة أعضاء من المديريات والمؤسسات التابعة للوزارة	.2
دالة عند 0.01	0.000	0.421	يتم تشكيل اللجان المختصة بمقابلات التوظيف بالوزارة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف	.3
دالة عند 0.01	0.000	0.579	يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات الخاصة بالتوظيف بالوزارة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف	.4
دالة عند 0.01	0.000	0.689	يتم اختيار القائمين على عملية التوظيف بالوزارة حسب تخصصهم وتحصيلهم العلمي	.5

مستوى الدالة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	m
دالة عند 0.01	0.000	0.681	يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة قدر مناسب من المهارات المطلوبة لعملية التوظيف	.6
دالة عند 0.01	0.000	0.753	يتمتع القائمون على عملية التوظيف بالوزارة بخبرات سابقة و مشاركات متعددة في عملية التوظيف	.7
دالة عند 0.01	0.000	0.617	يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة قدرة عالية على التمييز بين المرشحين	.8
دالة عند 0.01	0.000	0.468	يجتاز القائمون على عملية التوظيف عدة دورات تدريبية في مجالاتهم و تخصصاتهم لزيادة الكفاءة لديهم	.9
دالة عند 0.01	0.000	0.664	يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة خبرة عالية في صياغة الاختبارات و الأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين	.10
دالة عند 0.01	0.000	0.636	يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة خبرة عالية في مقابلة المرشحين	.11
دالة عند 0.01	0.000	0.558	يختار القائمون على عملية التوظيف بالوزارة الموظفين بنزاهة و حيادية عاليتين	.12

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دالة (0.05) = 0.361

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دالة (0.01) = 0.463

يتضح من الجدول السابق إن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.421-0.753)، وكذلك قيمة المحسوبة أكبر من قيمة رالجدولية عند مستوى دالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

وبالنظر إلى النتائج التي حصل الباحث عليها وإلى معامل الارتباط وجد الباحث أن الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى (0.617-0.753) تعتبر ذات معامل ارتباط متوسط نوعاً ما، ويعزى الباحث ذلك إلى وجود كادر تم اختياره بطريقة مهنية ولديه الكفاءة على وضع وإجراء الاختبارات والمقابلات ولكن بدرجة متوسطة تحتاج إلى تدريب وتطوير. وأما الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى (0.421-0.579) تعتبر ذات معامل ارتباط متدني، ويعزى الباحث ذلك إلى عدم دقة إجابة المبحوثين واحتمالية أن يكون الوضع السياسي القائم بقطاع غزة هو السبب من عدة أسباب.

**الجدول (12.5): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس مع الدرجة الكلية
للمحور**

مستوى الدالة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	m
دالة عند 0.01	0.000	0.650	تستخدم الوزارة معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين	.1
دالة عند 0.01	0.000	0.685	تستخدم الوزارة معايير مصنفة حسب نوع الوظيفة حسب المستوى التنظيمي ودرجته	.2
دالة عند 0.01	0.000	0.501	تقيس معايير التوظيف التي تستخدمها الوزارة جميع المجالات التربوية والعلمية في مجال تخصص المرشحين	.3
دالة عند 0.05	0.000	0.407	تسير مراحل عملية التوظيف بشفافية و علانية ووضوح تلبى رضا المجتمع	.4
دالة عند 0.01	0.000	0.563	تلبي البيانات الموجودة في طلبات التوظيف متطلبات واحتياجات الوظيفة المعلن عنها	.5
دالة عند 0.01	0.000	0.726	يتمتع المتقدمون للوظائف بمؤهلات علمية تناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة	.6
دالة عند 0.05	0.000	0.433	يتمتع المتقدمون للوظائف بخبرات علمية و عملية تناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة	.7
دالة عند 0.01	0.000	0.718	يجتاز المتقدمون للوظائف والذين تتطابق عليهم الشروط اختبارات تحريرية	.8
دالة عند 0.05	0.000	0.672	يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف وحسب المعايير المطلوبة للوظيفة	.9
دالة عند 0.01	0.000	0.781	تهتم لجنة المقابلات بتوفير صفات شخصية (قيادية) في المرشحين للوظائف المعلن عنها	.10
دالة عند 0.05	0.000	0.393	تغير معايير التوظيف المعمول بها في الوزارة بتغيير الإدارات والمسؤولين	.11

$$R_{جـدولـية} = 0.361 \quad \text{عند درجة حرية (28) ومستوى دالة (0.05)}$$

$$R_{جـدولـية} = 0.463 \quad \text{عند درجة حرية (28) ومستوى دالة (0.01)}$$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.393-0.781)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية عند مستوى دالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

وبالنظر إلى النتائج التي حصل الباحث عليها وإلى معامل الارتباط وجد الباحث أن الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المدى (0.650-0.781) كانت ذات معامل ارتباط متوسط نوعاً ما إلى مرتفع، ويعزى الباحث ذلك إلى وجود معايير يتم تطبيقها ولكن هذه المعايير يتم تعديلها كل سنة.

فالفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين (0.501-0.563) يعتبر معامل ارتباطها ضعيف وهي كما ذكرنا دالة عند مستوى دلالة (0.05, 0.01)، إلا أن الباحث برأ ذلك بعدم مبالغة أصحاب الوظائف القيادية بالوزارة بالإجابة على الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين المعاملين سابق الذكر.

وأما الفقرات التي كان معامل ارتباطها محصور بين (0.393-0.433) فهذه الفقرات يعتبر معامل ارتباطها متدني ويعزى الباحث ذلك إلى عدم مصداقية الإجابة التي تم الحصول عليها لأنها تعبّر عن آراء غير موضوعية والهدف منها فقط هو الاحتياج على الأوضاع الموجودة.

3. صدق الاتساق الداخلي للمحاور مع الاستبانة كل ومع المحاور الأخرى:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمحاور تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى وكذلك كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (13.5): مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	المجموع	المحاور
					1	المجموع
				1	0.866	الأول
			1	0.527	0.667	الثاني
		1	0.487	0.644	0.834	الثالث
	1	0.671	0.370	0.462	0.761	الرابع
1	0.654	0.686	0.465	0.619	0.870	الخامس

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

يتضح من الجدول السابق أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05-0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

فالنتيجة التي تم الحصول عليها تعبر عن التالي:-

1. فالمحور الأول الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي له علاقة مباشرة ووثيقة مع جميع محاور الدراسة الأخرى، لهذا السبب كان معامل الارتباط عالي مع الدرجة الكلية لمحاور الأداة الأخرى.
2. والمحور الثاني مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني يعتبر هو أساس عملية التوظيف، وهو أساس جميع محاور الدراسة، وله علاقة وطيدة مع جميع المحاور، لهذا السبب كان معامل الارتباط متوسط إلى عالي مع الدرجة الكلية لمحاور الأداة الأخرى.
3. والمحور الثالث مدى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعتمد به بوزارة التربية والتعليم العالي له علاقة مباشرة ووثيقة مع جميع محاور الدراسة الأخرى، لهذا السبب كان معامل الارتباط عالي مع الدرجة الكلية لمحاور الأداة الأخرى.
4. والمحور الرابع مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي لها أيضاً دور مهم في عملية التوظيف، لذا كان معامل الارتباط عالي نوعاً ما مقارنة بالدرجة الكلية لجميع المحاور.
5. وأما المحور الخامس مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس ومعايير في عملية التوظيف له الدور الكبير والمميز في نجاح عملية التوظيف ككل، وبالغ الأثر للعملية بمجملها، لهذا السبب كان معامل الارتباط مرتفع.

2.1.5.5 ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية:

قام الباحث باستخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحسب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (14.5): يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة

وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

م	المحاور	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
.1	المحور الأول : الوصف و الموصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	*15	0.941	0.946
.2	المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	**10	0.561	0.718
.3	المحور الثالث : مدى كفاءة و فاعلية الهيكل التنظيمي المعتمد به بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	**14	0.631	0.774
.4	المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	**12	0.459	0.629
.5	المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف	*11	0.756	0.758
	المجموع		0.658	0.794

** تم استخدام معادلة سبيرمان براون لأن النصفين متساوين.

* تم استخدام معادلة جنتمان لأن النصفين غير متساوين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية قبل التعديل (0.658) وأن معامل الثبات الكلي بعد التعديل (0.794) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (15.5): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك

للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال	م
0.946	15	المحور الأول : الوصف و الموصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	.1
0.867	10	المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	.2
0.883	14	المحور الثالث : مدى كفاءة و فاعلية الهيكل التنظيمي المعتمد به بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	.3
0.847	12	المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	.4
0.808	11	المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس ومعايير في عملية التوظيف	.5
0.961	62	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.808) وأن معامل الثبات الكلي (0.961) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. ولهذا قام الباحث بتوزيع الاستبانة وهو مطمئن على وجود درجة عالية من الثبات ومن الاتساق، وكانت الاستجابات مطمئنة.

2.5.5 المقابلة

تم إجراء مقابلة مع السيد الدكتور أكرم حماد مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، والدكتور رياض سمور مدير عام الإدارات التربوية يوم الخميس الموافق 24/01/2008م وذلك للإفادة عن عملية التوظيف وعن المعايير المطبقة فعلياً في الوزارة بخصوص الوظائف الإدارية والتدريسية.

وبعدما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، وبعدما تم توزيع الأداة على المبحوثين واسترجاع الأداة قام الباحث بتحليل البيانات والفصل التالي يوضح عملية التحليل بالتفصيل.

الفصل السادس

التحليل والنقاش وتفسير البيانات

- ❖ المعالجات الإحصائية
- ❖ تحليل فقرات المحور الأول
- ❖ تحليل فقرات المحور الثاني
- ❖ تحليل فقرات المحور الثالث
- ❖ تحليل فقرات المحور الرابع
- ❖ تحليل فقرات المحور الخامس
- ❖ اختبار الفرضية الأولى
- ❖ اختبار الفرضية الثانية
- ❖ اختبار الفرضية الثالثة
- ❖ اختبار الفرضية الرابعة
- ❖ اختبار الفرضية الخامسة
- ❖ تحليل البيانات العامة واختبار الفرضية السادسة

الفصل السادس

تحليل الدراسة وتفسيرها

1.6 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للنتائج التي توصل إليها الباحث بعد التحليل و توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتقييم بياناتها، حيث يحاول الباحث في هذا البحث تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحاليل الإحصائي التالية :

1. تم استخدام واستخراج التكرارات والمتosteات الحسابية والنسب المئوية لإيجاد مستوى جودة معايير التوظيف.
2. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson" للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي للاستبانة، وثبتتها "والذي يكون دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل" ومعامل الارتباط هو العلاقة بين متغيرين أو أكثر (أحمد ، 1997 ، ص 219).
3. لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
4. اختبار "T. test" لإيجاد الفروق في الجنس.
5. أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد وتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية الشخصية والوظيفية لهم مثل (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وفيما يلي أهم نتائج التحليل التي توصل إليها الباحث وتفسيرها

2.6 مناقشة محاور الدراسة

الإجابة عن السؤال الرئيس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرئيس الأول على: " ما مدى جودة عملية التوظيف المعتمد بها في وزارة

ال التربية والتعليم العالي الفلسطينية في اختيار الموظفين؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية،
والجداء التالية توضح ذلك:

المحور الأول : الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي:

**الجدول (1.6): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة
من فقرات المحور الأول "الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم
العالي الفلسطيني" وكذلك ترتيبها في المحور (n = 553)**

الترتيب	الوزن النسبي	الاحرف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	البيان	الفقرة	م حسب فقرات الاستبانة
1	74.07	0.943	3.703	97	270	127	43	16	العدد	يوجد في الوزارة وصف مكتوب للوظائف التدريسية أثناء عملية التوظيف للوظائف التي يتم الإعلان عنها	4
				17.54	48.82	22.97	7.78	2.89	%		
2	71.83	0.949	3.591	65	289	132	42	25	العدد	يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف التدريسية التي يتم الإعلان عنها	2
				11.75	52.26	23.87	7.59	4.52	%		
3	71.75	1.000	3.588	84	260	128	59	22	العدد	يوجد في الوزارة وصف مكتوب للوظائف الإدارية أثناء عملية التوظيف للوظائف التي يتم الإعلان عنها	3
				15.19	47.02	23.15	10.67	3.98	%		
4	71.76	0.946	3.588	78	258	141	63	13	العدد	يوجد في الوزارة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف الإدارية بشكل مكتوب	9
				14.10	46.65	25.50	11.39	2.35	%		
5	69.08	0.986	3.454	56	256	151	63	27	العدد	تفق المواصفات الوظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة بالوزارة مع المواصفات الوظيفية المطلوبة في الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة	10
				10.13	46.29	27.31	11.39	4.88	%		
6	68.97	0.850	3.448	37	253	199	49	15	العدد	يتم توصيف الوظائف في الوزارة حسب تصنيف الوظائف بناءً على تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها	13
				6.69	45.75	35.99	8.86	2.71	%		
7	68.64	0.926	3.432	53	238	168	83	11	العدد	يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعتمدة بها في الوزارة حسب متغيرات الوظيفة نفسها	11
				9.58	43.04	30.38	15.01	1.99	%		
8	68.10	1.111	3.405	78	222	141	70	42	العدد	يوجد في الوزارة وصف ثابت	6

الترتيب	الوزن النسبي	الاتحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	البيان	الفقرة	م حسب فقرات الاستبانة
				14.10	40.14	25.50	12.66	7.59	%	للوظائف التدريسية لا يتغير بتغير المسؤولين عن عملية التوظيف	
9	67.20	1.030	3.360	43	253	163	48	46	العدد	يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي	1
				7.78	45.75	29.48	8.68	8.32	%	للوظائف الإدارية التي يتم الإعلان عنها	
10	66.51	0.979	3.325	49	213	184	83	24	العدد	يتم مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعامل بها في الوزارة بشكل دوري لمواكبة المستجدات والتحسينات التي قد تحدث في العمل	12
				8.86	38.52	33.27	15.01	4.34	%		
11	66.18	0.973	3.309	40	218	203	57	35	العدد	يتسم الوصف الوظيفي للوظائف المعامل به في الوزارة بالمواضوعية في توصيف الوظائف الإدارية و التدريسية	8
				7.23	39.42	36.71	10.31	6.33	%		
12	66.11	0.987	3.306	42	221	186	72	32	العدد	يتسم الوصف الوظيفي المعامل به في الوزارة بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية و التدريسية	7
				7.59	39.96	33.63	13.02	5.79	%		
13	65.10	0.988	3.255	52	168	236	63	34	العدد	ينسجم الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة مع التخطيط الاستراتيجي المستقبلي	14
				9.40	30.38	42.68	11.39	6.15	%		
14	63.62	1.159	3.181	65	174	171	82	61	العدد	يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف الإدارية لا يتغير بتغير المسؤولين عن عملية التوظيف	5
				11.75	31.46	30.92	14.83	11.03	%		
15	63.25	0.990	3.163	39	167	231	77	39	العدد	ينسجم الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة مع الوصف الوظيفي في إطاره العام و المعامل به في الدول الأخرى	15
				7.05	30.20	41.77	13.92	7.05	%		
	68.14	10.580	51.108	المجموع							

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني التالي:-

1. يتضح من التحليل أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يوجد في الوزارة وصف مكتوب للوظائف التدريسية أثناء عملية التوظيف للوظائف التي يتم الإعلان عنها " أن (97.11%) من مستجيبين عينة الدراسة قد أجابوا بالموافقة على وجود وصف مكتوب في الوزارة، و(62.89%) أجابوا بعدم الموافقة، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لها (74.07%)، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.703)، بذلك احتلت تلك الفقرة على المرتبة الأولى من حيث أهميتها، ويدل ذلك

الزيادة في الوزن النسبي على وجود وصف وظيفي مكتوب للوظائف التدريسية أثناء عملية التوظيف.

2. يتضح من التحليل أن الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف التدريسية التي يتم الإعلان عنها " أن نسبة (95.48%) من مستجيبين عينة الدراسة قد أجابوا بالموافقة على توافر تحليل وظيفي في الوزارة، و(4.52%) أجابوا بعدم الموافقة، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (71.83)، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.591)، بذلك احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثانية من حيث أهميتها، وتدل تلك الزيادة في الوزن النسبي على توافر تحليل وظيفي في الوزارة للوظائف التدريسية أثناء عملية التوظيف.

3. يتضح من التحليل أن الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يوجد في الوزارة وصف مكتوب للوظائف الإدارية أثناء عملية التوظيف للوظائف التي يتم الإعلان عنها " أن (96.02%) من مستجيبين عينة الدراسة قد أجابوا بالموافقة على وجود وصف مكتوب في الوزارة، و(3.98%) أجابوا بعدم الموافقة، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (71.75)، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.588)، لذا احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثالثة من حيث أهميتها، وتدل تلك الزيادة في الوزن النسبي على وجود وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية أثناء عملية التوظيف.

4. وكانت نسبة الموافقة على الفقرة رقم (9) " يوجد في الوزارة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف الإدارية بشكل مكتوب" من مستجيبين عينة الدراسة هي (97.65)، ونسبة الذين لم يوافقوا بلغت (2.35)، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (71.75)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.588)، لهذا السبب حازت تلك الفقرة على المرتبة الرابعة من حيث أهميتها، وتدل تلك الزيادة في الوزن النسبي على وجود مواصفات وظيفية مكتوبة للمرشحين للوظائف الشاغرة في الوزارة.

5. أما بالنسبة للفقرة رقم (10) والتي تقول " تتفق المواصفات الوظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة بالوزارة مع المواصفات الوظيفية المطلوبة في الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة" فقد بلغت نسبة الموافقة على تلك الفقرة من مستجيبين عينة الدراسة (95.12%)، وبلغت نسبة الذين لم يوافقوا على تلك الفقرة (4.88)، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (69.08)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.454)، لذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة الخامسة لأنها لأهميتها، وتدل تلك الزيادة في الوزن النسبي على اتفاق المواصفات الوظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة بالوزارة مع المواصفات الوظيفية المطلوبة في الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة.

6. وبالنسبة للفقرة رقم (13) فقد بلغت نسبة الموافقة على " أنه يتم توصيف الوظائف في الوزارة حسب تصنيف الوظائف وبناءً على تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها" حوالي (97.29%)، ونسبة الذين لم يوافقوا على تلك الفقرة بلغت (2.71%)، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (68.97%)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.448)، لهذا السبب كانت مرتبة تلك الفقرة السادسة، وتعتبر تلك الزيادة في الوزن النسبي مقبولة وتدل على أن الوظائف يتم توصيفها حسب تصنيف الوظائف وبناءً على تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها.

7. وقد بلغت نسبة الذين وافقوا من المبحوثين على الفقرة رقم (11) " يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة حسب متغيرات الوظيفة نفسها" هي (98.01%)، وبلغت نسبة الذين لم يوافقوا على تلك الفقرة من المبحوثين هي (1.99%)، ولقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (68.64%)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.432)، لذلك كان ترتيب تلك الفقرة الترتيب السابع من حيث الأهمية، وتعتبر تلك الزيادة في الوزن النسبي مقبولة وتدل على أنه يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة حسب متغيرات الوظيفة نفسها وبصورة إيجابية نوعاً ما.

8. وافق (93.41%) من عينة الدراسة على الفقرة (6) أنه يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف التدريسية لا يتغير بتغيير المسؤولين عن عملية التوظيف، و(7.59%) من عينة الدراسة لم يوافقوا على وجود الوصف الثابت، واحتلت الفقرة المرتبة الثامنة من حيث الأهمية حيث كان الوزن النسبي (68.10%)، والمتوسط الحسابي (3.405)، وتدل تلك الزيادة في الوزن النسبي مقبولة نوعاً ما إلى متوسطة في وتدل على وجود ثبات في وصف الوظائف التدريسية وهذا الوصف لا يتغير بتغيير المسؤولين عن عملية التوظيف وبصورة إيجابية.

9. يتضح من الفقرة رقم (1) والتي تنص على أنه يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية التي يتم الإعلان عنها أن نسبة (91.68%) من العينة المبحوثة أجابوا بالموافقة على تلك الفقرة، ونسبة (8.32%) من العينة لم يوافقوا على وجود التحليل الوظيفي للوظائف الإدارية التي يتم الإعلان عنها بالوزارة، وقد بلغ الوزن النسبي (67.20%)، والمتوسط الحسابي (3.360)، لذلك احتلت الفقرة المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، لذلك يمكن القول أنه يوجد توسط في وجود التحليل الوظيفي للوظائف الإدارية التي يتم الإعلان عنها، ويحتاج ذلك إلى زيادة الاهتمام بتحليل الوظائف لكي تستطيع الوزارة مواكبة التغيرات والمستجدات التي قد تحدث.

10. وقد بلغت نسبة الذين وافقوا من المبحوثين على الفقرة رقم (12) والتي تنص على أنه " يتم مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة بشكل دوري لمواكبة المستجدات والتحسينات التي قد تحدث في العمل" هي (95.66%)، وبلغت نسبة الذين لم يوافقو على تلك الفقرة من المبحوثين هي (4.34%)، ولقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (66.51%)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.325)، لذلك احتلت تلك الفقرة المرتبة العاشرة من حيث الأهمية، وتدل تلك القيمة المقبولة نوعاً ما في الوزن النسبي إلى أنه يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة بشكل دوري وبصورة إيجابية، وذلك لمواكبة المستجدات والتحسينات التي قد تحدث في العمل لذلك على الوزارة زيادة الاهتمام بمراجعة وتحديث الوصف الوظيفي.

11. وبالنسبة للفقرة رقم (8) فقد بلغت نسبة الموافقة على أنه " يتسم الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة بالموضوعية في توصيف الوظائف الإدارية والتدريسية " حوالي (93.67%)، ونسبة الذين لم يوافقو على تلك الفقرة بلغت (6.33%)، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (66.18%)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.309)، لهذا السبب كانت مرتبة تلك الفقرة الحادية عشر، وتلك القيمة للوزن النسبي تصنف على أنها إيجابية مقبولة، وهذا يدل على أنه من الضروري العمل على زيادة موضوعية الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها بالوزارة.

12. أما بالنسبة للفقرة رقم (7) والتي تقول " يتسم الوصف الوظيفي المعمول به في الوزارة بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية والتدريسية " فقد بلغت نسبة الموافقة على تلك الفقرة من مستجيبين عينة الدراسة (94.21%)، وبلغت نسبة الذين لم يوافقو على تلك الفقرة (5.79%)، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (66.11%)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.306)، لذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة الثانية عشر بالنسبة لأهميتها، وتدل هذه القيمة للوزن النسبي على أن الوصف الوظيفي للوظائف المعمول به في الوزارة يتسم بالدقة بدرجة إيجابية مقبولة، وتحتاج إلى زيادة وتعديل.

13. وافق (93.85%) من عينة الدراسة على الفقرة (14) والتي تنص على أنه ينسجم الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة مع التخطيط الاستراتيجي المستقبلي، و(6.15%) من عينة الدراسة لم يوافقو على وجود انسجام للوصف الوظيفي مع التخطيط الاستراتيجي، وبذلك احتلت الفقرة المرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية حيث كان الوزن النسبي (65.10%)، والمتوسط

الحسابي (3.255)، وتدل هذه القيمة للوزن النسبي على تدني في الانسجام بين الوصف الوظيفي للوظائف المعمول به في الوزارة والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي، ولذلك تحتاج الوزارة إلى زيادة الاهتمام بالوصف الوظيفي لينسجم مع التخطيط الاستراتيجي.

14. وقد بلغت نسبة الذين وافقوا من المبحوثين على الفقرة رقم (5) والتي تنص على أنه "يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف الإدارية لا يتغير بتغيير المسؤولين عن عملية التوظيف" هي (88.97%)، وبلغت نسبة الذين لم يوافقوا على تلك الفقرة من المبحوثين هي (11.03)، ولقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (63.62%)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.181)، لذلك كان ترتيب تلك الفقرة الترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية، ويرجع السبب لهذه القيمة المقبولة للوزن النسبي هو أنه يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف الإدارية ويتغير بتغيير المسؤولين عن عملية التوظيف ولكن بدرجة إيجابية.

15. يتضح من تحليل الفقرة الأخيرة بالمحور الأول وهي فقرة رقم (15) والتي نصت على "ينسجم الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة مع الوصف الوظيفي في إطاره العام والمعمول به في الدول الأخرى" أن (92.95%) من مستجيبين عينة الدراسة قد أجابوا بالموافقة على وجود الانسجام، و(7.05%) أجابوا بعدم الموافقة، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (63.25%)، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.163)، لذلك كانت الفقرة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، ويدل ذلك الوزن النسبي الإيجابي على وجود الانسجام بصورة متوسطة، تحتاج تحديث الوصف الوظيفي الموجود لكي يناسب الوصف الوظيفي في إطاره العام.

وبصفة عامة بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور " الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي" (68.14%) والمتوسط الحسابي (51.108) مما يدل على الإيجابية في وجود وصف ومواصفات وظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي عند عملية التوظيف، ولقد حاز ذلك المحور على الترتيب الخامس مقارنة بالمحاور الأخرى، وهذه النتيجة التي توصل إليها هذا المحور تتفق مع دراسة (بن حميا، 2005) والتي كان من أحد نتائجها، أنه يوجد وصف للوظائف التي يتم استقطاب العمالة لها بصورة متوسطة، وعلى الرغم من اختلاف بيئه التوظيف الموجودة بين الدراستين إلا أنهم انقووا في وجود الوصف الوظيفي بصورة متوسطة تحتاج إلى التعزيز.

وأيضاً تتفق مع دراسة Paul Berenthal and Sheila M. Rioux (2005)، والتي كان من أحد نتائجها وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف الإدارية؛ لكي تكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومحاجاتها موضوعية، وجاء ذلك التوافق على الرغم من اختلاف البيئة واختلاف التركيبة السكانية بين مجتمعي الدراسة.

وتعارض مع دراسة (الدلايب، 1999) والتي كان من نتائجها عدم وجود دقة في الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف الإدارية، فالتشابه في بيئه الدراسة لم يؤثر على النتائج، وتعارضت مع دراسة (الزعون، 2006)، التي أشارت إلى عدم دقة الوصف الوظيفي لجزء من الوظائف الإدارية، فعلى الرغم من وجود تلك الوظائف لجميع الوزارات تحت مظلة ديوان الموظفين العام بقطاع غزة إلا أنه تعارضت تلك الدراسة مع دراسة الأخ الزعنون.

وأيضاً تتعارض مع دراسة (موسى، 2003) والتي كشفت عن عدم وجود توصيف دقيق للوظائف الإدارية. ويعزى ذلك التعارض إلى الاختلاف في بيئه الدراسة من بيئه صناعية طبعت بها دراسة موسى إلى بيئه تلك الدراسة والتي طبعت على وزارة التربية والتعليم.

المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية:

الجدول (2.6) : التكرارات والمتosteات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني : "مدى وجود تخطيط للموارد البشرية" وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 533)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	البيان	الفقرة	م حسب فقرات الاستبانة
1	74.97	1.073	3.749	156	195	126	59	17	العدد	تأثير الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد بغض النظر عن حاجتها لهذه الموارد	9
				28.21	35.26	22.78	10.67	3.07	%		
2	72.95	0.893	3.647	83	259	151	53	7	العدد	تقوم الوزارة بإعداد تخطيط سنوي للموارد البشرية لتلبية احتياجاتها من الموظفين	4
				15.01	46.84	27.31	9.58	1.27	%		
3	72.88	0.906	3.644	78	269	153	37	16	العدد	تستخدم الوزارة برامج حاسوبية حديثة لمساعدتها في عمل تخطيط دقيق للموارد البشرية	7
				14.10	48.64	27.67	6.69	2.89	%		
4	72.22	0.916	3.611	68	285	132	53	15	العدد	تساهم الإدارات العامة بالوزارة في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية وفق حاجتها من الوظائف المعتمدة بالهيكل التنظيمي للوزارة	8
				12.30	51.54	23.87	9.58	2.71	%		
5	70.99	1.003	3.550	89	225	161	57	21	العدد	تأثير الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية بتغيير الإدارات	10
				16.09	40.69	29.11	10.31	3.80	%		
6	69.40	0.864	3.470	55	218	226	40	14	العدد	تعتمد الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها التابعة لها	2
				9.95	39.42	40.87	7.23	2.53	%		
7	67.67	0.982	3.383	56	220	182	70	25	العدد	تشارك الوزارة مديرياتها و المؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية	3
				10.13	39.78	32.91	12.66	4.52	%		
8	67.4	0.920	3.373	40	235	189	69	20	العدد	تبعد الوزارة الأسلوب الحديث المتطرفة في تخطيط الموارد البشرية	5
				7.23	42.50	34.18	12.48	3.62	%		
9	66.15	0.944	3.307	43	204	210	72	24	العدد	تقوم الوزارة بعمل تخطيط إستراتيجي و دقيق للموارد البشرية لتحقيق رسالتها و رؤيتها و أهدافها	1
				7.78	36.89	37.97	13.02	4.34	%		
10	65.90	0.869	3.295	30	210	220	79	14	العدد	تبعد الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية	6
				5.42	37.97	39.78	14.29	2.53	%		
	70.06	6.085	35.029	المجموع							

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني التالي:-

1. يتضح من التحليل أن الفقرة رقم (9) والتي نصت "تأثر الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد بغض النظر عن حاجتها لهذه الموارد" وافق عليها (96.93%) من مبحوثين عينة الدراسة، (3.07%) لم يوافقوا عليها، وقد كان الوزن النسبي قدره (74.97%)، لذلك احتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها، ومتوسط حسابي قدرة (3.749)، وتدل تلك الزيادة في الوزن النسبي على أن تلك الفقرة صحيحة أي أن الوزارة تتأثر بالوضع السياسي السائد، وهذا ما تم تأكيده في تحليل محاور الاستبانة وتحليل الفقرات التي تخص ذلك الموضوع في الفصل السابق.

2. الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تستخدم الوزارة برامج حاسوبية حديثة لمساعدتها في عمل تخطيط دقيق للموارد البشرية " وافق عليها (97.11%) ورفضها (1.27%) من مبحوثين عينة الدراسة، واحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (72.95%) ومتوسط حسابي(3.647)، وتدل تلك الزيادة في الوزن النسبي على وجود تخطيط سنوي للموارد البشرية.

3. الفقرة رقم (7) والتي نصت على "تستخدم الوزارة برامج حاسوبية حديثة لمساعدتها في عمل تخطيط دقيق للموارد البشرية " وافق عليها (98.73%) ورفضها (2.89%) من مبحوثين عينة الدراسة، واحتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (72.88%) ومتوسط حسابي(3.644)، وتدل تلك الزيادة في الوزن النسبي على أنه يتم استخدام البرامج المحاسبة عند التخطيط السنوي للموارد البشرية.

4. الفقرة رقم (8) والتي تقول "تساهم الإدارات العامة بالوزارة في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية وفق حاجتها من الوظائف المعتمدة بالهيكل التنظيمي للوزارة" كانت نسبة الذين وافقوا عليها (98.29%) ورفضها (2.71%) من مبحوثين عينة الدراسة، وحازت الفقرة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بوزن نسبي (72.22%) ومتوسط حسابي(3.16)، ويبرر الباحث تلك الزيادة في الوزن النسبي بالتأكيد على الدور المهم للمديريات التابعة للوزارة في تخطيط احتياجات الوزارة من الموارد البشرية وحسب الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمي للمديريات.

5. الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تأثر الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية بتغيير الإدارات" كانت نسبة الذين وافقوا على تلك الفقرة (94.20%) ولم يوافق عليها (3.80%) من مبحوثين عينة الدراسة، وكان الوزن النسبي لتلك الفقرة (70.99%) وبلغ المتوسط الحسابي

لها (3.55)، بذلك حازت الفقرة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، وهنا يعتبر ذلك مبرر للباحث لكي يؤكد على تؤثر الوزارة بالتغييرات في الإدارات التي قد تحصل بها، وبالتالي تأثر تخطيط الموارد البشرية من حيث الكم والنوع ب تلك التغييرات.

6. وافق (97.47) % من مبحوثين عينة الدراسة على الفقرة رقم (2) ونسبة (2.53) لم يوافقو عليها، والتي تنص على "تعتمد الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها التابعة لها " وبلغ الوزن النسبي لها (69.40) % والمتوسط الحسابي (3.470)، وبذلك حصلت تلك الفقرة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية، وهذه القيمة للوزن النسبي تعتبر نسبة متوسطة مقارنةً مع باقي نسب الفقرات الأخرى، وذلك يؤكد أن الوزارة تعتمد في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم هيكلها التنظيمي وهيكل مؤسساتها التابعة لها بدرجة متوسطة وليس بدرجة عالية.

7. الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تشارك الوزارة مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية" كانت نسبة المبحوثين الذين وافقوا على تلك الفقرة (95.48) %، ونسبة الذين لم يوافقو على تلك الفقرة (4.52) %، وكان الوزن النسبي للفقرة (67.67) % والمتوسط الحسابي لها بلغ (3.383)، وبذلك حصلت تلك الفقرة على المرتبة السابعة من حيث أهميتها، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة إلى متوسطة ويعزي الباحث ذلك إلى وجود مشاركة للمديريات في عملية تخطيط الموارد البشرية، ولكن بصورة إيجابية نوعاً ما.

8. وأما الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تتبع الوزارة الأساليب الحديثة المتقدمة في تخطيط الموارد البشرية" كانت نسبة موافقة المبحوثين عليها (96.38) % ونسبة الذين لم يوافقو على تلك الفقرة بلغوا (3.62) %، وبلغ الوزن النسبي لها (67.45) % والمتوسط الحسابي (3.373)، لذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة الثامنة من حيث أهميتها، ويمكن أيضاً اعتبار هذه النسبة ضعيفة إلى متوسطة مقارنة بباقي النسب، ويمكن أن يكون سبب تلك النسبة هو أنه يوجد استخدام للتكنولوجيا الحديثة دور في التخطيط لاستقطاب وتوظيف المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالوزارة ولكن ليس بالصورة المطلوبة.

9. وافق (95.66) % من المبحوثين بوزارة التربية والعلم على الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تقوم الوزارة بعمل تخطيط إستراتيجي ودقيق للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها" ، ونسبة(4.34) لم يوافقو على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (66.15) % والمتوسط الحسابي لها (3.707) بذلك كان ترتيبها التاسع من حيث الأهمية،

ويعزي الباحث تلك النسبة الضعيفة إلى المتوسطة إلى ضعف وجود ودقة التخطيط الاستراتيجي، لذلك على الوزارة زيادة الاهتمام بالخطيط الاستراتيجي.

10. وفي ختام تحليل فقرات ذلك المحور وجد الباحث أن نسبة (97.47%) من مبحوثين عينة الدراسة وافقوا على تلك الفقرة، والتي تنص على " تتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية"، ونسبة (2.53%) لم يوافقو عليها، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (65.90%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.295)، وبذلك حصلت تلك الفقرة على المرتبة العاشرة من حيث أهميتها، وتدل تلك النسبة على قلة وجود الموضوعية في استقطاب وتوظيف الموظفين في الوزارة.

وبصفة عامة بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور "مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني" (70.06%) والمتوسط الحسابي (35.029)، مما يدل على وجود تخطيط للموارد البشرية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي قبل عملية التوظيف، ولقد حاز ذلك المحور على الترتيب الرابع مقارنة بالمحاور الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشاعر، 2001م)، والتي خلصت إلى أنه يوجد اهتمام بتخطيط الموارد البشرية كوسيلة فعالة لمعرفة الفائض والعجز من العمالة، وعلى الرغم من اختلاف مجتمع وبيئة وعينة و المجال الدراسي، وتتفق أيضاً مع دراسة (الجريسي، 2003م)، والتي كان من أحد نتائجها وجود تخطيط للعمالة وذلك لنفس الاهتمام بعملية التخطيط للموارد البشرية، وتختلف معها في وجود معايير موضوعية لتعيين الأصلاح، وتعارضت مع دراسة (عبد المحسن، 2004م)، والتي خلصت إلى ضرورة إعداد وتدريب الكوادر البشرية القادرة على تخطيط القوى العاملة بشكل فعال، وتتعارض مع دراسة (بن محيى، 2005م) والتي أوصت بمراعاة وضع خطط علمية لجذب المتدربين بدقة موضوعية، مع الاستعانة بالمختصين علمياً وعملياً في مجال المقابلات واختبارات الأفراد، كما وأن هذا المحور تعارض مع دراسة (Amanda Stevens and David Farham, 2000) والذي خلص إلى ضرورة بناء نظم أكثر تخصصاً وخصوصاً في تخطيط القوى البشرية، فإن الدائرة تهدف إلى توظيف الشخص المناسب بمزيج صحيح من المعارف والمهارات والاستعداد، والتي يتم تطويرها بشكل سليم حيث يؤدي إلى سلوك سليم، وهذا التعارض نتج بسبب عدم وجود نظم حديثة متطرفة لعمل التخطيط للموارد البشرية والوزارة تعتمد على التغذية الراجعة التي تحصل عليها من مؤسساتها في تخطيط الموارد البشرية أكثر من وجود النظم الحديثة التي تساعدها في تخطيط الموارد البشرية.

المحور الثالث : مدى فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به:

الجدول (3.6) : التكرارات والمتosteات والاحراف المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث : مدى فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به" وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 553)

الترتيب	الوزن النسبي	الاحرف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	البيان	الفقرة	م حسب فقرات الاستبانة
1	75.48	0.879	3.774	94	294	128	20	17	العدد	يتم التعيين في الوظائف التدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة	5
				17.00	53.16	23.15	3.62	3.07	%		
2	73.89	0.867	3.694	91	250	174	28	10	العدد	يحقق وجود هيكل تنظيمي للوزارة توضيح الخطوط العريضة للتعامل بين الرؤساء و المرؤوسين	11
				16.46	45.21	31.46	5.06	1.81	%		
3	72.91	0.852	3.646	71	272	162	39	9	العدد	يتحقق وجود هيكل تنظيمي للوزارة القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل	9
				12.84	49.19	29.29	7.05	1.63	%		
4	72.73	0.858	3.637	58	301	145	33	16	العدد	يلبي وجود هيكل تنظيمي معتمد للوزارة حاجاتها من تحديد وملئ الشواغر في الوظائف الإدارية والتدريسية	8
				10.49	54.43	26.22	5.97	2.89	%		
5	72.33	0.824	3.617	59	276	175	33	10	العدد	يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة الصالحيات و المهامات لكل موظف في كل مستوى من المستويات الموجودة بالهيكل التنظيمي	6
				10.67	49.91	31.65	5.97	1.81	%		
6	72.08	0.819	3.604	62	262	182	42	5	العدد	يحدد وجود هيكل تنظيمي للوزارة المستويات التنظيمية المختلفة لها ولمديرياتها ولمؤسساتها التابعة لها	3
				11.21	47.38	32.91	7.59	0.90	%		
7	71.50	0.930	3.575	72	255	163	45	18	العدد	يتم التعيين في الوظائف الإدارية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة لكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي	4
				13.02	46.11	29.48	8.14	3.25	%		
8	70.99	0.960	3.550	69	258	159	42	25	العدد	مهام وواجبات الوظائف الإدارية و الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي تناسب مع تخصصات العاملين	10
				12.48	46.65	28.75	7.59	4.52	%		
9	70.38	0.905	3.519	53	267	165	50	18	العدد	تناسب الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي	13
				9.58	48.28	29.84	9.04	3.25	%		

م حسب فقرات الاستبانة	الفقرة	البيان	غير موافق	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	متوسط	المعياري المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	لوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية									
10	70.24	0.921	3.512	53	272	150	61	17	العدد	يحدد وجود هيكل تنظيمي
				9.58	49.19	27.12	11.03	3.07	%	السياسات العامة لوزارة
11	70.13	0.854	3.506	37	286	165	50	15	العدد	يساهم الهيكل التنظيمي لوزارة
				6.69	51.72	29.84	9.04	2.71	%	في تحقيق الأهداف المخططية المتعلقة بالوظائف المختلفة
12	69.80	0.978	3.490	71	233	165	64	20	العدد	يوفر وجود الهيكل التنظيمي
				12.84	42.13	29.84	11.57	3.62	%	المなخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة
13	68.10	0.922	3.405	42	238	203	42	28	العدد	تناسب الوظائف الإدارية
				7.59	43.04	36.71	7.59	5.06	%	المدرجة على الهيكل التنظيمي لوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية
14	63.33	1.125	3.166	45	209	151	89	59	العدد	يوجد هيكل تنظيمي مكتوب
				8.14	37.79	27.31	16.09	10.67	%	ومعتمد لوزارة لا يتغير بتغيير القيادات
	70.99	9.337	49.694	المجموع						

يتضح من الجدول السابق والذي يقىس مدى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ما يلى:-

1. الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يتم التعيين في الوظائف التدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة لوزارة " وافق عليها (96.93%) ولم يوافق عليها (3.07%)، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.48%) ومتوسط حسابي قدرة (3.774)، وهذه المرتبة وهذه الزيادة في الوزن النسبي تؤكدان على أنه فعلاً يتم التعيين بالوظائف التدريسية في الوزارة حسب الشواغر الموجودة على الهيكل التنظيمي لوزارة وهذا يدل على صلاحية الهيكل التنظيمي لوزارة.

2. وافق (98.19%) على الفقرة رقم (11) والتي نصت على " يحقق وجود هيكل تنظيمي للوزارة توضيح الخطوط العريضة للتعامل بين الرؤساء والمرؤوسين" ، ونسبة (1.81%) من مبحوثين عينة الدراسة لم يوافقوا عليها، واحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (73.89%) ومتوسط حسابي (3.694)، وبرر الباحث تلك الزيادة في الوزن النسبي هو أن الهيكل التنظيمي له دور كبير في تنظيم الوظائف، وفي تنظيم العلاقات الإدارية بين الرؤساء في العمل ومرؤوسיהם.

3. وافق على الفقرة رقم (9) نسبة (98.37%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه "يحق وجود هيكل تنظيمي للوزارة القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل" ولم يوافق (1.63%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (72.91%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.686)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، وهذه تعتبر نسبة متوسطة إلى مرتفعة، ويرجع الباحث تلك الزيادة في الوزن النسبي على وجود هيكل تنظيمي للوزارة يحقق القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل، ويعود ذلك التبرير إلى أن المسؤولين بالوزارة يواكبوا التطورات التي تحدث بالوظائف على الهيكل التنظيمي.

4. بعد تحليل الفقرة رقم (8) تبين أن (97.11%) من مبحوثين عينة الدراسة وافقوا على تلك الفقرة والتي تنص على "يجب وجود هيكل تنظيمي معتمد للوزارة حاجاتها من تحديد وملئ الشواغر في الوظائف الإدارية و التدريسية" ونسبة (2.89%) لم يوافقو عليها، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (72.73%) وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.637)، وبذلك حازت الفقرة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، ومن حيث الزيادة في الوزن النسبي، يمكن تبرير ذلك بأهمية وجود هيكل تنظيمي فعال للوزارة.

5. الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة الصالحيات والمهامات لكل موظف في كل مستوى من المستويات الموجودة بالهيكل التنظيمي" وافق عليها (98.19%) من مبحوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (1.81%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (72.33%) والمتوسط الحسابي (3.617)، وحازت الفقرة على المرتبة الخامسة من حيث أهمية وترتيب الوزن النسبي، وبرر الباحث ذلك بوجود هيكل تنظيمي ينظم المستويات الإدارية وينظم الوظائف الموجودة بها وينظم الشواغر التي قد تتوفر بالهيكل التنظيمي الموجود بالوزارة.

6. الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يحدد وجود هيكل تنظيمي للوزارة المستويات التنظيمية المختلفة لها ولديرياتها ولمؤسساتها التابعة لها" وافق عليها (99.10%) من مبحوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (0.90%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (72.08%) والمتوسط الحسابي (3.406)، وحازت الفقرة على المرتبة السادسة من حيث أهمية وترتيب الوزن النسبي، وتعتبر هذه الزيادة في الوزن النسبي دلالة على وجود الهيكل التنظيمي ودوره في تنظيم المستويات الإدارية، والوظائف الموجودة بها، وتنظيمه للشواغر التي قد تتوفر بالهيكل التنظيمي الموجود بالوزارة.

7. وافق على الفقرة رقم (4) نسبة (96.75%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه "يتم التعيين في الوظائف الإدارية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة لكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي" ولم يوافق (3.25%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (71.50%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.575)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة السابعة من حيث الأهمية والترتيب، وبرر الباحث ذلك بأن رأي المبحوثين في عملية التعيين أنه يتم حسب الشواغر الموجودة على الهيكل التنظيمي كان صحيحاً، وكما ذُكر في التعليقات على الفقرات السابقة أن وجود الهيكل التنظيمي ينظم عملية التوظيف و يجعلها دقيقة وموضوعية.

8. الفقرة رقم (10) والتي تنص على "مهمات وواجبات الوظائف الإدارية والوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي تتناسب مع تخصصات العاملين" وافق عليها (95.48%) من مبحوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (4.52%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (70.99%) والمتوسط الحسابي (3.550)، وحازت الفقرة على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية والترتيب، ويعتبر هذا ارتفاع في الوزن النسبي، ويعزي الباحث تلك الزيادة في الوزن النسبي إلى تتناسب تخصصات العاملين مع مهمات الوظائف الإدارية والتدرسيّة المدرجة على الهيكل التنظيمي، ويؤكد أيضاً على رضا المبحوثين عن وظائفهم وأماكن أعمالهم.

9. وافق على الفقرة رقم (13) نسبة (96.75%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه "تناسب الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية" ولم يوافق (3.25%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (70.38%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.519)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية والترتيب، لذلك فسر الباحث تلك الزيادة في الوزن النسبي للفقرة هو أن الوزارة تختار الموظفين للوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية.

10. وافق على الفقرة رقم (2) نسبة (96.93%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه "يحدد وجود هيكل تنظيمي للسياسات العامة للوزارة" ولم يوافق (3.07%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (70.24%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.512)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة العاشرة من حيث الأهمية، لذلك تعتبر تلك النسبة مرتفعة ويعزي الباحث تلك الزيادة في الوزن النسبي إلى التأكيد على حقيقة أن وجود هيكل تنظيمي للوزارة يحدد السياسات العامة لها.

11. الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يساهم الهيكل التنظيمي للوزارة في تحقيق الأهداف المخططة والمتعلقة بالوظائف المختلفة" وافق عليها (97.29%) من مبحوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (2.71%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (70.13%) والمتوسط الحسابي (3.506)، وحازت الفقرة على المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية والترتيب وتعتبر هذه النسبة مرتفعة، وتبرير هذه الزيادة هو أن وجود الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق الأهداف التي يتم تخطيطها والمتعلقة بالوظائف في الوزارة.

12. الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يوفّر وجود الهيكل التنظيمي المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة" وافق عليها (96.38%) من مبحوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (3.62%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (69.80%) والمتوسط الحسابي (3.490)، وحازت الفقرة على المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية والترتيب لذلك اعتبرها الباحث نسبة إيجابية ومقبولة إلى متوسطة نوعاً ما، لما لها من أهمية في التعبير عن مدى التعاون بين الموظفين، ومدى تركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

13. الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تناسب الوظائف الإدارية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية" وافق عليها (94.94%) من مبحوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (5.06%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (68.10%) والمتوسط الحسابي (3.405)، وحازت الفقرة على المرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية والترتيب حيث وجد الباحث أن النسبة إيجابية ومتوسطة نوعاً ما، وذلك يدل على تناسب الوظائف الإدارية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية للوزارة بإيجابية متوسطة.

14. وفي ختام تحليل فقرات ذلك المحور وجد الباحث أن نسبة (89.33%) من مبحوثين عينة الدراسة وافقوا على الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يوجد هيكل تنظيمي مكتوب ومعتمد للوزارة لا يتغير بتغيير القيادات"، ونسبة (10.67%) لم يوافقو عليها، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (63.33%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.166)، وبذلك حصلت تلك الفقرة على المرتبة الرابعة عشر من حيث أهميتها، أي مستوى تلك الفقرة كان إيجابي ضعيف، ويعزى الباحث ذلك إلى عدم دراية جزء من أفراد عينة الدراسة باللوائح والقوانين الموجودة بالوزارة.

وبصفة عامة بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور "مدى فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بوزارة التربية والتعليم العالي" (70.99%) والمتوسط الحسابي (49.694) مما يدل على فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول بوزارة التربية والتعليم العالي أثناء عملية التوظيف، وقد حصل المحور على المرتبة الثالثة مقارنة بالمحاور الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الوهبي، 2002م)، والتي كان من نتائجها أنها أكدت على وجود هيكل تنظيمي مركزي يتسم بتصنيف جيد للوظائف وبشاغليها بأجهزة الخدمة المدنية ووجود هيكل فرعية لكل جهاز على حدة، ولكن لا يتم تطبيقه بصورة جيدة، وكان سبب التوافق في بعض نتائج الدراستين هو اتفاق الدراستين على وجود هيكل تنظيمي للحالات الدراسية موضع الدراسة، وتتفق مع دراسة (المطيري، 2003م) والتي كان من أحد نتائجها وجود هيكل تنظيمي يتميز بكفاءة عالية إلا أنه يتم اختيار القيادات الإدارية حسب الاجتهادات الشخصية، والتي كان سبب الاتفاق هو البيئة التي تمت بها الدراسرين ونوعية عينة الدراسرين ساعدت على قبول المستجيبين للدراسرين وكل حالة على حده.

وتعارض هذه النتيجة مع دراسة (اللوح، 2006) والتي كان من أحد نتائجها أن أغلب الوزارات الفلسطينية لا يشغل هيكلها التنظيمية موظفين متخصصين، ولا يتوافق هيكلها التنظيمي مع إستراتيجية النمو لها. فعلى الرغم من وود هيكل تنظيمية أقرها ديوان الموظفين العام لكل الوزارات الفلسطينية إلا أنه لا يتم تطبيق تلك الهياكل ولا يتم شغل الوظائف بشفافية بصورة صحيحة.

المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف

الجدول (4.6) : التكرارات والمتosteات والاحترافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف وكذلك ترتيبها في

المجال
(ن = 553)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	البيان	الفقرة	م حسب فقرات الاستبانة
1	78.19	0.882	3.910	129	299	80	36	9	العدد	يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات الخاصة بالتوظيف بالوزارة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف	4
				23.33	54.07	14.47	6.51	1.63	%		
2	76.17	0.953	3.808	123	270	107	37	16	العدد	يتم تشكيل اللجان المختصة بمقابلات التوظيف بالوزارة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف	3
				22.24	48.82	19.35	6.69	2.89	%		
3	76.02	0.887	3.801	103	296	106	37	11	العدد	يتم تشكيل اللجان المختصة بالوزارة بمشاركة أعضاء من المديريات والمؤسسات التابعة للوزارة	2
				18.63	53.53	19.17	6.69	1.99	%		
4	75.01	0.900	3.750	92	297	112	38	14	العدد	يتم اختيار القائمين على عملية التوظيف بالوزارة حسب تخصصهم وتحصيلهم العلمي	5
				16.64	53.71	20.25	6.87	2.53	%		
5	74.39	0.970	3.720	102	278	107	48	18	العدد	يوجد لجان مختصة بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني مهمتها المفاضلة بين المرشحين واختيارهم للتوظيف بالوزارة وبمؤسساتها التعليمية التابعة لها	1
				18.44	50.27	19.35	8.68	3.25	%		
6	72.01	0.931	3.600	70	276	142	46	19	العدد	يتمتع القائمون على عملية التوظيف بالوزارة بخبرات سابقة و مشاركات متعددة في عملية التوظيف	7
				12.66	49.91	25.68	8.32	3.44	%		
7	70.81	0.922	3.541	58	271	156	48	20	العدد	يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة قدر مناسب من المهارات المطلوبة لعملية التوظيف	6
				10.49	49.01	28.21	8.68	3.62	%		
8	69.40	0.932	3.470	54	244	188	42	25	العدد	يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة قدرة عالية على التمييز بين المرشحين	8
				9.76	44.12	34.00	7.59	4.52	%		
9	68.86	0.877	3.443	43	246	191	59	14	العدد	يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة خبرة عالية في صياغة الاختبارات والأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين	10
				7.78	44.48	34.54	10.67	2.53	%		
10	68.43	0.875	3.421	40	244	191	65	13	العدد	يملك القائمون على عملية التوظيف	11

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	البيان	الفقرة	م حسب فقرات الاستبانة
			7.23	44.12	34.54	11.75	2.35	%	بالوزارة خبرة عالية في مقابلة المرشحين		
11	63.73	1.041	3.186	36	202	194	71	50	العدد	يختار القائمون على عملية التوظيف	9
				6.51	36.53	35.08	12.84	9.04	%	عدة دورات تدريبية في مجالاتهم و تخصصاتهم لزيادة الكفاءة لديهم	
12	63.54	1.138	3.177	56	190	160	90	57	العدد	يختار القائمون على عملية التوظيف	12
				10.13	34.36	28.93	16.27	10.31	%	بالوزارة الموظفين بنزاهة و حيادية عاليتين	
	71.38	7.123	39.233	المجموع							

يتضح من تحليل فقرات الجدول السابق والذي يقيس مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ما يلي:-

1. بعد تحليل الفقرة رقم (4) وجد الباحث أنها احتلت المرتبة الأولى والتي نصت على " يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات الخاصة بالتوظيف بالوزارة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف" ووجد الباحث أن نسبة (98.37%) قد وافقوا على تلك الفقرة ، ونسبة (1.63%) لم يوافقو عليها، وكان الوزن النسبي قدره (78.19%)، والمتوسط الحسابي (3.910) وبرر الباحث تلك النسبة بأنه فعلاً يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات الخاصة بالتوظيف بالوزارة من عدة تخصصات.

2. وافق (97.11%) على الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يتم تشكيل اللجان المختصة بمقابلات التوظيف بالوزارة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف" ، ونسبة (2.89%) من مبحوثين عينة الدراسة لم يوافقو عليها، واحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.17%) ومتوسط حسابي(3.808)، وبرر الباحث تلك النسبة بأنه فعلاً يتم تشكيل اللجان المختصة بمقابلات التوظيف من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظائف.

3. وافق على الفقرة رقم (2) نسبة (98.01%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه" يتم تشكيل اللجان المختصة بالوزارة بمشاركة أعضاء من المديريات والمؤسسات التابعة للوزارة" ولم يوافق (1.99%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (76.02%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.801)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة الثالثة من

حيث الأهمية والترتيب، ويبرر الباحث تلك المرتبة وتلك الزيادة في الوزن النسبي بأنه فعلاً يتم تشكيل اللجان المختصة بالوزارة بمشاركة أعضاء من المديريات والمؤسسات التابعة للوزارة.

4. وافق (97.47%) على الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يتم اختيار القائمين على عملية التوظيف بالوزارة حسب تخصصهم وتحصيلهم العلمي"، ونسبة (2.53%) من مبحوثين عينة الدراسة لم يوافقوا عليها، واحتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية والترتيب بوزن نسبي قدره (75.01%) ومتوسط حسابي (3.750)، وذلك يؤكّد أنه فعلاً يتم اختيار القائمين على عملية التوظيف بالوزارة حسب تخصصهم وتحصيلهم العلمي، وهذا يدلّ على أنه يتم مقابلة واختبار المرشحين بصورة مهنية متخصصة.

5. وافق على الفقرة رقم (1) نسبة (96.75%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه يوجد لجأن مختصة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني مهمتها المفاضلة بين المرشحين واختيارهم للتوظيف بالوزارة وبمؤسساتها التعليمية التابعة لها " ولم يوافق (3.25%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (74.39%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.720)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية والترتيب، وبذلك برأ الباحث تلك النسبة والترتيب بأنه يوجد لجان مختصة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني مهمتها المفاضلة بين المرشحين واختياره.

6. الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يتمتع القائمون على عملية التوظيف بالوزارة بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف" وافق عليها (94.94%) من مبحوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (5.06%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (72.01%) والمتوسط الحسابي (3.600)، وحازت الفقرة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية والترتيب، وبذلك برأ الباحث تلك النسبة والترتيب بأنه يوجد لدى القائمون على عملية التوظيف بالوزارة خبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف، أي أن عملية التوظيف تتم بصورة مهنية.

7. وافق على الفقرة رقم (6) نسبة (96.38%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه "يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة قدر مناسب من المهارات المطلوبة لعملية التوظيف" ولم يوافق (3.62%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (70.81%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.541)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة السابعة من حيث الأهمية والترتيب، وهذه الزيادة في الوزن النسبي يدلّ على أنه يوجد مهارات لدى القائمين على عملية التوظيف، تؤهلهم للعمل في مجال التوظيف.

8. الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة قدرة عالية على التمييز بين المرشحين " وافق عليها (95.48%) من محوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (4.52%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (69.40%) والمتوسط الحسابي (3.470)، وبهذا تكون تلك النسب متوسط إلى نوعاً ما، وحازت الفقرة على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية والترتيب، وبرر الباحث ذلك بأنه أكد رأي المبحوثين في الأشخاص القائمين على عملية التوظيف وعلى كفاءتهم وقدرتهم.

9. الفقرة رقم (10) والتي تنص على " يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة خبرة عالية في صياغة الاختبارات والأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين " وافق عليها (94.94%) من محوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (2.53%)، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (68.86%) والمتوسط الحسابي (3.443)، وحازت الفقرة على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية ومن حيث الترتيب، وتعتبر هذه نسبة متسطنة نوعاً ما، ويعزى ذلك إلى أن تلك النسبة توضح توسط الخبرات للأشخاص القائمين على عملية التوظيف حيث تعتبر هذه نسبة تحتاج إلى تطوير واهتمام من المسؤولين لكي تكون عملية التوظيف قريبة إلى المثالية المهنية.

10. وافق (97.65%) على الفقرة رقم (11) والتي نصت على " يملك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة خبرة عالية في مقابلة المرشحين "، ونسبة (2.35%) من محوثين عينة الدراسة لم يافقوا عليها، واحتلت المرتبة العاشرة من حيث الأهمية والترتيب بوزن نسبي قدره (68.43%) ومتوسط حسابي (3.421)، وتدل تلك النسبة إلى أنه يوجد توسط أيضاً في خبرات الأشخاص القائمين على عملية مقابلات التوظيف، وهذا ما يجعلنا نهتم بهذه النتيجة لزيادة التوصيات على ضرورة تدريب الأشخاص القائمين على عملية المقابلات.

11. الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يجتاز القائمون على عملية التوظيف عدة دورات تدريبية في مجالاتهم وتخصصاتهم لزيادة الكفاءة لديهم " وافق عليها (90.96%) من محوثين عينة الدراسة، ولم يوافق عليها (9.04%)، واحتلت المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية والترتيب بوزن نسبي قدره (63.73%) ومتوسط حسابي (3.186)، ويعزى الباحث تلك النسبة الضعيفة إلى ضعف وجود دورات تدريبية للقائمين على عملية التوظيف، وذلك لزيادة قدراتهم وكفاءتهم.

وفي ختام تحليل فقرات ذلك المحور وجد الباحث أن نسبة (89.69%) من محوثين عينة الدراسة وافقوا على الفقرة رقم (12) والتي تنص على " يختار القائمون على عملية التوظيف بالوزارة الموظفين بنزاهة وحيادية عاليتين "، ونسبة (10.31%) لم يافقوا عليها، وبلغ الوزن

النسبة لتلك الفقرة (43.177) وبلغ المتوسط الحسابي (3.177)، وبذلك حصلت تلك الفقرة على المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها، أي مستوى تلك الفقرة كان ضعيف، ويعزي الباحث ذلك إلى أن القائمين على عملية التوظيف بالوزارة لا يختاروا الموظفين بنزاهة وحيادية ، وذلك كما أكد 50% من المبحوثين.

وبصفة عامة بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور " مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني " (71.38%) والمتوسط الحسابي (42.828) مما يدل على كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي أثناء عملية التوظيف، وقد حصل المحور على المرتبة الأولى من حيث الأهمية والترتيب مقارنة بالمحاور الأخرى.

وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (بن حميا، 2005) والتي توصلت إلى فعالية تطبيق أساليب اختيار الأفراد، وكفاءة القائمون عليها وأيضاً موضوعية ودقة تطبيق أساليب اختيار الأفراد، وسبب ذلك التوافق بين الدراستين هو بيئة الدراستين حيث كانت البيئتين تعليمية؛ وزارة التربية والتعليم و أكاديمية نايف للتعليم الإداري العسكري.

وأيضاً تتفق في واحدة من النتائج التي توصلت إليها دراسة باول وشيلاء (Paul Bernthal and Sheila M. Rioux 2005)، حيث اتفقت معها في جزئية أن 60% من الموظفين القائمين على عملية الاختبارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار، ويعزى ذلك أن معايير المقابلات والاختبارات معايير دولية تتفق عليها كل الدراسات والأبحاث. وتختلف مع عدد من الدراسات السابقة منها دراسة (المطيري، 2003) والتي توصلت إلى عدم وجود معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين وإنما يتم الاعتماد بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح دون النظر إلى المعايير الأخرى والمتطلبات التي تتطلبها الوظيفة، وهذا يوضح عدم أهلية القائمين على عملية الاختيار. ودراسة (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. ودراسة (Amanda Stevens and David Farham) والتي كان من نتائجها أن نظام اختيار الموظفين المعتمل به في دائرة الخدمات الاجتماعية ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف، ويعزى ذلك إلى الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة.

المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق أسس ومعايير عملية التوظيف:

الجدول (5.6) : التكرارات والمتوسطات والاحترافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق أسس ومعايير عملية التوظيف وكذلك ترتيبها في المجال (ن=553)

الترتيب	الوزن النسبي	الاحرف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	غير موافق	البيان	الفقرة	م حسب فقرات الاستبابة
1	79.35	0.829	3.967	140	287	103	14	9	العدد	يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف وحسب المعايير المطلوبة للوظيفة	9
				25.32	51.90	18.63	2.53	1.63	%		
2	78.99	0.801	3.949	130	295	102	22	4	العدد	يجتاز المتقدمون للوظائف والذين تتطبق عليهم الشروط اختبارات تحريرية	8
				23.51	53.35	18.44	3.98	0.72	%		
3	73.42	0.881	3.671	69	304	122	45	13	العدد	يتمتع المتقدمون للوظائف بمؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة	6
				12.48	54.97	22.06	8.14	2.35	%		
4	71.21	0.851	3.561	43	294	165	32	19	العدد	تستخدم الوزارة معايير مصنفة حسب نوع الوظيفة و حسب المستوى التنظيمي و درجة	2
				7.78	53.16	29.84	5.79	3.44	%		
5	71.14	0.830	3.557	50	274	169	54	6	العدد	يتمتع المتقدمون للوظائف بخبرات علمية و عملية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة	7
				9.04	49.55	30.56	9.76	1.08	%		
6	70.42	0.925	3.521	62	249	177	45	20	العدد	تلبي البيانات الموجودة في طلبات التوظيف متطلبات و احتياجات الوظيفة المعلن عنها	5
				11.21	45.03	32.01	8.14	3.62	%		
7	69.80	0.929	3.490	62	237	181	56	17	العدد	تهتم لجنة المقابلات بتوفير صفات شخصية (قيادية) في المرشحين للوظائف المعلن عنها	10
				11.21	42.86	32.73	10.13	3.07	%		
8	69.58	0.864	3.479	41	261	191	42	18	العدد	تقييس معايير التوظيف التي تستخدمها الوزارة جمع المجالات التربوية و العلمية في مجال تخصص المرشحين	3
				7.41	47.20	34.54	7.59	3.25	%		
9	69.19	1.066	3.459	89	205	157	75	27	العدد	تتغير معايير التوظيف المعمول بها في الوزارة بتغير الإدارات و المسؤولين	11
				16.09	37.07	28.39	13.56	4.88	%		
10	69.08	0.975	3.454	52	260	157	55	29	العدد	تستخدم الوزارة معايير التوظيف تتسم بالمرنة في اختيار وتعيين الموظفين	1
				9.40	47.02	28.39	9.95	5.24	%		
11	62.50	1.157	3.125	63	159	175	96	60	العدد	تسهيل مراحل عملية التوظيف بشفافية و علانية ووضوح تلبي رضا المجتمع	4
				11.39	28.75	31.65	17.36	10.85	%		
	71.33	7.123	39.233	المجموع							

يتضح من الجدول السابق والذي يقيس مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق أسس ومعايير عملية التوظيف ووجدنا التالي:-

1. الفقرة رقم (9) والتي احتلت المرتبة الأولى نصت على " يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف وحسب المعايير المطلوبة للوظيفة " وافق عليها (98.37%) من مبحوثين عينة الدراسة ولم يوافق عليها (1.63%)، ولقد بلغ الوزن النسبي (79.35%) والمتوسط الحسابي (3.967)، وهذا الارتفاع في الترتيب والوزن النسبي يعزى إلى تطبيق معيار المقابلات بنسبة عالية، وأيضاً رضا المبحوثين عن تطبيق المعايير أثناء تطبيق إجراءات عملية التوظيف.
2. الفقرة (8) والتي احتلت المرتبة الثانية نصت على " يجتاز المتقدمون للوظائف والذين تطبق عليهم الشروط اختبارات تحريرية " وافق عليها (99.28%) من مبحوثين عينة الدراسة ولم يوافق عليها (0.72%)، ولقد بلغ الوزن النسبي (78.99%) والمتوسط الحسابي (3.949)، وهذا الارتفاع في الترتيب والوزن النسبي يعزى إلى تطبيق معيار الاختبارات التحريرية، وأيضاً رضا المبحوثين عن تطبيق المعايير أثناء تطبيق إجراءات عملية التوظيف.
3. وافق (97.65%) على الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يتمتع المتقدمون للوظائف بمؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة "، ونسبة (2.35%) من مبحوثين عينة الدراسة لم يوافقوا عليها، واحتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية والترتيب بوزن نسبي قدره (73.42%) ومتوسط حسابي (3.671)، وتدل تلك النسبة إلى أن معيار المؤهل العلمي من المعايير الهامة والضرورية التي يجب أن تتوفر في المرشحين للوظائف الشاغرة، وهذا ما أكدته مجموعة كبيرة من المبحوثين.
4. وافق على الفقرة رقم (2) نسبة (96.38%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه " تستخدم الوزارة معايير مصنفة حسب نوع الوظيفة وحسب المستوى التنظيمي ودرجته " ولم يوافق (3.44%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (71.22%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.561)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية والترتيب، وهذا الوزن النسبي المرتفع يدل على أن الوزارة تستخدم معايير مصنفة حسب نوع الوظيفة وحسب المستوى التنظيمي وعلى الهيكل التنظيمي، وذلك كما أكد نسبة كبيرة من المبحوثين.
5. وافق (98.92%) على الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يتمتع المتقدمون للوظائف بخبرات علمية وعملية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة "، ونسبة (2.35%) من مبحوثين عينة

الدراسة لم يوافقوا عليها، واحتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية والترتيب بوزن نسبي قدره (71.14%) ومتوسط حسابي (3.557)، وتدل تلك النسبة إلى أنه يجب توفر الخبرات السابقة لدى المرشحين الذين يتقدمون لملء الشواغر بوزارة التربية والتعلم العالي الفلسطيني، وهذا ما برره الباحث.

6. وافق على الفقرة رقم (5) نسبة (96.38%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه "تلي البيانات الموجودة في طلبات التوظيف متطلبات واحتياجات الوظيفة المعلن عنها" ولم يوافق (3.62%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (70.42%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.521)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية والترتيب، وهذا الوزن النسبي المرتفع يدل على وضوح طلبات التوظيف وتغطيتها لجميع البيانات المطلوبة عن المرشحين، وهذا ما برره الباحث وذلك حسب تأكيد المبحوثين.

7. الفقرة (10) والتي احتلت المرتبة السابعة نصت على "تهتم لجنة المقابلات بتوفّر صفات شخصية (قيادية) في المرشحين للوظائف المعلن عنها" وافق عليها (96.93%) من مبحوثين عينة الدراسة ولم يوافق عليها (3.07%)، ولقد بلغ الوزن النسبي (69.80%) والمتوسط الحسابي (3.490)، وهذا التوسط في الترتيب والوزن النسبي يعزى إلى أن معايير عملية التوظيف يجب أن تشمل بعض الصفات القيادية في المرشحين، وهذا يدل على مهنية معايير التوظيف وعلى معرفة المبحوثين بإجراءات وشروط عملية التوظيف.

8. الفقرة (3) والتي احتلت المرتبة الثامنة نصت على "تقيس معايير التوظيف التي تستخدماها الوزارة جميع المجالات التربوية والعلمية في مجال تخصص المرشحين" وافق عليها (96.75%) من مبحوثين عينة الدراسة ولم يوافق عليها (3.25%)، ولقد بلغ الوزن النسبي (69.58%) والمتوسط الحسابي (3.479)، وهذه الزيادة في الترتيب والوزن النسبي يعزى إلى فهم المبحوثين لشمولية معايير التوظيف لجميع المجالات التربوية والعلمية، وتأكيدهم على مهنية معايير التوظيف الموجودة بالوزارة.

9. وافق على الفقرة رقم (11) نسبة (96.38%) من مبحوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه "تتغير معايير التوظيف المعمول بها في الوزارة بتغير الإدارات والمسؤولين" ولم يافق (4.88%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (69.19%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.459)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية والترتيب، وهذا الوزن النسبي الإيجابي يدل على موافقة مبحوثين الدراسة على أن المعايير تتغير بتغير

المسؤولين بنسبة متوسطة، ويرير ذلك الباحث بأن الإدارات الجديدة دائمًا تحاول عمل تحديث وتطوير في الأعمال وفي الإجراءات.

10. وافق على الفقرة رقم (1) نسبة (95.76%) من محوثين عينة الدراسة والتي تنص على أنه "تستخدم الوزارة معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين" ولم يوافق (4.24%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (69.58%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.454)، وبذلك حازت تلك الفقرة على المرتبة العاشرة من حيث الأهمية والترتيب، وهذا الوزن النسبي الإيجابي نوعاً ما يدل على وجود مرونة في معايير التوظيف الموجودة والمطبقة في الوزارة، ولا يعني ذلك وجود تسيب في تطبيق المعايير.

12. وفي ختام تحليل فقرات ذلك المحور وجد الباحث أن نسبة (89.15%) من محوثين عينة الدراسة وافقوا على الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تسير مراحل عملية التوظيف بشفافية وعلانية ووضوح تلبى رضا المجتمع"، ونسبة (10.85%) لم يوافقو عليها، وبلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (62.50%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.125)، وبذلك حصلت تلك الفقرة على المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث أهميتها، أي مستوى تلك الفقرة كان إيجابي، ويعزي الباحث ذلك إلى أن إجراءات ومراحل عملية التوظيف تسير بشفافية وعلانية ووضوح وبصورة متوسطة تحتاج إلى بعض التوضيح وزيادة الشفافية، وذلك حسب رأي ما يعادل 89% من محوثين عينة الدراسة.

وبصفة عامة بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور " مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف " (71.33%) والمتوسط الحسابي (39.233)، مما يدل على التزام وزارة التربية والتعليم العالي بتطبيق الأسس والمعايير أثناء عملية التوظيف، وقد حصل المحور على المرتبة الثانية من حيث الأهمية والترتيب مقارنة بالمحاور الأخرى، وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (بن عبود، 1999م) حيث توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو أسلوب الاختيار تركز على أفضلية الأساليب التالية على التوالي: التقدير العلمي للمؤهل، إجراء مقابلات الشخصية، إجراء مقابلات اللجان، إجراء الامتحان التحريري، وقد رتب العاملون معايير الاختيار على النحو التالي: المؤهل الدراسي، الأكاديمية في التخرج، التقدير العام ودرجات التخرج، الخبرة في مجال العمل، وضرورة تطبيقها، وتتفق مع واحدة من نتائج دراسة (الجريسي، 2005م) والتي بينت أنه يوجد تخطيط للعملية ويوجد معايير موضوعية لتعيين الأصلاح، وسلامة الإجراءات والمعايير والأسس التي تقوم بها

منظمات الأعمال السعودية، ويعزى ذلك للتطبيق المهني لمعايير التوظيف والذي يعبر عن موضوعية تطبيق الأسس والإجراءات وذلك لتشابه معايير التوظيف في الحالتين.

وأتفقت مع دراسة (بن حميا، 2005) والتي بينت موضوعية ودقة تطبيق أساليب اختيار الأفراد.

وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة (Neil Anderson and Carlijn Witvliet, 2008) والتي توصلت إلى أن أكثر معايير التوظيف شيوعاً كانت المقابلات، ووجود نموذج عمل للاتصال بالوظيفة، وأقل تلك الطرق والأساليب شيوعاً وشعبية هو علم الخطوط، الاتصال الشخصي، والأمانة، والاستقامة، وبشكل عام فإن الطرق المفضلة كانت متشابهة بشكل كبير للولايات المتحدة ولغيرها من الدول الأخرى.

وتتعارض مع نتائج دراسة (الدلايبح، 1999) والتي توصلت إلى عدم وجود إجراءات ومقاييس موضوعية، تضمن اختيار وتعيين القيادات الإدارية ذات الكفاءة في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وممكن أن يُعزى ذلك الاختلاف إلى عامل الزمن الذي تمت به الدراسة السابقة.

وتتعارض مع نتائج دراسة (Amanda Stevens and David Farham, 2000) والتي وضحت أن نظام اختيار الموظفين المعتمل به في دائرة الخدمات الاجتماعية ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف، وممكن أن يرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف البيئة التي تمت فيها الدراسة.

ومع دراسة (الوهبي، 2002) والتي كان من أحد نتائجها تركيز المسؤولون على خطوات الاختيار دون مراعاة لكفاءة المختارين.

ومع دراسة (المطيري، 2003) والتي بينت أن السياسات الحالية في اختيار القيادات الإدارية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها فهي لا تستند إلى أي أسس أو أساليب علمية، وإنما هي في الغالب عبارة عن اجتهادات شخصية لا ترقى إلى الأسلوب العلمي السليم، وممكن أن يعزى الباحث ذلك إلى أن اختيار القيادات الموظفين العاديين العليا له نمط وإجراءات معينة في الاختيار يختلف عن اختيار.

ومع دراسة (الزعون، 2006) والتي كان من نتائجها أن وزارات السلطة الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية.

وإنما النتائج قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب لكل بعد من أبعاد الاستبانة، ووضع الباحث مقياس للوزن النسبي يقيس من خلاله مستوى وملائمة كل محور من محاور الاستبانة، حيث كان المقياس يتكون من عدة مستويات فالمستوى

(59-50) يعتبر ضعيف، والمستوى (60-69) يعتبر متوسط نوعاً ما، والمستوى (70-79) يعتبر متوسط إلى مرتفع ، والمستوى (80-100) يعتبر عالي إلى عالي جداً، وذلك حسب التقرير الداخلي بالوزارة وإفادة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، ومدير عام الإدارات التربوية ومديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات قطاع غزة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008)

والجدول التالي يوضح حساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب لكل بعد من أبعاد الاستبانة:

الجدول (6.6): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (n = 164)

الترتيب	الوزن النسبي	الاتحراف المعياري	المتوسط	عدد الفرات	المجالات
5	68.14	10.580	51.108	15	المحور الأول : الوصف و الموصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
4	70.06	6.085	35.029	10	المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
3	70.99	9.337	49.694	14	المحور الثالث : مدى فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
1	71.38	8.678	42.828	12	المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
2	71.33	7.123	39.233	11	المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس ومعايير في عملية التوظيف
	70.29	34.100	217.893	62	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن " المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (71.38) ، وتعتبر حسب المقياس الذي اتخذه الباحث عالي و مقبول ، وهذا يدل على كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بصورة عالية .

يلي ذلك " المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف " حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (71.33%) وهذه النسبة تعتبر حسب المقياس الذي اتخذه الباحث نسبة عالية ومحبولة، وهذا يدل على التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف.

ثم جاء " المحور الثالث : مدى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعهود به بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني " ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (70.99%) ومستوى وهذه النسبة تعتبر حسب المقياس الذي اتخذه الباحث نسبة جيدة ومحبولة، وهذا كذلك يدل على كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعهود به بوزارة التربية والتعليم العالي.

يلي ذلك المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (70.06%) وهذه النسبة تعتبر حسب المقياس الذي اتخذه الباحث نسبة جيدة ومحبولة، ويدل ذلك على وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي.

وأخيراً جاء المحور الأول : الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (68.14%) وهذه النسبة تعتبر حسب المقياس الذي وضعه الباحث نسبة متوسطة إلى جيدة نوعاً ما، وأيضاً يدل ذلك على أنه يوجد وصف ومواصفات وظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي.

ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للمحاور (70.29%) ، وهذه النسبة تعتبر حسب المقياس الذي اتخذه الباحث نسبة جيدة ومحبولة.

3.6 إختبار الفرضيات

تتمثل فرضيات الدراسة في التالي:-

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف، وبين وجود تحليل للوظائف الموجودة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف، وبين وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف، وبين كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ومؤسساتها.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف، وبين كفاءة الأشخاص القائمين على عملية الاختيار والتعيين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف المعمول بها بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، وبين المعايير الدولية.
6. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المرشحين للوظائف الإدارية والتدريسية تعزى إلى بعض السمات الشخصية (المؤهل العلمي، المسماي الوظيفي، سنوات الخبرة، النوع، الفئة العمرية).

قام الباحث باختبار الفرضيات عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة (Sig) لكل محور من المحاور المتعلقة بالفرضيات، وذلك لإيجاد طبيعة العلاقة، فإذا كان معامل الارتباط موجب ومستوى الدلالة أقل من (0.05) دل ذلك على وجود ارتباط إيجابي قوي.

1.3.6 التحقق من صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ≤ بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بالوزارة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7.6): معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بالوزارة

مستوى الدلالة	جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	المحور
دلالة عند 0.01	**0.794	الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بالوزارة

ر الجدولية عند درجة حرية (551) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.088

ر الجدولية عند درجة حرية (551) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.0115

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ≤ 0.01 بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بالوزارة، ويعزي الباحث ذلك إلى أن وجود وصف وظيفي للوظائف الشاغرة والمعلن عنها يعزز من عملية التوظيف و يجعلها عملية موضوعية و ذات مهنية عالية، وأيضاً توفر المواصفات التي يجب توفرها في الأفراد المستقطبين للوظائف الشاغرة والمعلن عنها يسهل الإجراءات التي تجري أثناء عملية التوظيف ويقلل أعداد المستقطبين ويركز فقط على الأفراد المتوفرة بهم تلك المواصفات ويعزز جودة عملية التوظيف.

ونستطيع أن نقول بعد كل التحليلات السابقة أن عملية التوظيف لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف التي يتم الإعلان عنها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بن حميا، 2005) والتي كان من نتائجها أنه يوجد وصف للوظائف التي يتم استقطاب العمالة لها بصورة متوسطة، ذات علاقة ارتباطية ودال إحصائي بعملية الاختيار والتعيين.

وأيضاً تتفق مع دراسة Paul Bernthal and Sheila M. Rioux (2005)، والتي كان من نتائجها وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف الإدارية؛ لكي تكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها موضوعية، وهذه العلاقة كانت وثيقة وذات دلالة إحصائية.

وتتعارض أيضاً مع دراسة كلٍ من دراسة (الزعنون، 2006)، ودراسة (الدلايب، 1999)، والتي أشارت كلياً إلى عدم وجود دقة في الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف الإدارية، أي أنه لا يوجد علاقة ارتباطية وكانت غير دالة إحصائياً، وذلك سبب عدم التوافق مع الدراسة الحالية وتتعارض مع دراسة (موسى، 2003) والتي كشفت عن عدم وجود توصيف دقيق للوظائف الإدارية، وبسبب عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية اختلفت مع الدراسة الحالية والتي كانت فرضيتها الأولى مقبولة وذات علاقة ارتباطية قوية وذات مدلول إحصائي .

2.3.6 التحقق من صحة الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\leq \alpha$ (0.05) بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني".
و للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.6): معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين وجود تخطيط للموارد البشرية بالوزارة

مستوى الدلالة	جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	المحور
دلالة عند 0.01	**0.717	وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني

ر الجدولية عند درجة حرية (551) و عند مستوى دلالة (0.05) = 0.088

ر الجدولية عند درجة حرية (551) و عند مستوى دلالة (0.01) = 0.115

يتضح من الجدول السابق وبعد التحليل وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين وجود تخطيط للموارد البشرية بالوزارة، ويعزيز الباحث تلك العلاقة بين جودة عملية التوظيف وبين تخطيط الموارد البشرية إلى الأهمية الكبرى لتخطيط الموارد البشرية، فمعرفة العمالة الموجودة ومعرفة الفائض والعجز في تلك الموارد البشرية يساعد على سير عملية التوظيف بمهنية و موضوعية، لذلك تخطيط الموارد البشرية مهم و ضروري لضمان جودة عملية التوظيف، و نستطيع أن نوجز القول بعد التحليل بأنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التوظيف وبين تخطيط الموارد البشرية تجعل من عملية التوظيف

عملية تتجزء بصورة مهنية وموضوعية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشاعر، 2001)، والتي خلصت إلى أنه يوجد اهتمام بتحطيم الموارد البشرية كوسيلة فعالة لمعرفة الفائز والعجز من العمال، ويوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحطيم الموارد البشرية وبين معرفة الفائز والعجز في العمالة لدى المنظمات المبحوثة.

وتفق أيضاً مع دراسة (الجريسي، 2003)، والتي كان من نتائجها وجود تحطيم للعمالة ووجود معايير موضوعية لتعيين الأصلاح، حيث كان علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود تحطيم للعمالة وبين اختيار الأصلاح والأجر بالعمل، وأيضاً كان علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود معايير موضوعية وبين اختيار الأصلاح والأجر بالعمل.

وتعارضت مع دراسة (عبد المحسن، 2004)، والتي خلصت إلى ضرورة إعداد وتدريب الكوادر البشرية القادرة على تحطيم القوى العاملة بشكل فعال، حيث أن الدراسة أثبتت أنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الكوادر البشرية وبين فعالية تحطيم القوى العاملة.

وتعارض مع دراسة (بن حميا، 2005) والتي أوصت بمراعاة وضع خطط علمية لجذب المتدربين بدقة موضوعية، مع الاستعانة بالمختصين علمياً وعملياً في مجال المقابلات واختبارات الأفراد.

كما أن هذه النتيجة تعارض مع دراسة (Amanda Stevens and David Farham, 2000) والتي خلصت إلى ضرورة بناء نظم أكثر تخصصاً وخصوصاً في تحطيم القوى البشرية، فإن الدائرة تهدف إلى توظيف الشخص المناسب بمزيج صحيح من المعارف والمهارات والاستعداد، والتي يتم تطويرها بشكل سليم حيث يؤدي إلى سلوك سليم. حيث أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم أكثر تخصصاً في تحطيم القوى البشرية وبين توظيف الشخص المناسب بمزيج صحيح من المعارف والمهارات والاستعداد.

3.3.6 التحقق من صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني".

ولتتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.6): معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بالوزارة

مستوى الدلالة	جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني	المحور
دالة عند 0.01	**0.876	فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني

ر الجدولية عند درجة حرية (551) وعند مستوى دلالة ($0.05 = 0.088$)

ر الجدولية عند درجة حرية (551) وعند مستوى دلالة ($0.01 = 0.115$)

يتضح من الجدول السابق وبعد التحليل وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بالوزارة، ويبين الباحث ذلك بأن الهيكل التنظيمي وفاعليته ذات أهمية بالنسبة لتطبيق إجراءات عملية التوظيف لأن الأوضاع الوظيفية والوظائف وتوزيعاتها تسهل عملية الاستقطاب والاختيار وبذلك تسهل عملية التوظيف وبالتالي تصبح عملية التوظيف ذات جودة عالية.

و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الوهبي، 2002م)، والتي أكدت على وجود هيكل تنظيمي مركزي يتسم بتصنيف جيد للوظائف وبشاغليها بأجهزة الخدمة المدنية ووجود هيكل فرعية لكل جهاز على حدة، ولكن لا يتم تطبيقه بصورة جيدة، وبذلك توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود الهيكل التنظيمي وعملية الاختيار والتعيين.

وتتفق مع دراسة (المطيري، 2003م) والتي كان من نتائجها وجود هيكل تنظيمي يتميز بكافأة عالية إلا أنه يتم اختيار القيادات الإدارية حسب الاجتهادات الشخصية، لهذا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود الهيكل التنظيمي وبين توظيف قيادات الإدارات العليا.

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (اللوح، 2006م) والتي اتضح من خلالها بأن أغلب الوزارات الفلسطينية لا يشغل هيكلها التنظيمية موظفين متخصصين، ولا يتوافق هيكلها التنظيمي مع إستراتيجية النمو لها، وذلك لعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيات النمو في وزارة السلطة الفلسطينية.

4.3.6 التحقق من صحة الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني".

و للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10.6): معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بالوزارة

مستوى الدلالة	جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني	المحور
دلالة عند 0.01	**0.843	كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني

ر الجدولية عند درجة حرية (551) و عند مستوى دلالة (0.05) = 0.088

ر الجدولية عند درجة حرية (551) و عند مستوى دلالة (0.01) = 0.115

يتضح من الجدول السابق وبعد التحليل وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني وبين كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بالوزارة، وهذه العلاقة مهمة جداً لأن كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بالوزارة هو أساس العملية التوظيفية، إذ أن معرفة و دراية وكفاءة و جدارة الأشخاص القائمين على التوظيف هي التي ستضع الرجل المناسب بالمكان المناسب و ستتوفر الجهد والوقت و ستزيد من جودة عملية التوظيف، وبالتالي تتفق نتيجة تحليل هذه الفرضية مع نتائج دراسة (بن حميا، 2005م) والتي توصلت إلى فعالية تطبيق أساليب اختيار الأفراد، وكفاءة القائمون عليها وأيضاً موضوعية ودقة تطبيق أساليب اختيار الأفراد، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معرفة و دراية وكفاءة و جدارة الأشخاص

القائمين على التوظيف وبين وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب وتوفير الجهد والوقت وزيادة في جودة عملية التوظيف.

وأيضاً تتفق في واحدة من النتائج التي توصلت إليها دراسة

(Paul Bernthal and Sheila M. Rioux 2005) والتي أشارت إلى أن 60 % من الموظفين القائمين على عملية الاختبارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار أي أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فهم ومعرفة الموظفين القائمين على عملية الاختبارات والمقابلات لمهماتهم وبين جودة عملية الاختيار.

وتختلف مع عدد من الدراسات السابقة منها دراسة (المطيري، 2003) والتي توصلت إلى عدم وجود معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين وإنما يتم الاعتماد بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح دون النظر إلى المعايير الأخرى والمتطلبات التي تتطلبها الوظيفة، وهذا يوضح عدم أهلية القائمين على عملية الاختيار، لذلك كانت العلاقة غير ارتباطية ولا يوجد لها مدلول إحصائي.

ودراسة (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، وبالتالي كانت العلاقة غير ارتباطية ولا يوجد لها مدلول احصائي.

5.3.6 التحقق من صحة الفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ≤ 0.05 ≤ بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف".

ولتتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.6): معامل ارتباط بيرسون جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني والتزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف

مستوى الدلالة	جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني	المحور
دلة عند 0.01	**0.821	التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف

ر الجدولية عند درجة حرية (551) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.088

ر الجدولية عند درجة حرية (551) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.115

يتضح من الجدول السابق وبعد عملة التحليل وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وبين التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف، ويعزيز الباحث هذه النتيجة إلى أن الوزارة فعلاً تطبق هذه المعايير ولو بنسبة متوسطة، فجودة عملية التوظيف لا تكتمل إلا بتطبيق هذه المعايير وأيضاً بتطبيق المعايير سابقة الذكر، وتتفق نتائج تحليل هذه الفرضية مع نتائج دراسة (بن عبود، 1999م) حيث توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو أسلوب الاختيار تركز على أفضلية الأساليب التالية على التوالي: التقدير العلمي

للمؤهل، إجراء المقابلات الشخصية، إجراء مقابلات اللجان، إجراء الامتحان التحريري، وقد رتب العاملون معايير الاختيار على النحو التالي: المؤهل الدراسي، الأقدمية في التخرج، التقدير العام ودرجات التخرج، الخبرة في مجال العمل، وضرورة تطبيقها، حيث توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو أسلوب الاختيار وبين تطبيق معايير التوظيف. وتتفق مع نتائج دراسة (الجريسي، 2005) والتي بينت أنه يوجد تخطيط للعملة ويوجد معايير موضوعية لتعيين الأصلح، وسلامة الإجراءات والمعايير والأسس التي تقوم بها منظمات الأعمال السعودية، حيث توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود معايير موضوعية لتعيين الأصلح وبين سلامة الإجراءات والمعايير والأسس التي تقوم بها منظمات الأعمال السعودية.

وأيضاً اتفقت مع دراسة (بن حميا، 2005) والتي بينت موضوعية ودقة تطبيق أساليب اختيار الأفراد، حيث توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود موضوعية ودقة تطبيق أساليب اختيار الأفراد وبين عملية الاختيار.

وتتفق مع نتائج دراسة (Neil Anderson and Carlijn Witvliet, 2008) والتي توصلت إلى أن أكثر معايير التوظيف شيوعاً كانت المقابلات، ووجود نموذج عمل للالتحاق بالوظيفة، وأقل تلك الطرق والأساليب شيوعاً وشعبية هو علم الخطوط، الاتصال الشخصي، والأمانة، والاستقامة، وبشكل عام فإن الطرق المفضلة كانت متشابهة بشكل كبير للولايات المتحدة ولغيرها من الدول الأخرى.

وتعارض مع نتائج دراسة (الدلايب، 1999) والتي توصلت إلى عدم وجود إجراءات ومقاييس موضوعية، تضمن اختيار وتعيين القيادات الإدارية ذات الكفاءة في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وممكن أن يُعزى ذلك الاختلاف إلى عامل الزمن الذي تمت به الدراسة السابقة، ومع نتائج دراسة (Amanda Stevens and David Farham, 2000) والتي وضحت أن نظام اختيار الموظفين المعتمول به في دائرة الخدمات الاجتماعية ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف، وممكن أن يرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف البيئة التي تمت فيها الدراسة، ومع دراسة (الوهبي، 2002) والتي كان من أحد نتائجها تركيز المسؤولون على خطوات الاختيار دون مراعاة للكفاءة المختارين، ومع دراسة (المطيري، 2003) والتي بينت أن السياسات الحالية في اختيار القيادات الإدارية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها فهي لا تستند إلى أي أسس أو أساليب

علمية، وإنما هي في الغالب عبارة عن اجتهادات شخصية لا ترقى إلى الأسلوب العلمي السليم، وممكن أن يعزي الباحث ذلك إلى أن اختيار القيادات العليا له نمط وإجراءات معينة في الاختيار يختلف عن اختيار الموظفين العاديين، ومع دراسة (الزعون، 2006) والتي كان من نتائجها أن وزارات السلطة الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية، وكان سبب التعارض في هذه الدراسات مع الدراسة هو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب وسياسات الحالات التي تم ذكرها في الدراسات التي تعارضت مع تلك الفرضية في عملية التوظيف وبين جودة عملية التوظيف نفسها.

6.3.6 التحقق من صحة الفرض السادس:

ينص الفرض السادس على: " لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تعزى إلى بعض السمات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، الجنس) ".

1.6.3.6 المؤهل العلمي:

للتحقق من صحة هذه الجزئية من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12.6): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
دلالة عند 0.05	0.048	2.418	267.897	4	1071.589	بين المجموعات	المحور الأول : الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
			110.780	548	60707.535	داخل المجموعات	
				552	61779.125	المجموع	
دلالة عند 0.05	0.021	2.916	106.496	4	425.983	بين المجموعات	المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
			36.521	548	20013.554	داخل المجموعات	
				552	20439.537	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.079	2.101	181.988	4	727.951	بين المجموعات	المحور الثالث : مدى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
			86.633	548	47475.011	داخل المجموعات	
				552	48202.962	المجموع	
دلالة عند 0.05	0.015	3.131	232.190	4	928.761	بين المجموعات	المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
			74.168	548	40643.919	داخل المجموعات	
				552	41572.680	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.370	1.070	54.398	4	217.593	بين المجموعات	المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف
			50.821	548	27849.698	داخل المجموعات	
				552	28067.291	المجموع	
دلالة عند 0.05	0.045	2.447	2816.167	4	11264.669	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1151.029	548	630763.924	داخل المجموعات	
				552	642028.593	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (552) وعند مستوى دلالة $3.36 = (0.01)$

ف الجدولية عند درجة حرية (552) وعند مستوى دلالة $2.39 = (0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجالات (الثالث، والخامس)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المحاور الأول والثاني والرابع والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفه البعدي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13.6): يوضح اختبار شيفيه في المحور الأول تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دكتوراه 51.317=م	ماجستير 47.697=م	دبلوم عالي 51.476=م	بكالوريوس 51.809=م	دبلوم متوسط 50.235=م
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	3.620	
-	-	-	*3.779	0.159	
-	-	0.333	*4.105	0.492	
-	1.574	1.241	2.538	1.082	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم العالي والماجستير لصالح حملة الدبلوم العالي، و بين حملة الماجستير والبكالوريوس لصالح البكالوريوس، في حين لم تتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

ويعزى ذلك إلى أن حملة الدبلوم العالي والبكالوريوس يمتلكون خبرة ميدانية في معرفة وتطبيق الوصف والتوصيف الوظيفي من الذين يحصلون على مؤهل الماجستير، وذلك لعملهم المباشر في الميدان.

جدول (14.6): يوضح اختبار شيفييه في المحور الثاني تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دكتوراه 33.463 = م	ماجستير 33.579 = م	دبلوم عالي 34.726 = م	بكالوريوس 35.516 = م	دبلوم متوسط 37.176 = م
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	0.116	ماجستير 33.579 = م
-	-	-	1.147	1.263	دبلوم عالي 34.726 = م
-	-	0.790	1.937	2.053	بكالوريوس 35.516 = م
-	1.660	2.450	*3.598	*3.713	دبلوم متوسط 37.176 = م

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط والماجستير لصالح حملة الدبلوم المتوسط، وبين حملة الدبلوم المتوسط والدكتوراه لصالح حملة الدبلوم المتوسط، في حين لم تتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

ويعزى ذلك إلى أن حملة مؤهل الدبلوم المتوسط يمتلكون خبرة ميدانية في مجال تطبيق تخطيط الموارد البشرية بصورة أكبر من الذين يحصلون على مؤهل الماجستير، وأن حملة الدبلوم المتوسط أقرب للعمل الميداني من حملة الدكتوراه، لأن الوظائف التي تتطلب دبلوم المتوسط معظمها قريبة من العمل الميداني.

جدول (15.6): يوضح اختبار شيفيه في المحور الرابع تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دكتوراه 40.707=م	ماجستير 40.474=m	دبلوم عالي 42.762=m	بكالوريوس 43.472=m	دبلوم متوسط 46.118=m
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	0.234	ماجستير 40.474=m
-	-	-	2.288	2.055	دبلوم عالي 42.762=m
-	-	0.710	2.998	2.764	بكالوريوس 43.472=m
-	2.646	3.356	*5.644	*5.410	دبلوم متوسط 46.118=m

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط والدكتوراه لصالح حملة الدبلوم المتوسط و بين حملة الماجستير وحملة الدبلوم المتوسط لصالح حملة الدبلوم المتوسط، في حين لم تتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

ويعزى ذلك إلى أن حملة مؤهلات الدبلوم المتوسط يمتلكون الخبرة الميدانية في مجال كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف أكبر من حملة مؤهل الماجستير والدكتوراه، وذلك لعملهم فترة طويلة في العمل والتطبيق الميداني.

جدول (16.6): يوضح اختبار شيفييه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دكتوراه 216.805=م	ماجستير 207.513=م	دبلوم عالي 216.917=م	بكالوريوس 220.185=م	دبلوم متوسط 226.588=م
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	9.292
-	-	-	9.404	0.112	دبلوم عالي 216.917=م
-	-	3.268	*12.672	3.380	بكالوريوس 220.185=م
-	6.403	9.672	*19.075	9.783	دبلوم متوسط 226.588=م

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة البكالوريوس والماجستير لصالح حملة البكالوريوس، وبين الماجستير والدبلوم المتوسط لصالح حملة الدبلوم المتوسط، في حين لم تتنبه فروق في المؤهلات الأخرى.

ويعزى ذلك إلى أن حملة مؤهلات الدبلوم المتوسط و البكالوريوس يمتلكون خبرة ميدانية في معظم المجالات أكبر من الذين يحصلون على مؤهل الماجستير ، وذلك لقربهم من العمل والتطبيق الميداني في جميع المحاور التي تم شرحها في السابق.

2.6.3.6 المسمى الوظيفي:

وللحصول على صحة هذه الجزئية من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17.6): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
دالة عند 0.01	0.000	4.949	531.079	6	3186.473	بين المجموعات	المحور الأول : الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
			107.313	546	58592.652	داخل المجموعات	
				552	61779.125	المجموع	
غير دالة إحصائية	0.143	1.606	59.084	6	354.503	بين المجموعات	المحور الثاني : مدى وجود تنفيذ للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
			36.786	546	20085.034	داخل المجموعات	
				552	20439.537	المجموع	
دالة عند 0.01	0.005	3.130	267.148	6	1602.888	بين المجموعات	المحور الثالث : مدى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي المعتمد به بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
			85.348	546	46600.074	داخل المجموعات	
				552	48202.962	المجموع	
دالة عند 0.01	0.001	3.828	279.682	6	1678.092	بين المجموعات	المحور الرابع : مدى فاعلية الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
			73.067	546	39894.588	داخل المجموعات	
				552	41572.680	المجموع	
دالة عند 0.05	0.016	2.627	131.236	6	787.417	بين المجموعات	المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف
			49.963	546	27279.874	داخل المجموعات	
				552	28067.291	المجموع	
دالة عند 0.01	0.001	3.893	4390.061	6	26340.365	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1127.634	546	615688.228	داخل المجموعات	
				552	642028.593	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (552) وعند مستوى دلالة $2.85 = (0.01)$

ف الجدولية عند درجة حرية (552) وعند مستوى دلالة $2.12 = (0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المحور الثاني، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فيها.

وأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المحاور والدرجة الكلية للاستبانة عدا المحور الثاني، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفه البعدي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18.6): يوضح اختبار شيفيه في المحور الأول تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي الأول	مدير عام = م 51.714	نائب مدير عام = م 41.200	مدير دائرة = م 47.444	نائب مدير تربية و تعليم = م 51.833	نائب مدير تربية و تعليم = م 43.000	مشرف تربوي = م 49.473	مدير مدرسة = م 52.483
-	-	-	-	-	-	-	مدير عام = م 51.714
-	-	-	-	-	-	*10.514	نائب مدير عام = م 41.200
-	-	-	-	-	6.244	4.270	مدير دائرة = م 47.444
-	-	-	-	4.463	*10.633	0.119	مدير تربية و تعليم = م 51.833
-	-	-	8.833	4.370	1.800	8.714	نائب مدير تربية و تعليم = م 43.000
-	-	6.473	2.360	2.102	*8.273	2.241	مشرف تربوي = م 49.473
-	3.018	9.483	0.650	*5.113	*11.283	-0.769	مدير مدرسة = م 52.483

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين مدير عام ونائب مدير عام لصالح مدير عام، وبين مدير التربية والتعليم ونائب مدير عام لصالح مدير التربية والتعليم، ومدير المدرسة ونائب مدير عام لصالح مدير المدرسة، بين والمشرف التربوي ونائب مدير عام لصالح المشرف التربوي، مدير المدرسة ومديردائرة لصالح مدير المدرسة، ولم تتضح فروق بين المسميات الأخرى. ويعزى ذلك إلى أن الذين يعملون بمهمة مدير مدرسة لديهم المعرفة الميدانية أكثر من مدير الدائرة ونائب مدير عام، والذين يعملون بالعمل المكتبي طوال فترة الدوام، والمشرف التربوي أيضاً لديه الخبرة الميدانية أكثر من نائب مدير عام، وأيضاً امتلاكه للخبرة الميدانية في تطبيق ومعرفة الوصف والمواصفات الوظيفية بصورة أكبر من مدير الدائرة، ونائب مدير عام، والمشرف التربوي.

جدول (19.6): يوضح اختبار شيفيه في المحور الثالث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام 52.571=م	نائب مدير عام 47.800=م	مدير دائرة 47.704=م	مدير تربية و تعليم 49.167=م	نائب مدير تربية و تعليم 50.833=م	مشرف تربوي 47.372=م	مدير مدرسة 50.749=م
مدير عام 52.571=م	-	-	-	-	-	-	-
نائب مدير عام 47.800=م	-	-	-	-	-	*4.771	-
مدير دائرة 47.704=م	-	-	-	-	3.904	*4.868	-
مدير تربية و تعليم 49.167=م	-	-	-	1.463	1.367	3.405	-
نائب مدير تربية و تعليم 50.833=م	-	-	1.667	3.130	3.033	1.738	-
مشرف تربوي 47.372=م	-	3.461	1.795	0.332	0.572	5.199	-
مدير مدرسة 50.749=م	-	3.377	0.085	1.582	3.045	2.949	1.823

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين نائب مدير عام وبين مدير عام لصالح مدير عام، وبين مدير دائرة و مدير عام لصالح مدير عام، ولم تتضح فروق بين المسميات الأخرى.

ويعزى ذلك إلى أن المدير العام يمتلك الخبرة الكافية في معرفة فاعلية الهيكل التنظيمي، وذلك بسبب المهام والصلاحيات التي يتمتع بها المدير العام أكبر من نائب المدير العام الذي تم ابتداع ذلك المنصب له بصورة غير منتظمة، وبدون وضع على الهيكل التنظيمي، وبدون وصف وظيفي واضح، وأيضاً بالنسبة لمدير الدائرة حيث أن المدير العام يمتلك الخبرة الكافية في معرفة فاعلية الهيكل التنظيمي أكثر من مدير الدائرة الذي يعتبر حديث العهد بالمهمات الإدارية العليا.

جدول (20.6): يوضح اختبار شيفيه في المحور الرابع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام 43.429=م	نائب مدير عام 40.600=م	مدير دائرة 43.000=م	نائب مدير تربية و التعليم 40.167=م	نائب مدير تربية و التعليم 39.917=م	مشرف تربوي 40.419=م	مدير مدرسة 43.820=م
-	-	-	-	-	-	-	مدير عالم 43.429=م
-	-	-	-	-	-	2.829	نائب مدير عالم 40.600=م
-	-	-	-	-	2.400	0.429	مدير دائرة 43.000=م
-	-	-	-	2.833	0.433	3.262	مدير تربية و التعليم 40.167=م
-	-	-	0.250	3.083	0.683	3.512	نائب مدير تربية و التعليم 39.917=م
-	-	.502	1.252	2.581	0.181	3.010	مشرف تربوي 40.419=م
-	3.402	*3.904	3.653	0820	3.220	0.392	مدير مدرسة 43.820=م

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين نائب مدير التربية والتعليم وبين مدير مدرسة لصالح مدير المدرسة، ولم تتضح فروق بين المسميات الأخرى.

ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يمتلك خبرة في معرفة كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بصورة أكبر من نائب مدير التربية والتعليم، ولديه الخبرة الميدانية أكثر بسبب احتكاكه بالميدان أكثر من نائب مدير التربية والتعليم، الذي تم ابتداع ذلك المنصب له بصورة غير منتظمة وبدون وضع على الهيكل التنظيمي، وبدون وصف وظيفي واضح.

جدول (21.6): يوضح اختبار شيفيه في المحور الخامس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام 38.286=م	نائب مدير عام 38.400=م	نائب مدير عام 38.400=م	مدير دائرة 40.370=م	مدير تربية وتعليم 36.500=م	نائب مدير تربية وتعليم 39.083=م	مشرف تربوي 37.256=م	مدير مدرسة 39.945=م
-	-	-	-	-	-	-	-	مدير عام 38.286=م
-	-	-	-	-	-	0.114	نائب مدير عام 38.400=م	نائب مدير تربية و التعليم 36.500=م
-	-	-	-	-	1.970	2.085	مدير دائرة 40.370=م	نائب مدير تربية و التعليم 36.500=م
-	-	-	-	3.870	1.900	1.786	نائب مدير تربية و التعليم 39.083=م	نائب مدير تربية و التعليم 39.083=م
-	-	-	2.583	1.287	0.683	-0.798	مشرف تربوي 37.256=م	نائب مدير مدرسة 39.945=م
-	1.828	0.756	*3.115	1.144	1.030	1.030	مشرف تربوي 37.256=م	نائب مدير مدرسة 39.945=م
-	*2.689	0.861	3.445	0.426	1.545	-1.659	نائب مدير مدرسة 39.945=م	نائب مدير مدرسة 39.945=م

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المشرف التربوي وبين مدير دائرة لصالح المشرف التربوي، ووجود فروق بين الذين يعملون بمهنة مدير مدرسة وبين المشرف التربوي لصالح مدير المدرسة، ولم تتضح فروق بين المسميات الأخرى.

ويعزى ذلك إلى أن الذين يعملون بمهنة مشرف تربوي لديهم الخبرة الميدانية أكثر من مديردائرة في معرفة التزام الوزارة بتطبيق أسس ومعايير عملية التوظيف، وأيضاً الذين يعملون بمهنة مدير مدرسة يمتلكون خبرة ميدانية في معرفة التزام الوزارة بتطبيق أسس ومعايير عملية التوظيف بصورة أكبر ولمشاركتهم أكثر في تطبيق تلك المعايير ميدانياً أكثر من الذين يعملون بمهنة مشرف تربوي.

جدول (22.6): يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي المجموع	مدير عام 224.429=م	نائب مدير عام 193.200=م	مدير دائرة 215.778=م	مدير تربية و تعليم 211.667=م	تربية و تعليم 205.833=م	مشرف تربوي 208.791=م	مدير مدرسة 222.354=م
-	-	-	-	-	-	-	مدير عام 224.429=م
-	-	-	-	-	-	31.229	نائب مدير عام 193.200=م
-	-	-	-	-	22.578	8.651	مدير دائرة 215.778=م
-	-	-	-	4.111	18.467	12.762	مدير تربية و تعليم 211.667=م
-	-	-	5.833	9.944	12.633	18.595	نائب مدير تربية و تعليم 205.833=م
-	-	2.957	2.876	6.987	15.591	15.638	مشرف تربوي 208.791=م
-	*13.563	16.520	10.687	6.576	*29.154	2.075	مدير مدرسة 222.354=م

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المشرف التربوي وبين مدير دائرة لصالح مدير دائرة، وبين مدير المدرسة وبين المشرف التربوي لصالح مدير المدرسة، ولم تتضح فروق بين المسميات الأخرى.

ويعزى ذلك إلى أن الذين يعملون بمهنة مشرف تربوي لديهم الخبرة الميدانية أكثر من مدير الدائرة، في تطبيق جميع المحاور سابقة الذكر، وأيضاً الذين يعملون بمهنة مدير مدرسة يمتلكون خبرة ميدانية في تطبيق جميع المحاور سابقة الذكر بصورة أكبر و لمشاركتهم أكثر في التطبيق الميداني أكثر من الذين يعملون بمهنة مشرف تربوي.

3.6.3.6 سنوات الخبرة:

وللحصول على صحة هذه الجزئية من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول (23.6)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزيز لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
غير دالة إحصائية	0.204	1.490	166.195	4	664.780	بين المجموعات	المحور الأول : الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
			111.530	548	61118.710	داخل المجموعات	
				552	61783.490	المجموع	
غير دالة إحصائية	0.001	1.800	172.958	4	691.832	بين المجموعات	المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
			36.036	548	19747.705	داخل المجموعات	
				552	20439.537	المجموع	
غير دالة إحصائية	0.185	1.555	134.974	4	539.895	بين المجموعات	المحور الثالث : مدى كفاءة وفاعالية البيكل التنظيمي المعمول به بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
			86.827	548	47581.458	داخل المجموعات	
				552	48121.353	المجموع	
دالة عند 0.01	0.002	4.409	324.081	4	1296.322	بين المجموعات	المحور الرابع : مدى فاعلية الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
			73.497	548	40276.357	داخل المجموعات	
				552	41572.680	المجموع	
غير دالة إحصائية	0.777	0.443	22.582	4	90.329	بين المجموعات	المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف
			50.939	548	27914.578	داخل المجموعات	
				552	28004.908	المجموع	
غير دالة إحصائية	0.111	1.890	2183.647	4	8734.589	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1155.343	548	633128.117	داخل المجموعات	
				552	641862.705	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (552) و عند مستوى دلالة (0.01) $3.36 = (0.01)$

ف الجدولية عند درجة حرية (552) و عند مستوى دلالة (0.05) $2.39 = (0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المحاور (الأول، والرابع) والدرجة الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة فيها.

أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المحاور (الثاني والثالث والخامس)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم اختبار شيفه البعدى والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (24.6): يوضح اختبار شيفيه في المحور الرابع تعزى لمتغير سنوات الخبرة

فوق20سنة م=42.659	سنـة20-16 م=39.833	سنـة15-11 م=42.183	سنـة10-6 م=44.806	سنـة5سنوات م=44.541	سنـات الخبرـة
				0.000	سنـة5سنوات م=44.541
			0.000	0.265	سنـات10-6 م=44.806
		0.000	2.623	2.358	سنـة15-11 م=42.183
	0.000	2.349	*4.972	*4.708	سنـة20-16 م=39.833
0.000	2.825	0.476	2.147	1.882	فـوق20سنـة م=42.659

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في سنوات الخبرة في الفئة من 1 - 5 سنوات وبين سنوات الخبرة في الفئة 16-20 سنوات لصالح سنوات الخبرة في الفئة من 1 - 5 سنوات، ووجود فروق في سنوات الخبرة في الفئة من 6-10 سنوات، وبين سنوات الخبرة في الفئة من 16-20 سنوات لصالح سنوات الخبرة في الفئة من 6 - 10 سنوات ولم تتضح فروق بين الفئات الأخرى.

ويعلو الباحث ذلك إلى أنه من تم تعينه في الفترة الحديثة أي بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية قد تم تعينه بشفافية وحسب المعايير، وأما من تم تعينه قبل فترة السلطة الوطنية فقد تم تعينه بالواسطة والمحسوبيه ويفتقر إلى الخبرة الحقيقية.

4.6.3.6 الجنس:

ولتتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (25.6): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	الأبعاد
غير دالة إحصائيا	0.129	1.522	11.148	50.545	332	ذكر	المحور الأول : الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
			9.627	51.941	221	أنثى	
غير دالة إحصائيا	0.791	0.265	6.274	34.973	332	ذكر	المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
			5.803	35.113	221	أنثى	
غير دالة إحصائيا	0.311	1.014	9.683	49.367	332	ذكر	المحور الثالث : مدى كفاءة و فاعلية الهيكل التنظيمي المعتمد به بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
			8.811	50.190	221	أنثى	
غير دالة إحصائيا	0.165	1.391	8.919	42.410	332	ذكر	المحور الرابع : مدى فاعلية الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني
			8.283	43.457	221	أنثى	
غير دالة إحصائيا	0.085	1.728	7.783	38.801	332	ذكر	المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس والمعايير في عملية التوظيف
			5.978	39.869	221	أنثى	
غير دالة إحصائيا	0.131	1.513	35.923	216.096	332	ذكر	الدرجة الكلية
			31.059	220.570	221	أنثى	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (552) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (552) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). ويعزى ذلك إلى أنه لا يوجد فرق في تطبيق الإجراءات والمعايير بين الذكر والأنثى، ولا توجد فروقات في توظيف الذكر والأنثى، كما أن هذا يدل على تطبيق المعايير بكل شفافية على الجنسين وبنفس المستوى الجندي.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

1.7 النتائج

بعد مسيرة هذه الدراسة بجانبها النظري و الميداني التي قام بها الباحث حول قياس مدى جودة عملية التوظيف المعتمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة وانعكاساتها على عملية اختيار الموظفين، فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:-

1.1.7 نتائج المحور الأول: "مدى وجود وصف ومواصفات وظيفية".

1. أظهرت الدراسة أنه يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية والتدرисية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها.
2. أظهرت الدراسة وجود وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية والتدرисية الشاغرة المععلن عنها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
3. أظهرت الدراسة أنه يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف الإدارية والتدرисية لا يتغير بتغيير المسؤولين أثناء عملية التوظيف، وبصورة مقبولة.
4. أظهرت الدراسة أن الوصف الوظيفي للوظائف المعتمول بها في الوزارة يتسم بالموضوعية والمرونة في توصيف الوظائف الإدارية والتدرисية، وبوزن نسبي قدرة(%) 66 أي بصورة إيجابية.
5. أظهرت الدراسة أن الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة ينسجم مع التخطيط الاستراتيجي المستقبلي، وبوزن نسبي قدرة(%) 65 أي بصورة إيجابية.
6. أظهرت الدراسة أن الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة ينسجم مع الوصف الوظيفي في إطاره العام والمعتمول به في الدول الأخرى، وبوزن نسبي قدرة(%) 63، أي بدرجة مقبولة.
7. أظهرت الدراسة أنه يوجد في الوزارة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف الإدارية والتدرисية بشكل مكتوب، ولكن بلغ وزنها النسبي(%) 69 أي بدرجة إيجابية.

8. أظهرت الدراسة أنه تتفق الموصفات الوظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة بالوزارة، مع الموصفات الوظيفية المطلوبة في الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة، ولكن بوزن نسبي قدرة (69%) أي بدرجة إيجابية، وتعتبر هذه النسبة معقولة نوعاً ما.
9. أظهرت الدراسة أنه يتم توصيف الوظائف في الوزارة حسب تصنيف الوظائف، وبناءً على تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها، وبلغ وزنها النسبي (68%) أي بدرجة إيجابية نوعاً ما.
10. أظهرت الدراسة أنه يتم مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعتمد بها في الوزارة بشكل دوري، لمواكبة المستجدات والتحسينات التي قد تحدث في العمل وبوزن نسبي قدرة (66.5%) أي بصورة إيجابية.

2.1.7 نتائج المحور الثاني : "مدى وجود تخطيط للموارد البشرية".

1. أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تقوم بعمل تخطيط إستراتيجي ودقيق للموارد البشرية، وتتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها وبدرجة متوسطة.
2. أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم العالي تشارك مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتعتمد في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها التابعة لها وبوزن نسبي متوسط بلغ (65%) تقريباً.
3. 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، وبدرجة جيدة جداً بلغت (70%).
4. أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم العالي تستخد ببرامج حاسوبية حديثة لمساعدتها في عمل تخطيط دقيق للموارد البشرية، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (72%) وهذه تعتبر درجة جيدة جداً.
5. توصلت الدراسة إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تتأثر في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد بغض النظر عن حاجتها لهذه الموارد، وبوزن نسبي عالي.

3.1.7 نتائج المحور الثالث: " مدى فاعلية وجود الهيكل التنظيمي".

1. بيّنت الدراسة أنه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة، وبدرجة عالية.
2. بيّنت الدراسة أن وجود هيكل تنظيمي للوزارة يحدد المستويات التنظيمية المختلفة لها ولmdirياتها 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 الصالحيات والمهامات لكل موظف في كل مستوى من المستويات الموجودة بالهيكل التنظيمي وبنسبة متوسطة إلى عالية.
3. وضحت الدراسة أنه يوجد هيكل تنظيمي مكتوب ومعتمد لوزارة التربية والتعليم العالي لا يتغير بتغيير القيادات، ويحدد وجود هيكل تنظيمي للسياسات العامة للوزارة، ويساهم الهيكل التنظيمي للوزارة في تحقيق الأهداف المخططية المتعلقة بالوظائف المختلفة، وبدرجة إيجابية نوعاً ما.
4. توصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي للوزارة يساهِم في تحقيق الأهداف المخططة والمتعلقة بالوظائف المختلفة، ويوفر وجود الهيكل التنظيمي المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبدرجة متوسطة.
5. أظهرت الدراسة أن المهام والواجبات للوظائف الإدارية المدرجة على الهيكل التنظيمي تتناسب مع تخصصات العاملين، وأيضاً تتناسب الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية وبدرجة جيدة جداً، وبوزن نسيبي (70.9%).

4.1.7 نتائج المحور الرابع: " مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف".

1. أظهرت الدراسة أنه يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة بالتوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي من عدة تخصصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف للجان، وبمشاركة أعضاء من المديريات والمؤسسات التابعة

للوزارة، كما وبيّنت أن درجة الوزن النسبي كان مقداره (76.5%) أي أن هذه النسبة تعتبر جيدة جداً إلى عالية نوعاً ما.

2. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد لجان مختصة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، مهمتها المفاضلة بين المرشحين و اختيارهم للتوظيف بالوزارة وبمؤسساتها التعليمية التابعة لها، ويتمتعون بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف، واجتازهم عدة دورات تدريبية في مجالاتهم و تخصصاتهم لزيادة الكفاءة لديهم، وقد بيّنت الدراسة أيضاً أن الوزن النسبي قد بلغ (70%) أي أن هذه النسبة تعتبر ودرجة متوسطة إلى عالية.

3. وضحت الدراسة أن القائمون على عملية التوظيف بالوزارة يملكون قدر مناسب من المهارات المطلوبة لعملية التوظيف، وقدرة عالية على التمييز بين المرشحين، وخبرة في صياغة الاختبارات والأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين، وأيضاً خبرة عالية في مقابلتهم وقد بيّنت الدراسة أيضاً أن الوزن النسبي قد بلغ (68.5%) أي أن هذه النسبة تعتبر إيجابية نوعاً ما.

4. أظهرت الدراسة أن القائمون على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي يختاروا الموظفين بنزاهة وحيادية وبوزن نسبي إيجابي.

5.17 نتائج المحور الخامس: " مدى التزام الوزارة بتطبيق أسس ومعايير عملية التوظيف، وانسجامها مع المعايير الدولية".

1. توصلت الدراسة إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تستخدم معايير التوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين، وبوزن نسبي قدرة (69%) أي أن هذه النسبة تعتبر إيجابية نوعاً ما.

2. توصلت الدراسة إلى أن المتقدمين للوظائف والذين تطبق عليهم الشروط يجتازوا اختبارات تحريرية و مقابلات شخصية حسب المعايير المطلوبة للوظيفة، وبوزن نسبي قدرة (75%) أي أن هذه النسبة تعتبر عالية نوعاً ما.

3. توصلت الدراسة إلى أن المتقدمين للوظائف يتمتعون بمؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة، وبخبرات علمية وعملية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة، وبوزن نسبي قدرة (%)72 أي أن هذه النسبة تعتبر متوسطة إلى عالية نوعاً ما.

4. توصلت الدراسة إلى أن نسبة (96.38%) من مبحوثين عينة الدراسة وافقوا على أنه تتغير معايير التوظيف المعمول بها في الوزارة بتغيير الإدارات والمسؤولين ولم يوافق (4.88%) منهم على تلك الفقرة، وبلغ الوزن النسبي (69.19%), أي أن هذه النسبة تعتبر متوسطة نوعاً ما.

5. توصلت الدراسة إلى أن معايير التوظيف التي تطبقها وزارة التربية والتعليم العالي تتناسب شريحة المرشحين للتدريس في المدارس التابعة للوزارة، وتتناسب وزارة التربية شريحة المرشحين للوظائف الإدارية، ولكن بنسبة متوسطة تحتاج إلى تطوير وتحديث لكي تتناسب الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي ولكي تتناسب المعايير الدولية.

2.7 التوصيات

وأخيراً وبعد توضيح بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، سيسنعرض الباحث بعض التوصيات التي انتهى إليها، والتي من شأنها رفع كفاءة وجودة عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تعتبر من وجهة نظر الباحث مهمة لوزارة للمجتمع، ويمكن تلخيص هذه التوصيات كما يلي:-

1. على الرغم من وجود تحليل وظيفي للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها بالوزارة، إلا أنه لابد من زيادة الاهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف، لأن عملية التحليل تعتبر دليل التوظيف والتي توضح وتظهر مخرجات كل وظيفة من وصف وظيفي ومواصفات وظيفية مطلوبة بالمرشحين.
2. ضرورة إعادة النظر في مخرجات التحليل الوظيفي فعلى الرغم من وجود وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة المعلن عنها في وزارة التربية والتعليم، إلا أنه يجب الاهتمام أكثر في صياغة الوصف الوظيفي لكي يتلاءم مع التطورات الحديثة التي حصلت على الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمي، مع إضافة بنود جديدة تتواءم مع متطلبات الوضع الوظيفي الجديد، وذلك لزيادة المرونة والموضوعية والانسجام مع الوصف الوظيفي في إطار العام والمعمول به في الدول الأخرى، ويلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.
3. ضرورة تحديث مخرجات التحليل الوظيفي فعلى الرغم من وجود مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف الإدارية والتدريسية بشكل مكتوب، وعلى الرغم من أنها تتفق مع المواصفات الوظيفية المطلوبة في الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة، ووزن نسبي قدره (69%) أي بدرجة جيدة، إلا أنه يجب تحديث وتطوير كتابة تلك المواصفات الوظيفية لمواكبة متطلبات الوظائف الحديثة لتكامل مخرجات عملية التوظيف.
4. على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني مضاعفة اهتماماتها بعمل تخطيط إستراتيجي ودقيق للموارد البشرية، وأن تتبع الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.

5. على وزارة التربية والتعليم العالي زيادة فعالية مشاركات مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية، وأن 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.
6. على وزارة التربية والتعليم العالي العمل على تحديث وثبت نظام تخطيط الموارد البشرية، أي ضرورة العمل على خلق نظام ثابت لا يتأثر بتغيير القيادات الإدارية، لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر من أهم المراحل التي تسقى عملية التوظيف، فكلما كانت عملية تخطيط الموارد البشرية مهنية وموضوعية كلما كانت عملية التوظيف دقيقة وسليمة.
7. عدم خلط الأمور السياسية بالأمور التعليمية، أي على وزارة التربية والتعليم العالي أن لا تتأثر في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد، فعملية تخطيط الموارد البشرية يجب أن تتم بعيداً عن الأوضاع السياسية المتقلبة، فكلما تم تطبيق التخطيط للموارد البشرية بطريقة سلية كلما كانت عملية التوظيف تتم بصورة سلية وموضوعية.
8. على وزارة التربية والتعليم العالي مراجعة وضعية الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمي للوزارة، فعلى الرغم من وجود هيكل تنظيمي مكتوب ومعتمد لوزارة التربية والتعليم العالي لا يتغير بتغيير القيادات، ووجوده يحدد السياسات العامة للوزارة، ويساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها، ويساهم وجوده بتحسين المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهد من أجل تحقيق الأهداف، إلا أنه يمكن تطوير الهيكل التنظيمي وإعادة ترتيب وضعية الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي.
9. على الوزارة زيادة الاهتمام بكمية ونوعية الدورات التي يتلقاها القائمون على عملية التوظيف بالوزارة وذلك لكي يتم تعزيز وتطوير المهارات التي يمتلكونها وذلك من خلال اجتيازهم للدورات التالية:-
- تدريبهم على مهارة التمييز بين المرشحين وحسن الانتقاء.
 - تدريبهم على صياغة وإعداد الاختبارات لإضافة خبرات ومهارات حديثة لديهم.
 - تدريبهم على مهارات إعداد وتنوع المقابلات لزيادة قوة ملاحظتهم و اختيارهم الأفضل من المرشحين.

10. على وزارة التربية والتعليم العالي والمسؤولين وأصحاب القرار بوضع معايير للتوظيف كاملة الوضوح، ومحاولة تحسين جودتها وتحديثها أول بأول لمواكبة التطورات والتحسينات التي تحدث على الوظائف، وتلبية متطلبات الهيكل التنظيمي المقتن من ديوان الموظفين العام وحسب متطلبات الهيكل التنظيمي، كما ويجب عليهم العمل جاهدين على عدم تأثر تلك المعايير بتغيير الإدارات، وذلك لكي تتلاءم تلك المعايير مع المعايير الدولية، وأيضاً لكي تلائم وتناسب تلك المعايير شريحة المرشحين للتدريس في المدارس التابعة للوزارة، وتناسب أيضاً شريحة المرشحين للوظائف الإدارية في الوزارة.

11. ضرورة العمل على التنسيق المسبق مع الجامعات الفلسطينية بخصوص الاحتياجات المطلوبة من التخصصات الأكademie والمهنية، لكي يتم عمل تخطيط استراتيجي جيد واستيعاب للدارسين الجدد حسب الاحتياجات الحقيقة لسوق العمل، وللحد من البطالة الزائدة من خريجي الجامعات.

وفي الختام نوصي الأخوة المسؤولين وأصحاب القرار عن عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتقوى الله العلي القدير، والعمل بما يرضي الله في عملية التوظيف، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك تطبيق مبدأ الثواب والعذاب، وأن توليء الأصلح والأجر من واجبات الوظيفة العامة، وعدم اختيار الأصلح خيانة الله ولرسوله لقوله - صلى الله عليه وسلم - "من ولى رجلاً في أمور المسلمين شيئاً و في رعيته من هو أولى منه فقد خان الله رسوله وجماعة المسلمين" (صحيح مسلم)، ولقوله أيضاً - صلى الله عليه وسلم - في الحديث الشريف "ما من عبد يسترعى الله رعيته يموت يوم يموت وهو غاش لراعيته إلا حرم الله عليه الجنة". (صحيح مسلم).

الدراسات المقترحة

- 1.** أثر تطبيق معايير التوظيف على الرضا الوظيفي، والانتماء الوظيفي، ومعدل دوران العمل في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
- 2.** أثر تطبيق معايير التوظيف على رضا المرشحين للوظائف التدريسية والإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.
- 3.** دراسة واقع عمليات التوظيف في المنظمات غير الحكومية وأثرها على رضا المجتمع الفلسطيني.
- 4.** دراسة خصائص مخرجات التحليل الوظيفي وأثره على عملية التوظيف في المنظمات الحكومية في فلسطين.
- 5.** دراسة أثر تخطيطقوى العاملة على استقطاب وتوظيف الموارد البشرية في المنظمات الحكومية في فلسطين.
- 6.** دراسة جودة الهياكل التنظيمية وأثرها على عملية الاختيار والتعيين في المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

قائمة المراجع

❖ قائمة المراجع العربية

❖ قائمة المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

- أولاً: قائمة المراجع العربية:-

- القرآن الكريم
- صحيح مسلم

أبو شيخه، نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003م.

أحمد، غريب، الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997م.

أرمسترونج، ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، السعودية، الرياض، ترجمة مكتب جرير، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، 2005م.

الدباخ، مصطفى مراد، "التعليم في عهد الانتداب"، الموسوعة الفلسطينية، المجلد الثالث، 1995م.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بقطاع غزة، التعليم والتعلم بقطاع غزة، 1994م.

الشمام، خليل، وحمود، خضير، نظريّة المنظمة، الطبعة الثانية، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005م.

الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999م.

الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية- مفاهيم ومبادئ، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003م.

الكبيسي، عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2004م.

العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2002م.

النمر، سعود وآخرون، الإدارة العامة للأسس والوظائف، الطبعة الخامسة، السعودية، الرياض: مكتبة الشقيري، 2001م.

الهبيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الوراد البشرية، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003م.

برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2004م.

بلال، محمد إسماعيل، إدارة الوراد البشرية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004م.

جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، الأردن، عمان: مطبعة جامعة القدس المفتوحة، 2004م.

حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤى مستقبلية)، الطبعة الأخيرة، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.

حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤى مستقبلية)، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م.

حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م.

ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003م.

رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001م.

زويف، مهدي حسن، إدارة الأفراد - مدخل كمي ، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م.

زويف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر، 2003م.

سالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حrhoش، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتجي، الطبعة الأولى، الأردن، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م.

سالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حrhoش، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتجي، الطبعة الثانية، الأردن، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006م.

سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.

شاویش، مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990م.

شاویش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996م.

شاویش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000م.

شاویش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات ، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1993م.

شوق، محمود وسعيد، مالك، تراث المعلم للقرن الحادي والعشرين ، الرياض : مكتبة العبيكان، 1995م.

طعيمة، رشدي، المعلم: كفاياته، إعداده ، تدريبه، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م.

عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2003م.

عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2006م.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص153.

عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلى، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم وال مجالات الحديثة، جامعة القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006م.

عبديات، ذوقان وأخرون، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، طبعة منقحة، السعودية، الرياض: دار الخريجين للنشر والتوزيع، 2003م.

عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005م.

علقي، مدني، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، السعودية، جدة: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م.

علقي، مدني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، السعودية، جدة: مؤسسة المدينة للصحافة، 1993م.

كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006م.

ماهر، أحمد، الاختبارات واستخداماتها في الموارد البشرية والأفراد، الطبعة الأولى، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997م.

ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م.

ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأخيرة، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.

مقداد، محمد، والفرا، ماجد، مناهج البحث العلمي و التحليل الإحصائي في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، غزة: دار المقداد للطباعة، 2004م.

رسائل وأبحاث علمية

إسماعيل طه، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل- دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2004م.

بن عبود، علي، قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المواطنـة- دراسة تطبيقية على أجهزة الخدمة المدنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 1999م.

بن محيا، سعود، تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام- دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الأمير نايف، 2005م.

الجريسي، سعيد، معايير اختيار العنصر البشري- دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة جدة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز ، 2003م.

الدلايبح، محمد، إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية 1988-1998، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، 1999م.

الزرابي، محمود، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006م.

الزعون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006م.

الشامسي، محمد، تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن-دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس، 2003م.

اللوح، نبيل، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006م.

المطيري، مرزوق ، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة بجدة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، 2003م.

الوهبي، رشيد، تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس، 2002م.

عبد المحسن، هبة، تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور - دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس، 2004م.

موسى، إبراهيم، تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، 2003م.

مجلات ودوريات

الشاعر، أميمة، التجنيد والاختيار في الخدمة الصحية الخاصة- دراسة تطبيقية على مستشفى دار الفؤاد، جامعة القاهرة، مجلة مركز الدراسات والاستشارات في الإدارة العامة، العدد السابع، 2001م.

المعشر، زياد، الهبيتي، صلاح، تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا - دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مجلد 20، العدد الأول، 2004م.

التقارير والمؤتمرات

الشعبي، عزمي، الواسطة والمحسوبيّة في إشغال الوظائف العامة، ورقة عمل مقدمة إلى الائتلاف من أجل النزاهة والمسائلة، مؤتمر أمان السنوي الثاني، لا للواسطة والمحسوبيّة والمحاباة، رام الله، 2005م.

يزيد صايغ، خليل الشقافي، تقوية مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، الملخص التنفيذي - مجلس العلاقات الخارجية (تقرير ميشيل روکارد)، 2003م.

مجلس الوزراء الفلسطيني، تقرير داخلي غير منشور، العلاقات العامة، 2004م.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، تقرير داخلي غير منشور، الإدارة العامة للشؤون الإدارية، 1994م.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، إحصائيات غير منشورة، الإدارة العامة للشؤون الإدارية، 2008م.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:-

BOOKS:-

Anderson, Research and Technology Organization, Meeting Processing's Officer Selection, Neuilly-Sur Seine, North Atlantic Treaty Organization.

Burdett, M. John, O., Recruitment : more than aside show, Canadian manager,17,No. 3, 1992.

Carrell, M. & Kusmits, F., Prsonal Human Resource Management, Second Edition, Merrill Publishing Company & A Bell & Howell Company, Columbus, Toronto, London, Sedney,1999.

Connerley, Marry, L The Influence of Training on Perception of Recruitments inter personal skills and effectiveness, Journal of occupational and organizational psychology, 70, No., 3, 1997.

Dessler, G., Human Resource Management, 6th Edition, USA: Prentice Hall International Inc., 2000.

Dessler, G., Human Resource Management, 8th Edition, USA: Prentice Hall International Inc., 2004.

Dessler, Gary, Human Resource Management and Human Resource Management Skills, 9th Edition, Texas A&M University Commerce: Prentice Hall , 2005.

French Wendell I., Human Resource Management, New York, Houghton Mifflin Co., 1998.

Grant, V. & Smith, G., Personal Administration and Industrial Relations, 2nd. Edition, London: Longman, 1997.

Schuler. Randall, S., Managing Human Resource, Min, St., Paul: West Publishing, 1995.

Ivancevich, J. and Glueck, W., Foundations of Personal Human Resource Management, 3rd Edition, Business Publications, INC. Plano, Texas 75075,1986.

John M Ivancevich , Human Resource Management :Foundation of personnel, 5th .ed., Homewood, Irwin,1993.

Michael Carrell, & Frunk Kusmits, Prsonal Human Resource Management, Second Edition, New York:Macmillan Publishing Co., 1992.

Mondy, R.& Others, Human Resource Management, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River, 2002.

Walker,J.W.,Human Resource Planning, Prantic Hall Inc, December, 1999.

Wayne F. Cascio, managing Human Resource : Productivity , Quality of work , Profits , 2nd. Edition, New York, McGraw-hill Co., 1990.

Research and Dissertations

Anderson and Witvliet," Fairness Reaction to Personnel Selection Methods", (Electronic Version), Journal compilation,2008 from <http://emeraldinsight.com>

David Farnham, Amanda Stevens, "Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department – A case study of West Sussex County Council", (Electronic Version), Personnel Review Vol. 13, no.4,,2000 from <http://emeraldinsight.com>

Filip Lievens, Karen van Dam, Neil Anderson, "Recent trends and challenges in personnel selection"(Electronic Version), Personnel Review Vol. 31, no. 5,2002, from <http://emeraldinsight.com>

Heraty and Morley," policy and practice in recruitment and selection in Ireland"(Electronic Version), Journal of Management Development,vol.17,no.7, 1999 from <http://emeraldinsight.com>

Jean M. Barclay, "Employee selection: a question of structure", (Electronic Version), Personnel Review Vol.29, no.1,1999, from <http://emeraldinsight.com>

Jean M. Barclay, "Improving selection interviews with structure: organisations use of behavioural interviews", (Electronic Version), Personnel Review Vol.30, no.1,2001, from <http://emeraldinsight.com>

Jane W. Moy, Kim F. Lam, "Selection criteria and the impact of personality on getting hired", (Electronic Version), Personnel Review Vol.33, no.5,2004, from <http://emeraldinsight.com>

Shelden K. Simola,Simon Tagga and Geoffrey W.Smith, "The employment selection interview: disparity among research-based recommendations, current practice and what matters to human rights tribunals , (Electronic Version), Canadian journal of administrative sciences, Vol.24, no.30,2007.

Gary N. Burns, Brian P. Siers and, Neil D.Christiansen, "Effects of providing pre-test information and preparation materials on applicant reactions to selection procedures" (Electronic Version), international journal of selection assessment, Vol.16, no.1,2008.

Further Reading (Internet Web Sites):

- <http://emeraldinsight.com/>
- <http://www.mohe.gov.ps/>
- <http://www.mol.gov.jo>
- <http://gfoweb/pers/persweb/home.asp>
- <http://www.alnoor-world.com>
- <http://www.ddiworld.com/pdf/cpgn51.pdf>
- <http://www.fozzardmedical.com/services.html>
- <http://www.pit2net.com/recruitslection.html>
- <http://www.un.org/unrwa/arabic/Employment/index.html>
- <http://www.7aar.com/cac/c2.html>
- http://www.economics.kaau.edu.sa/fea/services/extract/bus/extract_bus.htm
- <http://www.kau.edu.sa/Postgraduate/SearchSub.asp?Dept=D>
- http://www.economics.kaau.edu.sa/dean/Faculty_Mag/index.htm
- www.headhunt-me.com/ar/interview.htm
- www.irisolutions.com/products/recruitment_selection_staffing
- www.learningapathco.uk/recruitment.html
- www.mnsmc.edu/glass/13front.html

الملحق

ملحق رقم (1) : محكمين الأداة (الاستبانة)

ملحق رقم (2) : جواب تسهيل مهمة لوزارة التربية والتعليم الفلسطيني

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1)

قائمة توضح أسماء الأخوة محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية ومكان العمل
1.	أ.د. عامر الخطيب	أستاذ دكتور أصول التربية بجامعة الأزهر سابقاً
2.	أ.د. عبد الله عبد المنعم	أستاذ دكتور أصول التربية بوزارة التربية والتعليم سابقاً
3.	د. سامي أبو الروس	أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
4.	د. رشدي وادي	رئيس قسم الدراسات العليا بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية
5.	د. يوسف بحر	رئيس قسم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
6.	د. نافذ بركات	أستاذ الإحصاء وخبير إحصائي بالجامعة الإسلامية
7.	د. رياض العيلة	أستاذ الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الأزهر
8.	د. نهاية التلبياني	أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الأزهر
9.	د. عبد الله الهبيل	أستاذ الإحصاء وخبير إحصائي بجامعة الأزهر
10.	د. أكرم حماد	مدير عام الشؤون الإدارية والمالية بوزارة التربية والتعليم
11.	د. رياض سمور	مدير عام الإدارات التربوية بوزارة التربية والتعليم
12.	د. نبيل شعث	أستاذ إدارة الأعمال بجامعة القدس المفتوحة
13.	د. جلال شبات	أستاذ إدارة الأعمال بجامعة القدس المفتوحة
14.	د. سهيل ذياب	أستاذ المناهج بجامعة القدس المفتوحة
15.	أ. عماد نشوان	أستاذ الإحصاء بجامعة القدس المفتوحة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملحق رقم (2)

هاتف داخلي: 1150

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

Ref. /35/ع
Date 2008/04/09
التاريخ

حفظه الله،

الأخ الدكتور / وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعزّر تحياها، وترجو من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب / معين شعبان حسين العيلة برقم جامعي 2006/0238 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعنونة بـ:

واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم

العامي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة

والله ولي التوفيق،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية



صورة إلى:-
* الملت.

ملحق رقم (3)
الاستبيان بالصورة النهائية



جامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
ماجستير إدارة الأعمال

السادة الكرام : المدراء العامون و نوابهم / مدراء مديريات التربية والتعليم و نوابهم / مدراء الدوائر/ المشرفون التربويون/ مدراء المدارس التابعة للوزارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

الموضوع / تعبئة استبيانه لبحث ماجستير في إدارة الأعمال

يهدف الباحث من خلال هذه الاستبانة إلى دراسة مدى جودة عملية التوظيف المعتمل بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني، وقد تم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعده في إتمام رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

مدى جودة عملية التوظيف المعتمل بها في وزارة التربية و التعليم العالي
الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة و انعكاساتها على عملية اختبار الموظفين

وحيث أننا نؤمن بأنكم المصدر الأهم للوصول للمعلومات المطلوبة، علاوة على مؤازرتكم للبحث العلمي، لذا توجهنا إليكم وكلنا أمل بمساعدتكم لنا، ونود التأكيد بأن تلك المعلومات التي سيتهم الحصول عليها لن تستخدم إلا للبحث العلمي فقط.

ولكم فائق شكرنا وعرفاننا وجزاكم الله خير الجزاء،،،

الباحث

معين شعبان حسين العيلة

القسم الأول : المعلومات الشخصية
الرجاء التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

مكان العمل :

مديرية غرب غزة	مديرية شمال قطاع غزة	<input type="checkbox"/>	وزارة التربية و التعليم	<input type="checkbox"/>
مديرية خان يونس	مديرية الوسطى	<input type="checkbox"/>	مديرية شرق غزة	<input type="checkbox"/>
			مديرية رفح	<input type="checkbox"/>

المسمى الوظيفي:

مدير دائرة	<input type="checkbox"/>	نائب مدير عام	<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>
				مدير تربية وتعليم	<input type="checkbox"/>
مدير مدرسة	<input type="checkbox"/>	مشرف تربوي	<input type="checkbox"/>	نائب مدير تربية و تعليم	<input type="checkbox"/>

المؤهل العلمي :

دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
				بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
		ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>

الفئة العمرية :

50- 41	<input type="checkbox"/>	40- 31	<input type="checkbox"/>	30- 21	<input type="checkbox"/>
				فأكثر 51	<input type="checkbox"/>

النوع :

أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-----	--------------------------

سنوات الخبرة :

سنة 11 - 15	<input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	سنوات 5 - 6	<input type="checkbox"/>
		فوق 20 سنة	<input type="checkbox"/>	20 - 16 سنة	<input type="checkbox"/>

المحور الأول : الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني

غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية التي يتم الإعلان عنها	.1
					يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف التدريسية التي يُعلن عنها	.2
					يوجد في الوزارة وصف مكتوب للوظائف الإدارية أثناء عملية التوظيف للوظائف التي يتم الإعلان عنها	.3
					يوجد في الوزارة وصف مكتوب للوظائف التدريسية أثناء عملية التوظيف للوظائف التي يتم الإعلان عنها	.4
					يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف الإدارية لا يتغير بتغيير المسؤولين عن عملية التوظيف	.5
					يوجد في الوزارة وصف ثابت للوظائف التدريسية لا يتغير بتغيير المسؤولين عن عملية التوظيف	.6
					يتسم الوصف الوظيفي المعمول به في الوزارة بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية و التدريسية	.7
					يتسم الوصف الوظيفي للوظائف المعمول به في الوزارة بالموضوعية في توصيف الوظائف الإدارية و التدريسية	.8
					يوجد في الوزارة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف الإدارية بشكل مكتوب	.9
					تفق المواصفات الوظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة بالوزارة مع المواصفات الوظيفية المطلوبة في الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة	.10
					يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة حسب متغيرات الوظيفة نفسها	.11
					يتم مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في الوزارة بدورية لمواكبة المستجدات والتحسينات التي قد تحدث في العمل	.12
					يتم توصيف الوظائف في الوزارة حسب تصنيف الوظائف بناءً على تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها	.13
					ينسجم الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة مع التخطيط الاستراتيجي	.14
					ينسجم الوصف الوظيفي للوظائف في الوزارة مع الوصف الوظيفي في إطاره العام والمعمول به في الدول الأخرى	.15

المحور الثاني : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني

غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات	م
					تقوم الوزارة بعمل تخطيط إستراتيجي و دقيق للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها	.1
					تعتمد الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتاتها التابعة لها	.2
					تشارك الوزارة مديرياتها و المؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية	.3
					تقوم الوزارة بإعداد تخطيط سنوي للموارد البشرية لتلبية احتياجاتها من الموظفين	.4
					تتبع الوزارة الأساليب الحديثة المتقدمة في تخطيط الموارد البشرية	.5
					تتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية	.6
					تستخدم الوزارة برامج حاسوبية حديثة لمساعدتها في عمل تخطيط دقيق للموارد البشرية	.7
					تساهم الإدارات العامة بالوزارة في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية وفق حاجتها من الوظائف المعتمدة بالهيكل التنظيمي للوزارة	.8
					تتأثر الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد بغض النظر عن حاجتها لهذه الموارد	.9
					تتأثر الوزارة في تخطيطها للموارد البشرية بتعديل الإدارات	.10

المحور الثالث : مدى كفاءة و فاعلية الهيكل التنظيمي المعمول به بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني

غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات	M
					يوجد هيكل تنظيمي مكتوب و معتمد للوزارة لا يتغير بتغيير القيادات	.1
					يحدد وجود هيكل تنظيمي السياسات العامة للوزارة	.2
					يحدد وجود هيكل تنظيمي للوزارة المستويات التنظيمية المختلفة لها ولمديرياتها ولمؤسساتها التابعة لها	.3
					يتم التعيين في الوظائف الإدارية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة لكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي	.4
					يتم التعيين في الوظائف التدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة	.5
					يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة الصالحيات و المهام لكل موظف في كل مستوى من المستويات الموجودة بالهيكل التنظيمي	.6
					يساهم الهيكل التنظيمي للوزارة في تحقيق الأهداف المخططية المتعلقة بالوظائف المختلفة	.7
					يلبي وجود هيكل تنظيمي معتمد للوزارة حاجاتها من تحديد وملئ الشواغر في الوظائف الإدارية و التدريسية	.8
					يحقق وجود هيكل تنظيمي للوزارة القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل	.9
					مهام وواجبات الوظائف الإدارية و الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي تتناسب مع تخصصات العاملين	.10
					يحقق وجود هيكل تنظيمي للوزارة توضيح الخطوط العريضة للتعامل بين الرؤساء و المسؤولين	.11
					تناسب الوظائف الإدارية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية	.12
					تناسب الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية	.13
					يوفر وجود الهيكل التنظيمي المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة	.14

المحور الرابع : مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني

غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات	م
					يوجد لجان مختصة بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني مهمتها المفاضلة بين المرشحين و اختيارهم للتوظيف بالوزارة و بمؤسساتها التعليمية التابعة لها	.1
					يتم تشكيل اللجان المختصة بالوزارة بمشاركة أعضاء من المديريات و المؤسسات التابعة للوزارة	.2
					يتم تشكيل اللجان المختصة بمقابلات التوظيف بالوزارة من عدة تخصصات و حسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف	.3
					يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات الخاصة بالتوظيف بالوزارة من عدة تخصصات و حسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف	.4
					يتم اختيار القائمين على عملية التوظيف بالوزارة حسب تخصصهم و تحصيلهم العلمي	.5
					يمك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة قدر مناسب من المهارات المطلوبة لعملية التوظيف	.6
					يتمتع القائمون على عملية التوظيف بالوزارة بخبرات سابقة و مشاركات متعددة في عملية التوظيف	.7
					يمك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة قدرة عالية على التمييز بين المرشحين	.8
					يجتاز القائمون على عملية التوظيف عدة دورات تدريبية في مجالاتهم و تخصصاتهم لزيادة الكفاءة لديهم	.9
					يمك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة خبرة عالية في صياغة الاختبارات و الأدوات التي من خلالها يتم اختيار أفضل المرشحين	.10
					يمك القائمون على عملية التوظيف بالوزارة خبرة عالية في مقابلة المرشحين	.11
					يختار القائمون على عملية التوظيف بالوزارة الموظفين بنزاهة وحيادية عاليتين	.12

المحور الخامس : مدى التزام وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بتطبيق الأسس ومعايير في عملية التوظيف

غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات	م
					تستخدم الوزارة معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين	.1
					تستخدم الوزارة معايير مصنفة حسب نوع الوظيفة و حسب المستوى التنظيمي و درجته	.2
					تقيس معايير التوظيف التي تستخدمها الوزارة جميع المجالات التربوية و العلمية في مجال تخصص المرشحين	.3
					تسير مراحل عملية التوظيف بشفافية و علانية ووضوح تلي رضا المجتمع	.4
					تلبي البيانات الموجودة في طلبات التوظيف متطلبات و احتياجات الوظيفة المعلن عنها	.5
					يتمنى المتقدمون للوظائف بمؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة	.6
					يتمنى المتقدمون للوظائف بخبرات علمية و عملية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة	.7
					يجتاز المتقدمون للوظائف والذين تتطبق عليهم الشروط اختبارات تحريرية	.8
					يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف وحسب المعايير المطلوبة للوظيفة	.9
					تهتم لجنة المقابلات بتوفير صفات شخصية (قيادية) في المرشحين للوظائف المعلن عنها	.10
					تتغير معايير التوظيف المعمول بها في الوزارة بتغيير الإدارات و المسؤولين	.11

وأخيراً نشكر لكم حسن تعاونكم معنا