



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

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

إعداد الطالبة
دينا راسم محمود عودة

إشراف الدكتور
سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

1429هـ - 2008م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

(سورة البقرة ، آية 32)

إهداء

إلى أمي وأبي حباً وامتناناً أطال الله في عمرهما

إلى إخواني وأخواتي حفظهما الله

إلى من علمني حرفاً

إلى من أرشدني دوماً

إلى من تمنى لي خيراً

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أحمد الله وأشكره سبحانه وتعالى على أن أعانني على إنهاء هذا البحث المتواضع شكراً يليق بعظيم جاهه وسلطانه، وأسأله عز وجل بأن يجعل من هذا البحث ما يفيد وينفع الأمة الإسلامية .

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور سامي على أبو الروس على جهده الكبير في إرشادي و في متابعتة وتقويمه للبحث، مما أعانني في إنجاز هذا البحث على هذا الوجه، فهو نعم الأستاذ ونعم الموجه جزاه الله كل الخير والبركات، كما أشكر د.سمير صافي لمساهمته في التحليل الإحصائي الخاص بالدراسة .

وأنتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من السادة أعضاء لجنة المناقشة على الجهد الذي بذلوه والملاحظات والآراء القيمة التي أبدوها لإثراء هذه الرسالة، حيث أخص بالذكر كلاً من الدكتور / رشدي وادي والدكتور / يوسف بحر .

وأخيراً أود أن أشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية على ما أولوه من حسن رعاية وتوجيه أثناء دراستي لنيل درجة الماجستير.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	آية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	ملخص الدراسة باللغة العربية
XI	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
3	أولاً: مشكلة الدراسة
3	ثانياً: فرضيات الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
5	رابعاً: أهمية الدراسة
5	خامساً: حدود ونطاق الدراسة
الفصل الثاني	
خطوات عملية التوظيف	
المبحث الأول	
مفاهيم عامة في إدارة الموارد البشرية	
7	مقدمة
7	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
9	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
9	ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني	
عملية التوظيف	
12	مقدمة
14	أولاً: تحليل الوظائف وتصميمها
17	ثانياً: تخطيط الموارد البشرية / تحديد الاحتياجات
24	ثالثاً: الاستقطاب
30	رابعاً: الاختيار والتعيين
الفصل الثالث	
الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	
40	مقدمة
40	أولاً: نشأة الجامعات وتطورها في فلسطين
41	ثانياً: أهداف التعليم العالي
42	ثالثاً: الملامح الإيجابية للتعليم العالي الفلسطيني
43	رابعاً: الملامح السلبية للتعليم العالي الفلسطيني
44	خامساً: تحديات التعليم العالي الفلسطيني
45	سادساً: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
الفصل الرابع	
الدراسات السابقة	
51	مقدمة
51	أولاً: الدراسات المحلية
57	ثانياً: الدراسات العربية
72	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
76	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الخامس	
المنهجية والإجراءات	
78	مقدمة
78	أولاً: منهجية الدراسة
78	ثانياً: مجتمع الدراسة
79	ثالثاً: عينة الدراسة

79	رابعاً: خصائص عينة الدراسة
82	خامساً: طرق جمع البيانات
83	سادساً: أداة الدراسة
83	سابعاً: المعالجات الإحصائية
84	ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة
85	تاسعاً: صدق وثبات الاستبيان
الفصل السادس نتائج الدراسة وتفسيرها	
94	أولاً: تحليل محاور الدراسة
111	ثانياً: اختبار الفرضيات
الفصل السابع النتائج والتوصيات	
126	مقدمة
126	أولاً: نتائج الدراسة
129	ثانياً: التوصيات
المراجع	
132	أولاً: المراجع العربية
137	ثانياً : المراجع الأجنبية
الملاحق	
139	ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية
144	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
145	ملحق رقم (3) طلب التحكيم
146	ملحق رقم (4) واقع إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
162	ملحق رقم (5) جداول تبين النسب المئوية لدرجة استجابة آراء أفراد العينة.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات المعاونة حسب المؤهل العلمي	(1)
47	يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات المعاونة حسب المؤهل العلمي	(2)
48	يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات المعاونة حسب المؤهل العلمي	(3)
49	يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات المعاونة حسب المؤهل العلمي	(4)
78	يوضح عدد موظفي الجامعات المعنيين بعملية التوظيف	(5)
79	يوضح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيانات المستردة	(6)
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(7)
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(8)
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	(9)
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(10)
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	(11)
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل	(12)
83	درجات مقياس ليكرت	(13)
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	(14)
87	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	(15)
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	(16)
90	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	(17)
91	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(18)
92	يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(19)
94	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال عملية التحليل الوظيفي المتبوع في الجامعة.	(20)
97	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تخطيط القوى العاملة	(21)
101	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال إجراءات التوظيف المتبعة	(22)
104	يتم استخدام الاختبارات في عملية التوظيف	(23)
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف .	(24)
114	اختبار مان وتني لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعاً لمتغير الجنس	(25)
115	اختبار مان وتني لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعاً لمتغير نوع الوظيفة	(26)
116	متوسطات رتب الفرضية الخامسة حسب نوع الوظيفة	(27)

117	اختبار كروسكال - والاس لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعا لمتغير العمر	(28)
118	متوسطات رتب الفرضية الخامسة - العمر	(29)
119	اختبار كروسكال - والاس لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(30)
120	متوسطات رتب الفرضية الخامسة - المؤهل العلمي	(31)
121	اختبار كروسكال - والاس لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(32)
122	اختبار كروسكال - والاس لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعا مكان العمل	(33)
122	متوسطات رتب الفرضية الخامسة - مكان العمل	(34)
162	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	(35)
162	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تخطيط القوى العاملة	(36)
163	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال إجراءات التوظيف المتبعة	(37)
164	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	(38)

قائمة الإشكال

رقم الشكل	موضوع الشكل	الصفحة
(1)	يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	4
(2)	يوضح عملية إدارة الموارد البشرية	8
(3)	يوضح خطوات عملية التوظيف	13
(4)	يوضح محتويات تحليل الوظيفة	15

ملخص الدراسة

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

لقد استخدمت الباحثة الاستبيان الذي تكون من 78 فقرة كأداة مسح لعينة الدراسة ، وذلك بغرض جمع البيانات من مصادرها .

وقد وزعت الباحثة 186 استبانة والتي تمثل 55% من مجتمع الدراسة المكون من 339 إداري وأكاديمي من أصحاب المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة هذا وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيدة، وأنه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوى العاملة حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بصورة جيدة ، كما بينت الدراسة بأن الاختبارات التي تعقدها الجامعات للمتقدمين مناسبة من حيث نوعها ومستواها ذلك أنها تقيس المهارات المهنية للمتقدم، وأن الجامعات تضع قواعد مسبقة للمقابلات، وأن الوقت المخصص للمقابلة كاف ومكان المقابلة مناسب بصورة كبيرة ، وأن من أهم المعايير التي وضعت لاختيار المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعات الفلسطينية هي التأهيل العلمي ، الخبرة العملية ، التخصص الدقيق .

و توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات لتعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف ومن أهمها ضرورة اهتمام الجامعات باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة أثناء عملية التخطيط وعدم الاعتماد على التقديرات الشخصية بصورة كبيرة، والاهتمام بتحديث النظام الالكتروني بصورة دورية وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية بالعالم.

Abstract

This study aims at evaluating the effectiveness of the employment procedures implementation at the Palestinian universities in Gaza Strip, and determining all the strengths and weakness points in these procedures, it also aims to verify the effectiveness of job analysis of the organizational structure for universities and identify the effectiveness of the human resources' planning policy, and also to identify the main factors that affect on candidate's selection to fill the jobs .

The researcher used the questionnaire as a sample survey tool which contains (78) statements to collect data from the origin resources.

The researcher distributed (186) questionnaires which represent 55% of the study community that consists of (339) of administrators and academics in the Palestinian universities' top level management (Islamic Univ.– Alazhar Univ.– Alqudes open Univ.- Al-Aqsa Univ.) .

The researcher used the descriptive analytical methodology to meet the research objectives ,using SPSS program to analyze data.

The study concluded that the job analysis approach used in universities is good as there is a certain department concerned in determining the needs of labor force, also the study shows that the tests held by universities to the applicants are appropriate in their quality and levels that they measure the professional skills, the knowledge and also the general culture of the applicants. The study shows that the universities set prior rules for interviews, with an adequate time of the interview and the place is appropriate .The study proves that the most important criteria established for selecting applicants included scientific qualification, practical experience, and specialization .

The research summaries the most important recommendations to enforce the effectiveness of applying the employment procedures that is to say, that the universities should be more concerned in using updating statistical methods during the planning process, and should not account completely on personnel estimation in the planning process, also the study shows the need for updating the universities electronic system periodically in order to be fit with technological developments in the world.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: حدود ونطاق الدراسة .

مقدمة :

لقد تعالت الأصوات مؤخراً منادية بضرورة أن يحظى رأس المال البشري لا رأس المال المادي بالتركيز الأكبر، بوصف الأول العامل الأساسي في تراكم رأس المال المادي وهو الغاية والهدف من أية جهود تطويرية، كما أن طرح شعار "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومنح الأجر على قدر العمل " ، الذي يجسد حقيقة أساسية هي الرغبة في الارتقاء بمستوى الإنتاج وجودته والاستجابة لمطالب العاملين المتمثلة في تحسين ظروف عملهم وزيادة أجورهم ، لابد له أن يأخذ طريقه إلى حيز الواقع من تبني سياسة التخطيط للموارد البشرية بحيث تقضي في النهاية إلى تحديد الإمكانيات البشرية المتوافرة والقادرة على شغل وظائف محددة الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة ، ومن ثم تقويم هذه الوظائف، وذلك بهدف وضع الفرد في الوظيفة التي تلاؤمه ليتحقق له فيها النجاح (أبو شيخة، 2003) .

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، متوخياً 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 الأصالة وتطويرها والنهوض بها إلى مستوى المعاصرة. (www.mohe.gov.ps) .

ولأهمية قطاع التعليم العالي وخصوصيته حيث أنه المنبع الرئيس للكفاءات فقد قمت بعمل دراسة تحليلية لتقييم آلية إجراءات التوظيف للعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث يساهم جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في نجاح العملية التعليمية، فمن الضروري أن يتم انتقاء خيرة الكفاءات من المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية في الجامعات لأن تلك السواعد ستتعاون لإنتاج أجيال واعية تحمل على أكتافها مسؤوليات النهضة بالمجتمع ومحاربة ألد الأعداء بالعلم والتقدم، وقد شملت الدراسة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهم الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة وجامعة الأقصى وكلٍ منه يمثل صرخ تعليمي كبير يشهد له من انجازات قيمة أضافت للوطن وللقضية .

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن الجامعات الفلسطينية تؤثر مباشرةً على الشعب الفلسطيني بكافة شرائحه، وتبلور فكره، لذا ومن المهم أن تحرص أشد الحرص بتطبيق إجراءات التوظيف بشفافية وبموضوعية وأن تتخذ من المعايير والأسس المتعارف عليها أثناء عملية التوظيف وسيلة تنير لها الطريق أثناء اختيار المرشحين لها، وذلك لاختيار المرشح الأفضل ليساعد في تحقيق أهداف الجامعة السامية على أكمل وجه .

لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية هو محاولة الإجابة على السؤال التالي :

ما هو واقع إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

1- يؤثر التحليل الوظيفي تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

2- يؤثر التخطيط للقوى العاملة تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

3- تؤثر إجراءات التوظيف المتبعة تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

4- يؤثر مستوى تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - العمر - نوع الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - مكان العمل)

متغيرات الدراسة:

1. المتغير التابع/ يتمثل في فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

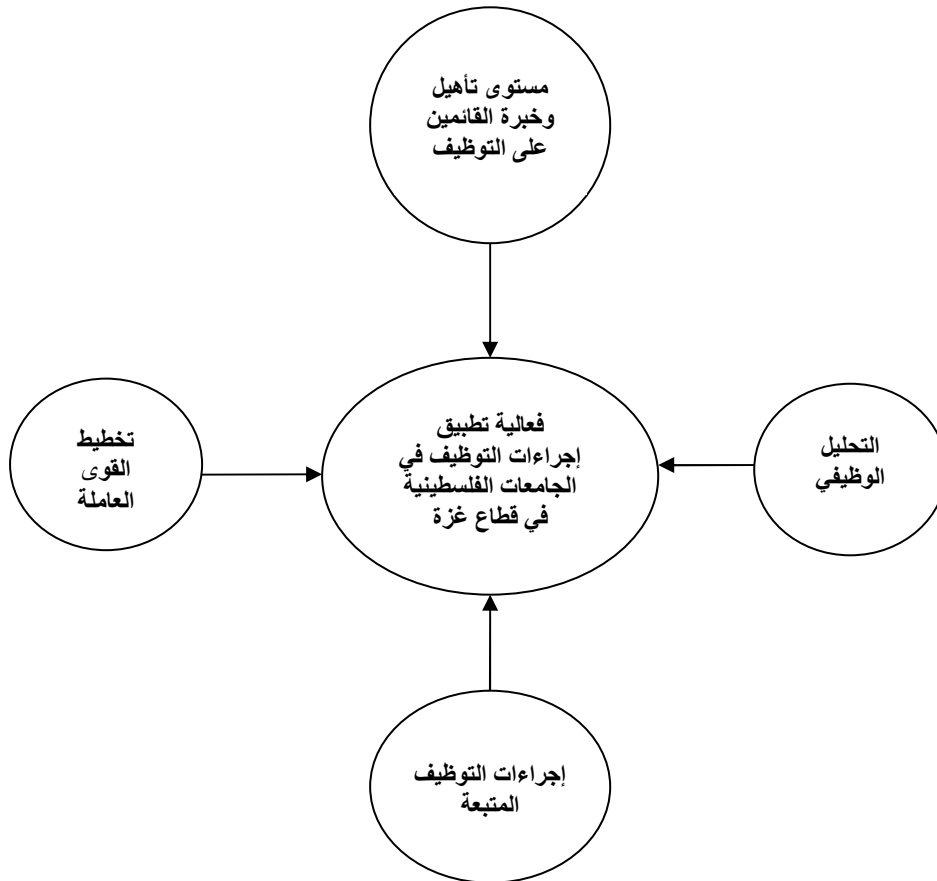
2. المتغيرات المستقلة/

تتمثل في

- التحليل الوظيفي.
- التخطيط القوى العاملة .
- إجراءات التوظيف المتبعة .
- مستوى تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف .

شكل رقم (1)

يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

ثالثاً: أهداف الدراسة:

وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. معرفة الواقع الفعلي لإجراءات التوظيف المتبعة في الجامعات الفلسطينية .
2. تحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات التوظيف المتبعة في الجامعات الفلسطينية .
3. التعرف على مدى وجود تحليل للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعة وللوظائف المستحدثة .
4. التعرف على مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية .
5. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية كل على حدا .
6. التعرف على مدى كفاءة القائمين على التوظيف .
7. تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة فعالية إجراءات التوظيف وتعيين أفضل المتقدمين مما يضيف إلى المؤسسة التعليمية .

رابعاً: أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة من مجتمعها، حيث تتناول الدراسة قطاع التعليم العالي الذي يعد مصدراً للمهارات والكفاءات التي ينهض بها المجتمع .
2. إن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تناولت إجراءات التوظيف بصورة متكاملة مبتدئة بتحليل الوظائف ومنتهية بفترة التجربة .
3. قد لوحظ عدم وجود أي دراسة سابقة تناولت تقييم إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لذا فمن المتوقع استفادة الباحثين والمهتمين بإدارة الموارد البشرية وتنمية وتطوير الموارد البشرية من هذه الدراسة.
4. إن اختيار وتعيين الأشخاص ذوي الكفاءة سيساهم في إنتاج أجيال مؤهلة ولديها مهارات تضمن لها إيجاد فرصة عمل مما يحد من مشكلة البطالة في المجتمع الفلسطيني.

خامساً: حدود ونطاق الدراسة:

تتمثل حدود ونطاق الدراسة في التالي:

الحد المكاني: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، القدس المفتوحة، الأقصى)

الحد الزمني: في العام 2008 .

الحد البشري: أصحاب المناصب الإدارية العليا سواء من الإداريين أو الأكاديميين من لهم

علاقة بعملية التوظيف .

الفصل الثاني

خطوات عملية التوظيف

المبحث الأول/ مفاهيم عامة في إدارة الموارد البشرية

مقدمة

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني/ عملية التوظيف

مقدمة

أولاً: تحليل الوظائف وتصميمها

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية /تحديد الاحتياجات

ثالثاً: الاستقطاب

رابعاً: الاختيار والتعيين

المبحث الأول

مفاهيم عامة في إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية (نصر الله، 2002م:ص10).

فهو النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها. (ربايعة، 2003م:ص 20).

فالمصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو الآلات ، وإنما في بناء القوى البشرية وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية ، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة (الغامدي، 2006م:ص 3) .

ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب ، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية ، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة (السلمي، 1997م:ص 57) .

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية قد تطرق إليها الكتاب والمؤلفين وتناولوها بمفاهيم مختلفة ونذكر من هذه التعريفات:

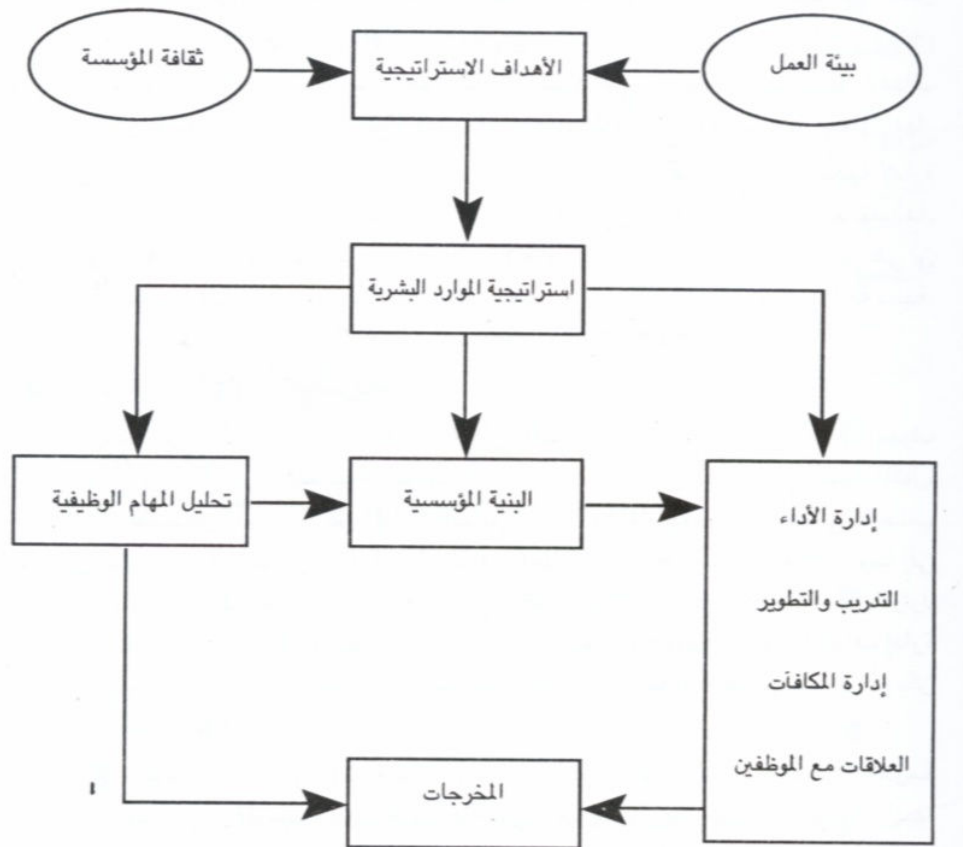
- هي المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد

البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها.(السالم، صالح، 2002م:ص 5)

- هي مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة .(حسن، 2000م،ص 13)
- إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (شاويش، 1996م:ص 27)
- هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية. (شحادة، 2000م:ص 14)

شكل رقم (2)

يوضح عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: (كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006م:ص 11)

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما الآخر، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل و منها: (حسن، 2000م:ص 20)

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
2. إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية .
3. بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .
4. برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية (عباس، 2003م:ص 43) .

وتتلخص وظائف تنمية الموارد البشرية بالتالي:

- 1- **تحليل الوظائف:** يعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف للوظيفة. (ديسلر، 2003:ص 108)

- 2- **تخطيط الموارد البشرية:** وتنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية. (عباس، 2003م: ص 43).
- 3- **الاستقطاب:** هو ذلك النشاط الذي ينطوي على جذب وعاء من الأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المؤسسة، ومن الناحية الأخرى فإن الاستقطاب لا بد وأن يهتم بعملية جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة . (نصر الله، 2002م: ص 107).
- 4- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة، وهو الجزء الأخير من عملية الاستقطاب عندما تقرر المؤسسة تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين للوظيفة (Maund ، 2001م: ص 151).
- 5- **تدريب وتطوير العاملين:** عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي . (عباس، 2003م: ص 43).
- 6- **تقييم الأداء:** هو نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف. (Mondy & Noe، 2005م: ص 252).
- 7- **التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة):** الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم مورداً حيويًا في المنظمة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية. (عباس، 2003م: ص 43).
- 8- **أنظمة الأجور والرواتب:** تحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة. (عباس، 2003م: ص 43).
- 9- **أنظمة الحوافز:** تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين. (عباس، 2003م: ص 43).
- 10- **أنظمة الفوائد:** هي المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة. (عباس، 2003م: ص 43).

11-علاقات العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى. (عباس، 2003م:ص43).

12-انضباط العاملين: تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون ، والتي تعتبر خروجاً عن القواعد والنظم المحددة في المنظمة. (عباس، 2003م:ص43).

13-الوقاية والسلامة المهنية: تعني إدارة الموارد في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة الموظفين وسلامتهم ، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة ، فالحوادث الصناعية وإصابات العمل تحمل المؤسسة نفقات كبيرة تتمثل في تكلفة إنتاج البضائع بسبب تعطل الموظفين والآلات، بالإضافة إلى تعويض العامل المصاب وتحمل نفقات علاجه وأجوره. (أبو شيخة، 2000م:ص327).

14- نظم معلومات الموارد البشرية (التصميم والتطبيقات): الوظيفة التي تعني بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة . (عباس، 2003م:ص43).

المبحث الثاني عملية التوظيف

مقدمة:

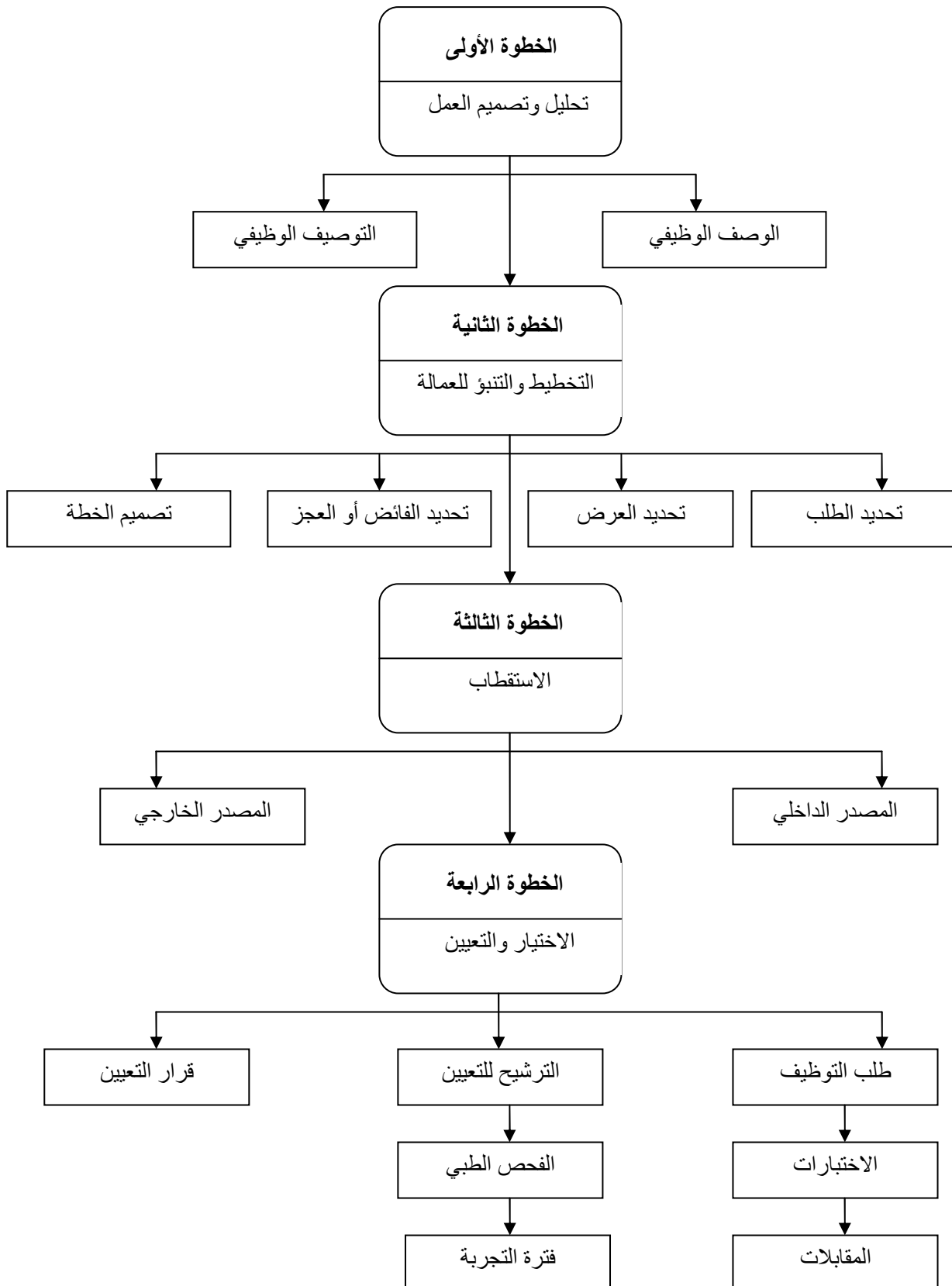
إن عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه (السالم، صالح، 2002م: ص81). حيث تعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة إنجازها، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية للمؤسسة (الهيبي، 2003م: ص 121) .

ومن الضروري الحرص على انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات والمهارات الملائمة للشاغر الوظيفي لتجنب المشاكل الناتجة عن إهمال تطبيق المعايير اللازمة في عملية التوظيف حيث من الجدير بالذكر بأنه من السهل على المؤسسة أن تجلب الموظف ولكن من الصعوبة أن تقلبه منها لأنه من المحتمل أن تواجه مشاكل قانونية أو تضطر بتحمل تكاليف التزامات مالية وتكاليف جلب موظف آخر.

ستقوم الباحثة بعرض الأدبيات التي تناولت الحديث عن الركائز الأساسية لعملية التوظيف فهناك خطوات رئيسية يجب عدم تجاهل أي منها خلال عملية التوظيف نظراً لضرورتها في ضمان جلب الموظف المناسب في المكان والوقت المناسبين مما يضمن للمؤسسة فرصة استثمار المورد البشري واستغلاله بطريقة مثلى تضمن لها الاستمرارية والربح وتكسيبها السمعة الجيدة .

ويوضح الشكل التالي الخطوات الرئيسية خلال عملية التوظيف التي سوف يتم التطرق إليها خلال هذا المبحث .

شكل رقم (3)
يوضح خطوات عملية التوظيف



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

أولاً: تحليل الوظائف وتصميمها

1. مفهوم تحليل الوظائف

يُعد التحليل الوظيفي حجر الأساس لكل وظائف الموارد البشرية، ويعني هذا اعتماد كل وظائف الموارد البشرية إلى حد ما على كفاءة تحليل الوظيفة، وعند القيام بالتحليل الوظيفي فإن العمل ومتطلباته هي التي تكون محل الدراسة، فتحدد أولاً المهام التي تتكون منها الوظيفة، ثم تحدد بعد ذلك المهارات والخصائص الشخصية والخلفية التعليمية والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح. (حسن، 2000:ص56).

يقصد بالتحليل الوظيفي هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة، لكي يحقق مستوى أداء ناجح. (حسن، 2000:ص56). وعُرف بأنه الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها (ديسلر، 2003م:ص108).

وكما عرف بأنه هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها. إذ أن الغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الإجابة على الأسئلة التالية : (السالم، صالح، 2002م:ص40)

- 1- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة ؟
- 2- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال ؟
- 3- ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها من أجل إنجاز تلك الأعمال ؟
- 4- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع أو خدمات ؟
- 5- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال ؟

يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتهما من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الأسئلة الخمسة التي طرح أعلاه هذين الجانبين أو القسمين هما :

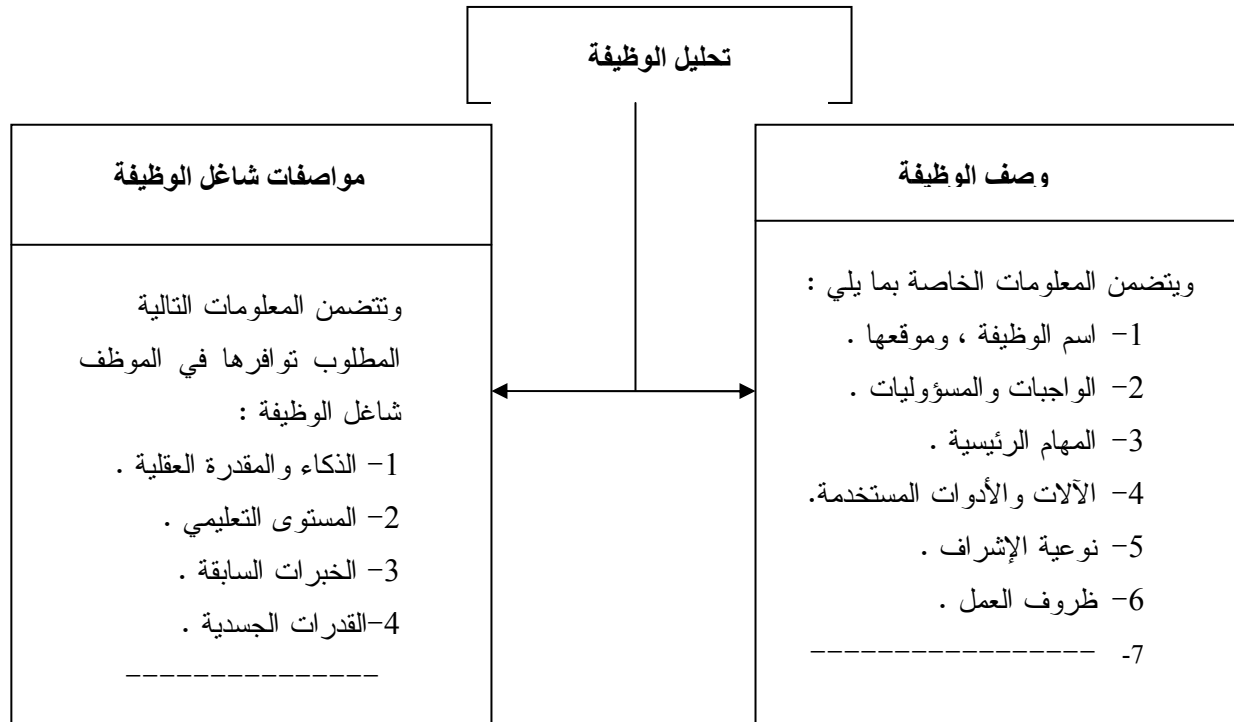
أ- وصف الوظيفة : هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة. (السالم، صالح، 2002م:ص41) .

ويمكن أن نعرفها بأنها قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة. (ديسلر، 2003م:ص108).

ب- **مواصفات شاغل الوظيفة:** وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف، والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة . ومن هنا يلاحظ أنه بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة التوصيف معياراً للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى والملاصق والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفأ مستوى أداء ممكن . (السالم، صالح، 2002م:ص41).

كما تعرف بأنها هي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية، الخ والتي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة. (ديسلر، 2003م:ص108). ويمكن توضيح مخرجات تلك العملية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4)
يوضح محتويات تحليل الوظيفة



المصدر: السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م:ص42 .

2. أهمية تحليل الوظائف

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق وشامل سهل علينا إجراء عملية تقويم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية. وما قيل بشأن وظيفة تقويم الوظائف ينطبق أيضاً على بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، وتتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي : (السالم،صالح،2002م:ص43)

- 1- تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها .
- 2- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف - الاختيار والتعيين والترقية والنقل ، كما تتجلى أهمية تحليل الوظائف باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية .
- 3- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم .
- 4- تحديد احتياجات التدريب والتنمية الإدارية .
- 5- إن تحليل الوظائف هو الأساس المباشر لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب .
- 6- أنه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف .
- 7- توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الأعمال للأخطار وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية - الأمن الصناعي .
- 8- إضافة إلى ما تقدم فإن المعلومات التي توفرها عملية التحليل تستخدمها الإدارة في إقامة علاقات أفضل بين العاملين وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية ، وتقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة .

3. خطوات تحليل الوظيفة

يتضمن تحليل الوظيفة القيام بست خطوات أساسية تتمثل فيما يلي: (ديسلر، 2003م:ص 110-111)

- 1-الخطوة الأولى : وتتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية ذلك .فهناك بعض الأساليب المستخدمة في جميع البيانات مثل مقابلة الموظف المختص وسؤاله عن واجباته الوظيفية، والتي يمكن استخدامها في إعداد وصف مكتوب للوظيفة والذي يتم بناء عليه اختيار الأفراد لشغل الوظيفة .

هذا مع مراعاة أنه توجد هناك أساليب أخرى لتحليل الوظيفة لا تقدم معلومات وصفية عن وصف الوظيفة، فهي عادة ما تقدم تقديرات كمية لكل وظيفة بحيث يمكن الاعتماد عليها في المقارنة بين الوظائف لأغراض منح المكافآت .

2- الخطوة الثانية: وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوافرة عن الخرائط التنظيمية ، خرائط العمليات ووصف الوظيفة، حيث تظهر الخريطة التنظيمية تقسيم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة ، بالإضافة إلى أنه يجب أن تحدد الخريطة مسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين الوظائف والتي توضح الأطراف المختلفة المتوقع أن يتعامل معها شاغل الوظيفة. أما خريطة العمليات فتقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما قدمته الخريطة التنظيمية.

3- الخطوة الثالثة: وتتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها ، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها وأن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت .

4- الخطوة الرابعة: وتستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية ، سلوكيات الموظف ، ظروف العمل ، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة .

5- الخطوة الخامسة: وفيها يتم مراجعة وتنقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه ، وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة . وتستهدف هذه الخطوة أيضاً زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف لوظيفته .

6- الخطوة السادسة: وفي هذه الخطوة يتم إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف لها ، واللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة .

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية /تحديد الاحتياجات

1.تعريف ومفهوم تخطيط القوى العاملة

هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة . (شاويش، 2000م:ص132)

حيث يقوم المديرون في العالم المتقدم بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية تماماً كما يخططون بخصوص أي موارد أخرى، ويحاول هؤلاء المديرون العمل على ضمان

أن لديهم الأعداد المناسبة من الأشخاص العاملين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. ثم ينتقلون بعد ذلك إلى هذه الخطة، والتي تم تصميمها لتحقيق أهدافهم، ويقومون بتحليل متطلبات الأشخاص العاملين في المؤسسة، آخذين في الاعتبار أي ضغوط سواء أكانت مالية أم أي ضغوط أخرى علاوة على التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، فإذا ما كان هناك احتمال وجود نقص في مهارات معينة فإنه يجب التفكير في استراتيجيات للتعامل مع هذه المشكلة، مثل إضفاء مزيد من المرونة على الطرق المتبعة في العمل. (كشواي ، 2006م:ص23)

وتعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ويعتمد المديرون في تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كماً ونوعاً على استراتيجيات المنظمة، فلا بد من التوافق والانسجام بين الاستراتيجيات، فالتوسع في الأسواق أو المنتجات يتطلب توسعاً مقابلاً في الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار كلفة الموارد البشرية من جهة، وعرض الموارد البشرية من جهة أخرى، أي إن عملية التخطيط للموارد البشرية هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة. (عباس، 2003:ص55) وهناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية، وأهمية هذا الربط تنبع من انه لا يمكن منطقياً تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من الأفراد مستقبلاً دون الوقوف على خطط المنظمة وأهدافها الإستراتيجية التي سوف يضطلع هؤلاء الأفراد بإنجازها. إذن من وجهة النظر الإستراتيجية ، تمثل الموارد البشرية استثماراً يمتلك قيمة تنافسية عظيمة أن استطاعت المنظمة إدارته بفاعلية وهو استثمار طويل الأمد، فالموارد البشرية ضمن هذا الطرح تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المنظمة. (السالم، صالح، 2002م:ص63)

2. أهمية التخطيط للموارد البشرية

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة :

- 1- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- (عباس، 2003م:ص56)

- 2- يؤدي إلى الموازنة الكفوءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي . (عباس، 2003م:ص56)
 - 3- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز . (عباس، 2003م:ص56)
 - 4- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم .(عباس ، 2003م:ص56)
 - 5- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي، وهيكल الوظائف فيها .
 - 6- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم. (شاويش، 2000م:ص133)
 - 7- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة. (شاويش، 2000م:ص133)
 - 8- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين .
- (السالم، صالح، 2002م:ص60، 61) .
- 9- يساعد على تخطيط التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً ، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.(السالم، صالح، 2002م:ص60، 61) .

3. خطوات وطرق التخطيط للموارد البشرية

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط للموارد البشرية على مجموعة من العوامل أو المقدمات الأساسية والتي أهمها رسالة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية، إن رسالة المنظمة تحدد النشاطات التي ترمع المنظمة القيام بها وتنفيذها، كما وأن رسالة المنظمة تقود إلى تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، حيث إن الأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيها وفي مجال خطة الموارد البشرية لابد من تحليل وفحص المهارات والمعارف والقابليات المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وكذلك تحليل العرض الخارجي من الموارد البشرية.(عباس ، 2003م:ص60)

ومن الممكن تحديد خطوات التخطيط للموارد البشرية بأربع خطوات هي كالآتي :

1- تقدير الطلب على الموارد البشرية: يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللّازمين لكل عمل من الأعمال في المنظمة ، وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية، إن الأساليب النوعية والكمية تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء إذ من الممكن الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم ومن الأساليب المعتمدة في هذا الصدد أسلوب دلفي ويعتمد هذا الأسلوب على إجراءات محددة من أهمها توزيع استبانة على الخبراء للحصول على بيانات يمكن استخدامها في الوصول إلى التنبؤات النهائية وتكون آراء الخبراء مستقلة الواحد عن الآخر لتشجيع التفكير وتنويره والاستبعاد أي تأثير في الرأي حول الحاجة للموارد البشرية من قبل أي خبير على الآخر، وفي الغالب تكون هناك سلسلة من الاستبيانات التي تجمع من قبل وسيط يقوم بإعداد خلاصة بالنتائج وتحديد متوسط إجابات الخبراء في كل مرة ويقوم بإرسال الاستبانة طالباً إعطاء تخمينات أخرى في ضوء عوامل ومتغيرات يحددها في كل مرة إلى أن يصل إلى المتوسط المعياري الذي يشير إلى الانسجام في الإجابات، أما الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات للموارد البشرية فهي متعددة حيث تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية ، ومعظم هذه المؤشرات ترتبط بنشاطات المؤسسة مثال على ذلك مستويات المبيعات وتأثيرها على الحاجة إلى الموارد البشرية أو مستويات الأرباح أو معدلات الإنتاج وغيرها . (عباس، 2003م:ص64)

2- تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية: نظراً لأن العاملين حالياً في المؤسسة هم الأساس الذي تركز عليه عملية تقدير العرض الداخلي المستقبلي ، لذلك يتوجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية قاعدة بيانات Data Base غنية بالبيانات عن الموظفين . ومن بين الطرق العديدة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية طريقة مخزون المهارات ، وخرائط الترقّي والإحلال . (السالم، صالح، 2002م:ص72)

أ- مخزون المهارات Skills Inventory

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الشركة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث :

- اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية .
- المؤهلات التعليمية .
- الخبرات السابقة .
- البرامج التدريبية التي اشترك بها .
- الامتحانات التي اجتازها .

- نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة ، مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن .
 - الغياب، الجزاءات التأديبية إن وجدت .
 - القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى .
 - تطلعات وطموحات الموظف في الترقية أو في تغيير مساره الوظيفي .
- ولا شك أن مثل هذه القائمة تعطي تصوراً واضحاً للمخططين عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته . هذا وتستخدم هذه الطريقة في الشركات صغيرة الحجم .

ب- خرائط الترقى والإحلال Promotion and replacement charts

بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة كوظائف الإدارة العليا مثلاً ، تستخدم طريقة خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً . وهذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته .

وبقدر ما تفيدنا هذه الخرائط في تشخيص الأفراد الذين بالإمكان ترقيةهم حالياً، إلا أنها لا تعطي أهمية تذكر للوظيفة التي سيتم ترقية الموظف لها. ويبدو أن هذه العملية يسيرها الحكم الشخصي بصورة عامة. ويجب أن لا ننسى أن المدير المهيأ لشغل وظيفة أعلى قد يكون مؤهلاً لوظائف مختلفة أخرى. وهو احتمال حدوث تغيير في هيكل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط .

(السالم،صالح،2002م:ص72)

3- تحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيه : تشكل الموازنة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من العاملين محور العملية التخطيطية ، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مشكلة العمالة من خلال إجراء مقابلة بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة للعمل ، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخلل ونوع ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجها والوصول إلى حالة التوازن المطلوب ، وقد نلاحظ بنتيجة المقارنة : (السالم،صالح،2002م:ص75)

أ- أما زيادة الطلب على العرض (وجود عجز)

ب- أو زيادة العرض على الطلب (وجود فائض) .

ج- أو زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى .

4-إعداد خطة العمل: بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب

المتنبأ به مساوياً للعرض ، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز ، ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض الآتي: (عباس ، 2003م:ص 64)

- أ- التوقف عن التوظيف الجديد
- ب- تسريح أو التشجيع على ترك العمل والمنظمة
- ت- التشجيع على التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة) .

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي :

أ- إجراء التعيينات الجديدة

- ب-التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية .
- ت- ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل) .
- ث- إجراء التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة .

ج- استخدام عاملين بموجب عقود مؤقتة.

4.المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى، مثل الموارد المالية وذلك لعدة أسباب منها : (كشواي ، 2006م:ص27) .

- 1- إنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور .
- 2- هناك اختلافات بين كل شخص وآخر ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوي .
- 3- إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جداً من الأشخاص مثل المحاسبين والسكرتارية والمختصين في الكهرباء إلخ.
- 4- يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع إلى آخر أقل سهولة من تحريك أي مورد آخر مثل المال .

- 5- تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى غالباً ما لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشئ السهل ، كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفاً كما يستهلك الكثير من الوقت .
- 6- يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين .
- 7- هناك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان - من الممكن حفظ المال في الخزنة ولكن الأشخاص في حاجة إلى مكاتب وأماكن للسيارات وكنائيات .

5.معايير نجاح التخطيط للقوى العاملة

توفر خطة القوى العاملة خارطة سير المنظمة مستقبلاً Road Map بحيث يتم تحديد الأعداد من القوى العاملة المطلوبة، والمصادر لتوفيرها ، ومتى ستظهر الحاجة للعمالة، ونوع التدريب المطلوب لتنمية مهارات العاملين ، والترقيات والإعداد لها، لتتسجم مع متطلبات العمل في المنظمات ، وفيما يلي نبين عوامل النجاح الأساسية للتخطيط للقوى العاملة : (نصر الله ، 2002م:ص103) .

- 1- أن تكون خطة القوى العاملة مستوحاة وجزءاً من الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وتهدف إلى المساعدة في تنفيذ تلك الخطة .
- 2- اعتماد الخطة من الإدارة العليا ومتابعة تنفيذها وإدخال التعديلات عليها حسب متطلبات الظروف مستقبلاً (مرونة الخطة) .
- 3- أن تبني الخطة على دراسة للواقع الفعلي والحاجات التي يشترك في تحديدها الرؤساء والمرووسين (الشمولية للخطة) .
- 4- أن تعطى الخطة الفترات الثلاث القصيرة والمتوسطة والبعيدة .
- 5- أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار الآتي :

أ- المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية لبيئة المنظمة .

ب- مرحلة حياة المنظمة والمتغيرات الداخلية التي يتم تحديدها أو التنبؤ بها من دوران وظيفي وتوسع أو انكماش المنظمة .

ت- عدم وجود أي نقص أو فائض في القوى العاملة في المنظمة حتى لا يؤثر سلبياً على إنتاجية المنظمة أو زيادة التكاليف أو تعطيل أو إرباك العمل.

ثالثاً: الاستقطاب

1. تعريف الاستقطاب

بعد إنجاز عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً. (عباس، 2003م:ص105) وبذلك يمكن تعريف الاستقطاب على أنه ذلك النشاط الذي تقوم به الوحدة الإدارية المتخصصة بإدارة الأفراد بالمنظمة بهدف البحث عن مجموعة كافية من الأفراد المحتملين لملء الوظائف الشاغرة فيها واستمالتهم وجذبهم، لكي يكونوا قاعدة لانتقاء واختيار أنسبهم في الوقت المناسب، بما يحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها (رشيد، 2001م:ص467) إن الاستقطاب هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيتات المناسبة الاستقطاب يغذي عملية الاختيار التي تسعى لانتقاء أفضل الذين تم استقطابهم أي جذبهم للتقدم بطلبات التوظيف. وهكذا تجد الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان . وبقدر فاعلية الاستقطاب ونجاحه في جذب أنسب المتقدمين دون غيرهم، تسهل عملية الاختيار إذ يكون الانتقاء من بين عدد أقل ممن تتوافر لديهم أقرب الخصائص المطلوبة للوظائف المراد شغلها. (مصطفى، 2000، ص161).

كما يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل وكما يمكن تعريفه بأنه هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة. (السالم، صالح، 2002م:ص81) .

وكما يمكن تعريفه بأنه هو عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة (Maund, 2001: p.151) .

2. أهمية وأهداف الاستقطاب

تعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعون، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها ، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها . (السالم، صالح، 2002م:ص82) .

إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي : (السالم، صالح، 2002م:ص83) .

1- حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين) .

2- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

3- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب 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 وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية .

5- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

6- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين .

3.العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث أن نجاح المنظمة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنه أن يسهم في مدى إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال إذ أن تجنبها للأخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في السياسة الاستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب يمكن المنظمة دائماً في تحقيق سبل التفوق في انجاز الأداء بالشكل السليم. إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في فاعلية الاستقطاب للقوى البشرية وهي : (حمود،الخرشة،2007م:ص91) .

1- سمعة المنظمة : إن سمعة المنظمة وما تنسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء ومن الأمثلة على ذلك : (حمود،الخرشة،2007م:ص92) .

أ- الرواتب والأجور المجزية .

ب- الترقيات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة .

ت- الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين .

ث- الموقع الملائم والسليم .

ج- الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد والعجز .

ح- استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد .

خ- عدم خطورة العمل .

2- الظروف الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دوراً فاعلاً في عملية الاستقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة أو التضخم فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلباً للعمل ، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين ، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات. (حمود،الخرشة،2007م:ص93) .

3-الاتجاهات الاجتماعية السائدة: إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين، إذ أن المجتمع غالباً ما يشكل توجهاً إيجابياً نحو منظمة أو عمل ما ولأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع (كسياسة العيب) السائدة تجاه بعض الأعمال، لذا فإن هذه المنظمات لا تعاني مشاكل أو صعوبات أو جهود في عملية الاستقطاب للقوى البشرية، بعكس المنظمات التي تعاني من أثر الاتجاهات الاجتماعية نحو بعض الأعمال.(حمود،الخرشة،2007م:ص93) .

4- الإستراتيجية التنظيمية: إن المنظمات التي تركز على إستراتيجية الكلفة الأدنى تسعى إلى تهيئة الموارد البشرية والحصول عليها .بتركيزها على الموارد البشرية داخل المنظمة، وهذه الإستراتيجية تسمى بإستراتيجية الاستقطاب الداخلي . ويكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف الأعلى ، أما إذا كانت المنظمة تتبنى إستراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التوزيع في المنتجات أو الأسواق فهي تنهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها لذا فإن اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية الكفوءة من الخارج سيكون هو الأساس. (عباس،2003م:ص106).

5-الخصائص 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 والمجهزين 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.(عباس،2003م:ص106).

4. مصادر الحصول على الموارد البشرية

تعنى عملية الاستقطاب بالحصول على القوى البشرية بالكمية والنوعية المناسبة والتي تتلاءم مع طبيعة الخصائص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة المعينة، لذا فإن المتغيرات التي تتحكم بالاستقطاب أصبحت واضحة بشكل لا يدعو للشك بأن سمعة المنظمة والامتيازات المجدية للعاملين من حيث الرواتب والحوافز والمكافآت إضافة لطبيعة الضمان الممنوح للعاملين صحياً أو اجتماعياً وغيرها من الأسباب التي تجعل عملية الجذب والاستقطاب ذات أثر فعال في تمكين المنظمة من مواصلة الأداء الإنتاجي أو التشغيلي بالشكل الفعال، وعلى الرغم من تعدد المصادر التي يمكن أن ترفد المنظمة بالطاقات الإنسانية العاملة وفقاً للجذب والاستقطاب إلا أن أغلب الباحثين والاختصاصيين يركزون على أن المصادر الرئيسية التي يتم من خلالها رفد المنظمات بالعاملين ويمكن أن يتم تصنيفها إلى نوعين هما :

(حمود، الخرشة، 2007م:ص95).

■ المصادر الداخلية .

■ المصادر الخارجية .

1- المصادر الداخلية :- وهذا يعني أن المنشأة تعتمد في الأساس عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، وهناك عدة مزايا لاستخدام المصادر الداخلية في الاختيار منها :

(شاويش، 1996م:ص159)

أ- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة، وترفع الروح المعنوية لهم.

ب- تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من الخارج.

ت- تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى .

وعلى الرغم من هذه الإيجابيات فإن هناك بعض السلبيات التي تنجم من الاعتماد على هذا

المصدر منها : (عباس، 2003م:ص109)

أ- تقليل الإبداع والابتكار في المنظمة .

ب- ضعف الإمكانية على ممارسة الصلاحيات من قبل أولئك العاملين الذين تتم ترقيتهم، فالعامل الذي تتم ترقيته إلى موقع أعلى ينظر إلى زملاؤه في العمل نظرة الزميل أكثر من نظرة الإداري الذي لا بد أن يأمر، ولذلك ينتظرون منه معاملة خاصة وهذا يؤدي إلى التشويش في استخدام الصلاحيات.

ويمكن أن يتم تغذية الوظائف الشاغرة من المصادر الداخلية من خلال :
(حمود،الخرشة،2007م:ص96).

أ- **التنقل بين الوظائف المختلفة** : يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لإشغال هذه الوظائف .

ب- **الترقية (الترفيع)** : يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية عليا ،تتطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية

ت- **الترقية بالأقدمية** : وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعد انقضاء مدة زمنية محددة سنة أو أكثر يتم ترفيقه إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي والأدبي في المنظمة ذاتها.

ث- **الترقية بالاختبار** : ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختبار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني ، إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات والكفاءات العالية وسبل التحفيز والإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين .

2- **المصادر الخارجية** :- غالباً ما تحتاج المنظمة التي تنمو نمواً سريعاً إلى مصادر خارجية لاستقطاب الأفراد ومن أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج ،هي كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط. أيضاً أن استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تقيد المنظمة. وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هناك بعض المساوئ التي تشوب هذا المدخل ومنها صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل ، أو الاتصال بهم، أيضاً فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً أطول للتعرف على العمل وللتكيف مع المنظمة مما يسبب مشاكل للمنظمة
(حسن،2000م:ص108) .

ومن بين أهم مصادر الاستقطاب الخارجية الآتي:

أ-الإعلانات : يعد الإعلان من الطرق الشائعة في الحصول على الموارد البشرية

ويتطلب الإعلان الناجح شروطاً من أهمها : - (عباس،2003:ص 111)

- أن يكون محدداً ودقيقاً إذ يحدد فيه شروط ومتطلبات الوظيفة المعلن عنها ونوع المنظمة وأهدافها .

- أن ينشر في وسيلة إعلان واسعة الانتشار ومتداولة من قبل أكبر عدد من الجمهور المستهدف .

-الوضوح والدقة في صياغة الكلمات مع الابتعاد عن الأوصاف الذاتية في نجاح المتقدم للوظيفة وإنما تحديد المعايير الموضوعية التي ترتبط بالوظيفة .

ب- توصية العاملين الحاليين : تعد التوصية من قبل العاملين الحاليين من أفضل وسائل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة ، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين يتم اختيارهم وفق هذا المصدر يميلون للبقاء فترة أطول مع المنظمة كما يظهرون ولاء ورضا أعلى من المصادر الأخرى .

ت- وكالات الاستخدام : تستخدم العديد من المنظمات متعاقدين خارجيين (وكالات) لجذب الأفراد الكفؤين للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فاعلية عندما تسعى المنظمة للحصول على موارد بشرية ذات مهارة متخصصة .

ث-المدارس والمعاهد المهنية والجامعات : توفر المعاهد التعليمية والجامعات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية، ففي أغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد مراكز للتعيين هذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خريجها إلى جميع المؤسسات.

ج-الجمعيات والنقابات المهنية: تكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.

ح-برامج التدريب والتشغيل : تتبنى بعض المنظمات مهمة تصميم وإعداد برامج تدريبية لتحسين فرص الاستخدام للأفراد غير المؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القابليات، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى الوظائف الشاغرة، وفي الغالب تلك الوظائف تتطلب مهارات فنية وتطبيقية.

رابعاً: اختيار وتعيين الموارد البشرية

1. تعريف ومفهوم الاختيار

إن عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة . فتكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات . وتستطيع هذه المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العلمية في عملية الاختيار والتعيين أن تخفض من هذه التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخطأ . (أبو شيخة، 2000م:ص81)

فهو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم ،وتعيينهم في نهاية الأمر وكما يمكن تعريفه بالعملية التي بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر . (السالم، صالح، 2002م:ص85)، وقد عرفت عملية الاختيار على أنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يُقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة. (زويلف، 2003م: ص 97)

2. أهمية عملية الاختيار

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها، إن لم يتوفر الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات (شاويش، 2000م: ص 157) وترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يلي : (أبو شيخة، 2000م:ص82)

1- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وليس خافياً على أحد أن الشخص الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع خبرته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار . وإذا ما اضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الاستفادة منه بالقدر الكافي .

2- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية . فيوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبرتهم، كما أنه لا يوفر لهم الاستقرار الوظيفي حين يشعر الموظف إلى فرص الترقى مفتوحة أمامه ما دام أدائه مرضياً .

3- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار ، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حباه في هذه

الوظيفة لا للمنظمة التي يعمل فيها ، وأثر ذلك في الفساد الإداري لا يحتاج إلى عناء دليل .

4- إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً وتعرضه لإصابات العمل محدوداً .

3. خطوات عملية الاختيار

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منشأة لأخرى فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين وانتقاء أصلحهم ، ويتوقف الأمر أساساً على نوع الوظيفة، ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنشأة ، وأيضاً على إمكانيات المنشأة وحجم العمالة بها وسياساتها تجاه القوى العاملة . (عبد الباقي، 1999-2000م:ص169) وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي:

1- طلب التوظيف: وهو عبارة عن وثيقة يملؤها المرشح ، وتقوم المنظمة بتحديد كافة البيانات التي تتطلبها الوظيفة المراد الترشيح إليها كالاسم ، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، اللغات والخبرات ، التخصص ، الحالة الصحية والمرجع الذي يمكن الاتصال به أو أية بيانات أخرى تتطلبها المنظمة . (حمود، الخرشنة، 2007م:ص110) وعادةً ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص بواسطة المنشأة وتصميم طلب الاستخدام ليست عملية عشوائية ، بل يتطلب الأمر إتباع أسلوب علمي باعتبار أن طلب التوظيف هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة ، والتي بدراستها تتضح مقرته ودرجة صلاحيته. (عبد الباقي، 1999-2000م:ص170)

2- اختبارات التوظيف: بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توافر الشروط العامة الواجب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الحالية ، يبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة . وينظر البعض إلى الاختبارات باعتبارها الوسيلة الموضوعية للاختيار على أساس الجدارة والصلاحية دون التأثير بالنواحي الشخصية والاجتماعية والبعد عن التحيز والمحاباة الشخصية . (عبد الباقي، 1999-2000م:ص176) .

وتستخدم المنظمات اختبارات توظيف مختلفة مثل اختبارات الذكاء واختبارات الميول واختبارات القدرات بهدف التعرف على المتقدمين لشغل وظائف المنظمة . تمثل الاختبارات

خطوة مهمة توظف أحياناً لخدمة عملية اختيار العاملين فتستخدم لقياس قدرات ومهارات المتقدمين للوظائف، ولانتقاء العاملين المزمع ترقيةهم. وتهدف الاختبارات عادة إلى الحد من التحيز الشخصي للطرف المقابل ، إذ تعطي الدور الأساسي للقدرات والمهارات كما تبينها نتائج الاختبارات. (أبو شيخة، 2000م:ص86) ولكي يكون الاختبار مناسباً يجب أن تتوفر فيه عدة خصائص، أهمها :

أ- تمثيل الاختبار للسلوك المطلوب قياسه، فمن الضروري أن تكون عينة السلوك التي يقيسها الاختبار ممثلة للسلوك الإنساني المراد قياسه تمثيلاً دقيقاً، حتى يمكن التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف أخرى مشابهة. (أبو شيخة، 2000م:ص87)

ب- الصدق: يقصد به أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه . ويقدم صدق الاختبار دليلاً مباشراً على مدى صلاحية المتقدم للقيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته.

(أبو شيخة، 2000م:ص87)، ولكي نحدد ذلك هناك ما يسمى بصدق المحتوى content validity وكذلك صدق المعيار Criterion validity ونعرف صدق المعيار بأنه يدل على أن أولئك الذين يبلون بلاءً حسناً في الاختبار سيكون هذا حكماً بأنهم سوف يكونون كذلك في الوظيفة . أما تعريف صدق المحتوى فهو أن الاختبار يمثل عينة عادلة لمحتوى ومتطلبات الوظيفة . (ديسلر، 2003م:ص 197)

ت- الثبات: يقصد به الحصول على نتائج متشابهة إذا طبق الاختبار على مجموعة من الأفراد في فترات متباعدة . (أبو شيخة، 2000م:ص87)، وهناك طرق كثيرة لتقدير ذلك فمثلاً يمكنك أن تقدم نفس الاختبار إلى نفس الأشخاص على فترتين من الزمن مع مقارنة النتائج في الزمن الأول مع الزمن الثاني وهذا يعدّ تقديراً في الاختبار مرة أخرى أو ما يسمى Retest estimate أو يمكنك أن تجري اختباراً ثم اختباراً مكافئاً حسب ما يقدره الخبراء وهذا يعدّ تقدير شكل مكافئ Equivalent Form . (ديسلر، 2003م:صص 198، 199) .

ث- تحديد المعايير: أي أن يكون للاختبار معايير دقيقة تنسب إليها نتيجة كل متقدم له لمعرفة ما إذا كان متوسطاً أو ممتازاً. فالمعيار يمثل مستوى قياسياً يرجع إليه لفهم دلالة الدرجة إلى الزمن الذي استغرقه الفرد في الإجابة أو أشارت إلى عدد الإجابات الصحيحة. (أبو شيخة، 2000م:ص87)

ج- المستوى المناسب للصعوبة : فالاختبار شديد الصعوبة أو شديد السهولة ، لا يميز بدقة بين الأفراد وبالتالي يجب أن يكون ذا مستوى مناسب للمجموعة التي وضع من أجلها. (أبو شيخة، 2000م:ص87)

ح- الاقتصاد : ينصرف الاقتصاد إلى الوقت اللازم للتطبيق ، وإلى النفقات التي تتضمنها عملية التطبيق ، بحيث تؤخذ في الحسبان التكلفة مقارنة بالعائد الذي سيؤوب على المنظمة من تطبيق الاختبار . (أبو شيخة، 2000م:ص87)

خ- التعامل مع المتقدمين للوظيفة بأسلوب ودي لإشعارهم بالراحة والطمأنينة، وبالتالي للحصول على تعاونهم في إجراءاته من غير خوف.(أبو شيخة، 2000م:ص87)

ع- وضع تعليمات خاصة بالاختبار بحيث تساعد على فهم الغرض منه وعلى توضيح طريقة الإجابة عن أسئلته. وتكتب هذه التعليمات عادة على الصفحة الأولى من ورقة الاختبار ومن المفضل أن يعتمد الفاحص إلى قراءتها على المتقدمين.(أبو شيخة، 2000م:ص87)

غ- إعداد مواد الاختبار ومراجعتها قبل البدء في تطبيقه، كذلك إعداد مكان خاص لتطبيق الاختبار بحيث يتوافر فيه الهدوء والإضاءة الكافية والراحة التامة . وأخيراً توخي الدقة في التصحيح . (أبو شيخة، 2000م:ص88)

هناك أنواع عديدة من الاختبارات يمكن للمنظمة استخدام بعض أو كل منها حسب عوامل متعددة منها : نوع وطبيعة الوظائف، نوع وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ، الإستراتيجية التنظيمية . وكما أوضحت بإمكانية تقسيم الاختبارات إلى الاختبارات التحريرية والاختبارات العملية. (عباس، 2003م:ص128) ومن أنواع الاختبارات الآتي:

- الاختبارات التحريرية: تعد الاختبارات التحريرية من المداخل المهمة في قرارات التعيين وتنوع هذه الاختبارات وفقاً للفائدة المتوفرة والمحددة منها، فكل اختبار غرض معين .

ومن أهم أنواع الاختبارات التحريرية الآتي : (عباس، 2003م:صص 128، 130)

أ- الاختبارات النفسية: تقيس هذه الاختبارات السمات الشخصية للأفراد كالاستقرار النفسي والعاطفي ، ودرجة الذكاء والاستعداد لتحمل المسؤولية .

ب- اختبارات الاستعداد : يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة على التعلم.

ت- اختبارات الميول: تكشف هذه الاختبارات عن ميول ورغبات الأفراد تجاه الأعمال

ث- اختبارات الشخصية : تقيس هذه الاختبارات بعض جوانب شخصية الفرد أو مزاجه وهي قريبة الشبه من اختبارات الميول من حيث أن كليهما لا يعطي الإجابة الصحيحة أو الخاطئة بدرجة واضحة.

ج- اختبارات المعرفة: تقيس هذه الاختبارات المعرفة والمعلومات التي يمتلكها الأفراد كاختبارات الرياضيات للمحاسبين واختبارات الأنواء الجوية لكابتن الطائرة .

- اختبارات المماثلة في الأداء : تقيس هذه الاختبارات قابلية المتقدم للوظيفة لعمل بعض مهام الوظيفة أو كلها، واختبار الطباعة يعد مثلاً واضحاً لهذا النوع من الاختبارات وكذلك اختبارات العمل على الآلة الحاسبة وهذه الاختبارات تتطلب من المتقدم لشغل الوظيفة ممارسة العمل فعلياً أو تتم مقارنة مهارته وقابليته أثناء الأداء مع معايير الأداء المحددة وفق عملية تحليل الوظيفة ،من أهم أنواع اختبارات المماثلة في الأداء ما يلي:
(عباس، 2003م:ص ص130، 132)

أ- اختبار عينة العمل: إذ بموجب هذا الاختبار تتم إناطة مهام معينة للفرد المتقدم للوظيفة ويطلب منه تنفيذها وتتم مقارنة أسلوب ونتائج التنفيذ مع المعايير المحددة موضوعياً لكيفية ونتائج الأداء في تلك الوظيفة .

ب-مراكز التقييم: إن أسلوب مراكز التقييم من الأساليب الحديثة في اختيار المديرين للمواقع الإدارية المختلفة وفق ما يمتلكونه من قابليات وقدرات يتم تحديدها وفق إجراءات معينة.

3- مقابلات التوظيف: المقابلة هي محادثة أو منافسة تجري بين طرفين، لتبادل الآراء ووجهات النظر في موضوعات معينة، وتستهدف جمع معلومات عن خبرات ومهارات وقدرات المتقدم للوظيفة ومدى مناسبتها لمتطلبات إشغالها، وتزويده ببعض المعلومات عن الوظيفة وبالتالي التنبؤ بسلوكه ، وإيجاد جو من التفاهم بين الإدارة والمتقدم. وتعتبر من أقدم وسائل الاختيار وأكثرها انتشاراً في المنظمات ، تعتبر المقابلة بهدف الاختيار لشغل الوظائف من أحسن الوسائل لتقويم المتقدمين ، خاصة إذا ما تمت تنمية مهارات المديرين المكلفين بإجراء المقابلات لتأتي المقابلة وقد غطت عوامل الذكاء ، والدوافع، والشخصية ، والمعرفة ، ولتأتي وقد راعت كذلك مجموعة من القواعد أهمها : (أبو شيخة، 2000م:ص 88)

أ- استخدام الأسئلة كأداة للسيطرة والتحكم في سياق الحديث وأداة لتحديد موضوعات المناقشة .

ب- القبول: بمعنى قبول ما يقال بدلاً من الإدانة والاستنكار أو النقد أو التغاضي عن ما يقال .

ت- إعادة ذكر ما قيل أو التعبير عنه بجملة أخرى، فهذا من شأنه أن يشجع المتقدم على الاستمرار في الحديث .

ث- الصمت لبرهة بعد إلقاء السؤال من غير استخدام كلمة "حسناً" فهذا يعكس للمتقدم أن المقابل يتوقع منه المزيد من المعلومات .

ورغم شيوع استخدام المقابلات في عملية اختيار الموظفين إلا أن الدراسات والبحوث قد أوضحت ضعف مصداقية المقابلات في التنبؤ بإدارة الموظفين مستقبلاً وذلك لأسباب عديدة

كعدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجرى المقابلة مع المرشح أما بسبب جنسه أو مظهره وشكله العام ، إلى جانب اختلاف نمط المقابلات مع اختلاف أطراف المقابلة من وقت لآخر وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة . ولجعل المقابلة أكثر فاعلية يتوجب الاهتمام بمكان المقابلة والوقت المخصص لها ، وتجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة ، والتسلسل في توجيه الأسئلة وتقويم المقابلة وتوزيع الدرجات على فقراتها بموضوعية هذا إلى جانب ضرورة إطلاع المقابل مسبقاً على المعلومات الموجودة في طلب الوظيفة لمعرفة نقاط القوة والضعف في مواصفات المتقدم للوظيفة .

وتتعدد أنواع المقابلات باختلاف الهدف منها، وما يهمنها هنا هو الأنواع الخاصة بالاختيار والتعيين. ومن بين هذه المقابلات ، المقابلة الموجهة والمقابلة غير الموجهة ، والمقابلة الموقفية. وسنعرضها تباعاً: (السالم، صالح، 2002م:ص5)

أ- **المقابلة الموجهة:** تتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في اختيار المرشحين، ويحدد مسبقاً الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتترك للمقابل Interviewer حرية توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة. (السالم، صالح، 2002م:ص5).

ب- **المقابلة غير الموجهة:** وهي عكس المقابلة الموجهة تماماً ، حيث يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما اتفق دون سابق تنظيم أو تحديد كما يترك للمرشح الحرية للإجابة على الأسئلة الموجهة إليه بالطريقة أو الأسلوب الذي يراه مناسباً . (السالم، صالح، 2002م:ص5).

ت- **المقابلة الموقفية:** ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً . فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل (السالم، صالح، 2002م:ص5).

ث- **المقابلة المتعاقبة أو المتسلسلة:** يتميز هذا النوع من المقابلات بوجود عدد من المقابلين Interviewers يقوم كل واحد منهم بمفرده وبشكل مستقل بمقابلة المتقدم للوظيفة. وذلك في أوقات مختلفة وبصورة متعاقبة أو متسلسلة ، فيوجه كل منهم للمتقدم أسئلة مختلفة عن موضوعات مختلفة ، وعند فراغهم جميعاً من مقابلته يقومون بمقارنة ومناقشة التقويمات التي أعدها عنه، ومن ثم يقررون معاً قبوله أو عدم قبوله (أبو شيخة، 2000م:ص94).

ج- **المقابلة الجماعية أو المقابلة من خلال لجنة:** يستخدم هذا النوع من المقابلات عادة عند اختيار المستويات العليا من الموظفين سواء كانوا إداريين أم فنيين حيث تقوم

لجنة مكونة من عدد يتراوح بين ثلاثة وستة من الأعضاء بمقابلة المتقدم للوظيفة في آن واحد ، الأمر الذي يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم للوظيفة . ويتخصص كل عضو في هذه اللجنة في السؤال عن جانب معين وفي نهاية المقابلة يقدمون تحليلاً شاملاً عن المتقدم للوظيفة، وذلك برصد نقاط القوة والضعف ومناقشتها، ومن ثم يخرجون بتقويم موحد يتفقون عليه. (أبو شيخة، 2000م:ص94) .

ح- المقابلة المتعمقة : في هذه المقابلة يحدد المقابل بشكل مسبق العناصر الرئيسة التي يريد استكشافها في المتقدم للوظيفة. ويجب أن تكون هذه العناصر مكتوبة، وإن كان لا ينصح بالنظر إليها في أثناء المقابلة . (أبو شيخة، 2000م:ص94) .

عملية المقابلة : تتمثل الخطوة الأولى في عملية المقابلة اختيار الطرف المقابل ، وتحديد نوع المقابلة التي سيتم استخدامها. وبالرغم من اختلاف طرق إجراء المقابلات باختلاف أنواعها والأطراف الذين يجرونها، فإنه بشكل عام لابد للطرف المقابل أن يحيط بطبيعة الوظيفة ، والحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة لإشغالها . وأن يستعد للمقابلة . وأن يمتلك مهارات إجرائها . مما يعني تناول المقابلة من زاوية التخطيط لها وإجرائها ، فما بعد إجرائها (أبو شيخة، 2000م:ص 95)

4- الفحص الطبي : وذلك للتأكد من خلو المتقدم للوظيفة من الأمراض ومن قدرته على تحمل أعباء الوظيفة، وبالتالي توفير نفقات العلاج والتأمين وتخفيض معدلات الغياب.(أبو شيخة، 2000م:ص85).

5- البحث في خلفية المتقدم: ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم كمعرفين في طلب الاستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها المتقدم المتعلقة بمستوى إنجازاته وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي أن يؤخذ تقويم المستخدمين السابقين والمعرفين بحذر.(أبو شيخة، 2000م:ص85).

6- الترشيح للتعين:- في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص (مثلاً مدير المشتريات والمخازن في حالة التعيين في وظائف بإدارة المشتريات والمخازن) ، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنشأة ، بإعداد كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعين ، تمهيداً لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة. (عبد الباقي، 1999-2000م:ص 196)

7- التعيين :- إن التوصية بالتعيين عادة ما تتم من قبل الإدارة التي تشرف على تفريغ البيانات الخاصة بالمقدمين وهي إدارة الموارد البشرية بحسبان أنها الإدارة المعنية بالإشراف على مختلف إجراءات التوظيف (أبو شيخة، 2000م:ص85).

ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي : إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.

أ- **إصدار قرار التعيين** : تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله . (السالم،صالح،2002م:ص 94)

ب- **التهيئة المبدئية**: المقصود بالتهيئة orientation تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات، وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها . وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرزه فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل . ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المتوخات منها يجب عدم المغالاة فيها ، ومن المفضل عند تصميم برنامج توجيه الموظف مراعاة النقاط التالية : (السالم،صالح،2002م:ص ص94-96) .

- استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والإجابة على الأسئلة التي يثيرها .
- تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها .
- تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في مكان العمل من أجل التعارف .
- تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة وقد تتم هذه العملية عن طريق إجراء مقابلة بينه وبين رئيسه المباشر وممثل من إدارة الموارد البشرية. ويجب أن تكون المقابلات موضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي.

ت- **متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة**: إن مدة فترة التجربة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر ، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر .

ث- **تثبيت الموظف وتمكينه**: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر انه جيد في عمله ، تنتهي فترة

الاختبار ويعين بصورة نهائية ، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحة
الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل .

الفصل الثالث

الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

مقدمة

أولاً: نشأة الجامعات وتطورها في فلسطين

ثانياً: أهداف التعليم العالي

ثالثاً: الملامح الإيجابية للتعليم العالي الفلسطيني

رابعاً: الملامح السلبية للتعليم العالي الفلسطيني

خامساً: تحديات التعليم العالي الفلسطيني

سادساً: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

مقدمة:

ينظر إلى الجامعة في الوقت الحاضر على أنها رمز لنهضة الأمم وتقدمها، وعنوان على يقظتها وحضارتها ورفقيها، ومحور جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها العام الشامل وبأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية. وفي حرم الجامعة يجتمع نخبة من كبار رجال الثقافة والأدب والعلم والتكنولوجيا من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميمها وذلك من خلال التعليم والبحث العلمي والخدمة العامة. إن حضارة الإنسان المعاصرة والتقدم العظيم الذي تحقق في جميع مجالات المعرفة وبخاصة في مجالات العلوم والتكنولوجيا أو انعكاسات كل ذلك على جميع مناحي الحياة، وبدون أي استثناء، كان للجامعة دور محوري وأساسي فيه، حيث أسهم هذا التعليم إلى درجة كبيرة في نهضة الوطن ، وفي تحقيق تقدمه، وبخاصة من خلال القيادات التعليمية والإدارية والمهنية والسياسية وكذلك العسكرية والاقتصادية التي قام على إعدادها بمستوى عال، أكاديمياً ومهنياً. لقد كانت الظروف التي نشأ فيها التعليم الجامعي في الوطن العربي والأحوال التي صاحبت نموه وتطوره لم تسمح في كثير من الأحيان بوضع خطط له ترتبط بحاجات المجتمع ومتطلباته القائمة المتوقعة من الكوادر البشرية المتخصصة على مختلف مستويات التعليم الجامعي. فقد نشأت في غياب خطط التنسيق بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع ومتطلباته قضية هي من أهم قضايا التعليم الجامعي في الوقت الحاضر، إذ يمكن للمراقب أن يلحظ في معظم الأقطار العربية وفرة كبيرة في مجال تخصص معين، ونقصاً في مجال تخصص آخر، وللزيادة والنقص أثراً سلبية عميقة على واقع المجتمع وعلى استقراره. فالزيادة تولد البطالة والبطالة خطرة، بل يزداد خطرهما ويتفاقم حين تتفشى بين الجامعيين. أما النقص في مجال تخصص معين فيعني أن الخدمة في ذلك المجال ناقصة وغير مكتملة . لقد أصبحت الجامعة في الوقت الحاضر مركزاً للخدمة العامة من أجل تطور المجتمع وتنميته وتشمل الخدمة العامة للمجتمع فيما تشمل تقديم الخدمات المتميزة في المجالات الطبية والهندسية والقانونية ومختلف مجالات الخدمات الأخرى. (أبو مغلي، حمدي، شريم، آخرون، 1997م، ص 29، ص 51، ص 59).

أولاً: نشأة الجامعات وتطورها في فلسطين

تعود الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي الفلسطيني إلى سنوات الأربعينات عندما بدأ عدد كبير نسبياً من الطلبة يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في الخارج حيث لم يكن هنالك أية مؤسسات داخل فلسطين، فقبل عام 1967 لم يكن هناك مؤسسات تعليم جامعي في الأراضي الفلسطينية المحتلة ، وكل ما كان قائماً كان عبارة عن كليات مجتمع تدعى في ذلك الوقت بدور المعلمين، برز منها دور المعلمين التابعة لوكالة الغوث الدولية (أنروا) وبعض الكليات

التي أنشأتها الحكومة الأردنية، إضافة إلى بعض الكليات الخاصة مثل كلية بيرزيت وكلية النجاح في نابلس والكلية العربية في القدس، و في عام 1967 أحدث الاحتلال الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) تغييرات اجتماعية واقتصادية ودفع بالمجتمع الفلسطيني في الأراضي المحتلة إلى الاعتماد على نفسه في التخطيط والتفكير حتى في مجال التعليم. وفي هذا المجال فإن عدم وجود مؤسسات قيادية تعليمية أعطى دوراً أكبر للأشخاص ذوي النفوذ الاجتماعي أو الاقتصادي أو العلمي للأخذ بزمام المبادرة في هذا المجال. وقد كانت أولى المبادرات في كلية بيرزيت عام 1972، التي أعلنت عن تطور التخصصات التي تُدرسها إلى درجة البكالوريوس . وفي عام 1973 أعلنت مدارس الفريز في القدس عن تحويلها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم . وفي عام 1980 افتتحت كلية أخرى في الخليل إلى جانب كلية الشريعة التي تأسست منذ عام 1971 لتشكلا جامعة الخليل . وتطورت كلية النجاح في نابلس إلى جامعة عام 1977 بعد أن كانت كلية متوسطة . وفي عام 1978 تأسست الجامعة الإسلامية في غزة. وفي نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس . وأخيراً ومع بداية العقد الأخير من القرن الماضي تأسست أحدث جامعتين في فلسطين وهما جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة . لقد دفع وضع الجامعات التي نشأت بسرعة رؤساء البلديات المنتخبين في الأراضي الفلسطينية ومجمع النقابات المهنية ورؤساء الجامعات ورؤساء مجالس أمنائها إلى عقد اجتماع لتداول أمر التعليم العالي وتحديد فلسفته وأهدافه ودعمه والتخطيط له ، ونتج عن هذا أن نشأ مجلس جديد يدعى مجلس التعليم العالي . وقد جمع المجلس الجامعات والكليات الجامعية الفلسطينية تحت مظلته . وفي عام 1990 ونتيجة لتعديل نظام عمل المجلس وتشكيل لجان متخصصة، أصبح من الضروري أخذ موافقة مجلس التعليم العالي على افتتاح أي تخصص جديد في أي جامعة أو كلية جامعية.(المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان ،2005م،ص29)

ثانياً: أهداف التعليم العالي

تم تشكيل وزارة التعليم العالي عام 1996 م لتستكمل دور مجلس التعليم العالي الفلسطيني الذي كان قائماً قبل قدوم السلطة الفلسطينية ، وقد حددت الوزارة منذ بدء عملها أهدافها التالية: (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني،2008)

1. فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها .
4. الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية .
5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات العالي ومراكز البحث العلمي .
6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي
7. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة .
8. الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة .

ثالثاً: الملامح الإيجابية للتعليم العالي الفلسطيني

لقد أشارت نتائج الدراسة البحثية التي أعدها المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان حول التعليم العالي في فلسطين الواقع وسبل تطويره إلى أهم الملامح الإيجابية للتعليم العالي في فلسطين وهي كالآتي: (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005م، ص75)

1. استطاع التعليم الجامعي الفلسطيني أن يلعب دوراً مهماً وفعالاً في تزويد أبناء الشعب الفلسطيني بالفرص والمحفزات لمتابعة الدراسة العلمية والتقنية وإخصاب الأفكار من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع الأكاديمي الدولي وتطوير إمكانيات الإنتاج الفكري والاقتصادي. كما قام التعليم الفلسطيني بترسيخ الهوية الفلسطينية مما ساعد على المحافظة على بقاء الشعب على أرضه . ولكن المرحلة الحالية تتطلب نظرة متعمقة وتحديداً أكثر وأدق لرسالة التعليم العالي الفلسطيني لفترة نصف القرن القادم .
2. تطور في أعداد الجامعات والكليات ، حيث بلغ عددها إحدى عشرة جامعة وخمس كليات جامعية موزعة في أنحاء الوطن ، و 25 كلية مجتمع متوسطة ، تمنح شهادة الدبلوم للطلبة الذين قد أنهوا دراستهم لمدة سنتين.
3. إصدار قانون التعليم العالي الفلسطينية سنة 2000 على الرغم من التحفظات العديدة عليه.
4. تحقيق قدر من المساواة في الفرص التعليمية بين الذكور والإناث وتقليل الفجوة بين الطلاب والطالبات المنتسبين والمنتسبات في الجامعات الفلسطينية.

5. يعتمد نظام الدراسة في الجامعات الفلسطينية على نظام الساعات المعتمدة والذي تقسم بموجبه السنة الدراسية إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما من 15 إلى 16 أسبوعاً، بالإضافة إلى فصل صيفي ومدته من 8-9 أسابيع بما ي ذلك فترة الامتحانات في كل فصل .

رابعاً: الملامح السلبية للتعليم العالي الفلسطيني

تتلخص الملامح السلبية في التعليم العالي في التالي: (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005م، ص77)

1. غياب فلسفة تربوية للتعليم العالي في فلسطين، فانطلاقاً من موقع فلسفة التربية في النظام التعليمي وأهميتها في تحديد شكل ومضمون العملية التربوية ، فقد اتضح أن المحاولات الجارية في البلاد لإصلاح مؤسسات التعليم العالي لم تستند إلى فلسفة وطنية موحدة واضحة.
2. ضعف في تحقيق أهداف التعليم العالي وخصوصاً الهدف الخاص بالبحث العلمي ويظهر ذلك في عدم الاهتمام بالبحث العلمي التطبيقي وتطوير وسائله وأدواته ، وعدم السعي لاستقطاب باحثين وأساتذة متميزين لدعم مراكز البحوث .
3. افتقار الإدارة العامة للجامعات، وكذلك هيئة التدريس والموظفين إلى مساهمة التطورات الأكاديمية وإلى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة ومعالجة المعاملات الإدارية والمالية آلياً باستثناء بعض الجامعات التي بدأت باستخدام هذه التقنيات .
4. نسبة الإناث من أعضاء الهيئة التدريسية هو 12.8 % فقط والباقي وهو 87.2 % من الذكور، وهذا يشير إلى ضعف مشاركة الإناث في التدريس في هذا القطاع المهم من التعليم، وهذه النسبة لا تنسجم مع الزيادة الحادثة في عدد الإناث من الطلبة.
5. بمراجعة بسيطة في الدليل الخاص لعدد من الجامعات الفلسطينية يتبين أن البرامج الدراسية لهذه الجامعات تركز على الجانب النظري على حساب الجانب العملي والتطبيقي كما أن هذه البرامج تنقسم حالياً بالتكرار .
6. نظام التقييم في الجامعات يعتمد على الامتحانات الفصلية والنهائية على الرغم من تعددها بين المقالية والموضوعية، إلا أنها تركز ملكات الحفظ عند الطلبة وتبعدهم عن تطوير ملكات الإبداع والابتكار والتحليل .
7. اهتم التعليم الجامعي في فلسطين بزيادة مواد التخصص على حساب قاعدة المهارات الأساسية والثقافية العامة والتطور الشخصي للطلبة ، ونتيجة لهذا التوجه اتبع التعليم العالي أساليب التلقين ونقل المعلومات نظراً لمحدودية إمكانيات الطلبة الذاتية للتعلم.

وهذا يمكن وصف معظم الخريجين بأنهم متعلمون غير مثقفين، وينطبق هذا الوصف على مستوى البكالوريوس إضافة إلى الدراسات العليا.

8. ضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي في سياسات القبول وتبادل أعضاء هيئة التدريس والمشاركة في الأبحاث العلمية وقلة التنسيق والتعاون بين الكليات داخل الجامعة مما يضعف العملية التعليمية.

9. يوجد نقص واضح في التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وخصوصاً أولئك الذين ينتمون إلى الكليات غير التربوية في بعض مؤسسات التعليم العالي ، حيث ينقصهم طرق تصميم المواد الدراسية وتقييمها وتطويرها وكيفية توصيل المعلومات للطلبة بما يثير الانتباه والتفاعل وتشجيع الإبداع والابتكار.

خامساً: تحديات التعليم العالي الفلسطيني

مع كل ما أظهره نظام التعليم الفلسطيني من قدرة على البقاء ، بل وحتى على النمو في ظل ظروف معاكسة وغير مستقرة شهدتها على مدى العقود الماضية فإن هذا النظام يواجه اليوم عدداً من التحديات المثبطة للزئمة والتي يمكن تلخيصها وفقاً لدراسة البنك الدولي، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني على النحو التالي: (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005م، صص 79-86) .

1. تلبية الطلب المتزايد : جاء الضغط على نظام التعليم العالي نتيجة للعدد المتزايد سريعاً في عدد خريجي المدارس الثانوية والناآج عن تأثير النمو الديموغرافي المرتفع في عدد الطلبة المسجلين في التعليم الثانوي شبه العمومي مقروناً بانحراف شديد في نسبة عدد الطلبة الحاملين لشهادة التوجيهي تجاه التخصصات الإنسانية .

2. تحقق الاستدامة المالية: استجابت الجامعات للضائقات المالية بطرائق مختلفة، حيث رفعت مستوى استرداد التكاليف، حيث بلغت رسوم التعليم 68% من التكاليف المتكررة لكل طالب وأكثر من ثلث حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في نهاية عقد التسعينات من القرن الماضي . كما افتتحت الجامعات برامج جديدة ليتنافس عليها الطلبة ولتوسيع قاعدة الموارد لديها وتحاول الجامعات السيطرة على مصروفاتها بقدر الإمكان من خليل تقليل الإنفاق .

3. تحسين مستوى العدالة: تتباين إمكانية الوصول إلى نظام التعليم العالي الفلسطيني والحصول عليه بحسب دخل الأسرة ولكنها لا تتباين بدرجة كبيرة بحسب النوع الاجتماعي (الجنس) فالطلبة من الأسر الفلسطينية الفقيرة لا تتوافر لهم إمكانية

الوصول إلى السلسلة الكاملة من الفرص، فتكاليف التعليم ورسومه مرتفعة والمعونة المالية لمساعدة الطلبة غير كافية وأسرهـم هي التي تتحمل دفع التكاليف المرتفعة للتعليم.

4. استمرار الاحتلال الإسرائيلي: يشكل استمرار الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية المحتلة أكبر التحديات التي تواجه تطوير التعليم العالي الفلسطيني. فقد كان للعدوان والحصار والاجتياحات المتكررة للمناطق، أسوأ الأثر على العملية التعليمية وعلى الجوانب الإنسانية والمادية، وكذلك على الناحية النفسية.

سادساً: نبذة عامة عن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

يبلغ عدد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة المعترف بها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي (4) جامعات منها ثلاث جامعات أهلية وواحدة حكومية ، وسيتم الحديث عنها كالتالي:

1. الجامعة الإسلامية (أهلية)

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليدـه، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية، نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978 انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام 1954، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن قرابة مليون ونصف المليون نسمة. بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي كلية الشريعة التي أصبحت لاحقاً كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقاً كلية الآداب، ونظراً لحاجة لمجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم في عام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: التربية، والتجارة، والعلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992م، وكلية التمريض مطلع العام الدراسي 1992-1993م، وكلية الطب مطلع العام الدراسي 2006-2007م. وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وأعداد طلبتها وخريجـيها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجالي البحث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها

الوطنية والإقليمية والعالمية. (www.iugaza.edu.ps,2008)

إحصائية بعدد الموظفين بالجامعة الإسلامية خلال العام 2008

جدول رقم (1)

يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات المعاونة حسب المؤهل العلمي

البيان	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	دون الثانوية	المجموع
الهيئة الأكاديمية							
ذكور	217	98	30	-	-	-	345
إناث	4	19	17	-	-	-	40
الهيئة الإدارية							
ذكور	-	25	151	123	54	41	394
إناث	-	-	34	9	4	2	49
الخدمات المعاونة							
ذكور	-	-	-	-	67	86	155
إناث	-	-	-	-	8	27	35
المجموع	221	142	232	132	133	156	1018

المصدر: دائرة شئون الموظفين بالجامعة الإسلامية 2008

2. جامعة الأزهر (أهلية)

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991 كمؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء وقد كان قرار الأخ القائد العام أبو عمار رئيس دولة فلسطين -رحمه الله- في إنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده وتدعيم جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير. فقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992 تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة-الزراعة-العلوم والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام 1993 كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. أما في العام 1997 فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية لتلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام 1999 تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية. وفي العام 2001 ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة. وقد انطلقت جامعة الأزهر في ظروف صعبة وأخذت بشكل

مطرد نحو إقامة المباني المستقلة والمختبرات العلمية الحديثة ومكتبتها الجديدة التي تسعى الجامعة جاهدة لتزويدها بذخائر الكتب والمراجع والدوريات العلمية والأدبية فتكون للباحثين مرتعاً خصباً ينهلون منه العلم والمعرفة. (www.alazhar.edu.ps, 2008)

إحصائية بعدد الموظفين بجامعة الأزهر خلال العام 2008

جدول رقم (2)

يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات المعاونة حسب المؤهل العلمي

البيان	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	دون الثانوية	المجموع
الهيئة الأكاديمية							
ذكور	180	77	25	—	—	—	282
إناث	6	14	12	—	—	—	32
الهيئة الإدارية							
ذكور	—	6	96	64	21	21	208
إناث	—	—	15	3	1	—	19
الخدمات المعاونة							
ذكور	—	—	—	—	—	118	118
إناث	—	—	—	—	—	10	10
المجموع	186	97	148	67	22	149	669

المصدر: دائرة شئون الموظفين بجامعة الأزهر 2008

3. جامعة القدس المفتوحة (أهلية)

مرت نشأة جامعة القدس المفتوحة بثلاث مراحل هي: مرحلة التخطيط، مرحلة إعداد المناهج والمقررات، ثم مرحلة الوجود الفعلي على أرض فلسطين. بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980 وقررها المؤتمر العام لليونسكو. وفي عام 1981 أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا إن ظروف الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام 1985م، ثم بدأت مرحلة إعداد المناهج في أواخر العام 1985، حين افتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وقد تركز العمل خلال الفترة بين 1985-1991 على إعداد الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية واعتماد

التخصصات العلمية فيها وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعة، الكتب الدراسية والوسائط التعليمية المساندة خاصة السمعية والبصرية. وبدأت مرحلة التنفيذ في عام 1991، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن أصبح حوالي 60,000 ألفاً في العام 2008م وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997. كانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، حيث شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاضم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام 1987، كما عانت من آثار حرب الخليج التي تسببت في حدوث أزمات مالية لها في أحلك الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعب العربي الفلسطينية. ومع ذلك، فقد استمرت مستمدة عزيمتها من عزيمة قيادتها التاريخية المناضلة، في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها لتبقى دائماً مصباح نور في كل بيت، وكوكب معرفة يضئ أرجاء الوطن والأمة. (www.qou.edu,2008).

إحصائية بعدد الموظفين بجامعة القدس المفتوحة-قطاع غزة خلال العام 2008

جدول رقم (3)

يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات المعاونة حسب المؤهل العلمي

البيان	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	دون الثانوية	المجموع
الهيئة الأكاديمية							
ذكور	40	38	-	-	-	-	78
إناث	2	4	-	-	-	-	6
الهيئة الإدارية							
ذكور	-	3	78	29	38	-	148
إناث	-	-	13	7	2	-	22
الخدمات المعاونة							
ذكور	-	3	-	-	2	53	55
إناث	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	42	45	91	36	42	53	309

المصدر: دائرة شؤون الموظفين بجامعة القدس المفتوحة 2008

4. جامعة الأقصى (حكومية)

بدأت الجامعة كمعهد للمعلمين في العام 1955 م تحت إدارة الحكومة المصرية وفي العام 1991 تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية التي أخذت في التطور شيئاً فشيئاً في خططها الدراسية وأقسامها العلمية وأساتذتها وعدد طلابها إلى أن أصبحت في العام 2001 م جامعة حكومية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم وتضم الجامعة الآن (7) كليات علمية تمنح درجة البكالوريوس في 37 برنامجاً أكاديمياً كما أنها تمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص في 6 برامج تقدمها عمادة التعليم المستمر إضافة إلى 3 برامج تمنح في الجامعة درجة الدبلوم المتوسط من خلال كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة.

تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال خلق الكفاءات المتميزة وتمييزها وتطويرها وما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة. (www.alaqsa.edu.ps,2008)

إحصائية بعدد الموظفين بجامعة الأقصى خلال العام 2008

جدول رقم (4)

يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات المعاونة حسب المؤهل العلمي

البيان	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	دون الثانوية	المجموع
الهيئة الأكاديمية							
ذكور	111	112	1	-	-	-	224
إناث	12	23	1	-	-	-	36
الهيئة الإدارية							
ذكور	-	13	191	38	-	-	242
إناث	-	-	62	19	-	-	81
الخدمات المعاونة							
ذكور	-	-	-	-	15	75	90
إناث	-	-	-	-	1	3	4
المجموع	123	148	255	57	16	78	677

المصدر: الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي 2007-2008

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

مقدمة

أولاً : الدراسات المحلية

ثانياً : الدراسات العربية

ثالثاً : الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

مقدمة:

يعتبر موضوع التوظيف والتعيين من الموضوعات التي قل التطرق إليها من قبل الباحثين المحليين ولكنها لاقت اهتماماً من قبل الباحثين العرب والأجانب، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي أجريت في هذا المجال مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وبلغت عدد الدراسات (27) منها (6) محلية و (16) عربية و (5) أجنبية .

أولاً : الدراسات المحلية:

1) دراسة العيلة (2008): دراسة بعنوان " واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة قطاع غزة "، هدفت الدراسة إلى :

1. التعرف على عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي ومعرفة مدى جودتها و ملاءمتها وانعكاساتها على عملية اختيار الموظفين .
 2. دراسة وتحليل هذه العملية لمعرفة مواطن الضعف فيها وإمكانية تلافيها .
 3. دراسة مدى التزام وزارة التربية والتعليم العالي بعمل وتطبيق وصف وتوصيف وظيفي أثناء عملية التوظيف، وتعزيز مواطن القوة ومحاولة إصلاح مواطن الضعف.
 4. التعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وعلاقته بجودة عملية التوظيف .
- وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي :

1. أنه يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها، كما انه يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة المعلن عنها .
2. أن وزارة التربية والتعليم تقوم بعمل تخطيط إستراتيجي ودقيق للموارد البشرية ، وتتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها وبدرجة متوسطة .
3. أنه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة وبدرجة عالية .

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

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. زيادة الاهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف.
2. مضاعفة اهتمام وزارة التربية والتعليم بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية، وأن تتبع الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.
3. ضرورة العمل على التنسيق المسبق مع الجامعات الفلسطينية بخصوص الاحتياجات المطلوبة من التخصصات الأكاديمية والمهنية، لكي يتم عمل تخطيط استراتيجي جيد واستيعاب للدارسين الجدد حسب الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، وللحد من البطالة الزائدة من خريجي الجامعات .

(2) دراسة زقوت (2007):دراسة بعنوان " تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث

في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين"، **هدفت الدراسة إلى :**

1. الكشف عن أثر كل من نوع الوظيفة والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات عينة الدراسة لمعايير اختيار مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية.

2. تطوير معايير اختيار مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر عينة الدراسة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي :

1. أهمية نتيجة المقابلة الشخصية وضرورة اعتماد السيرة الذاتية في عملية تصنيف وترتيب المتقدمين في قوائم .
2. أهمية رفع سنوات الخدمة إلى أكثر من 10 سنوات كمعيار في عملية الفرز الأولى واعتماد معيار سن المتقدمين ممن تعدى 40 عاماً ، ومعيار التقارير السنوية للمرشحين وبتقدير لا يقل عن جيد جداً خلال الخمس سنوات الأخيرة ، ومدى الإقناع والتأثير في الآخرين والاتزان الانفعالي والقدرة على ضبط النفس والقدرة على الاتصال والتواصل والأخذ بالسمات الشخصية المناسبة وضرورة مشاركة المجتمع المحلي في عملية الاختيار والاهتمام بالسمعة الشخصية للمعلمين المتقدمين .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. تطوير معايير اختيار مديري المدارس من خلال سبع مراحل وهي الفرز الأولي، والامتحان الكتابي ، والمقابلة الشخصية ، والتصنيف في قوائم ، والفترة التجريبية ، وتقويم عمل المدير ، وتنشيط المدير .
2. وضع نظام لمتابعة المديرين بعد التعيين لتقويم عملية الاختيار .

(3) دراسة الزرابي (2006): دراسة بعنوان " تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، والتحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيقها من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم بما يحقق اختيار أفضل المتقدمين للعمل فيها .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4% وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة حيث كانت نسبة تطبيق هذه المرحلة 71.4% .
2. أن اختيار أعضاء لجنة المقابلة يتم بصورة مقبولة نوعاً ما وبنسبة 63.6% وكذلك أداء لجنة المقابلة حيث كانت نسبة قبول هذه المرحلة 64.6% وبينت الدراسة ضعف العلاقة بين الاختبارات التي يخوضها المرشحون وبين متطلبات الوظيفة المعلنة.
3. أن ممارسات الفحص الطبي لا تتم بشكل سليم ، كما وأظهرت الدراسة أنه لا يتم تقييم الموظف خلال فترة الاختبار بطريقة سليمة.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. عدم الأخذ بمبدأ وجود الخبرة المكافئة للشهادة والذي يسمح لبعض الموظفين دون غيرهم بالمنافسة على الوظيفة الشاغرة دون امتلاكهم للشهادة العلمية المطلوبة لملء الوظيفة الشاغرة إلا في حالة عدم توفر عدد كافٍ من الطلبات لتحقيق مبدأ المنافسة بشرط إتاحة الفرصة لجميع من يحمل نفس المؤهلات العلمية والخبرات العملية للتقدم بطلبه من خلال إعادة إعلان الوظيفة وبشروط أقل مما جاء في الوصف الوظيفي للاستفادة من جميع الكفاءات المتمثلة التي لم تكن قد تقدمت للوظيفة في ظل الشروط الموضحة في الإعلان الأول.
2. إعادة النظر في الاختبارات التي تعدها الوكالة حيث أن نوعية الاختبارات التي تعدها الوكالة لملء الوظائف الإدارية الشاغرة فيها غير ملائمة وذلك لأنها

لا تشتمل على اختبارات الذكاء والاختبارات الشخصية والنفسية ، وحتى الاختبارات المهنية واختبارات المعرفة والثقافة العامة لا تؤدي إلى قياس صادق لقدرات المرشحين ولرفع كفاءة هذه الاختبارات يجب تشكيل لجنة من الخبراء والمتخصصين في المجالات ذات العلاقة بالوظيفة المعلن عنها .

4) دراسة الزعنون (2006): دراسة بعنوان "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء " هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثر هذه السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.
2. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل هذه المواقع الإدارية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة وكذلك إلى عدم وجود سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في أغلب الوزارات الفلسطينية .
2. تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي والتنفيذ العشوائي والاعتبارات الشخصية .
3. وجود علاقة قوية بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وبين مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية .
4. وجود بعض أوجه القصور والضعف في أداء العاملين في الوظائف الإدارية .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.
2. ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض ، الأمر الذي يستوجب تطويرها سوياً وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب .

3. العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعاييرته واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية .

4. العمل على معالجة أوجه القصور والضعف في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية عن طريق التدريب والتأهيل المنتظم .

(5) دراسة شبير (2004): دراسة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره " ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي :

1. لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية ، ولا توجد في المؤسسات دراسة لسوق العمل وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة ولا تهتم معظم المؤسسات غير الحكومية باستثمار فترة الاختبار للعاملين الجدد .

2. يتوفر لدى المؤسسات غير الحكومية نظام ترقية للوظائف الأعلى ولكن لا يواكبه تخطيط للمسار الوظيفي حسب المؤهلات والخبرات والتخصصات مما يؤدي إلى تدني مستوى الرضا وعدم الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي لدى الموظفين .

3. يوجد لدى المؤسسات غير الحكومية نظام تحليل وتوصيف الوظائف حيث يعتبر هذا النظام نقطة البداية لتحديد البيانات الخاصة بالوظيفة من حيث الهدف منها والواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ومواصفات شاغل الوظيفة .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة إعمال التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، بدءاً بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة بناء على وصف الوظائف ، والاختيار والتعيين وتحديد الأجور .

2. استثمار فترة التجربة للعاملين الجدد ، لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد تكشف عن قدراته الحقيقية واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل ، مما يؤدي لإيجاد الرغبة لدى الموظف للبقاء في المؤسسة وعدم ترك العمل .

6) دراسة الغنيمي (2001): دراسة بعنوان "ترقية الموظف العام في فلسطين" ، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أحد دعائم الوظيفة العامة أي ترقية الموظف العام، لما لها من أهمية بالنسبة للموظف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي :

1. أن الترقية ليست حقاً للموظف ولو استوفى شروطها وأن حقه ينحصر فقط في أن تلتزم الإدارة حدود القانون وهي تستعمل سلطتها في إصدار الترقية، فلا ترقى إلا من استوفى الشروط القانونية .

2. لقد لاحظت الباحثة في الواقع المطبق بخصوص الترقية أن الترقية بالاختيار ليست استثنائية ولا تتم وفق معايير الكفاءة والخبرة، بل ما يجري هو تقصير المدة أي بخرق قاعدة الأقدمية دون تحديد معايير وضوابط لهذا النوع من الترقية.

3. ظاهرة التلوث الإداري قد أصابت الإدارة العامة في فلسطين، وأن من بين الأسباب غياب النظام القانوني القادر على ضبط شئون الوظيفة العامة.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة العمل على إنجاز الهياكل التنظيمية وترتيب وتوصيف الوظائف، وإعادة جدولة الموظفين بناء على الاحتياجات الفعلية .
2. إتباع سياسة سليمة في التوظيف تقوم على إعطاء الأولوية للاعتبارات المهنية والتنافسية عند التعيين.

ثانياً: الدراسات العربية:

(1) دراسة بن محيا (2005) : دراسة بعنوان " تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض " ، هدفت الدراسة إلى :

1. التعرف على مدى استخدام جذب واستقطاب الأفراد إلى مدينة تدريب الأمن العام.
2. التعرف على مدى فاعلية تطبيق أساليب اختيار الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بدقة وموضوعية .
3. التعرف على مدى تأثير المعوقات سلبياً على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بموضوعية وعدالة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. وجود استخدام متوسط لأساليب جذب واستقطاب الأفراد إلى مدينة تدريب الأمن العام وفي مقدمتها، النصائح التي يقدمها الأقارب والأصدقاء، وفي مؤخرتها الإعلان في الانترنت.
2. هناك فعالية تطبيق متوسطة لأساليب اختيار الأفراد بدقة وموضوعية وفي مقدمتها الاختبارات الطبية وفي مؤخرتها الاختبارات التحريرية.
3. وجود سلبي كبير للمعوقات على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بموضوعية وعدالة، وفي مقدمتها الضغوط الخارجية "الواسطة" وفي مؤخرتها صعوبة الاختبارات وعدم شموليتها.
4. يوجد وصف للوظائف التي يتم استقطاب العمالة لها بصورة متوسطة.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. الاهتمام بتشكيل لجان عليا متخصصة لإعادة تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام وقياس مدى فعاليتها في الوقت الراهن لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها.
2. حث المسؤولين على اختبار الأفراد المرشحين في مدينة تدريب الأمن العام بكل دقة وموضوعية للتأكد من قدراتهم العقلية والعلمية والعملية قبل اختيارهم ليكونوا رجل أمن.
3. مراعاة وضع خطط عملية لاختيار المتدربين بدقة وموضوعية مع الاستعانة بالمختصين علمياً وعملياً في مجال مقابلات واختبارات الأفراد بمدينة تدريب الأمن العام.

(2) دراسة عبد المحسن (2004) : دراسة بعنوان " تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت "، **هدفت الدراسة إلى :**

1. تحديد وتشخيص لمشكلات تخطيط القوى العاملة من نقص كفاءة العاملين بها، وما هي الكفاءات المطلوبة من المسؤولين عن إعداد تخطيط القوى العاملة .
2. دراسة الارتباط بين سياسات التوظيف وبين سياسات تخطيط القوى العاملة الحالية.
3. دراسة الأساليب المتبعة في الاختيار والتعيين وبيان مدى قدرتها على توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين من نحو فعالية مستلزمات الاستخدام الأمثل للقوى العاملة .
2. توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات المسؤولين نحو أسس تقدير الاحتياجات من القوى العاملة .
3. يوجد عجز في العمالة المواطنة في الوظائف الفنية - التخصصية .
4. ترجع أسباب العجز في العمالة المواطنة عن الوظائف التخصصية، وصعوبة الدراسة المؤهلة لها ، وعدم فعالية نظم الحوافز لشاغلها، ونظم الترقى .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

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 تلك المسؤولية ، مع دعم الأقسام القائمة فعلا .
3. ضرورة دعم نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية في الشركات محل الدراسة .
4. ضرورة تطوير نظم تقدير الاحتياجات من القوى العاملة واستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة .
5. تشجيع وجذب المواطنين لشغل الوظائف التخصصية والفنية وتغيير اتجاهاتهم .

(3) دراسة إسماعيل (2004) : دراسة بعنوان " تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل، دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية في مصر " ،هدفت الدراسة إلى :

1. التعرف على تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل بالتطبيق على شركات الخدمات الأمنية .

2. وضع المقترحات التي تساعد على تطوير سياسة الاختيار والتعيين بالشكل الذي يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،ويحقق درجة عالية من التوافق الوظيفي تضمن تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل والانتماء للمنظمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى:

1. وجود عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين مما انعكس على عدم التعرف على ميول وقدرات طالبي العمل وكذا اعتماد هذه العملية على المقابلات فقط.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة تطبيق المنهج العلمي السليم في سياسة الاختيار والتعيين.
2. الاهتمام بسياسة التهيئة المبدئية لضمان نجاح سياسة الاختيار والتعيين.
3. ضرورة وجود بطاقة وصف وظيفي لوظيفة ضابط الأمن بالشركة وضرورة الاعتماد على خطة فعالة للموارد البشرية .

(4) دراسة بن حسين (2003): دراسة بعنوان "اتجاهات مسئولى التوظيف في المستشفيات الخاصة في السعودية"

هدفت الدراسة إلى استقصاء اتجاهات مسئولى التوظيف في المستشفيات الخاصة نحو قبول الخريجين من أقسام علم النفس والخدمة الاجتماعية للعمل لديهم بوظيفة اختصاصي نفسي واختصاصي اجتماعي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. وجود اتجاهات إيجابية لمسئولى التوظيف في المستشفيات الخاصة نحو كل من خريجي أقسام علم النفس وأقسام الخدمة الاجتماعية وذلك فيما يتصل بمستوى التأهيل الأكاديمي ومستوى التقيد بأنظمة العمل أو مستوى الكفاية الإنتاجية .
2. وجود اتجاهات سلبية تتمثل في اشتراط الخبرة المهنية للخريجين الجدد قبل إمكانية قبولهم للعمل وتفضيل توظيف غير السعوديين بسبب الفارق في الأجر .
3. وجود بعض الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو كل من خريجي أقسام علم النفس وأقسام الخدمة الاجتماعية بمستوى دلالة إحصائية بين 0.05 و 0.001

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مستوى كفاية تأهيل الخريج أكاديمياً ومهنياً .

(5) دراسة الشامسي (2003) : دراسة بعنوان " تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة " ، هدفت الدراسة إلى :

1. التعرف على الوضع الحالي بالنسبة لاختيار العاملين وشرح الخطوات التي يتكون منها من حيث تسلسلها والقائمين عليها والنماذج المستخدمة فيها والبيانات التي تحتويها .
2. تحليل نظام الاختيار بوزارة الداخلية والتوصل إلى المشكلات التي تعترضه وكذلك نقاط القوة والضعف التي يتضمنها .
3. التعرف على تأثير سياسة الاختيار والتعيين الحالية على كفاءة الأداء ورضا العاملين.
4. اقتراح السياسات والخطوات والنماذج التي يرى الباحث ملائمتها لتحسين نظام الاختيار بالوزارة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي :

1. أن سياستي الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الأداء الوظيفي .
2. أن سياستي الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في رضا العاملين عن العمل .
3. أن سياستي الاختيار والتعيين تؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في دوران العمل .
4. ارتفاع نزوع العاملين بوزارة الداخلية لترك العمل وذلك برغم تقييمهم الإيجابي لسياستي الاختيار والتعيين وارتفاع أدائهم الوظيفي وزيادة درجة رضاهم عن العمل .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. توصي الدراسة بضرورة توافر شرطين أساسيين في عملية الاختيار وهما إمكانية الاعتماد بمعنى أن تكون الطريقة التي سنتيح في الاختيار يمكن الاعتماد عليها مهما اختلف الزمان أو المكان أو الظروف المحيطة، والصحة والدقة بمعنى أن تكون طريقة الاختيار صالحة ودقيقة لقياس الغرض المطلوب قياسه .
2. المفاضلة بين المصادر المتعددة للاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف واختيار أنسبها ومنها : المصادر الداخلية والتي تشتمل على الترقية والنقل وتشغيل

المحاليين إلى المعاش، والمصادر الخارجية والتي تشتمل على الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاتصال بالمدارس والمعاهد والجامعات والنقابات ومكاتب التوظيف والمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال .

3. الاهتمام بطلبات التوظيف التي يملأها المتقدمين لشغل الوظائف .

(6) دراسة بن عبيد (2003) :دراسة بعنوان " محددات التوظيف في القطاع الخاص بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وتحليلها " ، هدفت الدراسة إلى تحديد محددات التوظيف في القطاع الخاص بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وتحليلها ، ولتحقيق ذلك استعرضت اتجاهات أسواق العمل وإمكانية توظيف القوى العاملة الوطنية بدول المجلس، ثم قدرت قياسياً بعد ذلك دالة الطلب على العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. عدم قدرة القطاعين الخاص والحكومي على استيعاب الأعداد المتزايدة الداخلة إلى أسواق العمل بدول المجلس على الرغم من ارتفاع معدلات التوظيف للقوى العاملة الوطنية في القطاعين .
2. تتمثل محددات التوظيف في القطاع الخاص بدول المجلس في تعويضات العمالة في القطاع ومعدلات سعر الفائدة والنتائج المحلي الإجمالي وتعويضات العمالة في القطاع الحكومي .
3. يعد الطلب على العمل للقطاع الخاص بدول المجلس طلباً غير مرت مما يعكس ضعفاً في فعالية عدد من أدوات سياسة إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة
4. انخفاض درجة استجابة القطاع الخاص في توظيف العمالة الوطنية للتغيرات في معدلات النمو الاقتصادي بدول المجلس .

(7) دراسة الدعيج ، العشوق (2002) : "أثر لا مركزية التوظيف في الخدمة المدنية في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية " ، هدفت هذه الدراسة إلى:

1. معرفة قواعد وإجراءات التوظيف المطبقة في الأجهزة الحكومية .
2. التعرف على مدى نجاح تجربة لا مركزية التوظيف والعوامل المؤثرة عليها .
3. الإسهام في رفع قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. قلة الكفاءات الوظيفية المتخصصة في مجال التوظيف .
2. كثرة أعداد المتقدمين مقارنة بحجم الوظائف المعلن عنها .

3. تدني المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف والذي بدوره لا يعطي دوراً أصيلاً لهذه الوحدات في ممارسة عمليات التوظيف بموضوعية ولا يعطينا البيئة المناسبة لاستقبال واختبار المتقدمين .

4. ضعف الإمكانيات المخصصة لإدارات ووحدات التوظيف من أجهزة ووسائل .

وقد أوصت الدراسة بالتالي :

1. الاستمرار في تزويد الأجهزة الحكومية متمثلة في إدارات ووحدات التوظيف فيها بقواعد وإجراءات التوظيف المحددة . إضافة إلى الأدلة الإرشادية وأدلة التصنيف وأدلة المؤهلات العلمية والعملية وما يطرأ عليها من تعديل أو إلغاء .
2. التأكيد على توخي النزاهة والموضوعية من قبل الأجهزة الحكومية أثناء إجراء المسابقات الوظيفية وضرورة وجود آلية فاعلة تضمن الحيادية والموضوعية .
3. ضرورة تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التوظيف والامتحانات الوظيفية .
4. جدولة المسابقات الوظيفية في الأجهزة الحكومية والتأكيد على التنسيق فيما بينها منعاً للتضارب في مواعيد المسابقات .

(8) دراسة الوهبي (2002) : دراسة بعنوان "تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان" ، هدفت الدراسة إلى :

1. التوصل إلى تقويم شامل لنظام التوظيف المركزي المطبق بالخدمة المدنية في سلطنة عمان.
2. الخروج بمؤشرات (سلبية أو إيجابية) عن نظام التوظيف المركزي المتبع حالياً في السلطنة .
3. معرفة النظام المناسب في السلطنة في عملية الاختيار والتوظيف هل إتباع مركزية التوظيف أم لا مركزية التوظيف أو الدمج بين النظامين .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

أثبتت الدراسة الميدانية بأن المعوقات التي تحد من فعالية نظام التوظيف المركزي مرتبة طبقاً لشدتها هي :

1. التأخر في إجراءات التوظيف .
2. التحيز والمحسوبية .
3. قلة خبرة القائمين على الاختبارات والمقابلات الشخصية .
4. عدم توافر خطة سنوية للوظائف الشاغرة .

5. تراكم طلبات التعيين .
6. التحيز للذكور دون الإناث .
7. عدم إدخال نظام الحاسب الآلي .
8. عدم كفاءة نظام الإعلان عن الوظائف في الصحف وصعوبة الإعلان لدى بعض الجهات .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. توصي الدراسة بضرورة مراعاة نظام التوظيف المركزي لتحقيق المساواة والعدالة بين كل من المرأة والرجل ، وألا تركز الوظائف المطروحة على تعيين الذكور فقط ، ويجب أن يكون معيار الاختيار للوظائف المختلفة كفاءة وجودة وصلاحيات العنصر المختار دون اعتبار للجنس رجلاً كان أو امرأة .
2. توصي الدراسة المسؤولين عن تطبيق خطوات وإجراءات نظام التوظيف المركزي إلى ضرورة الاهتمام بالنتائج الكلية لتلك الخطوات والإجراءات أي قدرتها على اختيار أفضل العناصر وأكثرها فعالية دون الاستغراق في تلك الإجراءات فهي مجرد وسيلة لتحقيق هدف وليست هدفاً في حد ذاتها .
3. توصي الدراسة بضرورة تصميم الاختبارات التي تستخدم للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف المختلفة بحيث تتناسب مع مؤهلات المتقدمين وأن تتسم بالدقة والصدق والقدرة على قياس القدرات والمهارات والمستوى الغوي والخبرة والمعرفي المطلوب توافره في الشخص المتقدم لأداء وظيفة معينة وأن تتطابق تلك المؤهلات والمهارات والمعارف مع متطلبات واحتياجات الوظيفة المطلوب شغلها ، وأن يقوم بإعدادها مجموعة من الخبراء والمتخصصين المشهود لهم بالخبرة والكفاءة والتميز في المجالات التخصصية .
4. توصي الدراسة بضرورة إعداد وتعليم وتدريب الكوادر البشرية التي تتولى مسئولية عقد الاختبارات وإجراء المقابلات الشخصية وتزويدها بكافة المعارف والمهارات والقدرات الفكرية والذهنية والنفسية والتربوية التي تمكنهم من إدارة تلك المقابلات بكفاءة وفعالية لتحقيق الهدف من تلك المقابلات في توظيف واختيار أجود العناصر وأكثرها كفاءة .

(9) دراسة القحطاني (2000): دراسة بعنوان "أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط بالجامعات السعودية " ، هدفت الدراسة إلى معرفة آراء كل من عمداء الكليات والقائمين على الإدارات العامة للتخطيط والميزانية بكل من الجامعات السعودية الثلاث وأوجه الاتفاق والاختلاف لوجهات نظر فئتي مجتمع الدراسة (عمداء الكليات - القائمين على الإدارات العامة للتخطيط والميزانية) ثم محاولة إيجاد حلول مناسبة لما يمكن أن تسفر عنه نتائج الدراسة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة إن أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط بالجامعات السعودية متمثلة بالآتي :

1. ندرة العقول القادرة على التخطيط .
2. عدم توافر الإدارات اللازمة لإجراء البحوث التخطيطية .
3. تأخر وصول النشرات التخطيطية الطارئة .
4. نقص الإمكانيات المادية اللازمة للتخطيط .
5. قصور عمليات التقييم المستمر لخطوات ومراحل التنفيذ .
6. التركيز على النواحي الكمية للتخطيط .

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

1. ضرورة إعداد الكفاءات الإدارية والفنية وتزويد المجتمع بحاجته منها في جميع مجالاته خاصة أن التقدم التكنولوجي (التقني) قد أوجد فرصاً متعددة ومتنوعة ليعمل فيها أشخاص ذوو عقول مخططة .
2. توفير ما يلزم التخطيط من إمكانيات مادية وعدم الشح بذلك ، وذلك عن طريق رفع ميزانية الجامعة المخصصة ومؤسسات المجتمع .
3. تقويم العمل التخطيطي سلبياً وإيجابياً عن طريق الخبراء في هذا المجال مع وضع معايير لتقويم نتائج الخطط الخمسية .
4. إيجاد من يقوم باستقبال ما يستجد من نشرات تخطيطية طارئة لم تكن بالحسبان وأن يكون التنبؤ بها منذ إعداد الخطط حتى يمكن تلافي ما يطرأ عن عدم التخطيط لها من سلبيات على العملية التنفيذية .

(10) دراسة أبو زيد (2000): دراسة بعنوان " أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الاستقطاب المستخدمة من قبل شركات التأمين للحصول على مندوبي التأمين ومقارنة فعالية

هذه المصادر من حيث الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ومعدل الغياب لدى مندوبي التأمين في شركات التأمين الأردنية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي :

1. تعتمد شركات التأمين الأردنية على طلبات التوظيف لدى الشركة ، وتوصيات العاملين والإعلان في الصحف ووكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي البيع لديها .
2. معدل أداء المندوبين المستقطبين من خلال وكالات التوظيف أقل مقارنة مع أداء المندوبين المستقطبين من مصادر أخرى وعدد أيام الغياب لدى مندوبي التأمين المستقطبين من خلال طلبات التوظيف أعلى مقارنة مع مصادر الاستقطاب الأخرى .

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين مصادر الاستقطاب المختلفة .

4. بينت الدراسة أن معدل أداء المصادر غير الرسمية أعلى منه لدى المصادر الرسمية ، بينما كان معدل عدد أيام الغياب لدى المصادر غير الرسمية أعلى منه مقارنة مع المصادر الرسمية كما بينت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما في الولاء التنظيمي .

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

1. على شركات التأمين تحفيز العاملين لديها على القيام بالتوصية بتعيين مندوبي التأمين الجدد وذلك بوضع نظام حوافز بناء على عدد المندوبين المعيّنين اعتماداً على توصياتهم .

2. على شركات التأمين الإعلان في الصحف اليومية عند حاجتها لمندوبي تأمين وعدم الاقتصار على طلبات التوظيف المباشرة لديها على أن يبين الإعلان وبشكل مختصر وواجبات وأعباء ومسؤوليات العامل وكذلك الشروط التي يجب أن تتوفر في من يشغل الوظيفة من حيث المؤهل العلمي والخبرات والقدرات وغيرها وكذلك الأجر والميزات الإضافية الأخرى .

3. الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين ، نظراً لتوافر إدارات لشؤون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية .

4. على شركات التأمين دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد .

11) دراسة بن عبود (1999): دراسة بعنوان " قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المواطنة " **هدفت هذه الدراسة إلى :**

1. دراسة أوجه القصور في سياسة التوظيف .
2. بحث أسباب ندرة العمالة الوطنية بالوظائف التخصصية .
3. التعرف على مشكلات تخطيط القوى العاملة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي :

1. يتم تعيين أفراد القوى العاملة وتوجيههم للعمل وفقاً للتخصص العلمي ، والرغبة والميول، ثم الخبرات السابقة في مجال العمل .
2. اتجاهات العاملين نحو أسلوب الاختيار تركز على أفضلية الأساليب التالية على التوالي : الاعتماد على التقدير العلمي للمؤهّل ، إجراء المقابلات الشخصية ، إجراء مقابلات اللجان، إجراء الامتحان التحريري والمقابلة الشخصية ، إجراء امتحان تحريري .
3. يتم تعيين أفراد القوى العاملة وتوجيههم للعمل وفقاً للتخصص العلمي، والرغبة والميول ، ثم الخبرات السابقة في مجال العمل .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة الاعتماد على أكثر من أسلوب من أساليب الاختيار للقوى العاملة حتى يحقق ذلك اختيار الفرد الأكفأ ، أو اختيار الفرد المناسب للمكان المناسب .
2. ضرورة التأكيد على أن الأسلوب الأمثل لتوجيه وتعيين العاملين يجب ألا يقتصر على التركيز على التخصص العلمي فقط ، ولكن يجب أن تكون هناك درجة عالية من المواءمة بين رغبات وميول وخبرات الفرد السابقة في مجال عمله .
3. ضرورة وجود خطط متكاملة للقوى العاملة تتكامل فيها جهود مجلس الخدمة المدنية مع الوزارات مبنية على دراسات وإحصاءات للفائض والعجز في هيكل العمالة من حيث الأعداد والتخصصات المختلفة .
4. يجب وضع منهج متكامل للتنسيق بين تخطيط القوى العاملة وسياسات التوظيف الأخرى .
5. يجب التأكيد على ضرورة مساهمة المسؤولين في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة وذلك لتحقيق الجودة والمصداقية والواقعية في الأعداد والتخصصات المطلوبة .

(12) دراسة الدلابيج (1999): دراسة بعنوان " إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنية الأردني " **هدفت هذه الدراسة إلى :**

1. توضيح الإجراءات والمقاييس الحالية لاختيار وتعيين القيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا، في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.
2. تحديد مدى تطبيق مبدأ الجدارة والكفاءة ومبادئ العدالة والمساواة والمنافسة في الاختيار والتعيين للقيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا وفي أجهزة الخدمة المدنية الأردنية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي :

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

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

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 تتولى مهمة الإشراف على اختيار وتعيين هذه القيادات .

(13) دراسة علي (1997) : دراسة بعنوان "دراسة تحليلية لنظام اختيار القيادات الإدارية العليا في شركات قطاع الأعمال العام في مصر " ، **هدفت الدراسة إلى :**

1. التعرف على نظام اختيار مجالس الإدارة في شركات قطاع الأعمال العام ، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا النظام .
2. محاولة الوصول إلى مقترحات تحقق الفاعلية في نظام اختيار هذه المجالس .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. عدم وضوح الأساليب المتبعة في اختيار المعينين ، حيث أتضح أن غالبية المعينين تم إلحاقهم بعضوية المجلس بناء على أمر تكليف .

2. مصادر اختيار المعينين هي : ترشيحات الرؤساء - الرؤساء السابقون - دائرة المعارف .

3. كبر سن أعضاء المجلس ، وأكثر من نصفهم تزيد سنهم عن خمس وخمسين سنة.

4. وقد اتضح طول مدة عمل المنتخبين بالمجال المهني، وأن أغلبية المنتخبين من ذوي المؤهلات المتوسطة .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. إعادة النظر في التشريعات القانونية الخاصة بنظام اختيار مجالس الإدارة ، بإيجاد النصوص التي تكفل نظاماً موضوعياً للاختيار.

2. الاستفادة من الكفاءات الشابة في مجالس الإدارة ، والجمع بين طاقة الشباب وحماسه وبين الخبرة المكتسبة من العمل .

3. الإعلان لشغل وظائف مجلس الإدارة ، وإجراء مسابقات يتقدم لها من تتوفر فيها شروط شغل هذه الوظائف ، سواء من داخل المنظمة أم من خارجها .

4. إنشاء بنك للمعلومات يحوي معلومات عن كل القيادات الموجودة من حيث تاريخها الوظيفي وإنجازاتها السابقة ، حتى يمكن الاستفادة من هذه المعلومات حين الاختيار .

14) دراسة البراك (1994) : دراسة بعنوان "الصدق التنبئي لامتحان الوظائف الكتابية في كادر الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (دراسة استطلاعية) " ، هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى صدق الامتحانات الوظيفية المستخدمة في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن الامتحان المستخدم لشغل الوظائف الكتابية للمرتبة الخامسة قليل الصدق ، أو أنه ضعيف الصلة بمتطلبات الوظائف التي يهدف إلى قياس مهارات ومعارف ومقدرات المتقدمين لشغلها . إن نظرة فاحصة لنتائج الامتحان تظهر أن المتقدمين حصلوا على درجات منخفضة نسبياً ، ولكن في الوقت نفسه حصلوا على معدلات أداء عالية نسبياً بعد تسلمهم لمهام أعمالهم ، مما يعني أن الامتحان لم يكن مؤشراً ناجحاً في التنبؤ بمدى احتمال المتقدمين في أداء مهام الوظائف المتقدمين إليها ، إذ أن نتائج الدراسة تظهر أنه كان بإمكان الموظفين أداء أعمالهم بصورة جيدة برغم حصولهم على درجات منخفضة في الامتحان.

2. إن السبب المتوقع لوجود الترابط الضعيف بين درجات الامتحان ومعدلات الأداء الوظيفي قد يعود إلى أن تحليل الوظائف الذي يتم على أساسه وضع الامتحانات الوظيفية وتحديد عوامل تقويم الأداء في الوظائف يفتقر إلى الدقة والشمول ، أو قد تكون العلة في عملية إعداد الامتحانات نفسها . هذا علاوة على العديد من العوامل التي تحدث للمتقدمين بسبب إدارة الامتحان ، مما يؤثر في أدائهم في الامتحان وفي النتيجة التي يحصلون عليها .

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

1. ضرورة مراعاة أن يكون تحليل الوظائف الذي يقوم به الديوان العام للخدمة المدنية تحليلاً شاملاً ومنتظماً . كما ينبغي أن يتم ذلك التحليل بصورة دورية لمراعاة التغيرات التي قد تطرأ على مهام الوظائف نتيجة للعديد من العوامل .
2. مراعاة أن تتم عملية تصميم الامتحانات الوظيفية من قبل الديوان العام للخدمة المدنية بشكل دقيق ومناسب . ففي البداية يجب أن يعهد بتصميم الامتحانات إلى الخبراء المناسبين ، بحيث يمكنهم تحديد المعايير المناسبة لقياس المعارف والمهارات والقدرات التي يتطلبها الأداء الناجح لتلك الوظائف . كما ينبغي الاستعانة بالمتخصصين في القياس النفسي للتأكد من أن الامتحانات يتم تصميمها بصورة مناسبة تراعى فيها اللغة الواضحة ، والترتيب المناسب للأسئلة ، والوقت المناسب للإجابة ، وغير ذلك من الأمور الفنية ذات الصلة بموضوع الامتحانات .
3. أن يؤخذ في الحسبان كيفية إدارة الامتحان نفسها ، مما يعني توافر القاعات المناسبة والجو المناسب ، بحيث لا يتأثر أداء الأفراد سلباً بالجو المحيط بهم عند أداء الامتحان .
4. الحرص على التأكد الدوري من صدق الامتحانات ، وعلى وجه الخصوص من خلال القيام بتحليل محتوى الامتحانات من قبل المتخصصين ، وكذلك عن طريق الصدق الميداني .
5. الحرص على التحقق من صدق تقارير الأداء الوظيفي التي تستخدم للتحقق من صدق الامتحانات الوظيفية ، والتأكد من صدق محتواها وصلتها بالوظائف ، ومن أن تقديرات الأداء صادقة وتعكس أداء الموظفين الفعلي بدقة .

(15) دراسة كنعان (1992) : دراسة بعنوان " امتحانات التوظيف كأسلوب لشغل الوظائف العامة :دراسة تحليلية مقارنة" ، **هدفت الدراسة إلى :**

1. بيان ماهية امتحانات التوظيف وأنواعها وعلاقتها بمبدأ الجدارة الذي يعتبر معياراً موضوعياً لشغل الوظائف العامة على أساس الكفاءة والصلاحية وتكافؤ الفرص.
 2. تحديد الضوابط التي تحكم امتحانات التوظيف في التشريعات المقارنة، والتي تشمل الإعلان عن امتحانات التوظيف بشكل يضمن العلانية لكافة المواطنين ،وتوافر شروط التعيين في من يتقدم لأداء امتحانات التوظيف، وملائمة نوع الامتحان وعناصره لطبيعة الوظيفة المزمع شغلها واستثناء بعض الوظائف من امتحانات التوظيف لاعتبارات موضوعية وإنسانية ، وإعداد قوائم الناجحين في الامتحان والتعيين بناءً على هذه القوائم ،مع الرقابة القضائية على تنفيذ امتحانات التوظيف
- وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:**

بأن امتحانات التوظيف تعتبر من أهم المعايير الموضوعية لشغل الوظائف العامة ،لأنها تحقق مبدأ المساواة بين المواطنين في تولي الوظائف العامة .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة إسناد مهمة تنفيذ امتحانات التوظيف إلى جهة مركزية مختصة تتمتع بالاستقلال الذاتي كدواوين الخدمة المدنية باعتبارها هيئات متخصصة تتسم بالطابع الحيادي ، ذلك لأن إناطة مثل هذا الاختصاص بالوزارات والمصالح الحكومية قد يؤدي إلى اتخاذ تحليل الوظيفة وبيان مواصفات من يشغلها قناعاً لا يحقق الغاية المقصودة منه ، فضلاً عن أن ذلك قد لا يحقق شرطي الاختيار الأساسيين وهما : الموضوعية والكفاءة .
2. كما يجب أن يراعى في تشكيل لجان الامتحان أن يكون أعضاؤها إداريين من الطراز الممتاز وأن تمثل فيها الوزارات والمصالح المطلوب تعيين المرشحين فيها ، وأن يكون بينهم أحد المختصين في ميدان الوظيفة أو المهنة المراد الاختيار لها ، وأن يكونوا من ذوي السمعة الحسنة الحريصين على الصالح العام الخالين من التعقيد الشخصي والنفسي حتى لا ينعكس ذلك في تقاريرهم على المرشحين الذين يؤدون الامتحان أمامهم ، وأن يكون لديهم القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها، ووضع الأسس العامة في هذا المجال مما يضيف عليها طابعاً موضوعياً بعيداً عن النقد الذاتي .

16) دراسة الجمعي (1989) : دراسة بعنوان " أسباب نقص القوى العاملة من التدريسيين الجامعيين في العراق وأساليب علاجها"، هدفت الدراسة إلى بيان أساليب تحقيق التوازن بين عدد الطلبة الجامعيين وبين عدد التدريسيين اللازمين للنهوض بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويجد هذا الهدف أهمية في ارتباط المستوى العلمي لمخرجات التعليم الجامعي وكذلك ارتباط حركة البحث العلمي بحجم هيئات التدريس ومستوياتها .

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن أسباب نقص التدريسيين تنقسم إلى أسباب مباشرة وأسباب غير مباشرة .

أهم الأسباب المباشرة :

1. عدم مواكبة الدراسات العليا للاحتياجات من التدريسيين .
2. ضالة مساهمة الإناث في القوى العاملة من التدريسيين .
3. هجرة الأدمغة العراقية .

أهم الأسباب الغير مباشرة :

1. اختلال هيكل التعليم .
2. عدم ملائمة التنظيم الإداري الجامعي للنقص من التدريسيين .
3. عدم المواءمة بين الوسائل والأساليب التعليمية وبين حجم التدريسيين .
4. المعوقات البيروقراطية

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

1. استحداث كليات متخصصة للدراسات العليا وتخويل عمداء تلك الكليات صلاحيات واسعة في تنفيذ الأهداف والسياسات والخطط التي تعتمدها مجالس تلك الكليات .
2. إلغاء إدارة البعثات وأيلولة اختصاصاتها وصلاحياتها إلى إدارة كليات الدراسات العليا المقترح استحداثها .
3. التعديل التدريجي لهياكل التعليم من خلال إعادة التوازن بين التعليم الثانوي الأكاديمي والتعليم المهني وبين التعليم الجامعي والتعليم التقني بهدف تخفيف حجم الطلب على التدريسيين الجامعيين .
4. تشجيع زيادة إسهام الإناث في هيئات التدريس .
5. الحد من إفاد طلبة الدراسات العليا إلى الخارج وخاصة في مجال الدراسات الإنسانية والسعي إلى استقدام الأساتذة اللازمين إلى الجامعات العراقية والاستفادة من التدريسيين المهاجرين .

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1) Gröschl 's Study(2007):

"An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations"

هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة كيف تؤثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على إمكانية توظيف

أشخاص من ذوي الإعاقات في قطاع الفنادق في كندا .

2. توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تحول دون توظيف ذوي الإعاقات في

قطاع الفنادق.

وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. يوجد محدودية في الضغوط القانونية والرقابية لتوفير فرص عمل للأشخاص

المعاقين.

2. عدم الوعي الكامل من قبل الجهات الحكومية بضرورة إشراك المعاقين في قوى

العمل.

3. إن تغيير إستراتيجية الفنادق وخدمات التوظيف في حاجة إلى دعم من الحكومة

وذلك بالاستثمار ببرامج تسمح للمعاقين بالمشاركة الكلية في قوى العمل مما يعود

بالفائدة على جميع الكنديين .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. توفير الدعم لبناء مهارات العمل للمعاقين وتوفير لهم سبل العيش بطريقة مستقلة

في المجتمع المحلي مما يقلل من تكاليف دعم الدخل للمعاقين من قبل الحكومة

على المدى الطويل وتوفير تكاليف الرعاية في المستشفيات.

2. تطوير برامج التدريب المهني والتي هي متاحة لجميع الأشخاص سواء كانوا من

ذوي الإعاقة أم لا ، مما يساعد كلا المجموعتين بالعمل سوياً قبل مرحلة التوظيف

مما يخفف المشاكل والصعوبات في حال عملهم سوياً فعلياً ، مما يمنح كلا

المجموعتين فرص متساوية في اكتساب الخبرة والمعرفة وتدريب المهارات،

وهذا ضروري لفرص توظيف جيدة في قطاع الفنادق وفرص التوظيف في هذه

الحالة ستزيد إذا كانت معايير الاختيار في قطاع الفنادق، وفرص التوظيف في

هذه الحالة ستزيد إذا كانت معايير الاختيار في قطاع الفنادق تركز على مهارة

الشخص أكثر من تركيزها على الإعاقة في الفرد المتقدم للوظيفة .

2) Malinowski , Weitzel, Keim 's Study (2007):

"Decision support for team staffing: An automated relational recommendation approach"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يدعم نظام المعلومات عملية اختيار الأفراد المناسبين لمجموعة العمل؟

أهم نتائج الدراسة الآتي:

1. يحتاج المرشح للعمل بأن يتناسب مع الوظيفة بحيث يكون قادراً على أداء جميع المهام الوظيفية الموكلة إليه .
2. يحتاج المرشحون إلى التلاؤم مع أعضاء فريق العمل فيجب أن يكون توافق بين الأشخاص في الفريق الواحد .
3. إن نظام المعلومات نادراً ما يهتم بتلاؤم وتناسب الأشخاص مع بعضهم داخل فريق العمل في الوقت الحاضر، ولكنه يركز على ملائمة وموائمة الفرد للوظيفة.
4. عدم وجود نظام معلومات خاص بتحديد مدى ملائمة عمل الفرد ضمن مجموعة عمل معينة ومدى توافقه بين الأشخاص فيها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود نظام أتمتة لعمل توصيات في اتخاذ قرار لتوظيف فرد في مجموعة العمل بالإضافة إلى التأكد من ملائمة خصائص المرشح الفردية والشخصية للوظيفة .

3) Densley 's Study (2004):

"Hiring practices for Graphic Designers in UTAH County"

هدفت هذه الدراسة إلى :

1. فهم ممارسات التوظيف الحالية لمصممي الجرافيك في مقاطعة يوتا .
2. مقارنة ممارسات التوظيف (معايير التوظيف المستخدمة) في مقاطعة يوتا مع المعايير الوطنية وذلك باستخدام أربع معايير رئيسية (الحافظة، التوصيات، الشخصية، التعليم) . ويُقصد بالحافظة portfolio بخليط المهارات والقدرات المتوفرة عند المتقدم للوظيفة .

أهم نتائج الدراسة الآتي :

إن المعايير الدولية التي تؤخذ عند توظيف مصممي الجرافيك تأخذ بعين الاعتبار "الحافظة، الخبرة، التعليم ، الشخصية " وهي متقاربة جداً بممارسات التوظيف في مقاطعة يوتا ومع ذلك

فقد وجد أن ترتيب الأهمية مختلف قليلاً في مقاطعة يوتا وذلك بالترتيب الآتي : أولاً الحافظة ثم الشخصية يتلوها الخبرة وأخيراً التعليم .

وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات بحثية للحصول على معلومات عن مصممي الجرافيك مثل مدى كمية التعليم التي تلقوها وما هي درجة التعليم التي وصلوا إليها ومن أي مدارس تخرجوا ، كما توصى الدراسة بضرورة البحث عن أفضل السبل والطرق لتعلم تطبيقات التكنولوجيا الحديثة .

4) Fizel , and D'Itri 's Study (1999):

"Firing and Hiring of Managers: Does Efficiency Matter?"

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. معرفة مدى الارتباط المباشر بين عمليتي التعيين وإنهاء المهمة للمدراء.
 2. معرفة مدى التغيير في أداء المنظمات التي تواجه دوران عمل لفئة المدراء .
- أهم نتائج الدراسة الآتي:

1. الاستقطاب الجيد، الإدارة الكفاء يقلصوا من معدلات دوران العمل للمدراء .
2. إذا كان المدير الجديد أكفأ من المدير السابق " المُنتهى عمله " سيؤثر تأثيراً إيجابياً على مرؤوسيه .
3. إذا استبدلت المنظمة مدير فعال نسبياً بآخر أقل فعالية سيؤدي ذلك إلى هبوط في أداء المنظمة .

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة استخدام مقياس الكفاءة والفعالية النسبية كمؤشر جيد في اتخاذ قرارات التوظيف والفصل .
2. ضرورة استغلال الإجراءات التقليدية للتوظيف مدعمة باستخدام مقاييس أخرى مثل مقياس الكفاءة النسبية.

5) Stevens , and Campion 's Study (1999):

"Staffing Work Teams Development and validation of a selection Test for Teamwork Settings "

هدفت هذه الدراسة إلى:

تطوير امتحان كتابي لغرض اختيار وتوظيف مجموعات العمل .

أهم نتائج الدراسة الآتي:

1. الاستقطاب الجيد، الإدارة الكفاء يقلصوا من معدلات دوران العمل للمدراء .
2. إذا كان المدير الجديد أكفأ من المدير السابق " المنتهى عمله " سيؤثر تأثيراً إيجابياً على مرؤوسيه .
3. إذا استبدلت المنظمة مدير فعال نسبياً بآخر أقل فعالية سيؤدي ذلك إلى هبوط في أداء المنظمة.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة استخدام مقياس الكفاءة والفعالية النسبية كمؤشر جيد في اتخاذ قرارات التوظيف والفصل .
2. ضرورة استغلال الإجراءات التقليدية للتوظيف مدعمة باستخدام مقاييس أخرى مثل مقياس الكفاءة النسبية.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في مجال التوظيف وما يتضمنه من عناصر (التحليل الوظيفي، التخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، قد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري الدراسة . أبرزت الدراسات السابقة ، ضرورة مراعاة الدقة بالتحليل الوظيفي، مروراً بأهمية أعمال التخطيط في أنظمة الموارد البشرية، وذلك للتنبؤ بالقوى العاملة مما يسهم بعدم وجود فائض أو عجز من القوى العاملة، وضرورة انتقاء المصدر المناسب لاستقطاب العمالة هذا وأن معظم الدراسات تناولت أهمية إتباع المنهج العلمي السليم في عملية الاختيار وضرورة أن تكون الاختبارات الموضوعة لهذا الغرض متسمة بالصدق، وأهمية الالتزام بالشفافية والموضوعية أثناء المقابلة الشخصية للمتقدم و توفير الوقت الكافي والمكان المناسب للمقابلة.

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال تطبيقها على دراستها والمقارنة بينها وبين النتائج والتوصيات التي توصلت إليها خلال دراستها وذلك في العديد من النقاط ، وملاحظة أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينهما مما يضيف للدراسة الكثير .

لقد تناولت تلك الدراسة موضوع تطبيق إجراءات التوظيف من جوانب تختلف عن الجوانب التي اتخذتها الدراسات السابقة ، حيث تناولت كل مراحل التوظيف كسلسلة تكمل بعضها البعض بدايةً من التحليل الوظيفي للوظائف مروراً بالتخطيط للقوى العاملة ثم الإجراءات التنفيذية الفعلية التي تتبعها الجامعات بالتوظيف ، منتهيةً بمعرفة ما مدى خبرة وتأهيل القائمين على التوظيف .

لقد اتفقت تلك الدراسة مع الدراسات السابقة ببعض النتائج واختلفت مع بعضها أيضاً وتبرر الباحثة ذلك باختلاف مجتمعات الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية كما تبرر ذلك أيضاً باختلاف الفترة الزمنية لهذه الدراسة عن الفترة الزمنية التي تمت بها الدراسات السابقة.

وسوف نتناول أوجه المقارنة بين تلك الدراسة والدراسات السابقة ، حيث سيتم تحديد أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف في الفصل السادس الخاص بنتائج الدراسة وتحليلها .

الفصل الخامس

المنهجية والإجراءات

مقدمة

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: خصائص عينة الدراسة

خامساً: طرق جمع البيانات

سادساً: أداة الدراسة

سابعاً: المعالجات الإحصائية

ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة

تاسعاً: صدق وثبات الاستبيان

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة التي قامت الباحثة بإتباعها، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل الدراسة .

أولاً: منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة ، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة بأصحاب المناصب الإدارية العليا من إداريين وأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، القدس المفتوحة) في مختلف الكليات والدوائر والأقسام بمستوياتهم الإدارية المختلفة، ممن لهم علاقة مباشرة بعملية التوظيف وعددهم (339) موظف كما هو موضح في جدول رقم (5) التالي :

جدول رقم (5)

يوضح عدد موظفي الجامعات المعنيين بعملية التوظيف

المسمى الوظيفي	الإسلامية	الأزهر	الأقصى	القدس المفتوحة
رئيس الجامعة	1	1	1	-
نائب رئيس	3	3	3	1
مساعد نائب رئيس	4	1	3	-
عميد / مدير منطقة	21	15	12	5
نائب عميد	15	9	-	6
مدير	31	20	-	-
نائب مدير	12	3	-	-
رئيس قسم	46	46	40	36
المجموع	134	98	59	48

المصدر : دائرة شؤون الموظفين بالجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى، المفتوحة .

ثالثاً: عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية ، حيث تم تمثيل العينة بنسبة 55% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (186) موظف تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، مع مراعاة حجم تمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (6) التالي :

جدول رقم (6)

يوضح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيانات المستردة

اسم الجامعة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة (55%)	الاستبيانات المستردة
الإسلامية	134	75	75
الأزهر	98	52	52
الأقصى	59	31	31
المفتوحة	48	28	28
المجموع	339	186	186

المصدر : دائرة شؤون الموظفين بالجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى، المفتوحة .

وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 186 استبانة من أصل 186 استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة هي 186 استبانة .

رابعاً: خصائص عينة الدراسة :

الجدول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	169	90.9
أنثى	17	9.1
المجموع	186	100.0

يبين جدول رقم (7) أن ما نسبته 90.9% من عينة الدراسة من الذكور و 9.1% من الإناث. وتعلل الباحثة ذلك بأن عينة الدراسة قاصرة على أصحاب المستويات الإدارية العليا التي يجذب إلى شغلها الذكور أكثر من الإناث حيث أنها تتطلب وقت وجهد كبير،

وأغلب الإناث تفضل أن توازن بين عملها بالخارج ومسؤولياتها المنزلية، كما تبرر الباحثة ذلك لقلّة عدد الإناث الحاصلات على شهادات عليا (دكتوراه، ماجستير) نسبةً إلى الذكور.

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 20-30	15	8.1
من 31-40	47	25.3
من 41-50	89	47.8
أكثر من 51	35	18.8
المجموع	186	100.0

يتبين من جدول رقم (8) أن ما نسبته 8.1% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 20 و 30 سنة، 25.3% أعمارهم تتراوح بين 31 و 40 سنة، 47.8 % أعمارهم تتراوح بين 41 و 50 سنة وأن ما نسبته 18.8% أعمارهم أكثر من 51 سنة، وتبرر الباحثة ذلك بأن شغل المناصب العليا يتطلب مؤهلات عليا " دكتوراه ، ماجستير" كما أنه يتطلب الخبرة ، لهذا نجد أن معظم أفراد العينة تجاوزت أعمارهم الثلاثين، حيث استغرقوا وقتاً ليس بقليل للحصول على الشهادات الدراسية والخبرة العملية.

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	النسبة المئوية %
أكاديمي إداري	109	58.6
إداري	77	41.4
المجموع	186	100.0

تبين النتائج الموضحة في جدول رقم (9) أن 58.6% من أفراد العينة هم في وظيفة أكاديمي إداري، 41.4% في وظيفة إداري، وتعزو الباحثة ذلك لحجم حاجة الجامعات المختلفة للوظائف المختلفة حسب نمط التعليم المستخدم .

جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراه	96	51.6
ماجستير	31	16.7
بكالوريوس	51	27.4
دبلوم متوسط	8	4.3
المجموع	186	100.0

يتضح من جدول رقم (10) أن معظم عينة الدراسة من حملة الدكتوراه ونسبتهم 51.6%، وأن 16.7% هم من حملة الماجستير، وأن 27.4% من حملة درجة البكالوريوس، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 4.3% من أفراد العينة من حملة درجة الدبلوم المتوسط، وتعلل الباحثة ذلك بأن المناصب الإدارية العليا تتطلب لشغلها الحصول على مؤهلات علمية عليا .

جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	4.8
من 5-10	66	35.5
من 11-15	51	27.4
أكثر من 15 سنة	60	32.3
المجموع	186	100.0

يتبين من جدول رقم (11) أن ما نسبته 4.8% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم أقل من 5 سنوات ، 35.5% تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات 27.4% تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة، وأن 32.3% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم أكثر من 15 سنة، وتعزو الباحثة ذلك بأن شغل هذه المناصب الإدارية العليا يتطلب خبرة كبيرة .

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الإسلامية	75	40.3
الأزهر	52	28.0
الأقصى	31	16.6
القدس المفتوحة	28	15.1
المجموع	186	100.0

يبين جدول رقم (12) أن 40.3% من أفراد العينة هم من الجامعة الإسلامية ، 28.0% من جامعة الأزهر، 16.6% من جامعة الأقصى، وأن ما نسبته 15.1% من جامعة القدس المفتوحة، وتعزو الباحثة ذلك وفقاً لحجم الجامعات المختلفة ونمط التعليم المستخدم.

خامساً: طرق جمع البيانات :

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **البيانات الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة التي قاست كل المتغيرات المستقلة المتمثلة فيها.
3. **المقابلات الشخصية:** حيث تم جمع معلومات وإحصائيات عن طريق إجراء المقابلات الشخصية لبعض المدراء المعنيين بصورة مباشرة بعملية التوظيف في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة .

سادساً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من 78 فقرة موزعة على 4 مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة ويتكون من (10) فقرات

المجال الثاني: تخطيط القوى العاملة ويتكون من (17) فقرة

المجال الثالث: إجراءات التوظيف المتبعة ويتكون من (44) فقرة

المجال الرابع: تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف ويتكون من (7) فقرات .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (13):

جدول (13): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "قليلة جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات الترتيبية.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة واختبار ما إذا كان متوسط درجة استجابة المبحوثين تختلف عن درجة الحياد على القياس المستخدم في الدراسة وهي (3) أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية وهو اختبار لا معلمي.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية، وهو اختبار لا معلمي.

ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة :

اتبعت الباحثة الإجراءات التالية في تطبيق الدراسة :

- 1- قامت الباحثة بإعداد استبانة لتقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة.
- 2- تم الحصول من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية على مذكرة رسمية لمخاطبة الجهات الرسمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الإسلامية-الأزهر - القدس المفتوحة- الأقصى) وذلك لإجراء الدراسة على أفراد عينة الدراسة .
- 3- قامت الباحثة بعقد مقابلات شخصية مع مسؤولي التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لغرض جمع المعلومات وعمل إحصائيات لمعرفة أعداد مجتمع الدراسة ولترتيب توزيع أداة الدراسة، ولمعرفة حجم العينة المناسب .
- 4- تم توزيع عدد (32) استبانة على عينة استطلاعية في كل الجامعات المذكورة حسب نسبة كل جامعة وذلك قبل تعميم استخدامها .
- 5- تم التأكد من سلامة العينة الاستطلاعية، وقد تم حذف فقرة من فقرات العينة الاستطلاعية وهي الفقرة الفرعية ب من الفقرة الرئيسية "1" من المجال الثالث وهي " من وسائل الحصول على القوى العاملة التي تستخدمها الجامعة معارف وأقارب العاملين في الجامعة"

حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.085- والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.123 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

6- وزعت الاستبانة المعدلة على أفراد عينة الدراسة حيث وزعت على 55% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (186) موظف من أصحاب المناصب الإدارية العليا سواء من أعضاء الهيئة التدريسية أو الإدارية في الجامعات وفق العينة المحددة سابقاً لكل جامعة حسب جدول رقم (6) السابق .

7- تم توزيع الاستبانات بمجهود شخصي بحث وقد استغرقت عملية التوزيع والجمع حوالي 4 أسابيع .

8- بلغ عدد الاستبانات المستردة (186) استبانة أي ما نسبة 100 % من إجمالي الاستبانات الموزعة .

9- تم تفريغ البيانات على نماذج الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

تاسعاً: صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1-صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 7 من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في كلية التجارة بالجامعة الاسلامية والأزهر وأسماء المحكمين مدرجة بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، انظر الملحق رقم (1) .

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي

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

جدول (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	.817	يوجد تحليل وظيفي مكتوب .
2.	*0.000	.822	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.
3.	*0.000	.825	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.
4.	*0.000	.751	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة .
5.	*0.000	.817	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.
6.	*0.000	.856	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالدقة.
7.	*0.000	.789	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.
8.	*0.000	.823	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة .
9.	*0.000	.789	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم .
10.	*0.000	.761	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات ، المقابلات،.....الخ) .

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.751-0.856).

جدول (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سيرمان	الفقرة
1.	*0.000	.749	يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة).
2.	*0.000	.684	يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة .
3.	*0.000	.716	هناك وضوح عن عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل كلية وقسم.
4.	*0.000	.739	يشارك عمداء الكليات والمدراء سنوياً في تحديد احتياجات الوحدات المختلفة من الموظفين .
5.	*0.000	.737	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات الجامعة من العاملين في الوقت المناسب.
6.	*0.000	.612	يوجد نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة.
7.	*0.000	.506	يوجد نظام يدوي للمعلومات عن الموارد البشرية داخل المؤسسة.
8.			يتضمن نظام المعلومات عن الموارد البشرية بيانات خاصة:
	*0.000	.665	أ- بالتاريخ والتطور المهني .
	*0.000	.674	ب- بالعمل الذي يقوم به الموظف.
	*0.000	.657	ت- بالأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات.
	*0.000	.727	ج- بالقدرات والمهارات .
9.			من الأسس التي تتبعها الجامعة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة هي:
	*0.000	.654	أ- الاسترشاد بما تم في السنوات السابقة .
	*0.000	.353	ب- الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة .
	*0.000	.671	ت- استخدام الأساليب الإحصائية .
	*0.000	.710	ث- تحليل عبء وحجم العمل .
	*0.000	.712	ج- معدلات الأداء (متوسط أداء الفرد في الأعمال النمطية) .
	*0.000	.690	ح- زيادة أعداد الطلبة سنوياً .

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.749 - 0.353) .

جدول (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.			من وسائل ومصادر الحصول على القوى العاملة التي تستخدمها الجامعة :-
	*0.000	.339	أ- ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة .
	0.123	-.085	ب- معارف وأقارب العاملين في الجامعة .
	*0.000	.254	ت- مكاتب وشركات التوظيف الخاصة .
	*0.000	.444	ث- خريجي الجامعات .
	*0.000	.514	ج- الإعلان عن طريق موقع الويب الخاص بالجامعة .
	*0.014	.161	ح- الإعلان عن طريق الصحف اليومية.
2.	*0.000	.462	يختلف نموذج طلب التوظيف للوظائف الأكاديمية عنها بالوظائف الإدارية .
3.	*0.000	.460	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للتوظيف قبل استلامها من المتقدم .
4.	*0.000	.475	يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها.
5.	*0.000	.486	يتم تفرغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز
6.			يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها:
	*0.000	.673	أ- اختبارات قدرات
	*0.000	.702	ب- اختبارات مهنية
	*0.000	.671	ت- اختبارات شخصية
	*0.000	.580	ث- اختبارات معرفة
	*0.000	.631	ج- اختبارات ذكاء
	*0.000	.658	ح- اختبارات استعداد

7.	الصورة التي تعقد عليها الاختبارات :		
	*0.000	.474	أ- اختبارات شفوية .
	*0.000	.506	ب- اختبارات تحريرية.
	*0.000	.482	ت- اختبارات عملية.
8.	*0.000	.659	يعد الاختبارات لجنة من المختصين وذوي العلاقة بالوظيفة الشاغرة.
9.	*0.000	.724	تقيس الاختبارات التي تعقدها الجامعة المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفعالية .
10.	*0.000	.640	تقيس الاختبارات درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفعالية.
11.	*0.000	.653	تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها.
12.	*0.000	.634	تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من قبل لجنة المقابلات.
13.	*0.000	.715	توضع قواعد مسبقة للمقابلات .
14.	*0.000	.685	الوقت المخصص للمقابلة كاف.
15.	*0.000	.642	يعد مكان المقابلة مناسب.
16.	يتم الاستفادة من مقابلة المرشحين للوظائف في :		
	*0.000	.527	أ- جمع المعلومات.
	*0.000	.556	ب- معرفة بعض الصفات والسمات الشخصية .
	*0.000	.643	ت- القدرة على العمل تحت الضغوط.
17.	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعة:		
	*0.000	.540	أ- التأهيل العلمي.
	*0.000	.596	ب- الخبرة العملية .
	*0.000	.568	ت- التخصص الدقيق.
	*0.000	.607	ج- الخبرات والمعرفة القابلة للتطور.
18.	*0.000	.388	يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف.
19.	*0.000	.455	من الممكن استبعاد المرشح إذا لم تثبت لياقته بعد إجراء الفحص الطبي.
20.	*0.000	.662	يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة.
21.	*0.000	.660	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.
22.	*0.000	.544	يقوم مجلس عمداء الكليات برفع توصياته إلى مجلس الجامعة .
23.	*0.000	.608	يقوم مجلس الجامعة بإرسالها إلى مجلس أمناء الجامعة وذلك للمصادقة عليها .
24.	*0.000	.669	تقر رئاسة الجامعة مصادقة مجلس الأمناء.
25.	*0.000	.569	تقوم رئاسة الجامعة بإرسال كتب رسمية بالقرارات المصادق عليها إلى الشؤون الأكاديمية وشؤون الموظفين ونائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية .

26.	يتم توقيع عقد تجريبي لمدة عام مع المرشح ورئيس الجامعة .	.597	*0.000
27.	يتم التعيين وفق عقد يجدد سنوياً .	.530	*0.000
28.	يتم التثبيت طبقاً للكادر الموحد للجامعات .	.465	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.161 – 0.724)، إلا أنه كان معامل سبيرمان للارتباط بين البند ب من الفقرة "1" من المجال الثالث " إجراءات التوظيف المتبعة" والمجال يساوي -0.085 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.123 وهي تعتبر غير دال إحصائياً، والذي ينص على من وسائل الحصول على القوى العاملة التي تستخدمها الجامعة "معارف وأقارب العاملين في الجامعة"، لذا فقد قامت الباحثة بحذف ذلك البند من الاستبيان النهائي .

جدول (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف .	.719	*0.000
2.	لجنة إجراء التوظيف مؤهلة .	.742	*0.000
3.	يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف .	.773	*0.000
4.	يوجد تطور ملحوظ في أداء أعضاء اللجنة .	.846	*0.000
5.	أن يكون أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين.	.745	*0.000
6.	لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها.	.799	*0.000
7.	لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية .	.796	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.719-0.846) .

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول (18)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة.	.813	0.000
2.	تخطيط القوى العاملة.	.850	0.000
3.	إجراءات التوظيف المتبعة.	.924	0.000
4.	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف.	.783	0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (18) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.783 – 0.924) .

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19).

جدول (19)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	0.948
2.	تخطيط القوى العاملة	0.926
3.	إجراءات التوظيف المتبعة	0.946
4.	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	0.906
	جميع مجالات الاستبانة	0.973

وتبين من النتائج الموضحة في جدول (19) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.906، 0.948) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.973) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: تحليل محاور الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات .

أولاً: تحليل محاور الدراسة:

تحليل فقرات المحور الأول : عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات الفلسطينية .

جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال "عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد تحليل وظيفي مكتوب .	3.77	75.38	9.10	*0.000
2.	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.	3.66	73.23	7.80	*0.000
3.	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	3.69	73.84	8.14	*0.000
4.	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	3.75	75.05	8.77	*0.000
5.	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.	3.60	71.94	7.57	*0.000
6.	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالدقة.	3.30	65.91	4.40	*0.000
7.	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	3.15	63.01	2.51	*0.012
8.	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة .	3.33	66.63	4.72	*0.000
9.	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم .	3.43	68.60	6.16	*0.000
10.	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات ، المقابلات،.....الخ)	3.55	71.08	7.11	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.54	70.87	7.43	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول رقم 20 أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1-10) إيجابية حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن (متوفر بدرجة متوسطة) وهي 3 وهذا

يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 .

لقد احتلت الفقرة الأولى " يوجد تحليل مكتوب " أعلى درجة استجابة في آراء أفراد العينة في هذا المجال وذلك بمتوسط حسابي نسبي 75.38% وهي نسبة جيدة تشير إلى وجود فعلى لتحليل مكتوب للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد احتلت الفقرة الرابعة " يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة" الترتيب الثاني من حيث درجة استجابة آراء أفراد العينة، وذلك بمتوسط حسابي نسبي 75.05%، مما يشير إلى أن الجامعات تهتم بصياغة التحليل الوظيفي صياغة جيدة تتلاءم مع الوظائف المختلفة وتراعي المهارات اللازمة لكل وظيفة على حدا بدرجة جيدة ولعل هذا السبب في سلسلة عملية التوظيف في الجامعات، وعدم وجود صعوبة لموظفين الجامعات في أداء مهامهم الوظيفية حيث راعت الجامعات من الأساس المهارات التي يجب أن تتوفر بشاغلي وظائفها بطريقة جيدة جداً، وعلى الجامعات أن تعزز ذلك لتضمن السير على خطى سليمة .

هذا وأما فقد احتلت الفقرة السابعة " يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري" أقل درجة استجابة في آراء أفراد العينة في هذا المجال وذلك بمتوسط حسابي نسبي 63.01% ، كما أيضاً احتلت الفقرة السادسة "يتسم التحليل الوظيفي بالدقة" درجة متوسطة في استجابة آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي نسبي 65.91% ، وهذا يدل على أن الجامعات إذا لم تعمل على تعزيز تحديث التحليل الوظيفي لوظائفها وتحديث وظائفها كإلغاء وظيفة أو إدراج وظيفة مواكبة لتطورات التكنولوجيا العصرية، وإذا لم تحرص على توخي الدقة في صياغة هذا التحليل ستواجه إشكالية كبيرة بالمستقبل ، لأن الثبات على الأشياء كما هي عليه لا يتلاءم مع سمات العصر الحديث والتي من أهمها السرعة والابتكار ، لذا على الجامعات أن تواكب التطورات التي تطرأ على وظائفها بصورة دورية كما أن تتوخى الدقة والموضوعية في صياغتها لتحليل الوظائف .

وكانت آراء أفراد عينة الدراسة في بقية فقرات المحور مرتبة تنازلياً كما يلي:

■ يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة بمتوسط حسابي نسبي 73.84%.

■ يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة بمتوسط حسابي نسبي 73.23% .

■ يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف بمتوسط حسابي نسبي 71.94%.

■ يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف بمتوسط حسابي نسبي 71.08%.

- يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم بمتوسط حسابي نسبي 68.60% .
- يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة " بمتوسط حسابي نسبي 66.63% .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.54 أي أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 70.87 ، قيمة اختبار الإشارة 7.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العيلة (2008) والتي كان من نتائجها أنه يتوافر في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تحليل وظيفي للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها، كما انه يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة المعلن عنها، وقد تعلق الباحثة سبب الاتفاق هو تقارب وتجانس مجتمع دراسته مع مجتمع الدراسة الحالية فكلا الدراستين تُطبق على قطاع التعليم في فلسطين والمعروف عنه باهتمامه في تحقيق أهدافه وسياسته لخدمة المجتمع الفلسطيني لتقديم خدمة التعليم سواء التعليم العام أو التعليم الجامعي، ولتحقيق أهدافه كان لابد من أن يبدأ بطريقة سليمة تضمن له تحقيق نتائج جيدة تضيق لسير العملية التعليمية، إذ تهتم وزارة التربية والتعليم العالي و الجامعات الفلسطينية وكلاهما يكملان بعضهما البعض بتحليل الوظائف كخطوة رئيسية لعملية التوظيف. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة شبير (2004) والتي كان من نتائجها أنه يوجد لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية نظام تحليل وتوصيف الوظائف، وتعلق الباحثة هذا الاتفاق باهتمام المؤسسات الأهلية بتحليل وظائفها للوصول إلى أهدافها. كما واتفقت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة بن محيا (2005) والتي كان من نتائجها أن يوجد وصف للوظائف التي يتم استقطاب العمالة في مدينة تدريب الأمن العام بالرياض لها بصورة متوسطة وتبرر الباحثة الاتفاق بخصوصية مجتمع دراسته ألا وهو الأمن العام لأنه قطاع حساس ويمس أمن الدولة بصورة عامة فمن الضروري الاهتمام بتحليل الوظائف لضمان إشغال المناسبين لتلك الوظائف، مما يساعد في تعزيز الأمن والسلامة بالدولة. هذا وتعارضت نتائج الدراسة مع دراسة عبد المحسن (2004) حيث أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظام توصيف الوظائف في قطاع البترول بدولة الكويت لتسهيل عملية تقدير الاحتياجات من القوى العاملة وتديرها، وقد بررت الباحثة ذلك بأن دول الخليج تعتمد بصورة رئيسية على العمالة

الخارجية من دول العالم، حيث يوجد عجز في العمالة المواطنة عن الوظائف التخصصية وصعوبة الدراسة المؤهلة لها وعدم فعالية نظم الحوافز لشاغلها.

تحليل فقرات المحور الثاني: عملية التخطيط للقوى العاملة المتبع في الجامعة

جدول (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تخطيط القوى العاملة

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.	*0.000	8.64	74.30	3.72	يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة)
2.	*0.000	8.37	73.76	3.69	يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة
3.	*0.000	9.02	73.91	3.70	هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل كلية وقسم.
4.	*0.000	10.23	79.14	3.96	يشارك عمداء الكليات والمدراء سنوياً في تحديد احتياجات الوحدات المختلفة من الموظفين .
5.	*0.000	8.80	74.30	3.72	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات الجامعة من العاملين في الوقت المناسب.
6.	*0.000	8.84	76.86	3.84	يوجد نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة.
7.	*0.000	8.47	75.46	3.77	يوجد نظام يدوي للمعلومات عن الموارد البشرية داخل المؤسسة.
8.	يتضمن نظام المعلومات عن الموارد البشرية بيانات خاصة:				
	*0.000	9.18	75.81	3.79	أ- بالتاريخ والتطور المهني.
	*0.000	10.32	77.73	3.89	ب- بالعمل الذي يقوم به الموظف.
	*0.000	7.52	73.51	3.68	ت- بالأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات.
	*0.000	6.48	70.75	3.54	ث- بالقدرات والمهارات .

9 من الأسس التي تتبعها الجامعة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة هي:				
أ- الاسترشاد بما تم في السنوات السابقة	3.73	74.59	8.84	*0.000
ب- الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة	3.84	76.86	10.35	*0.000
ت- استخدام الأساليب الإحصائية .	3.16	63.12	2.14	*0.000
ث- تحليل عبء وحجم العمل .	3.56	71.29	6.62	*0.000
ج- معدلات الأداء (متوسط أداء الفرد في الأعمال النمطية) .	3.37	67.42	4.77	*0.000
ح- زيادة أعداد الطلبة سنوياً .	3.74	74.70	8.64	*0.000
جميع فقرات المجال معاً	3.69	73.73	10.30	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول رقم 21 أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1-9) إيجابية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05.

وكانت آراء أفراد العينة حول البنود الفرعية للفقرة التاسعة " من الأسس التي تتبعها الجامعة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة " إيجابية وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

- الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة بمتوسط حسابي نسبي 76.86 % .
- زيادة أعداد الطلبة نسبياً بمتوسط حسابي نسبي 74.70 % .
- الاسترشاد بما تم في السنوات السابقة بمتوسط حسابي نسبي 74.59 % .
- تحليل عبء وحجم العمل بمتوسط حسابي نسبي 71.29 % .
- معدلات الأداء بمتوسط حسابي نسبي 67.42 % .
- استخدام الأساليب الإحصائية بمتوسط حسابي نسبي 63.12 % .

وهنا نلاحظ بأن من أهم الأسس التي تعتمد عليها الجامعات في تقدير احتياجاتها من العمالة هي التقديرات الشخصية للمسؤولين، ولكن على الجامعات أن تقلل الاعتماد على التقديرات الشخصية لأنها بالأغلب احتمال نسبة الخطأ فيها كبير جداً ولا يتبع أسلوب علمي صحيح، هذا وأن على الرغم من الدلالة الإحصائية الإيجابية للبندين " معدلات الأداء "، و" استخدام الأساليب الإحصائية " كوسيلة لتقدير الاحتياجات إلا أنه تعد استجابات أفراد العينة لهم متوسطة، وعلى الجامعات أن تعزز استخدام الأساليب الإحصائية في التنبؤ وذلك لفاعلية تلك الأساليب بالقياس حيث تضمن نتائج مبنية على أسس سليمة وتقل بشكل كبير من وجود

نسبة الخطأ بالتقديرات. كما عليها أن تعزز الاستدلال من معدلات الأداء كمؤشر ضروري لتقدير الاحتياجات حيث أنه يحدد هل معدل أداء الشخص كافٍ لأداء مهام الوظيفة الموكلة له ، فإذا تبين العكس يوضح أن تلك الوظيفة تحتاج إلى أكثر من شخص لضمان أداء مهامها على أكمل وجه .

كما تبين من الجدول أن نتائج آراء أفراد العينة حول البنود الفرعية للفقرة الثامنة " يتضمن نظام المعلومات عن الموارد البشرية بيانات خاصة عن " إيجابية وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

- العمل الذي يقوم به الموظف بمتوسط حسابي نسبي 77.73% .
- التاريخ والتطور المهني بمتوسط حسابي نسبي 75.81% .
- الأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات بمتوسط حسابي نسبي 73.51% .
- القدرات والمهارات بمتوسط حسابي نسبي 70.75% .

وهنا نلاحظ أن الجامعات الفلسطينية تهتم بنظم المعلومات وتدرّك مدى أهميتها في استخراج البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يوفر عليها الكثير من الجهد والوقت .

وكانت آراء أفراد العينة لباقي فقرات الدراسة مرتبة تنازلياً كما يلي :

- يشارك عمداء الكليات والمدراء سنوياً في تحديد احتياجات الوحدات المختلفة من الموظفين بمتوسط حسابي نسبي 79.14% .
- يوجد نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة بمتوسط حسابي نسبي 76.86% .
- يوجد نظام يدوي للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة بمتوسط حسابي نسبي 75.46% .
- يتم التخطيط للقوى العاملة، و تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات الجامعة من العاملين في الوقت المناسب بمتوسط حسابي نسبي 74.30% .
- هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل كلية وقسم بمتوسط حسابي نسبي 73.91% .
- يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة بمتوسط حسابي نسبي 73.76% .

مما يدل على أنه يتم التخطيط للقوى العاملة في الجامعات حيث أنه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة، هذا ويشترك عمداء الكليات والمدراء سنوياً في تحديد

احتياجات كلياتهم وأقسامهم من الموظفين، فهناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل كلية وقسم، حيث أن عملية التخطيط في الجامعات تسهم في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات الجامعة من العاملين في الوقت المناسب، ويتوفر في الجامعات نظام الكتروني ونظام يدوي للمعلومات عن الموارد البشرية في الجامعة ويتضمن هذا النظام بيانات عن التاريخ والتطور المهني، وبالعمل الذي يقوم به الموظف، وبالأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات، وبالقدرات والمهارات. هذا وأن الجامعات تتبع أسس معينة لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة ومنها الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة، والاسترشاد بما تم في السنوات السابقة، وزيادة أعداد الطلبة سنوياً. وتوفر كل هذا يبرر سبب التطور الملحوظ بالجامعات الفلسطينية.

وبشكل عام لجميع فقرات المجال يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.73، قيمة اختبار الإشارة 10.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تخطيط القوى العاملة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العيلة (2008) التي أظهرت نتائجها بأن 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، وتبرر الباحثة ذلك الاتفاق بأن التخطيط الجيد يضمن نتائج جيدة وبما أن أهداف مجتمع الدراساتين تصب بنشر التعليم والثقافة بالمجتمع الفلسطيني فمن المنطقي أن نجد ذلك الاهتمام الكبير بعملية التخطيط .

وتعارضت نتائج الدراسة مع دراسة القحطاني (2000) والتي أظهرت نتائجها بعدم توافر الإدارات اللازمة لإجراء البحوث التخطيطية، ونقص الإمكانيات المادية اللازمة للتخطيط، وندرة العقول القادرة على التخطيط بالجامعات السعودية، كما تعارضت مع دراسة عبد المحسن (2004) والتي كان من نتائجها وجود اختلافات جوهريّة في اتجاهات المسؤولين نحو أسس تقدير الاحتياجات من القوى العاملة وتعارضت مع دراسة الجميعي (1989) والتي كان من نتائجها عدم مواكبة الدراسات العليا للاحتياجات من التدريسيين، وتبرر الباحثة سبب الاختلاف بأن الجامعات تواكب التطورات الحديثة بأنظمة التعليم مما يؤدي إلى حاجتها إلى تدريسيين جدد يحملون أفكاراً وعلوماً حديثة ومتطورة فيكون له أثر ايجابي ملموس في تناول المقررات الدراسية التي تحرص الجامعات بأن تكون تلك المقررات التي ستدرس للطلبة

من أحدث ما يدرس بالجامعات العالمية، حيث أن الشعب الفلسطيني شعب مثقف وواع، ويحرص على مواكبة أحدث التطورات بالعالم فهو الأكثر تمسكاً بالعلم والثقافة عن باقي الشعوب العربية وذلك يرجع على أنه يتخذ من العلم والوعي سلاحاً له للمحافظة على هويته وبقائه .

تحليل فقرات المحور الثالث : إجراءات التوظيف المتبعة في الجامعات

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال إجراءات التوظيف المتبعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	من وسائل ومصادر الحصول على القوى العاملة التي تستخدمها الجامعة :				
	أ- ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة .	3.71	74.19	8.44	*0.000
	ب- مكاتب وشركات التوظيف الخاصة .	2.18	43.66	-7.01	*0.000
	ت- خريجي الجامعات .	3.48	69.68	6.16	*0.000
	ث- الإعلان عن طريق موقع الويب الخاص بالجامعة	4.23	84.54	10.46	*0.000
	ج- الإعلان عن طريق الصحف اليومية.	3.95	79.01	9.56	*0.000
2	يختلف نموذج طلب التوظيف للوظائف الأكاديمية عنها بالوظائف الإدارية .	3.92	78.49	9.75	*0.000
3	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم .	4.17	83.33	11.65	*0.000
4	يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها.	4.30	85.91	12.27	*0.000
5	يتم تفريغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز .	3.80	76.09	8.69	*0.000
6	يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها:				
	أ- اختبارات قدرات	3.93	78.58	9.06	*0.000
	ب- اختبارات مهنية	4.07	81.41	10.60	*0.000

	ت- اختبارات شخصية				4.04	80.82	9.97	*0.000
	ث- اختبارات معرفة				3.75	74.91	8.26	*0.000
7	الصورة التي تعقد عليها الاختبارات :							
	أ- اختبارات شفوية .				4.18	83.55	10.53	*0.000
	ب- اختبارات تحريرية.				3.98	79.64	8.91	*0.000
	ت- اختبارات عملية.				3.61	72.26	6.37	*0.000
8	يعد الاختبارات لجنة من المختصين وذوي العلاقة بالوظيفة الشاغرة.				4.26	85.18	11.90	*0.000
9	تقيس الاختبارات التي تعقدتها الجامعة المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفعالية				3.96	79.18	10.69	*0.000
10	تقيس الاختبارات درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفعالية.				3.85	76.94	9.81	*0.000
11	تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها.				3.95	78.94	10.72	*0.000
12	تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من قبل لجنة المقابلات.				4.06	81.10	10.09	*0.000
13	توضع قواعد مسبقة للمقابلات .				3.87	77.38	8.79	*0.000
14	الوقت المخصص للمقابلة كاف.				4.01	80.11	11.01	*0.000
15	يعد مكان المقابلة مناسب.				4.05	81.10	11.35	*0.000
16	يتم الاستفادة من مقابلة المرشحين للوظائف في :							
	أ- جمع المعلومات.				3.91	78.26	10.81	*0.000
	ب- معرفة بعض الصفات والسمات الشخصية .				4.03	80.65	10.88	*0.000
	ت- القدرة على العمل تحت الضغوط.				3.83	76.63	9.55	*0.000
17	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعة:							
	أ- التأهيل العلمي.				4.54	90.81	13.12	*0.000
	ب- الخبرة العملية .				4.38	87.63	12.62	*0.000
	ت- التخصص الدقيق.				4.32	86.34	12.19	*0.000
	ج- الخبرات والمعرفة القابلة للتطور.				3.85	77.10	9.39	*0.000
18	يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف.				3.40	68.09	4.49	*0.000
19	من الممكن استبعاد المرشح إذا لم تثبت لياقته بعد إجراء الفحص الطبي.				3.32	66.49	3.83	*0.000
20	يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة.				3.78	75.57	8.86	*0.000

21	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.	3.84	76.76	9.14	*0.000
22	يقوم مجلس عمداء الكليات برفع توصياته إلى مجلس الجامعة .	4.02	80.43	10.26	*0.000
23	يقوم مجلس الجامعة بإرسالها إلى مجلس أمناء الجامعة وذلك للمصادقة عليها .	4.09	81.85	10.04	*0.000
24	تقر رئاسة الجامعة مصادقة مجلس الأمناء.	4.17	83.46	10.80	*0.000
25	تقوم رئاسة الجامعة بإرسال كتب رسمية بالقرارات المصادق عليها إلى الشؤون الأكاديمية وشؤون الموظفين ونائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية.	4.37	87.35	11.88	*0.000
26	يتم توقيع عقد تجريبي لمدة عام مع المرشح ورئيس الجامعة .	4.22	84.41	10.80	*0.000
27	يتم التعيين وفق عقد يحدد سنوياً .	4.06	81.29	9.53	*0.000
28	يتم التثبيت طبقاً للكادر الموحد للجامعات .	4.02	80.32	9.29	*0.000
جميع فقرات المجال معاً		3.95	78.92	13.44	*0.000

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول رقم 22 أن آراء أفراد العينة للبنود الفرعية (أ،ت،ث،ج) للفقرة رقم (1) إيجابية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه البنود قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه البنود ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن آراء أفراد العينة حول بنود الفقرة "من وسائل الحصول على القوى العاملة التي تستخدمها الجامعة " كانت إيجابية وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

- "الإعلان عن طريق موقع الويب الخاص بالجامعة" بمتوسط حسابي نسبي 84.54% .
- "الإعلان عن طرق الصحف اليومية" بمتوسط حسابي نسبي 79.01% .
- "ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة " بمتوسط حسابي نسبي 74.19% .
- "خريجي الجامعات" بمتوسط حسابي نسبي 69.68% .

وكما هو واضح من نتائج بنود تلك الفقرة فإن الجامعات الفلسطينية تعتمد على صفحاتها الالكترونية كوسيلة للإعلان عن الوظائف لاستقطاب المتقدمين بصورة كبيرة مما يدل أنها على ثقة تامة من أن المجتمع الفلسطيني يجيد استخدام الحاسوب و تصفح الانترنت وبإمكان الباحثين عن عمل داخل الجامعات متابعة تصفح مواقعها الالكترونية .وقد تعارضت تلك

النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة بن محيا (2005) حيث أظهرت دراسته على وجود استخدام متوسط لأساليب جذب واستقطاب الأفراد إلى مدينة تدريب الأمن العام وقى مؤخرة تلك الأساليب الإعلان عن طريق الانترنت .

هذا وكانت آراء أفراد العينة في الفقرة الفرعية (ب) للفقرة (1) " مكاتب وشركات التوظيف الخاصة " يساوي 2.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.66%، قيمة اختبار الإشارة -7.01- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتبرر الباحثة ذلك بقلة وجود تلك المكاتب بقطاع غزة ، وعدم حاجة الجامعات إلى تلك المكاتب حيث لديها وسائلها الأكثر نفعاً لاستقطاب المتقدمين.

وكانت آراء أفراد العينة في الفقرات (2،3،4،5) إيجابية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه "يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها" بمتوسط حسابي نسبي 85.91%، وعلى أن " يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم بمتوسط حسابي نسبي 83.33%، وعلى أن " يختلف نموذج طلب التوظيف للوظائف الأكاديمية عنها بالوظائف الإدارية " بمتوسط حسابي نسبي 78.49% ، وعلى أن " يتم تفريغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز " بمتوسط حسابي نسبي 76.09% .

جدول (23)

"يتم استخدام الاختبارات في عملية التوظيف "

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
91.4	170	نعم
8.6	16	لا

تشير النتائج الموضحة في جدول (23) أن 91.4% من أفراد العينة يؤيدون بأنه يتم استخدام الاختبارات في عملية التوظيف، وهذا يدل على استخدام الاختبارات في عملية التوظيف بصورة كبيرة .

وكما يتبين من الجدول (22) أن آراء أفراد العينة للفقرات الفرعية (أ،ب،ت،ث،ج،ح) للفقرة (6) إيجابية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه "يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات " منها :

- "اختبارات مهنية " بمتوسط حسابي نسبي 81.41% .
- " اختبارات شخصية " بمتوسط حسابي نسبي 80.82% .
- " اختبارات قدرات " بمتوسط حسابي نسبي 78.58% .
- " اختبارات معرفة " بمتوسط حسابي نسبي 74.91% .
- " اختبارات استعداد " بمتوسط حسابي نسبي 69.76% .
- " اختبارات ذكاء " بمتوسط حسابي نسبي 64.62% .

وكما يتبين من الجدول (22) أن آراء أفراد العينة للفقرات الفرعية (أ،ب،ت) للفقرة (7) إيجابية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه "الصورة التي تعقد عليها الاختبارات " هي :

- " اختبارات شفوية " بمتوسط حسابي نسبي 83.55% .
- " اختبارات تحريرية " بمتوسط حسابي نسبي 79.64% .
- " اختبارات عملية " بمتوسط حسابي نسبي 72.26% .

يبين جدول رقم 22 أن آراء أفراد العينة في الفقرات (15،8،9،10،11،12،13،14) إيجابية حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه " يعد الاختبارات لجنة من المختصين وذوي العلاقة بالوظيفة الشاغرة " بمتوسط حسابي نسبي 85.18% ، وعلى أن " تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من قبل لجنة المقابلات " و أن " يعد مكان المقابلة مناسب " بمتوسط حسابي نسبي 81.10% ، وعلى أن " تقيس الاختبارات التي تعقدها الجامعة المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفعالية بمتوسط حسابي نسبي 79.18% وعلى أن " الوقت المخصص للمقابلة كاف " بمتوسط حسابي نسبي 80.11% ، وعلى أن " تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها " بمتوسط حسابي نسبي 78.94% وعلى أن " توضع قواعد مسبقة للمقابلات " بمتوسط حسابي نسبي 77.38% ، وعلى أن

" تقيس الاختبارات درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفعالية" بمتوسط حسابي نسبي 76.94% . هذا وقد تبين من الجدول (22) بأن آراء أفراد العينة للفقرات الفرعية (أ، ب، ت) للفقرة (16) إيجابية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه " يتم الاستفادة من مقابلة المرشحين للوظائف " في :

- " معرفة بعض الصفات والسمات الشخصية " بمتوسط حسابي نسبي 80.65% .
- " جمع المعلومات " بمتوسط حسابي نسبي 78.26% .
- " القدرة على العمل تحت الضغوط " بمتوسط حسابي نسبي 76.63% .

كما تبين من الجدول (22) بأن آراء أفراد العينة للفقرات الفرعية (أ، ب، ت، ج) للفقرة (17) إيجابية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه " من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعة " الآتي:

- " التأهيل العلمي " بمتوسط حسابي نسبي 90.81% .
- " الخبرة العملية " بمتوسط حسابي نسبي 87.63% .
- " التخصص الدقيق " بمتوسط حسابي نسبي 86.34% .
- " الخبرات والمعرفة القابلة للتطور " بمتوسط حسابي نسبي 77.10% .

يبين جدول رقم 22 أن آراء أفراد العينة في الفقرات (18-28) إيجابية حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه " تقوم رئاسة الجامعة بإرسال كتب رسمية بالقرارات المصادق عليها إلى الشؤون الأكاديمية وشؤون الموظفين ونائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية " بمتوسط حسابي نسبي 87.35%، وعلى أن " يتم توقيع عقد تجريبي لمدة عام مع المرشح ورئيس الجامعة " بمتوسط حسابي نسبي 84.41%، وعلى أن " تقرر رئاسة الجامعة مصادقة مجلس الأمناء " بمتوسط حسابي نسبي 83.46%، وعلى أن " يقوم مجلس الجامعة بإرسالها إلى مجلس أمناء الجامعة وذلك للمصادقة عليها " بمتوسط حسابي نسبي 81.85%، وعلى أن " يتم التعيين وفق عقد يحدد سنوياً " بمتوسط حسابي نسبي 81.29%، وعلى أن " يقوم مجلس عمداء الكليات برفع توصياته إلى مجلس الجامعة " بمتوسط حسابي نسبي 80.43%، وعلى أن " يتم التثبيت طبقاً للكادر الموحد للجامعات "

بمتوسط حسابي نسبي 80.32% ، وعلى أن " يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة " بمتوسط حسابي نسبي 76.76% ، وعلى أن " يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة " بمتوسط حسابي نسبي 75.57% ، وعلى أن " يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف " بمتوسط حسابي نسبي 68.09% ، وعلى أن " من الممكن استبعاد المرشح إذا لم تثبت لياقته بعد إجراء الفحص الطبي " بمتوسط حسابي نسبي 66.49% وتلك النسبة متوسطة نوعاً ما لذا فمن الأهمية أن تعزز الجامعات فعالية إجراء الفحص الطبي وأن تراعي الخصائص المختلفة للوظائف حيث أنه من الممكن أن تكون درجة أهمية إجراء الفحص الطبي للوظائف الأكاديمية أقل من أهميتها للوظائف الفنية التي من الممكن أن تتطلب مجهود جسماني كبير، وبالتالي الاستهانة بإجراء الفحص الطبي بطريقة سليمة سيعرض العامل للخطر قد يصل إلى وفاته .

وتلخص الباحثة نتائج المحور الثالث بأن عملية الاستقطاب في الجامعات تتم بصورة أساسية عن طريق موقع الويب الخاص بالجامعة وعن طريق الإعلان بالصحف الرسمية، وهذا وتحرص الجامعات على استقطاب خريجها للعمل بها، ولا تستعين الجامعة بمكاتب التوظيف الخاصة لتوفير القوى العاملة ، هذا وقد تستعين الجامعات بمصادر داخلية عن طريق ترقية بعض العاملين التي تنطبق عليهم الشروط اللازمة للوظيفة الشاغرة. وتتم عملية فرز الطلبات بالجامعات بصورة سلسة وسليمة حيث يتم فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها لشروط الوظيفة ومن سلامة الأوراق الثبوتية المرفقة، ومن ثم يتم تفريغ بياناتها بقاعدة بيانات ، ويتم عقد اختبارات خاصة لكل وظيفة على حدة ويعد لها لجنة من المختصين وذوي العلاقة حيث أنهم يحرصوا على أن تقيس الاختبارات المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفعالية، وتقيس أيضاً درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم ، وبأن تكون مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة الشاغرة ، هذا وقد يتم استخدام المقابلة كأداة من أدوات الاختيار وتستخدم نماذج خاصة للمقابلات من قبل لجنة المقابلات ، كما أنه يتم وضع قواعد مسبقة للمقابلات، حيث يعد مكان مناسب لهذا الغرض كما أنه يتم الحرص على أن وقت المقابلة كاف للمتقدم ، ويتم الاستفادة من المقابلة في معرفة الصفات والسمات الشخصية للمتقدم وجمع المعلومات عنه ، ومن أهم معايير الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة هو التأهيل العلمي والخبرة العملية ، هذا ويخضع المتقدم إلى الفحص الطبي وأيضاً يخضع إلى فترة تجربة يتم إرشاده لأداء مهامه على أكمل وجه خلالها .

وبشكل عام لجميع فقرات المجال يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.92 ، قيمة اختبار الإشارة 13.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " إجراءات التوظيف المتبعة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزرابي (2006) حيث كانت من أهم نتائجها بأن مرحلة فحص الطلبات بالأنزوا تتم بطريقة جيدة وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة ، وبأنه يتم اختيار أعضاء لجنة المقابلة بصورة مقبولة نوعاً ما وكذلك أداء أعضاء لجنة المقابلة هذا وتتفق أيضاً مع دراسة العيلة (2008) حيث أنها أظهرت بأن وزارة التربية والتعليم العالي تستخدم معايير للتوظيف تنسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين، كما أظهرت أن المتقدمين التي تنطبق عليهم الشروط يجتازوا اختبارات تحريرية ومقابلات شخصية حسب المعايير المطلوبة للوظيفة . كما تتفق مع دراسة Densley (2004) حيث كانت من أهم نتائجها بأن المعايير الدولية التي تؤخذ عند توظيف مصممي الجرافيك في مقاطعة يوتا تأخذ بعين الاعتبار كل من الحافظة، الخبرة، التعليم ، الشخصية ، وقد اتفقت أيضاً مع دراسة Stevens (1999) حيث كان من أهم نتائجها بأن الاستقطاب الجيد والإدارة الكفاء يقلصوا من معدلات دوران العمل في .

هذا وقد تعارضت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الوهيبي (2002) حيث أظهرت دراسته بأن من المعوقات التي تحد من فعالية التوظيف المركزي التأخر في إجراءات التوظيف، والتحيز والمحسوبية وتراكم طلبات التوظيف ، وعدم كفاءة نظام الإعلان عن الوظائف في الصحف. كما تعارضت مع نتائج دراسة الدلابيج (1999) والتي أظهرت بعدم وجود إجراءات ومقاييس موضوعية تضمن اختيار القيادات الإدارية ذات الكفاءة في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.

وتعارضت أيضاً مع دراسة البراك (1994) التي كان من أهم نتائجها بأن الامتحان المستخدم لشغل الوظائف الكتابية للمرتبة الخامسة قليل الصدق وضعيف الصلة بمتطلبات الوظيفة التي يهدف إلى قياس مهارات ومعارف ومقدرات المتقدمين لشغلها .

تحليل فقرات المحور الرابع : مستوى تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف .	4.14	82.81	11.82	*0.000
2.	لجنة إجراء التوظيف مؤهلة .	3.89	77.84	9.88	*0.000
3.	يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف .	2.84	56.76	-2.02	*0.044
4.	يوجد تطور ملحوظ في أداء أعضاء اللجنة .	3.36	67.14	4.96	*0.000
5.	أن يكون أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين.	3.70	73.95	9.19	*0.000
6.	لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها.	3.66	73.30	8.82	*0.000
7.	لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية .	3.77	75.35	8.75	*0.000
جميع فقرات المجال معاً		3.62	72.45	8.97	*0.000

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول رقم 24 أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1،2،4،5،6،7) إيجابية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05.

لقد احتلت الفقرة الأولى "يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف" أعلى درجة استجابة في آراء أفراد العينة في هذا المجال وذلك بمتوسط حسابي نسبي 82.81%، وهي نسبة كبيرة تضمن أن ذوي الاختصاص هم القائمين على عملية التوظيف مما يسهل في اختيار الشخص المناسب. وقد احتلت الفقرة الثانية "لجنة إجراء التوظيف مؤهلة" الترتيب الثاني من حيث درجة استجابة أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي نسبي 77.84%، وهذا يدل على أن أعضاء لجنة

التوظيف من ذوي الكفاءة والاختصاص وقادرين على وضع الأسئلة المناسبة للتوظيف سواء كانت على شكل أسئلة شفوية أو كتابية ، ولديهم القدرة على الحكم على المستوى العلمي للمتقدم وهذا جيد ويدعم عملية التوظيف .

وكانت آراء أفراد العينة في الفقرة (3) "يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف " سلبي، حيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 2.84 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.76 %، قيمة اختبار الإشارة -2.02- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.044 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وتعتبر وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على قلة عقد دورات تدريبية للقائمين على التوظيف بغرض تحسين عملية التوظيف في الجامعات، لذا توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بتوفير دورات تدريبية للقائمين على التوظيف لضمان تحسين العملية وضمان أنهم قادرين على اختيار الأفضل، وهذا يبرر بعدم اتفاق آراء أفراد العينة بصورة كبيرة على أنه " يوجد تطور ملحوظ في أداء أعضاء اللجنة" حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 67.14 % .

وكانت آراء أفراد العينة في بقية فقرات المجال مرتبة تنازلياً كما يلي :

- لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية بمتوسط حسابي نسبي 75.35 %.
- يكون أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين " بمتوسط حسابي نسبي 73.95 %.
- لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها بمتوسط حسابي نسبي 73.30 % .

وبشكل عام لجميع فقرات المجال يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.62 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.45 ، قيمة اختبار الإشارة 8.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزرابي (2006) والتي من أهم نتائجها أنه يتم اختيار أعضاء لجنة المقابلة في الأونروا بصورة مقبولة نوعاً ما ، وكذلك أداء لجنة المقابلة حيث كانت نسبة قبول هذه المرحلة 64.6% ، وبررت الباحثة سبب الاتفاق بأن وكالة الغوث تحرص على شفافية عملية التوظيف لانتقاء الأفضل ولتحقيق العدالة بين المتقدمين لذا فهي حريصة على أن يكون أعضاء لجنة المقابلة من المؤهلين ، ولكن تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة الدعيج ، العشوق (2002) حيث بينت نتائج الدراسة قلة وجود الكفاءات الوظيفية المتخصصة في مجال التوظيف، حيث أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التوظيف والامتحانات الوظيفية، كما تعارضت أيضاً مع دراسة الوهيبي (2002) حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية بأن من أحد المعوقات التي تحد من فعالية نظام التوظيف المركزي هي قلة خبرة القائمين على الاختبارات والمقابلات الشخصية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال- والاس)، هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً للمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي متوفر بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم، إذا كانت $\text{Sig.}(P\text{-value})$ أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 .

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 ، فإذا كانت $\text{Sig.}(P\text{-value})$ أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن الدرجة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن الدرجة المتوسطة والعكس صحيح.

1. يؤثر التحليل الوظيفي تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-10) من فقرات مجال "عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة"، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20)، وتبين من نتيجة الاختبار أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حيث أن قيمة الاختبار 7.43، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لمجال "عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة" يختلف جوهرياً عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المجال يساوي 3.54 وهذا يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على أن "يؤثر التحليل الوظيفي تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "

2. يؤثر التخطيط للقوى العاملة تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-9) من فقرات مجال تخطيط القوى العاملة وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21)، وتبين من نتيجة الاختبار أن عملية تخطيط القوى العاملة المتبعة بالجامعة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وقيمة الاختبار 10.30، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المجال يساوي 3.69 ، وهذا يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على أن " يؤثر التخطيط للقوى العاملة تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " .

3. تؤثر إجراءات التوظيف المتبعة تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-28) من فقرات مجال إجراءات التوظيف المتبعة، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

وتبين من نتيجة الاختبار أن إجراءات التوظيف المتبعة بالجامعة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وقيمة الاختبار 13.44، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المجال يساوي 3.69، وهذا يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على أن "تؤثر إجراءات التوظيف المتبعة تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

4. يؤثر مستوى تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-7) من فقرات مجال تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 أم لا. كما هو موضح بالجدول رقم 24، وتبين من نتيجة الاختبار أن مستوى تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وقيمة الاختبار 8.97، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن متوفر بدرجة متوسطة وهي 3 حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المجال يساوي 3.62، وهذا يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على أن "يؤثر مستوى تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - العمر - نوع الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - مكان العمل)

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

5.1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس: تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول (25)

اختبار مان وتني لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعاً لمتغير الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	0.279	0.780
2-	تخطيط القوى العاملة	0.466	0.641
3-	إجراءات التوظيف المتبعة	1.361	0.173
4-	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	0.331	0.740
	جميع مجالات الدراسة	0.659	0.510

يوضح جدول (25) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت 0.510 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة أفراد العينة من الإناث بالنسبة للذكور وإلى عدم تمييز الجامعات بين الذكور والإناث في تطبيق الإجراءات والقوانين بما فيها إجراءات التوظيف .

5.2 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى نوع الوظيفة تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

جدول (26)

اختبار مان وتني لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	2.23	*0.026
2-	تخطيط القوى العاملة	2.39	*0.017
3-	إجراءات التوظيف المتبعة	0.86	0.391
4-	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	2.14	*0.033
	جميع مجالات الدراسة	1.82	*0.035

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (26) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت 0.035 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأن تـوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى نوع الوظيفة. وقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات " عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة ، تخطيط القوى العاملة، و تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف نوعية الوظيفة الأكاديمية عن الإدارية .

أما بالنسبة لمجال "إجراءات التوظيف المتبعة" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالة تساوي 0.391 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجال إجراءات التوظيف المتبعة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لنوع الوظيفة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إجراءات التوظيف المتبعة في الجامعات تطبق على جميع الوظائف سواء كانت أكاديمية أو إدارية .

جدول (27)

متوسطات رتب الفرضية الخامسة حسب نوع الوظيفة

متوسط الرتبة		المجال
إداري	أكاديمي إداري	
82.19	100.33	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة
81.36	100.82	تخطيط القوى العاملة
89.14	96.13	إجراءات التوظيف المتبعة
82.25	99.54	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف
84.26	99.07	جميع مجالات الدراسة

يبين جدول (27) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى نوع الوظيفة. من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (27) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة "أكاديمي إداري" أكبر من "إداري" وذلك لكل من المجالات "عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة"، "تخطيط القوى العاملة"، و"تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف". هذا يعني موافقة بدرجة كبيرة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت أكبر لدى الأكاديمي الإداري. تعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم عينة الدراسة كانت من الأكاديميين الإداريين، حيث أنهم يمثلون نسبة كبيرة ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا بالجامعات.

5.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر

تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول (28)

اختبار كروسكال -والاس لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعا لمتغير العمر

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	10.577	3	*0.014
2.	تخطيط القوى العاملة	2.118	3	0.548
3.	إجراءات التوظيف المتبعة	0.186	3	0.980
4.	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	3.939	3	0.268
	جميع مجالات الدراسة	1.136	3	0.768

• الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (28) أنه باستخدام اختبار "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت 0.768 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر. وقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال " عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجال عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر. أما بالنسبة لكل من المجالات " تخطيط القوى العاملة، إجراءات التوظيف المتبعة، و تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر لهذه المجالات.

جدول (29)

متوسطات رتب الفرضية الخامسة - العمر

متوسط الرتبة				المجال
أكثر من 51	من 41-50	من 31-40	من 20-30	
76.22	103.95	92.80	66.71	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة
89.40	96.98	94.79	75.89	تخطيط القوى العاملة
92.81	92.56	94.36	98.89	إجراءات التوظيف المتبعة
79.72	99.88	89.55	88.89	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف
86.97	97.03	93.08	86.68	جميع مجالات الدراسة

يبين جدول (29) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر، من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (29) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في الفئة العمرية " من 41-50 " أكبر من الفئات العمرية الأخرى وذلك لمجال " عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة". هذا يعني موافقة بدرجة كبيرة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت أكبر الفئة العمرية من "41-50". تعزو الباحثة ذلك إلى وجود غالبية الفئة العمرية ما بين سن الأربعينات والخمسينات حيث استغرقوا سنوات عديدة لأخذ الخبرة الكافية لشغل المناصب الإدارية العليا .

5.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار " كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول (30)

اختبار كروسكال-والاس لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعا لمتغير المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	13.029	3	*0.005
2.	تخطيط القوى العاملة	9.452	3	*0.024
3.	إجراءات التوظيف المتبعة	4.638	3	0.200
4.	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	10.743	3	*0.013
	جميع مجالات الدراسة	8.274	3	*0.041

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (30) أنه باستخدام اختبار "كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت 0.041 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي. حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات " عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة ، تخطيط القوى العاملة، و تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، أما بالنسبة لمجال "إجراءات التوظيف المتبعة" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالة تساوي 0.200 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي لهذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك بعدم وجود اختلاف في الإجراءات المتبعة للتوظيف حتى إذا اختلفت الدرجات العلمية للمتقدمين .

جدول (31)

متوسطات رتب الفرضية الخامسة - المؤهل العلمي

متوسط الرتبة				المجال
دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
43.69	85.41	82.67	104.03	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة
76.50	78.22	84.31	104.23	تخطيط القوى العاملة
59.31	87.41	99.02	97.32	إجراءات التوظيف المتبعة
42.31	83.25	101.50	98.96	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف
52.69	83.85	92.24	101.33	جميع مجالات الدراسة

يبين جدول (31) متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (31) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة من حملة الدكتوراه أو الماجستير " أكبر من حملة البكالوريوس أو دبلوم متوسط وذلك لكل من المجالات " عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة ، تخطيط القوى العاملة، و تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف " . هذا يعني موافقة بدرجة كبيرة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت أكبر لدى حملة الدكتوراه أو الماجستير. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن غالبية شاغلي المناصب الإدارية العليا من حملة الماجستير والدكتوراه .

5.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار " كروسكال - والاس " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر .

جدول (32)

اختبار كروسكال - والاس لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعاً
لمتغير سنوات الخبرة

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	2.654	3	0.448
2-	تخطيط القوى العاملة	0.646	3	0.886
3-	إجراءات التوظيف المتبعة	1.231	3	0.746
4-	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	0.253	3	0.969
	جميع مجالات الدراسة	0.763	3	0.858

يوضح جدول (32) أنه باستخدام اختبار "كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت 0.858 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة. هذا لأن أفراد العينة من أصحاب المناصب الإدارية العليا مما يتطلب سنوات خبرة كافية لتولي تلك المناصب.

5.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة تعزى إلى مكان العمل .
تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول (33)

اختبار كروسكال - والاس لقياس الفروق في مجالات إجراءات التوظيف تبعاً
لمتغير مكان العمل

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	46.738	3	*0.000
2.	تخطيط القوى العاملة	30.676	3	*0.000
3.	إجراءات التوظيف المتبعة	36.737	3	*0.000
4.	تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	26.015	3	*0.000
	جميع مجالات الدراسة	44.566	3	*0.000

• الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (33) أنه باستخدام كروسكال - والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى مكان العمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف نسبة كل جامعة عن الأخرى في عينة الدراسة .

جدول (34)

متوسطات رتب الفرضية الخامسة - مكان العمل

المجال	متوسط الرتبة			
	الإسلامية	الأزهر	الأقصى	القدس المفتوحة
عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة	117.35	69.69	48.48	101.88
تخطيط القوى العاملة	111.47	65.81	70.04	112.50
إجراءات التوظيف المتبعة	109.92	74.24	51.35	124.76
تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف	111.14	73.82	62.00	98.65
جميع مجالات الدراسة	114.52	68.14	51.38	117.53

يبين جدول 34 متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى مكان العمل (الجامعة) .

ويوضح الجدول أن الفروق في عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات كانت لصالح الجامعة الإسلامية إيجابياً حيث كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في الجامعة الإسلامية يساوي 117.335 وتعزو الباحثة ذلك أن الجامعة الإسلامية تحرص على التحليل الوظيفي كأداة لتسكين الموظفين بصورة سليمة على الوظائف المدرجة على هيكلها الوظيفي ، فهي تعي تماماً بأن التحليل الوظيفي السليم يضمن توزيع المهام بكفاءة على الوظائف كما يضمن وضع المعايير والمهارات الملائمة التي يجب أن تتوفر بشاغلي تلك الوظائف . وتتلوها جامعة القدس المفتوحة ثم جامعة الأزهر وأخيراً جامعة الأقصى .

أما بالنسبة لمجال تخطيط القوى العاملة فكانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة إيجابياً حيث كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في جامعة القدس المفتوحة يساوي 112.50 وتعزو الباحثة ذلك بأن نمط التعليم التي تتبعه جامعة القدس المفتوحة يتطلب جهد كبير للتخطيط للقوى العاملة بكل دقة لتفادي حدوث تعارض وأخطاء مما يكلف الجامعة الكثير هذا وكانت الفروق في هذا المجال لصالح الجامعة الإسلامية إيجابياً في المرتبة الثانية حيث تهتم الجامعة الإسلامية بعملية التخطيط للقوى العاملة كأساس مهم في تحديد الاحتياجات من الأكاديميين والإداريين في الجامعة، هذا وقد تلتها جامعة الأقصى ثم جامعة الأزهر .

أما بالنسبة لمجال إجراءات التوظيف المتبعة فكانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة إيجابياً حيث كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في جامعة القدس المفتوحة يساوي 124.76 وتعزو الباحثة ذلك بأن جامعة القدس المفتوحة تتبع معايير محددة مسبقاً من خلال نظام الموارد البشرية الخاص بتوظيف التدريسيين والإداريين وتحرص على إتباع النهج الصحيح في تطبيق تلك الإجراءات ، هذا وقد كانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية إيجابياً في المرتبة الثانية وهذا يبرر نجاح النظام الإداري والأكاديمي بالجامعة، حيث تحرص الجامعة على إتباع الأسس العلمية الصحيحة في اختيار وتسكين موظفيها لقناعتها التامة بأن الفرد هو وحدة واحدة من مؤسسته يؤثر ويتأثر بها فإذا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب سيحقق النجاح والتطور ، وتتلوها جامعة الأزهر ثم الأقصى .

أما بالنسبة لمجال تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف فكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية حيث كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في الجامعة الإسلامية يساوي 111.14 حيث تحرص الجامعة على الشفافية والموضوعية في اختيار موظفيها

وللوصول إلى فعالية في الاختيار كان لابد أن يكون القائمين على التوظيف وهم من ذوي المناصب الإدارية العليا من المؤهلين وذوي الخبرة وتلك الصفتان من سمات موظفي الإدارة العليا ، حيث لا يرقى أي موظف في الجامعة ليصل إلى الإدارة العليا إذا لم تتوفر به تلك الصفات.

إن نجاح النظام الإداري بالجامعة الإسلامية والذي بدوره يقود إلى نجاح النظام الأكاديمي، قد سبب بإضفاء سمعة حسنة للجامعة في المجتمع الفلسطيني وهذا يبرر تزايد أعداد الطلبة سنوياً بالجامعة .

أما بالنسبة لجميع مجالات الدراسة فكانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة إيجابياً بالمرتبة حيث كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة في جامعة القدس المفتوحة يساوي 117.53 ، وقد جاءت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية بالمرتبة الثانية ، تلاها جامعة الأزهر ، ثم جامعة الأقصى .

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: التوصيات

مقدمة:

سوف نستعرض في هذا الفصل أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وذلك من خلال تحليل البيانات وإثبات الفرضيات وكذلك سوف يتم عرض أهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحثة آملّة في أن تسهم في معالجة نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التوظيف المتبعة بطريقة سليمة .

أولاً: نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج دراسة تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية التي سبق تحليلها التالي :

1. بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيدة ، حيث أنه يوجد تحليل وظيفي مكتوب يتسم بالدقة، يشمل جميع الوظائف في الجامعة مع مراعاة خصائصها المختلفة، ويوضح الواجبات والمسؤوليات لكل منها كما يوضح المهارات الواجب توافرها لدى شاغلها، ويتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة كما انه يستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم، و يتم الرجوع إليه في الاختبارات والمقابلات.
2. بينت الدراسة بأنه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوى العاملة حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بصورة جيدة ، فهناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل كلية وقسم حيث يشارك عمداء الكليات والمدراء ورؤساء الأقسام سنوياً في تحديد الاحتياجات من الموظفين .
3. بينت الدراسة بأن عملية التخطيط التي تقوم بها الجامعات تسهم في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، مما يساعد في عدم عرقلة العملية التعليمية .
4. بينت الدراسة بأن من أهم الأسس التي تتبعها الجامعات لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة هي الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة والاسترشاد بما تم في السنوات السابقة وتحليل عبء وحجم العمل وزيادة أعداد الطلبة سنوياً ومن خلال الاطلاع على معدلات الأداء. كما بينت الدراسة قلة استخدام الأساليب الإحصائية في عملية التخطيط مما سيؤثر بالسلب على التخطيط حيث أن استخدام تلك الأساليب يجنب من الوقوع بالخطأ وتضمن الحصول على نتائج أدق .

5. بينت الدراسة بأنه يتوفر نظام الكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كما أنه يتوفر نظام يدوي .
6. بينت الدراسة بأن نظام المعلومات عن الموارد البشرية يتضمن معلومات عن العمل الذي يقوم به الموظف والتاريخ والتطور المهني للموظف والأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات كما يتضمن معلومات عن القدرات والمهارات اللازمة للموظف .
7. بينت الدراسة أن الجامعات تستقطب المتقدمين للوظائف عن طريق الإعلان عن طريق موقعها الإلكتروني الخاص بها بصورة كبيرة كما أنها تستعين بالصحف الرسمية للإعلان عن وظائفها الشاغرة، هذا وتحرص الجامعات لاستقطاب خريجي الجامعات المتفوقين للعمل بها .
8. بينت الدراسة أن من الممكن أن تستقطب الجامعات عمالتها من مصادرها الداخلية من الموظفين وذلك بترقيتهم لشغل المناصب الشاغرة وذلك في حال إذا انطبقت عليهم الشروط اللازمة لإشغال الوظيفة .
9. بينت الدراسة أن الجامعات الفلسطينية لا تستعين بمكاتب وشركات التوظيف الخاصة. وذلك لعدم حاجتها إليها فليديها وسائلها الخاصة لاستقطاب المتقدمين، ولقلة توفر تلك المكاتب في القطاع .
10. بينت الدراسة بأنه يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلام الطلبات من المتقدمين، كما انه يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها ، هذا ويتم تفريغ البيانات والمعلومات الموجودة بالطلبات في قاعدة بيانات خاصة .
11. بينت الدراسة بأن الجامعات تعقد اختبارات للتوظيف بصورة كبيرة ومن تلك الاختبارات اختبارات مهنية، وشخصية، وقدرات ومعرفة ، ولكنها تعقد اختبارات الذكاء والاستعداد بصورة متوسطة .
12. بينت الدراسة أن الصورة التي تعقد عليها الاختبارات تكون على هيئة اختبارات شفوية وتحريرية وعملية .
13. بينت الدراسة بأن الاختبارات التي تعقدها الجامعات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها كما أنها تقيس المهارات المهنية للمتقدم و تقيس أيضاً درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفعالية .
14. بينت الدراسة أن الجامعات تضع قواعد مسبقة للمقابلات، وأن الوقت المخصص للمقابلة كاف ومكان المقابلة مناسب بصورة كبيرة ، هذا ويتم الاستفادة من المقابلات

- في جمع المعلومات ومعرفة بعض الصفات الشخصية للمتقدم ومعرفة ما إذا كان المتقدم يستطيع العمل تحت الضغط .
15. بينت الدراسة أن من أهم المعايير التي وضعت لاختيار المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعات الفلسطينية هي التأهيل العلمي ، الخبرة العملية ، التخصص الدقيق .
16. بينت الدراسة أنه يتم إجراء فحص طبي للمتقدمين ويتم استبعاد من لا تثبت لياقته بعد إجراء الفحص الطبي بصورة متوسطة، فهي تقوم بتلك الإجراء بشكل روتيني مما لا يراعي الخصائص المختلفة بين الوظائف، حيث أن إجراء فحص طبي لعمال الوظائف الفنية يتطلب فحوصات أشمل وأدق .
17. بينت الدراسة أنه يتم اختبار الموظفين الجدد بفترة التجربة ويتم إرشادهم ، حيث يتم توقيع عقد تجريبي لمدة تتراوح بين عام إلى عامين مع المرشح ورئيس الجامعة ، وأن قرار التعيين يعتمد على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة .
18. بينت الدراسة بأنه يتم التثبيت طبقاً للكادر الموحد للجامعات .
19. بينت الدراسة بأنه يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف، وأعضاء هذه اللجنة مؤهلين ومن المهنيين .
20. بينت الدراسة أن أعضاء لجنة التوظيف لديهم المقدرة على دراسة عناصر الشخصية وكشف سماتها بصورة مقبولة نوعاً ما ، كما أن لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية بصورة جيدة .
21. بينت الدراسة بأن تطور أداء أعضاء لجنة التوظيف كان بصورة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك بعدم اهتمام الجامعات بتدريب أعضاء اللجنة لهذا الغرض بصورة دورية، حيث قد بينت الدراسة بأن آراء غالبية أفراد العينة كانت سلبية تجاه عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين التوظيف، مما يؤثر بالسلب على فعالية تطبيق التوظيف، فيعرض الجامعة إلى مشاكل ممكن أن تتفاقم في حال إذا حرصت على عقد دورات تدريبية وتوجيهية لغرض تحسين عملية التوظيف .
22. يؤثر كل من (التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة ، تخطيط القوى العاملة ، و إجراءات التوظيف المتبعة ، وتأهيل وخبرة القائمين على التوظيف) تأثيراً ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .
23. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية (التالية (الجنس، سنوات الخبرة، العمر).

24. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (نوع الوظيفة ، المؤهل العلمي ، مكان العمل).

ثانياً: التوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة تم الخروج بالتوصيات التالية:

1. على الرغم من أنه يتم تحديث التحليل الوظيفي دورياً في الجامعات بصورة متوسطة ولكن من الضروري أن تهتم الجامعات بتحديثه بصورة مستمرة وأن تقدر أهمية ذلك لأن التطور سريع وخاصة التطور التكنولوجي مما يتطلب إجراء تعديلات على بعض الوظائف فمن الممكن أن يتطلب إلغاء وظيفة واستحداث وظيفة أخرى .
2. من الضروري أن تهتم الجامعات باستخدام الأساليب الإحصائية الحديثة بصورة أكبر أثناء عملية التخطيط، وذلك لأهمية استخدامها حيث تكون مخرجات عملية التخطيط أكثر دقة .
3. ضرورة مراعاة عدم الاعتماد على التقديرات الشخصية في عملية التخطيط بصورة كبيرة، لأن من الممكن أن تكون النتائج معرضة لنسبة خطأ كبيرة ، ونتائج غير دقيقة.
4. ضرورة الاهتمام بتحديث النظام الإلكتروني الموجود في الجامعات بصورة دورية وذلك لمواكبة التطورات التي ستحل بالجامعات مع مرور الوقت .
5. ضرورة الاهتمام بتزويد العاملين الجدد بالجامعات نموذج عن الوصف الوظيفي لمعرفة مهامهم الوظيفية بصورة رسمية .
6. ضرورة اهتمام الجامعات بإجراء الفحص الطبي للمرشحين للوظيفة بصورة أكبر وأدق وذلك لأهميته، حتى تضمن أن المرشح قادر على أداء مهامه الوظيفية دون عائق .
7. على الرغم بأن الجامعات ترشد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة ولكن أشدد على ضرورة احتواء العاملين الجدد وذلك من خلال تقديم الدعم النفسي لهم وذلك مثلاً بتنظيم حفل ترحيبي لهم ، وتعريفهم على زملائهم، كما ضرورة الاهتمام بصورة أكبر بتعريفهم على ثقافة وسياسة الجامعة ، وإرشادهم على أداء مهامهم بصورة عملية وخاصة للوظائف الإدارية حيث أن معظم المرشحين من حديثي التخرج.

8. ضرورة الحرص على تشكيل لجنة نزيهة لتقييم العاملين الجدد وذلك لتقرر إمكانية تثبيت المرشح بعد فترة التجربة أم لا ، وعدم الاعتماد على قرار الرئيس المباشر للمرشح ، للتأكد من موضوعية التقييم .

9. في بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لا تعمل بنظام التثبيت بعد فترة التجربة بل تلجأ للتعيين وفق عقد يحدد سنوياً ، وهذا مما يؤثر سلباً على الموظف وعلى الجامعة ، حيث أنه الموظف سيشعر بالتهديد الدائم بإمكانية إقالته من الوظيفة مما يجعله قلقاً ويفقده الشعور بالراحة فيؤثر بالسلب على أدائه لمهامه ويزيد من معدل دوران العمل، لذا من الضروري أن تعمل الجامعات على تثبيت الموظف بعد فترة التجربة .

10. من الضروري أن تهتم الجامعات بعقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة القائمة على عملية التوظيف وذلك لغرض تحسين أدائهم ، وضمان نجاح العملية وضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب ، على أن تشمل تلك الدورات على الآتي :

- دورات في كيفية صياغة اختبارات لغرض التوظيف تتصف بالصدق والثبات
- دورات في إدارة المقابلة وكيفية طرح الأسئلة على المتقدمين ، وكيفية التعامل معهم بصورة مقبولة حتى يشجع المتقدم للإجابة مما يسهل في جمع المعلومات اللازمة من المقابلة .

الدراسات المقترحة

1. دراسة إمكانية تطبيق التوظيف الإلكتروني بالجامعات الفلسطينية .
2. واقع نظام الترقيات المتبع بالجامعات وعلاقته بدوران العمل.
3. دراسة مدى ملائمة أساليب الاختيار والتعيين المتبعة بالجامعات مع التطور التكنولوجي في العصر الحديث.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ - الكتب :

- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000م.
- أبو مغلى سميح ، شريم رغبة، حمدي نزيه، قواعد التدريس في الجامعة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1997م.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، عبد المتعال محمد سيد أحمد (مترجم)، عبد المحسن عبد المحسن جودة (مراجع)، دار المريخ للنشر، 2003م.
- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م
- حمود خضير كاظم، وخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي ، 2007-2008م.
- ربابعة على محمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2001م.
- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003م.
- السالم مؤيد سعيد ، وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م.
- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997م .
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1996م.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة 2000م.
- شحادة نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.

- عباس سهيلة حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003 م .
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000م.
- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006م.
- مجموعة اللوائح والأنظمة والقوانين في الجامعة الإسلامية، 1994م .
- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، التعليم العالي في فلسطين الواقع وسبل تطويره، سلسلة الدراسات (38) الطبعة الأولى، مارس 2005 .
- مصطفى احمد سيد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، 2000م.
- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران، عمان، 2002م .
- نظام الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة ، 2006 م .
- نظام الموظفين في جامعة الأزهر ، 1992 م .
- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003م.

ب- الدوريات:-

- أبو زيد، محمد خير، أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب دراسة تطبيقية على مندوبي تأمين شركات التأمين الأردنية، مجلة دراسات، المجلد 31، العدد الثاني، ص ص 105-141، 2000م.
- البراك، عبد الرحمن عبدالله، الصديق التنبئي لامتحان الوظائف الكتابية في كادر الخدمة المدنية: دراسة استطلاعية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، ص ص 271-306 ، 1994 م .
- بن حسين، عبد العزيز محمد، اتجاهات مسؤولي التوظيف في المستشفيات الخاصة نحو توظيف الخريجين السعوديين من أقسام علم النفس والخدمة الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 31، العدد الثالث، ص ص 661-706 ، 2003 م.

- بن عبيد، أحمد بن سليمان، محددات التوظيف في القطاع الخاص بدول مجلس التعاون الخليجي، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 31، العدد الأول، ص ص 7-25، 2003م.
- الجميعي، فؤاد، أسباب نقص القوى العاملة من التدريسيين الجامعيين في العراق وأساليب علاجها، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد 2، ص ص 221-250، 1989م.
- الدعيح، أحمد بن خالد و العشوق، منصور بن عبد العزيز، اثر لامركزية التوظيف في الخدمة المدنية في تطبيق قواعد واجراءات التوظيف في الاجهزة الحكومية : بحث ميداني، معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث، السعودية، 2002م.
- القحطاني، بيرم علي، أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط بالجامعات السعودية (جامعة أم القرى - جامعة الملك سعود - جامعة الملك فيصل) دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 12، العدد الأول، 2000م.
- كنعان، نواف، امتحانات التوظيف كأسلوب لشغل الوظائف العامة: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة دراسات، المجلد 20، العدد الملحق، ص ص 41-87، 1992م .

ج الرسائل الجامعية:

- إسماعيل، طه، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل - دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، (2004م) .
- بن عبود، علي، قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المواطنة - دراسة تطبيقية على أجهزة الخدمة المدنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، (1999م) .
- بن محيا، سعود، تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام - دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، بجامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، نسخة الكترونية، (2005م) .
- الدلابيح، 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 أحمد ، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2006م) .

- الزعنون، محمد منصور ، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2006م) .

- زقوت، نبيل عبد الله، تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2007م) .

- الشامسي، محمد، تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن - دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، (2003م) .

- شبير، رحاب، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2006م) .

- عبد المحسن، هبة، تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور - دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، (2004م) .

- علي، علا، دراسة تحليلية لنظام اختيار القيادات الإدارية العليا في شركات قطاع الأعمال العام ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، (1997م) .

- العيلة، شعبان حسين ، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2008م) .

- الغنيمي، زينب ، ترقية الموظف العام في فلسطين، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، (2001م) .

- الوهبي، رشيد ، تقويم نظام التوظيف في الخدمة المدنية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، (2002م) .

د-مقابلات لغرض الحصول على معلومات وعلى إحصائيات :-

- مقابلة مع السيد/ خالد أبو ماضي ، مدير دائرة شؤون الموظفين بالجامعة الإسلامية، غزة، بتاريخ 2008/4/22م.

- مقابلة مع السيد / رأفت الهور ، مدير الشؤون الأكاديمية بالجامعة الإسلامية، غزة، بتاريخ 2008/4/22م.
- مقابلة مع السيد/ عبد المطلب العجوري، مدير شؤون الموظفين بجامعة الأزهر، غزة، بتاريخ 2008/4/24م.
- مقابلة مع السيد/ سليمان مخيمر، مدير دائرة الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة بتاريخ 2005/4/27م.

هـ- الصفحات الإلكترونية على شبكة الإنترنت :

- الصفحة الإلكترونية للجامعة الإسلامية بتاريخ 2008/5/20م.
<http://www.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/Default.asp>
- الصفحة الإلكترونية لجامعة القدس المفتوحة بتاريخ 2008/5/20م
<http://www.qou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pageId=4>
- الصفحة الإلكترونية لجامعة الأزهر بتاريخ 2008/5/20م.
<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/About/About.htm>
- الصفحة الإلكترونية لجامعة الأقصى بتاريخ 2008/5/20م.
<http://www.alaqsa.edu.ps/ara/index.asp?pageid=757>
- الصفحة الإلكترونية لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بتاريخ 2008/6/22م.
<http://www.nauss.edu.sa/NR/rdonlyres/244640E6-97B8-443A-9C90-C72E52466315/1138/as336.pdf>
- الصفحة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم بتاريخ 2008/2/20م.
<http://www.mohe.gov.ps/achivments.html>
- الصفحة الإلكترونية لمركز المعلومات الوطني الفلسطيني بتاريخ 2008/4/27 م .
<http://www.pnic.gov.ps/arabic/edu/law3.html#file2>

و- التقارير والمؤتمرات:-

- الغامدي عبد العزيز بن صقر ، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي " جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً"، الملتقى الثالث للتربية والتعليم ، بيروت ، 2006 .

A . Books:

- Maund Linda, Introduction to Human Resource Management,2001.
- R.Wayne Mondy Robert M.Noë, Human Resource Management, Ninthe Edition,2005 .

B. Periodicals:

- John I.Fizel , and Michael P.D, **Firing and Hiring of Managers: Does Efficiency Matter**, Journal of Management,vol.25,No4, PP 567-585, (1999).
- Jochen Malinowsk, Tim Weitze, and Tobias Keim **Decision support for team staffing: An automated relational recommendation approach** , Available online 13 May 2007
- Michael J.Stevems, **Staffing Work Teams:Development and Validation of a selection Test for Teamwork Settings**,Journal of Management,vol.25,No2,PP 207-228, (1999).
- Stefan Gröschl,, **An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations**, International Journal of Hospitality Management , Vol. 26, Issue 3,PP 666-686.

C. Thesis:

- Landon T. Densley, **Hiring Practices For Graphic Designers in Utah County**, Utah, Master of Science, School of Technology, Brigham Young University, Provo, Utah, August 2004.

ملحق الدراسة

- ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية .
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.
- ملحق رقم (3) طلب التحكيم .
- ملحق رقم (4) واقع إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- ملحق رقم (5) جداول تبين النسب المئوية لدرجات استجابة آراء أفراد العينة.

الأخ الكريم / الأخت الكريمة:-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

الموضوع: تعبئة استبانة لبحث ماجستير حول تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة .

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة) وهي بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، وتشتمل الاستبانة على أربع محاور وهي (عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة - عملية التخطيط والتنبؤ للقوى العاملة - إجراءات التوظيف المتبعة في الجامعة - تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف) ويتضمن كل محور مجموعة من الفقرات، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة آملة توخي الدقة والموضوعية، إن تعاونك سيكون سبباً في نجاح هذا البحث وتطوير نظام التوظيف في الجامعات علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا
وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام ،،،

البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تنطبق عليك .

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى .
2. العمر: ☐ 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 51 فأكثر.
3. نوع الوظيفة : ☐ أكاديمي إداري ☐ إداري .
4. المؤهل العلمي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم متوسط.
5. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 10-5 ☐ 15-11 ☐ أكثر من 15 سنة .
6. الجامعة: ☐ الإسلامية ☐ الأزهر ☐ الأقصى ☐ القدس المفتوحة.

الباحثة

دينا عودة

المحور الأول : عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة

م	البنـد	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يوجد تحليل وظيفي مكتوب .					
2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.					
3	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.					
4	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة .					
5	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.					
6	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالدقة.					
7	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.					
8	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة .					
9	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم .					
10	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات ، المقابلات،.....الخ)					

المحور الثاني: تخطيط القوى العاملة

م	البنـد	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
11	يتم التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة)					
12	يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط والتنبؤ للقوى العاملة .					
13	هناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل كلية وقسم.					
14	يشارك عمداء الكليات والمدراء سنوياً في تحديد احتياجات الوحدات المختلفة من الموظفين .					
15	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات الجامعة من العاملين في الوقت المناسب.					
16	يوجد نظام إلكتروني للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة.					
17	يوجد نظام يدوي للمعلومات عن الموارد البشرية داخل المؤسسة.					
18	يتضمن نظام المعلومات عن الموارد البشرية بيانات خاصة:					
	أ- بالتاريخ والتطور المهني .					
	ب- بالعمل الذي يقوم به الموظف.					
	ت- بالأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات.					
	ث- بالقدرات والمهارات .					

م	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
19	من الأسس التي تتبعها الجامعة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة هي:					
	أ- الاسترشاد بما تم في السنوات السابقة .					
	ب- الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين عن القوى العاملة .					
	ت- استخدام الأساليب الإحصائية .					
	ث- تحليل عبء وحجم العمل .					
	ج- معدلات الأداء (متوسط أداء الفرد في الأعمال النمطية) .					
	ح- زيادة أعداد الطلبة سنوياً .					

المحور الثالث: إجراءات التوظيف المتبعة

م	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
20	من وسائل ومصادر الحصول على القوى العاملة التي تستخدمها الجامعة :-					
	أ- ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة .					
	ب- مكاتب وشركات التوظيف الخاصة .					
	ت- خريجي الجامعات .					
	ث- الإعلان عن طريق موقع الويب الخاص بالجامعة .					
	ج- الإعلان عن طريق الصحف اليومية.					
21	يختلف نموذج طلب التوظيف للوظائف الأكاديمية عنها بالوظائف الإدارية .					
22	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم .					
23	يتم التدقيق بالأوراق الثبوتية المرفقة مع الطلب والتأكد من سلامتها.					
24	يتم تفريغ المعلومات المتوفرة بالطلب بقاعدة بيانات لتسهيل عملية الفرز .					

م	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
25	يتم استخدام الاختبارات في عملية التوظيف نعم () لا () إذا كانت الإجابة بنعم الرجاء الإجابة عن الأسئلة من (26-31)					
26	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها:					
	أ- اختبارات قدرات					
	ب- اختبارات مهنية					
	ت- اختبارات شخصية					
	ث- اختبارات معرفة					
	ج- اختبارات نكاء					
	ح- اختبارات استعداد					
27	الصورة التي تعقد عليها الاختبارات :					
	أ- اختبارات شفوية .					
	ب- اختبارات تحريرية.					
	ت- اختبارات عملية.					
28	يعد الاختبارات لجنة من المختصين وذوي العلاقة بالوظيفة الشاغرة.					
29	تقيس الاختبارات التي تعقدتها الجامعة المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفعالية .					
30	تقيس الاختبارات درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفعالية.					
31	تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها.					
32	تستخدم نماذج خاصة للمقابلات من قبل لجنة المقابلات.					
33	توضع قواعد مسبقة للمقابلات .					
34	الوقت المخصص للمقابلة كاف.					
35	يعد مكان المقابلة مناسب.					
36	يتم الاستفادة من مقابلة المرشحين للوظائف في :					
	أ- جمع المعلومات.					
	ب- معرفة بعض الصفات والسمات الشخصية .					
	ت- القدرة على العمل تحت الضغوط.					

م	البنـد	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
37	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في الجامعة:					
	أ- التأهيل العلمي.					
	ب- الخبرة العملية .					
	ت- التخصص الدقيق.					
	ج- الخبرات والمعرفة القابلة للتطور.					
38	يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف.					
39	من الممكن استبعاد المرشح إذا لم تثبت لياقته بعد إجراء الفحص الطبي.					
40	يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة.					
41	يعتمد قرار التوظيف على مستوى أداء الموظف خلال فترة التجربة.					
42	يقوم مجلس عمداء الكليات برفع توصياته إلى مجلس الجامعة .					
43	يقوم مجلس الجامعة بإرسالها إلى مجلس أمناء الجامعة وذلك للمصادقة عليها .					
44	تقر رئاسة الجامعة مصادقة مجلس الأمناء.					
45	تقوم رئاسة الجامعة بإرسال كتب رسمية بالقرارات المصادق عليها إلى الشؤون الأكاديمية وشؤون الموظفين ونائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية .					
46	يتم توقيع عقد تجريبي لمدة عام مع المرشح ورئيس الجامعة .					
47	يتم التعيين وفق عقد يحدد سنوياً					
48	يتم التثبيت طبقاً للكادر الموحد للجامعات .					

المحور الرابع: تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف

م	البنـد	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
49	يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف .					
50	لجنة إجراء التوظيف مؤهلة .					
51	يتم عقد دورات تدريبية لأعضاء اللجنة بصورة دورية بغرض تحسين عملية التوظيف .					
52	يوجد تطور ملحوظ في أداء أعضاء اللجنة .					
53	أن يكون أعضاء لجنة إجراء التوظيف من المهنيين.					
54	لدى أعضاء لجنة التوظيف القدرة على دراسة عناصر الشخصية وطريقة الكشف عنها.					
55	لدى أعضاء لجنة المقابلة القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية .					

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	أ.د. عبد الله عبد المنعم	وكيل وزارة التربية والتعليم العالي سابقاً
2	أ.د. ماجد الفرا	عميد التخطيط - الجامعة الإسلامية - غزة
3	أ.د. رشدي وادي	عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة
4	د. نهاية التلباني	عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر - غزة
5	د. رامز بدير	أستاذ مساعد في كلية التجارة - جامعة الأزهر - غزة
6	د. يوسف بحر	رئيس قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة
7	د. سمير صافي	عميد التعليم المستمر - الجامعة الإسلامية - غزة

ملحق رقم (3)

طلب التحكيم

الأخ الدكتور / حفظه الله .
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

تقوم الطالبة / دينا راسم محمود عودة والملتحنة في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير بعنوان:
" تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة"
لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها، لما يمثلته رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم،

الباحثة
دينا عودة

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات
- الاستبانة

ملحق رقم (4)

واقع إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

1. واقع التوظيف في الجامعة الإسلامية :

■ اللوائح والقوانين الخاصة بالتوظيف في الجامعة الإسلامية (مجموعة اللوائح والأنظمة

والقوانين ، 1994م: ص ص 41-43)

صنفت المادة (4) المنصوص عليها في لائحة قوانين الجامعة الإسلامية موظفو الجامعة إلى فئتان :

- أ- الفئة الأولى : وتشتمل الموظفين الفنيين والإداريين والمعيدين والباحثين والمؤقتين وأمناء المكتبات ومحضري المختبرات والكتبة ومن إليهم والذين يعينون لمدة محددة بموجب عقود تبرم بينهم وبين رئيس الجامعة ويشغل هؤلاء الدرجات من الكادر الوظيفي للجامعة .
- ب- ويجوز للجامعة أن تستخدم أشخاصاً بصفة مؤقتة للقيام بأعمال لقاء أجر يومية أو بالساعة في نطاق المبالغ الإجمالية المخصصة لهذا الغرض في ميزانية الجامعة .

طبقاً للمادة (5) الخاصة بميزانية التوظيف في الجامعة الإسلامية يكون بند التوظيف في الجامعة بند مستقل في ميزانيتها، لا يجوز التحويل منه إلى بند آخر، ويقترح الرئيس الميزانية مشفوعة بملاحظاته المتضمنة ملاحظات الكليات والإدارات والأقسام على مجلس الأمناء وبعد اعتماد ميزانية التوظيف من مجلس الأمناء لا يجوز إجراء أية تعديلات عليها من حيث مسمياتها ودرجاتها وأعدادها والمبالغ المرصودة لها .

طبقاً للمادة (6) فإن شروط التوظيف العامة في الجامعة الإسلامية وهي تنص بأنه لا يجوز التعيين في كل من وظائف الفئتين الأولى والثانية إلا على وظيفة درجة شاغرة ، ويتم التعيين وفقاً للشروط التي يرتها القانون الأساسي للجامعة من حيث الصلاحيات المخولة للسلطات في التعيين وتشترط الشروط العامة التالية فيمن يعين في الجامعة وهي كالاتي:

- 1- أن يكون فلسطينياً عربياً أو من أصل فلسطيني عربي.
- 2- أن يكون ملتزماً بفلسفة الجامعة (بأهداف الجامعة الإسلامية) .
- 3- أن يكون محمود السيرة والسلوك.

- 4- ألا يكون قد سبق الحكم عليه في عقوبة جنائية أو بعقوبة في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة .
- 5- ألا يكون قد سبق فصله من الجامعة بحكم أو بقرار تأديبي.
- 6- أن يكون مستوفياً لجميع الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة طبقاً للتوصيف الوظيفي .
- 7- أن يجتاز بنجاح الاختبارات التي تنظم لغرض التوظيف في مجال معين إن وجدت .
- 8- أن تثبت لياقته طبياً بمعرفة الجهة التي تحددها اللجنة ويجوز لمجلس الجامعة الموافقة على تعيين الموظف الذي لا تتوافر فيه جميع شروط اللياقة إذا اقتضت ذلك مصلحة الجامعة، على ألا يحول ذلك دون قيامه بالأعمال التي ستوكل إليه ولا يتعارض مع السلامة العامة وفق تقرير طبي معتمد .
- 9- أن يكون قد أتم من العمر 18 عاماً وألا يكون تجاوز عند التعيين 55 عاماً .
- 10- إجادة اللغة العربية قراءة وكتابة لكل من الفئتين الأولى والثانية والإمام بالنسبة للمستخدمين الآخرين الوارد ذكرهم في الفقرة (ب) - مادة (4) من هذا النظام.
- 11- يجوز التجاوز عن الشروط (1 و10) إذا توافرت في المتقدم للوظيفة مميزات خاصة تقدرها اللجنة، وكانت الجامعة في حاجة ماسة لخدماته .

وتبين مادة(7) سلطات التوظيف حيث يجرى التعيين على النحو التالي:

- 1- رؤساء الدوائر الإدارية يصدر رئيس الجامعة قراراً بتعيينهم بناء على تنسيب من مجلس الجامعة وبعد مصادقة مجلس الأمناء .
- 2- موظفو الفئة الأولى يصدر رئيس الجامعة قراراً بتعيينهم بناء على تنسيب من لجنة شؤون الموظفين مصادقة من مجلس الجامعة .
- 3- موظفو الفئة الثانية والمستخدمين يصدر رئيس الجامعة قراراً بتعيينهم بناء على تنسيب من لجنة شؤون الموظفين.

وتبين مادة (8) أحكام التوظيف وهي كالتالي:

- 1- يكون التعيين في الجامعة لمدة سنة واحدة تتجدد تلقائياً ما لم يُخطر أحد الطرفين من الطرف الآخر بغير ذلك أما من ابتعث على نفقة الجامعة فتكون مدة تعيينه حكماً مساوية لمدة ابتعائه .
- 2- يجب استكمال مسوغات التعيين من المستندات التي تثبت استيفاء الموظف

- للشروط المنصوص عليها في هذا النظام ويجوز إمهال الموظف لاستكمال وثائق مؤهلات تعيينه مدة ثلاثة أشهر، على ألا يصدر قرارات التعيين إلا بعد استكمالها.
- 3- يعتبر أي موظف معين في أية وظيفة تحت التجربة لمدة سنة من تاريخ استلامه العمل ، قابلة للتجديد سنة أخرى على أن تعتبر مدة التجربة خدمة فعلية للموظف، وترفع نتيجة التجربة إلى الرئيس الذي يبلغ الجهة المعنية بالقرار اللازم.
- 4- يجوز الاستغناء عن الموظف في أي وقت في فترة التجربة إذا تبين أنه غير كفء أو غير أهل للقيام بالوظيفة بدون بيان الأسباب .
- إذا لم يخطر الموظف بالاستغناء عنه خلال فترة التجربة، يعتبر عقد تعيينه ساري المفعول.

■ خطوات التوظيف في الجامعة الإسلامية

- خطوات تعيين موظف أكاديمي جديد: (مقابلة مع السيد رأفت الهور مدير الشؤون الأكاديمية في الجامعة الإسلامية، 2008 أبريل).

- 1- تقوم الشؤون الأكاديمية بمراسلة الكليات لمعرفة حاجة الكليات من أعضاء هيئة التدريس للعام الجديد وذلك تقريباً في منتصف الفصل الثاني من العام الدراسي.
 - 2- تقوم الكليات بالرد على الشؤون الأكاديمية وتزويدها بقائمة موضح بها احتياجاتها من الهيئة التدريسية موضح بها الأعداد والتخصصات .
 - 3- تقوم الشؤون الأكاديمية بالتنسيق مع العلاقات العامة وتنزيل إعلان بالوظائف الأكاديمية عبر صفحة الجامعة على الانترنت كما تقوم بالإعلان في لوحة الإعلانات الخاصة بالجامعة ، ومن الملاحظ أنه من النادر الإعلان عبر الجرائد الرسمية.
 - 4- تقوم الشؤون الأكاديمية باستلام الطلبات من المتقدمين وذلك بعد التأكد من تعبئة النموذج الخاص بالوظائف الأكاديمية .
 - 5- تقوم الشؤون الأكاديمية بعمل فرز الطلبات كل حسب الكلية ثم تقوم بتوزيعها على الكليات المعنية بتلك الوظائف .
 - 6- تقوم كل كلية بفرز الطلبات التي استلمتها من الشؤون الأكاديمية والتأكد من أن الطلبات مطابقة للشروط وللمعايير الوظيفة المعلن عنها ، ويؤخذ بعين الاعتبار عند عملية الفرز المعايير التالية :
- أ - يفضل أن يكون المتقدم من الشباب أي ليس كبار السن .
 - ب- يفضل أن يكون المتقدم خريج جامعة تدرس باللغة الإنجليزية .
 - ت- تشجيع الإناث.

- ث- يفضل أن يكون المتقدم خريج جامعة أجنبية .
- 7- بعد انتهاء الكليات من عملية فرز الطلبات، تقوم بإرسال قائمة بأسماء المرشحين للمقابلة لتلك الوظائف مزودة بطلبات التوظيف الخاصة بهم إلى الشؤون الأكاديمية وذلك لعمل اللازم.
- 8- تقوم الشؤون الأكاديمية بالتأكد من مطابقة الطلبات التي فرزت من الكليات للشروط .
- 9- يتم تحديد موعد مناسب للمقابلات بالتنسيق مع الكليات والأقسام ، وبعد ذلك تقوم الشؤون الأكاديمية بإبلاغ المرشحين بموعد المقابلة .
- 10- يتم توزيع المتقابلين وفق جدول زمني وتحدد مدة المقابلة على حسب طبيعة التخصص ومن المتداول بأن أقصى مدة للمقابلة هي نصف ساعة . وأحياناً تزيد عن ذلك إذا لزم الأمر
- 11- تتكون لجنة المقابلة الخاصة بالوظائف الأكاديمية من رئيس لجنة المقابلة متمثل بمساعد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ، ومن عميد الكلية المختصة ورئيس القسم المختص وعضو شرعي (يحمل مؤهل له علاقة بالشرعية الإسلامية وأصول الدين) وعضو آخر خارج الكلية .
- 12- بعد المقابلة يتم فرز النتائج على حسب العلامات ، ثم يتم اختيار المرشح الحاصل على أعلى درجة .
- 13- ترسل الشؤون الأكاديمية رسالة رسمية للكلية المعنية بنتيجة المقابلة ، وتقوم الكلية بإبلاغ الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار وذلك عن طريق إرسال رسالة رسمية لهم .
- 14- تقوم الشؤون الأكاديمية برفع قائمة المرشحين الذين وقع عليهم الاختيار لتعرض على مجلس عمداء الكليات .
- 15- يقوم مجلس عمداء الكليات برفع توصياته إلى مجلس الجامعة .
- 16- يقوم مجلس الجامعة بإرسالها إلى مجلس أمناء الجامعة وذلك للمصادقة عليها .
- 17- يقوم مجلس الأمناء بإرسالها إلى رئاسة الجامعة .
- 18- تقوم رئاسة الجامعة بإرسال كتب رسمية بالقرارات المصادق عليها إلى الشؤون الأكاديمية وشؤون الموظفين ونائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية .

19- يتم توقيع عقد تجريبي لمدة عام مع المرشح ورئيس الجامعة ويمكن تجديده لمدة سنة أخرى وبعدها يتم تقييم عضو الهيئة التدريسية ثم يحدد في إمكانية تثنيته وذلك طبقاً لنتيجة التقييم. ويتم تقييم الموظف الأكاديمي عن طريق استبانة تقييم الطالب وتقييم رئيس القسم وتقييم عميد الكلية المختصة .

20- يقوم توجيه الموظف إلى دائرة شؤون الموظفين لإكمال مسوعات التعيين حيث يقوم مدير شؤون الموظفين باستقباله وتعريفه على جميع حقوقه وواجباته بالمؤسسة وكل أنظمة الجامعة .

21 - يقوم الموظف المختص بدائرة شؤون الموظفين بكافة الإجراءات اللازمة للتوظيف بتعيين الموظف على ملاك الوظيفة وهي:

أ- فتح ملف خاص بالموظف الجديد يتضمن رقمه والمستندات المرفقة بطلب التوظيف .

ب- عمل عقد عمل تجريبي لمدة سنة قابلة للتجديد من نسختين باللغة العربية تُسلم نسخة للموظف وأخرى لملفه الشخصي بعد التوقيع عليها من قبل الموظف ورئيس الجامعة.

ت- عمل بطاقة الحضور والانصراف ليستخدمها الموظف في التوقيع على ساعة الدوام اليومي.

ث- عمل بطاقة للموظف الجديد تحمل رقمه الوظيفي.

ج- اصطحاب الموظف الجديد لمقابلة مسئوله المباشر .

ح- تعبئة جميع البيانات من الملف الشخصي للموظف وإدخالها إلى الحاسوب في برنامج شؤون الموظفين .

خ- إعداد رسالة للدائرة المالية لصرف الراتب الشهري اعتباراً من مباشرة العمل حسب الكادر الموحد للجامعات الفلسطينية بتوقيع مدير شؤون الموظفين.

22- تقوم الدائرة المالية بصرف راتب الموظف الشهري بناءً على رسالة مدير شؤون الموظفين في نهاية كل شهر .

23- القيام بإجراءات الفحص الطبي وذلك بعد إصدار كتاب التعيين وتوقيع العقد، ولكن يوجد توجه جديد من الجامعة إلى ضرورة القيام بإجراء الفحص الطبي قبل إصدار قرار التعيين .

- خطوات تعيين موظف إداري جديد:-(مقابلة مع السيد خالد أبو ماضي مدير شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية، 2008 أبريل).

1- تتقدم الجهة طالبة الوظيفة بطلب الحاجة إلى موظف يحمل مواصفات معينة إلى لجنة شؤون الموظفين ،المكونة من (رئيس الجامعة،النائب الإداري،مدير شؤون الموظفين،أثنين من عمداء الكليات حسب اختيار مجلس الجامعة) .

2- تقرر اللجنة الوظيفة في حالة إدراجها ضمن الهيكلية التنظيمية.

3- تُعرض الوظيفة على مجلس الأمناء في حالة عدم توافرها في الهيكلية .

4- تقوم بالإعلان عن الوظيفة عبر موقع الجامعة الإلكتروني وفي بعض الأحيان عبر الجرائد الرسمية وذلك على حسب ندرة توفر المؤهلين للوظيفة .

5- يعبأ النموذج الخاص بطلب توظيف موظف إداري ويرفق مع طلب التوظيف الشهادات العلمية، صورة عن شهادات الخبرة، صورة عن الهوية ، صورة شخصية ملونة ، رقم حساب في البنك .

6- تقوم دائرة شؤون الموظفين بمساعدة الجهة طالبة للوظيفة من التحقق من اكتمال طلبات الوظائف وفقاً للشروط المنصوص عليها في الإعلان.

7- يتم استدعاء المرشحين الذين تنطبق عليهم الشروط والمواصفات لإجراء امتحانات كتابية وعملية على حسب الوظيفة حيث تقوم الجهة طالبة بوضع أسئلة الامتحان للوظائف ولكن من الممكن الاستعانة بمختصين آخرين وذلك على حسب نوع الوظيفة.

8- وبالاعتماد على نتيجة الامتحانات يتم استدعاء المرشحين للمقابلة الشخصية .

9- تقوم لجنة المقابلات بعمل مقابلات شخصية ورفع نتائجها إلى النائب الإداري حيث أنها تتكون من رئيس اللجنة ممثل بمساعد النائب الإداري ومدير شؤون الموظفين وأثنين مندوبين عن الجهة طالبة للوظيفة، وعضو شرعي.

10-يقوم النائب الإداري برفع النتائج إلى لجنة شؤون الموظفين لاتخاذ القرار بتعيين الموظف المناسب.

11- يصدر قرار من رئاسة الجامعة بتعيين الشخص بناءً على توصية لجنة شؤون الموظفين موجهاً إلى النائب الإداري.

12-يقوم النائب الإداري بالتأشير على القرار وتحويله إلى دائرة شؤون الموظفين لعمل اللازم .

- 13- يتم إشعار الموظف الجديد بخطاب رسمي من دائرة شؤون الموظفين يحدد تاريخ ويوم التحاقه بالعمل الجديد .
- 14- يقوم مدير دائرة شؤون الموظفين باستقبال الموظف الجديد وتعريفه على جميع حقوقه وواجباته بالمؤسسة وكل أنظمة الجامعة .
- 15- يقوم الموظف المختص بدائرة شؤون الموظفين بكافة الإجراءات اللازمة للتوظيف بتعيين الموظف على ملاك الوظيفة وهي:
- أ- فتح ملف خاص بالموظف الجديد يتضمن رقمه والمستندات المرفقة بطلب التوظيف .
- ب- عمل عقد عمل تجريبي لمدة سنة قابلة للتجديد من نسختين باللغة العربية تُسلم نسخة للموظف وأخرى لملفه الشخصي بعد التوقيع عليها من قبل الموظف ورئيس الجامعة.
- ت- عمل بطاقة الحضور والانصراف ليستخدمها الموظف في التوقيع على ساعة الدوام اليومي.
- ث- عمل بطاقة للموظف الجديد تحمل رقمه الوظيفي.
- ج- اصطحاب الموظف الجديد لمقابلة مسئوله المباشر .
- ح- تعبئة جميع البيانات من الملف الشخصي للموظف وإدخالها إلى الحاسوب في برنامج شؤون الموظفين .
- خ- إعداد رسالة للدائرة المالية لصرف الراتب الشهري اعتباراً من مباشرة العمل حسب الكادر الموحد للجامعات الفلسطينية بتوقيع مدير شؤون الموظفين.
- 16- تقوم الدائرة المالية بصرف راتب الموظف الشهري بناءً على رسالة مدير شؤون الموظفين في نهاية كل شهر .
- 17- القيام بإجراءات الفحص الطبي وذلك بعد إصدار كتاب التعيين وتوقيع العقد، ولكن يوجد توجه جديد من الجامعة إلى ضرورة القيام بإجراء الفحص الطبي قبل إصدار قرار التعيين .

2. واقع التوظيف في جامعة الأزهر

■ اللوائح والقوانين الخاصة بالتوظيف في جامعة الأزهر (نظام الموظفين في جامعة الأزهر ، 1992م:ص ص 99- 101) .

صنفت المادة (4) المنصوص عليها في نظام التوظيف بجامعة الأزهر موظفو الجامعة إلى فئتان :

- أ- الفئة الأولى : وتشتمل الموظفين الفنيين والإداريين والمعيدين والباحثين والموثقين وأمناء المكتبات ومحضري المختبرات والكتبة ومن إليهم والذين يعينون في الجامعة حسب الأنظمة المرعية .
- ب- ويجوز للجامعة أن تستخدم أشخاصاً بصفة مؤقتة للقيام بأعمال لقاء أجور يومية أو بالساعة في نطاق المبالغ الإجمالية المخصصة لهذا الغرض في ميزانية الجامعة .

طبقاً للمادة (5) الخاصة بميزانية التوظيف في جامعة الأزهر يكون بند التوظيف في الجامعة بند مستقل في ميزانيتها، لا يجوز التحويل منه إلى بند آخر، ويقترح الرئيس الميزانية مشفوعة بملاحظاته المتضمنة ملاحظات الكليات والإدارات والأقسام على مجلس الأمناء وبعد اعتماد ميزانية التوظيف من مجلس الأمناء لا يجوز إجراء أية تعديلات عليها من حيث مسمياتها ودرجاتها وأعدادها والمبالغ المرصودة لها .

طبقاً للمادة (6) فإن شروط التوظيف العامة في جامعة الأزهر وهي تنص بأنه لا يجوز التعيين في كل من وظائف الفئتين الأولى والثانية إلا على وظيفة درجة شاغرة ، ويتم التعيين وفقاً للشروط التي يربتها القانون الأساسي للجامعة من حيث الصلاحيات المخولة للسلطات في التعيين وتشترط الشروط العامة التالية فيمن يعين في الجامعة وهي كالاتي:

- 1- أن يكون فلسطينياً عربياً أو من أصل فلسطيني عربي.
- 2- أن يكون ملتزماً بفلسفة الجامعة (بأهداف الجامعة الإسلامية) .
- 3- أن يكون محمود السيرة والسلوك.
- 4- ألا يكون قد سبق الحكم عليه في عقوبة جنائية أو بعقوبة في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة .
- 5- ألا يكون قد سبق فصله من الجامعة بحكم أو بقرار تأديبي.

6- أن يكون مستوفياً لجميع الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة طبقاً للتوصيف الوظيفي .

7- أن يجتاز بنجاح الاختبارات التي تُنظم لغرض التوظيف في مجال معين إن وجدت .

8- أن تثبت لياقته طبياً بمعرفة الجهة التي تحددها اللجنة ويجوز لمجلس الجامعة الموافقة على تعيين الموظف الذي لا تتوافر فيه جميع شروط اللياقة إذا اقتضت ذلك مصلحة الجامعة، على ألا يحول ذلك دون قيامه بالأعمال التي ستوكل إليه ولا يتعارض مع السلامة العامة وفق تقرير طبي معتمد .

9- أن يكون قد أتم من العمر 18 عاماً وألا يكون تجاوز عند التعيين 55 عاماً .

10- إجادة اللغة العربية قراءة وكتابة لكل من الفئتين الأولى والثانية والإلمام بالنسبة للمستخدمين الآخرين الوارد ذكرهم في الفقرة (ب) - مادة (4) من هذا النظام.

11- يجوز التجاوز عن الشروط (1 و10) إذا توافرت في المتقدم للوظيفة مميزات خاصة تقدرها اللجنة، وكانت الجامعة في حاجة ماسة لخدماته .

وتبين مادة(7) سلطات التوظيف حيث يجرى التعيين على النحو التالي:

1- رؤساء الدوائر الإدارية يصدر رئيس الجامعة قراراً بتعيينهم بناء على تنسيب من مجلس الجامعة وبعد مصادقة مجلس الأمناء .

2- موظفو الفئة الأولى يصدر رئيس الجامعة قراراً بتعيينهم بناء على تنسيب من لجنة شؤون الموظفين مصادقة من مجلس الجامعة .

3- موظفو الفئة الثانية والمستخدمين يصدر رئيس الجامعة قراراً بتعيينهم بناء على تنسيب من لجنة شؤون الموظفين.

وتبين مادة (8) أحكام التوظيف وهي كالتالي:

1- يكون التعيين في الجامعة لمدة سنة واحدة تتجدد تلقائياً ما لم يُخطر أحد الطرفين من الطرف الآخر بغير ذلك أما من ابتعث على نفقة الجامعة فتكون مدة تعيينه حكماً مساوية لمدة ابتعائه .

2- يجب استكمال مسوغات التعيين من المستندات التي تثبت استيفاء الموظف للشروط المنصوص عليها في هذا النظام ويجوز إهمال الموظف لاستكمال وثائق مؤهلات تعيينه مدة ثلاثة أشهر، على ألا يصدر قرارات التعيين إلا بعد استكمالها.

- 3- يعتبر أي موظف معين في أية وظيفة تحت التجربة لمدة سنة من تاريخ استلامه العمل ، قابلة للتجديد سنة أخرى على أن تعتبر مدة التجربة خدمة فعلية للموظف، وترفع نتيجة التجربة إلى الرئيس الذي يبلغ الجهة المعنية بالقرار اللازم.
- 4- يجوز الاستغناء عن الموظف في أي وقت في فترة التجربة إذا تبين أنه غير كفء أو غير أهل للقيام بالوظيفة بدون بيان الأسباب .
- إذا لم يخطر الموظف بالاستغناء عنه خلال فترة التجربة، يعتبر عقد تعيينه ساري المفعول.

■ خطوات التوظيف في جامعة الأزهر

- خطوات تعيين موظف جديد (مقابلة مع السيد عبد المطلب العجوري مدير شؤون الموظفين في جامعة الأزهر، 2008 ابريل).

- 1- يقوم القسم بمخاطبة الكلية التابع إليها بحاجته من الموظفين الأكاديميين ، فتقوم الكلية بمخاطبة الشؤون الأكاديمية، وفي حالة الوظائف الإدارية تقوم بمخاطبة النائب الإداري ثم يتم مخاطبة العلاقات العامة وذلك للقيام بالإجراءات اللازمة وذلك بالإعلان عن الوظيفة عبر موقع الجامعة الإلكتروني وعبر الجرائد اليومية . وفي حالة الوظائف الإدارية تقوم بمخاطبة النائب الإداري .
- 2- تقوم دائرة شؤون الموظفين بمتابعة الأمر باستقبال الطلبات وفرزها وترتيبها وإرسالها إلى الكلية المختصة لفرزها مرة أخرى وتحديد مواعيد الامتحانات سواء عملية أو كتابية في حالة الوظائف الإدارية أو موعد المقابلات في حالة الوظائف الأكاديمية والقيام بإبلاغ المرشحين بتلك المواعيد.
- 3- تتكون لجنة المقابلات من رئيس الجامعة ، النائب الأكاديمي، عميد الكلية، رئيس القسم وفي حالة الوظائف الإدارية تتكون اللجنة من رئيس الجامعة، النائب الإداري ، مدير شؤون الموظفين ، مدير الدائرة القانونية ، ثم يتم عرض النتيجة على مجلس الجامعة .
- 4- يأخذ مجلس الجامعة قرار بالموافقة على التعيين .
- 5- في حالة الوظائف الأكاديمية تقوم الشؤون الأكاديمية بإبلاغ المرشح للوظيفة ، وتقوم دائرة شؤون الموظفين بإبلاغ المرشحين للوظائف الإدارية.
- 6- يقوم مجلس الجامعة بمخاطبة مجلس الأمناء للمصادقة عليها ومنحها الاعتماد المالي.

- 7- لا تشترط الجامعة بأن يكون عضو الهيئة التدريسية خريج جامعة أجنبية ولكنها معنية بأن يكون خريج جامعة معترف بها من قبل وزارة التربية والتعليم وأن تكون ضمن اتحاد الجامعات .
- 8- لا يوجد توجه عنصري في سياسة الجامعة بالتوظيف حيث لا تهتم الجامعة بالتوجهات السياسية للمتقدم.
- 9- تشترط الجامعة أن يكون المرشح من ذوي الأخلاق الحميدة.
- 10- لا يعطي المعدل التراكمي الخاص المعيار الرئيس للفرز ولكنها تعتمد في عملية الفرز والاختيار على نتائج الامتحانات الكتابية والعملية والمقابلات .
- 11- تشجع الجامعة توظيف المعاقين إذا لم تتطلب الوظيفة أي مجهود حركي أو إذا لم تؤثر الإعاقة على الأداء .
- 12- تتم إجراءات الفحص الطبي بعد تعيين الموظف.
- 13- يبرم عقد سنوي مع الموظف يجدد سنوياً .
- 14- يتم فتح ملف للموظف الجديد مزود بمسوغات التعيين وإقرار استلام العمل وكل الوثائق والشهادات الخاصة بالموظف .
- 15- يتم تسكين الموظف طبقاً للكادر الموحد للجامعات .

3. واقع التوظيف في جامعة القدس المفتوحة

■ اللوائح والقوانين الخاصة بالتوظيف في جامعة القدس المفتوحة

1. اللوائح الخاصة بالموظفين الإداريين (نظام الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة، 2006م: ص 7) .

تنص المادة (5) الخاصة بتشكيل اللجان على الآتي:

تتشكل في الجامعة لجنة لتنسيب تعيين الموظفين إلى رئيس الجامعة من:

- 1- النائب الإداري لرئيس الجامعة أو من يمثله رئيساً.
- 2- مدير المنطقة التعليمية أو مدير البرنامج أو الدائرة أو من يمثل أي منهم حسب الشاغل المطلوب مقررًا.
- 3- مدير دائرة الموارد البشرية عضواً.

تنص المادة (6) على شروط التعيين وهي كالآتي:

- 1- يتم التعيين لوظيفة شاغرة في ملاك الجامعة بعد الإعلان عنها.
- 2- يشترط فيمن يعين في وظيفة في ملاك الجامعة أن يكون:
- أ- أكمل الثامنة عشرة من عمره بموجب وثيقة رسمية معتمدة .

- ب-لائقاً صحياً بموجب وثيقة رسمية معتمدة .
- ت-لائقاً صحياً بموجب تقرير معتمد من اللجنة الطبية.
- ث-غير محكوم بجناية أو جنحة تمس حسن السيرة والسلوك .
- ج-مستوفياً متطلبات الوظيفة المحددة وشروطها في جدول تصنيف الوظائف في الجامعة .

تنص المادة (7) الخاصة بالتعيين والتثبيت بالآتي:

- 1- يكون الموظف المعين لأول مرة تحت التجربة بعقد عمل لمدة سنة واحدة، ويجوز تمديدها بقرار من رئيس الجامعة .
- 2- يصدر قرار تثبيت الموظف الإداري عن رئيس الجامعة خلال مدة لا تقل عن شهر قبل انتهاء مدة التجربة بناء على نموذج التقويم .
- 3- لا يُرفع الموظف خلال مدة التجربة .
- 4- تعد مدة التجربة خدمة فعلية بعد التثبيت.

2. اللوائح الخاصة بالموظفين الأكاديميين: (نظام المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، 2007م:ص ص 6-10)

تنص المادة(4) على أن المشرف الأكاديمي هو من عين متفرغاً في إحدى الرتب التالية، وحسب نظام الترقّيات المعمول به في الجامعة :-

- 1- أستاذ
 - 2- أستاذ مشارك
 - 3- أستاذ مساعد
 - 4- محاضر
 - 5- مدرس
- لا يفقد المشرف الأكاديمي عضويته المستمرة في هيئة الإشراف الأكاديمي بسبب تعيينه في منصب إداري في الجامعة .

تنص المادة (5) بأنه يشترط فيمن يعين مشرفاً أكاديمياً في جامعة القدس المفتوحة توافر الشروط العامة التالية، وذلك بالإضافة إلى الشروط والمؤهلات الخاصة الأخرى المنصوص عليها في هذا النظام:-

- 1- أن يكون قد حصل على درجة جامعية لا تقل عن الماجستير وشهادات مهنية في حقل اختصاصه.

2- أن يكون قادراً على القيام بالعمل الجامعي وخاصة التدريس وإجراء أبحاث ذات مستوى جيد .

3- أن يكون لائقاً من الناحية الصحية بناءً على تقرير من اللجنة الطبية قبل مباشرته العمل.

تنص المادة (6) على أنه يشترط في المدرس أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير أو الدرجة التي تعادلها في الحقل الذي سيقوم بالتدريس فيه .

تنص المادة (7) على أنه يجب أن يتوفر في المحاضر أحد الشرطين التاليين :-

1- أن يكون قد أمضى ما لا يقل عن سبع سنوات باعتباره مشرفاً أكاديمياً متفرغاً في رتبة مدرس، على أن تكون السنوات الأربع الأخيرة منها في الجامعة مع مراعاة أحكام المادة (30) الخاصة بالترقيات من هذا النظام .

2- أن يكون حاصلاً على درجتي ماجستير أو ما يعادلها في حقلين لهما علاقة بتخصصه أو بالمقررات التي يشرف عليها.

تنص المادة (12) والخاصة بتعيين المشرفين الأكاديميين بالآتي:

1- يكون تعيين المشرف غير المتفرغ لفصل دراسي واحد وتنتهي خدمته بانتهاء ذلك الفصل ما لم يبلغ خطياً برغبة الجامعة بتجديد عقده لفصل إضافي ويوافق على ذلك التجديد .

2- يعين المشرف غير المتفرغ أو يجدد عقده بموافقة وقرار من لجنة مكونة من مدير المنطقة ومساعد الأكاديمي ومنسق التخصص الذي يمثل مدير البرنامج .

3- تعلن الجامعة عن وظائف الإشراف الأكاديمي الشاغرة بناءً على حاجة البرامج الأكاديمية في الجامعة في الصحف المحلية أو الخارجية (عند الضرورة فقط) قبل بداية العام الدراسي.

4- يجرى تعيين المشرفين المتفرغين بتوصية من لجنة المقابلات الرسمية وقرار من رئيس الجامعة .

5- تقدم طلبات العمل إلى قسم الموارد البشرية في المنطقة التعليمية أو المركز الدراسي في الجامعة وعلى دائرة الموارد البشرية في الجامعة إجراء كافة الترتيبات والإجراءات المتعلقة بالتعيين وفق نظام التعيين .

6- يجوز أن تطلب لجنة المقابلات الرسمية من المرشح لوظيفة مشرف أكاديمي تقييم محاضرة أو ندوة في موضوع تخصصه.

7- يتم ملء الوظائف الشاغرة في الجامعة في بدايات الفصول الدراسية باستثناء المبعوثين الذين يعودون لوظائفهم عند انتهاء مدة ابتعائهم .

تبين المادة (13) أسس التثبيت للمشرف الأكاديمي المتفرغ حيث يكون التثبيت مبنياً على الأساسين الآتيين:

1-المدة الزمنية في العمل.

2- الأداء الوظيفي.

وتكون آلية التثبيت على النحو التالي:-

- 1- يثبت المشرف الأكاديمي تثبيتاً دائماً إذا مر على خدمته في الجامعة أربع سنوات متتالية وكان تقدير أدائه جيد جداً أو أعلى في السنوات الثلاث الأخيرة.
- 2- ينذر المشرف بعد مضي السنتين الأولى والثانية من تعيينه إذا كان أدائه الأكاديمي بتقدير " جيد " أو دون ذلك ، ثم يعطى فرصة لعام آخر لتحسين أدائه، وإذا لم يفعل فيحرم من تجديد عقده لسنة رابعة .
- 3- ينبه المشرف الذي مضى على التعاقد معه ثلاث سنوات وكان تقديره في السنة الأخيرة (جيداً فما دون)، ويعطى فرصة لعام آخر قابل للتجديد لعام واحد لتحسين أدائه وإذا لم يفعل يحرم من تجديد عقده.
- 4- للجامعة الحق في عدم تجديد عقد المشرف الأكاديمي إذا كان أدائه ضعيفاً في أي سنة قبل مرحلة التثبيت .
- 5- يسري هذا النظام إذا كان البرنامج الأكاديمي الذي عين فيه المشرف قائماً في الجامعة .

■ خطوات التوظيف في جامعة القدس المفتوحة

- خطوات تعيين موظف أكاديمي جديد (مقابلة مع السيد سليمان مخيمر مدير دائرة الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة ، 2008 أبريل) .

- 1- تبدأ المنطقة التعليمية بحصر الوظائف الشاغرة لديها .
- 2- تقوم المنطقة برفع كتاب إلى نائب رئيس شؤون قطاع غزة ليتم تداول الموضوع في أقرب جلسة لمدرء المناطق التعليمية في قطاع غزة . حيث يتم الاجتماع بصورة دورية لمجلس مدرء المناطق والمكون من :

- أ- نائب رئيس الجامعة (رئاسة الجامعة في قطاع غزة) .
- ب- مدير منطقة رفح التعليمية.
- ت- مدير منطقة خان يونس التعليمية
- ث- مدير منطقة الوسطى التعليمية .
- ج- مدير منطقة غزة التعليمية .
- ح- مدير منطقة شمال غزة .

3- يتم التنسيق مع رئاسة الجامعة بالضفة الغربية ، وفي حالة موافقة رئيس الجامعة على القرار يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة من خلال الصحف اليومية محدد به اسم الوظيفة المطلوبة والمنطقة التعليمية وشروط أخرى متعلقة بالتقدم للوظيفة. حيث يكون المؤهل العلمي ماجستير فما فوق لأن نظام الجامعة لا يسمح بتعيين الحاصلين على البكالوريوس في وظائف أكاديمية .

4- يتم استلام الطلبات في المنطقة التعليمية المحددة في الإعلان أو في المكتب الرئيسي، حيث يتم تعبئة نموذج طلب عمل لمشرف أكاديمي وهو مختلف عن نماذج طلبات الوظائف الإدارية .

5- بعد انتهاء مدة الإعلان ترسل المنطقة جميع الطلبات على المكتب الرئيسي ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتدقيق جميع الطلبات والتأكد أنها مطابقة للشروط .

6- يتم تحديد موعد للمقابلات للمرشحين التي يتم تحديدها من قبل نائب الرئيس لشؤون قطاع غزة بالتنسيق مع رئاسة الجامعة بالضفة .

7- يتم تشكيل لجنة مقابلات وهي مكونة من : نائب رئيس الجامعة لشؤون قطاع غزة ، مدير المنطقة التعليمية المعنية، مسئول الموارد البشرية ، مشرف

- أكاديمي متخصص في نفس المجال للوظيفة المعلن عنها ، ومن الممكن الاستعانة بأكثر من مشرف عادة اثنين أو واحد .
- 8- بعد إجراء المقابلة يتم جمع النتائج وفرزها ويتم ترشيح الحاصل على أعلى درجة .
- 9- يتم التنسيب لرئيس الجامعة ككل في الضفة وغزة . وتوقع عليه لجنة المقابلات جميع أعضائها.
- 10- يحول رئيس الجامعة إلى نائب الرئيس للشؤون الإدارية في الضفة لاستكمال إجراءات التعيين .
- 11- يتم إصدار كتاب التعيين محددًا فيه الدرجة العلمية والخطوة السنوية بناءً على المؤهل العلمي حيث يتم التسكين طبقاً للكادر الموحد للجامعات الفلسطينية.
- 12- يتم فتح ملف للموظف .
- 13- يقوم الموظف الجديد بالتوقيع على نموذج مباشرة عمل ، كما يوقع الموظف على كتاب التعيين الموقع عليه من قبل رئيس الجامعة .
- 14- ترسل إدارة شؤون الموارد البشرية نسخة عن كتاب التعيين الموقع من الموظف الجديد مرفقة بنموذج مباشرة العمل إلى نائب الرئيس للشؤون الإدارية بالضفة .
- 15- يتم استكمال مسوغات التعيين اللازمة وأهمها إجراء الفحص الطبي .

- خطوات تعيين موظف إداري جديد

وهي مشابهة لخطوات تعيين المشرف الأكاديمي ، ولكن الاختلاف بأن يتم عقد امتحانات كتابية أو عمليهما أو كليهما وذلك قبل إجراء المقابلات الشخصية ، كما يختلف أعضاء لجنة المقابلة حيث في هذه الحالة تتشكل لجنة المقابلة للوظائف الإدارية من: نائب رئيس شؤون قطاع غزة ، مسئول دائرة الموارد البشرية، مدير المنطقة التعليمية، مسئول الدائرة المعني العمل فيها بقطاع غزة .

ملحق رقم (5)

جداول تبين النسب المئوية لدرجة استجابة آراء أفراد العينة.

جدول (35)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
3.4%	قليلة جداً
10.1%	قليلة
29.1%	متوسطة
43.6%	كبيرة
13.8%	كبيرة جداً

يبين جدول (35) أن ما نسبته 57.4 % من أفراد العينة موافقون كبيرة أو كبيرة جداً على أن "يوجد تحليل وظيفي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، في حين ما نسبته 13.5% من أفراد العينة موافقون قليلة أو قليلة جداً. كما أن ما نسبة 29.1% من أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة، مما يعطينا مؤشر بأن اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعة 57.4% كبيرة نوعاً ما، ولكن لا يمكن تجاهل وجود نسبة من أفراد العينة لا يُستهان بها أيضاً، كانت موافقتهم متوسطة وقليلة وقليلة جداً، مما يدل على أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات رغم دلالتها الإحصائية الإيجابية إلا أنها تحتاج إلى التطوير المستمر، والتحديث الدوري .

جدول (36)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تخطيط القوى العاملة

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
2.5%	قليلة جداً
8.5%	قليلة
26.4%	متوسطة
43.3%	كبيرة
19.4%	كبيرة جداً

يبين جدول (36) أن ما نسبته 52.7% من أفراد العينة موافقون كبيرة أو كبيرة جداً على أنه يوجد تخطيط للقوى العاملة، في حين أن ما نسبته 11.0% من أفراد العينة موافقون قليلة أو قليلة جداً. وهذا مؤشر على اهتمام الجامعات بالتخطيط كأساس لنجاح أي نظام إداري، وذلك فمن الطبيعي أن يكون تخطيط القوى العاملة من أولوياتها، ولكن لا يمكن التهاون بنسبة آراء أفراد العينة التي كانت استجاباتهم متوسطة وقليلة وقليلة جداً حيث أنها نسبة ليست بقليلة، لذا على الرغم من أن عملية تخطيط القوى العاملة دالة إحصائياً بصورة إيجابية إلا أن على الجامعات أن تعزز اهتماماتها وإمكاناتها في عملية التخطيط للقوى العاملة، لضمان عدم وجود عجز أو فائض بالقوى العاملة، كما أيضاً ضمان الحصول على الموظف المناسب في الوقت المناسب.

جدول (37)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال إجراءات التوظيف المتبعة

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
3.8%	قليلة جداً
6.5%	قليلة
15.8%	متوسطة
42.5%	كبيرة
31.4%	كبيرة جداً

يبين جدول (37) أن ما نسبته 73.9% من أفراد العينة موافقون كبيرة أو كبيرة جداً على إجراءات التوظيف المتبعة في حين ما نسبته 10.3% من أفراد العينة موافقون قليلة أو قليلة جداً. وتعزو الباحثة ذلك بأن الجامعات تتبع أسس سليمة في تطبيق إجراءات التوظيف، وهذا واضح وملاحظ حيث نجد أن أغلب العاملين بالجامعات وخاصةً بالوظائف الأكاديمية من المؤهلين علمياً وذوي الخبرات وهذا مؤشر جيد جداً يبين لنا بأن قطاع التعليم الجامعي يحقق أهدافه بالفعل وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة ووضع الموظف المناسب بالمكان المناسب .

جدول (38)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تأهيل وخبرة القائمين على التوظيف

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
4.1%	قليلة جداً
9.9%	قليلة
23.3%	متوسطة
45.1%	كبيرة
17.6%	كبيرة جداً

يبين جدول (38) أن ما نسبته 62.7 % من أفراد العينة موافقون كبيرة أو كبيرة جداً على أن القائمين على التوظيف مؤهلين وذوي خبرة، في حين ما نسبته 14.0% من أفراد العينة موافقون قليلة أو قليلة جداً. وهذا لأن معظم القائمين على التوظيف من موظفي المستويات الإدارية العليا و يتميزوا بخبرتهم بمجالات اختصاصهم، وبتأهيلهم العلمي حيث معظمهم من حملة الشهادات العليا .