



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

إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا
(دراسة مقارنة)

إعداد الباحث /

محمد جميل حسن الزعائين

إشراف

الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر

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

1433هـ - 2012م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا انك انت العليم الحكيم ﴾

صدق الله العظيم

(سورة البقرة: ٣٢).



- ❖ إلى جامعتي الإسلامية الغراء ، وإلى علمائها الأجلاء.
- ❖ إلى أرواح شهداء فلسطين، الذين سطروا بدمائهم أروع ملاحم البطولة والفداء.
- ❖ إلى الأبطال في سجون الاحتلال ، فرج الله كربهم .
- ❖ إلى المجاهدين المخلصين أينما حلُّوا وارتحلوا، المرابطين على ثغور الوطن.
- ❖ إلى أبي قدوتي وأسوتي في طلب العلم ، ادام الله عزه وانعمنا بقربه.
- ❖ إلى أمي الحبيبة التي ما بخلت علي بعطفها وحنانها ودعائها بظهر الغيب ،
، ادام الله عليها الصحة والعافية .
- ❖ إلى زوجتي الغالية، من تحملت معي العناء وكانت خير المعين، لكي كل
الحب والاحترام.
- ❖ إلى أبنائي الأحباب بلسم الحياة، نور الله دريكم.
- ❖ إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء ، وأقاربي جميعاً بلا استثناء ، الذين شجعوني
للسير قدماً في طريق طلب العلم وأهله.
- ❖ إلى كل من أحببتهم وأحبوني اصدقائي واخواني في الله.
- ❖ إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

قال تعالى : (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) لقمان : ١٢ .

الحمد لله الذي به تتم الصالحات وأصلى واسلم على المبعوث رحمة للأرض والسموات وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد،

بداية فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث، وان يسر لي سبل الرشاد و ماتوفيقى إلا بالله عليه توكلت واليه المصير و الحمد لله رب العالمين .

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة و السلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فانه يشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور / يوسف عبد عطية بحر ، على فيض علمه وجميل صبره ، وعلى نصائحه وإرشاداته وتفضله الكريم على بالإشراف على هذا البحث ، فجزاه الله كل خير .

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ خليل احمد النمروطي و الدكتور/ وسيم اسماعيل الهابيل ، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها وعلى توجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية القيمة التي بلا شك أثرت البحث وأغننته، فجزاهم الله خيراً، ووقفهم وسدد خطاهم.

وأقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذا البحث، كما أتقدم بخالص الشكر لكل العاملين في بلدية بيت حانون بلدية بيت لاهيا.

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري لجميع الذين قاموا بالتعاون معي، وتفضلوا مشكورين بتعبئة الاستبانة، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

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

الباحث

محمد جميل حسن الزعائين

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
.١	اية قرآنية	II
.٢	الاهداء	III
.٣	شكر وتقدير	IV
.٤	قائمة المحتويات	V
.٥	قائمة الجداول	IX
.٦	قائمة الاشكال	XI
.٧	ملخص الدراسة بالعربي	XII
.٨	ملخص الدراسة بالانجليزي	XIII
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
.١	مقدمة	2
.٢	مشكلة الدراسة	2
.٣	فرضيات الدراسة	3
.٤	اهداف الدراسة	4
.٥	اهمية الدراسة	4
.٦	متغيرات الدراسة	5
.٧	حدود الدراسة	5
الفصل الثاني : الإطار النظري		
المبحث الأول : الموارد البشرية وإدارتها		
.١	مقدمة	7
.٢	مفهوم إدارة الموارد البشرية	7
.٣	تطور ادارة الموارد البشرية	9
.٤	اهداف ادارة الموارد البشرية	10
المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية		

11	مفهوم تخطيط الموارد البشرية	.١
11	اهمية تخطيط الموارد البشرية	.٢
12	مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية	.٣
15	اهداف التخطيط للموارد البشرية	.٤
المبحث الثالث : التحليل الوظيفي		
17	مفهوم التحليل الوظيفي	.١
17	اهمية التحليل الوظيفي	.٢
18	مصادر معلومات التحليل الوظيفي	.٣
19	طرق التحليل الوظيفي	.٤
20	مفهوم توصيف الوظائف	.٥
المبحث الرابع : الهيكل التنظيمي		
21	مقدمة	.١
21	مفهوم الهيكل التنظيمي	.٢
21	تصميم الهيكل التنظيمي	.٣
23	الهيكل التنظيمي الحكومي	.٤
المبحث الخامس : إجراءات الاختيار والتعيين		
24	مفهوم الاختيار والتعيين	.١
24	أهمية عملية الاختيار والتعيين	.٢
المبحث السادس : السلطات المحلية		
29	مقدمة تاريخية عن الحكم المحلي والسلطات المحلية	.١
31	تعريف الهيئة المحلية	.٢
32	تقديم عن وزارة الحكم المحلي	.٣
32	أهداف وزارة الحكم المحلي	.٤
33	المهام والمسئوليات للسلطات المحلية	.٥
قوانين الخدمة المدنية الفلسطينية والهيئات المحلية		
35	تقديم	.١
36	قوانين الخدمة المدنية الفلسطينية والهيئات المحلية	.٢
الفصل الثالث : الدراسات السابقة		
37	مقدمة	.١
37	الدراسات المحلية	.٢
43	الدراسات العربية	.٣

46	الدراسات الأجنبية	.٤
49	التعليق والمقارنة	.٥
الفصل الرابع : المنهجية والإجراءات		
53	مقدمة	.١
53	منهجية الدراسة	.٢
53	طرق جمع البيانات	.٣
54	مجتمع وعينة الدراسة	.٤
فحص صدق وثبات ادارة الدراسة		
58	اداة الدراسة	.١
59	صدق الاستبانة	.٢
64	ثبات فقرات الاستبانة	.٣
66	المعالجات الإحصائية	.٤
الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها		
69	اختبار التوزيع الطبيعي	.١
69	تحليل فقرات الدراسة	.٢
83	اختبار فرضيات الدراسة	.٣
83	اختبار الفرضية الأولى	.٤
84	اختبار الفرضية الثانية	.٥
85	اختبار الفرضية الثالثة	.٦
85	اختبار الفرضية الرابعة	.٧
86	اختبار الفرضية الخامسة	.٨
الفصل السادس : النتائج والتوصيات		
93	مقدمة	.١
93	نتائج الدراسة	.٢
97	توصيات الدراسة	.٣
98	الدراسات المقترحة	.٤
المراجع		
100	المراجع العربية	.١
104	المراجع الأجنبية	.٢
الملاحق		

107	قائمة بأسماء المحكمين والهيئات التي يعملون بها	.١
108	الاستبانة	.٢
114	مخاطبة البلديات	.٣
115	طلب تحكيم استبانة	.٤
116	الهيكل التنظيمي لبلدية بيت لاهيا	.٥
117	نموذج التحليل الوظيفي لبلدية بيت لاهيا	.٦

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	مجتمع وعينة الدراسة	.١
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	.٢
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	.٣
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	.٤
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	.٥
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	.٦
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير البلدية	.٧
58	مقياس الإجابات	.٨
60	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : التحليل الوظيفي	.٩
60	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي)	.١٠
61	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية)	.١١
62	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (لجنة التوظيف)	.١٢
63	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (إجراءات التوظيف)	.١٣
64	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	.١٤
65	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	.١٥
65	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	.١٦
66	أطوال الفترات	.١٧
69	اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	.١٨
71	تحليل فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي)	.١٩
73	تحليل فقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي)	.٢٠
76	تحليل فقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية)	.٢١
78	تحليل فقرات المحور الرابع (لجنة التوظيف)	.٢٢
81	تحليل فقرات المحور الخامس (إجراءات التوظيف)	.٢٣
83	تحليل محاور إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا مجتمعة	.٢٤
84	معامل الارتباط بين التحليل الوظيفي و إجراءات التوظيف	.٢٥
84	معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية وإجراءات التوظيف	.٢٦
85	معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف	.٢٧

86	معامل الارتباط بين لجنة التوظيف وإجراءات التوظيف	.٢٨
87	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى الجنس	.٢٩
87	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى البلدية التابع لها	.٣٠
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى العمر	.٣١
89	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المسمى الوظيفي	.٣٢
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المؤهل العلمي	.٣٣
91	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى عدد سنوات العمل	.٣٤

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	توضيح لعملية إدارة الموارد البشرية	.١
13	يوضح التخطيط الفعال للموارد البشرية	.٢
20	توضيح التحليل الوظيفي	.٣
22	توضيح تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة	.٤

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الإجراءات المتبعة في التوظيف والتعيين لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا للتعرف على كفاءة هذه الإجراءات وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، وذلك من خلال دراسة المتغيرات المستقلة التالية : (التحليل الوظيفي - الهيكل التنظيمي - تخطيط الموارد البشرية - لجنة التوظيف) .

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ، وقد وزع الباحث ١٣٠ استبانة على أفراد العينة حيث تمثل أكثر من ٥٥% من مجتمع الدراسة المكون من ٢٣٣ موظف .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من : (التحليل الوظيفي ، الهيكل التنظيمي ، تخطيط الموارد البشرية ، لجنة التوظيف) . حيث تبين أن جميع محاور الدراسة كانت جميعها ذات اثر ايجابي على إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف في البلديات . مع إشارة الدراسة إلى إمكانية وجود تحسينات وتطوير على العديد من المحاور إلى الأفضل .

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها تعزيز إجراءات التعيين والتوظيف في البلديات ، أهمها تحديث التحليل الوظيفي وتطويره باستخدام وسائل علمية جديدة والعمل على زيادة الوعي حول التحليل الوظيفي ، تطبيق القانون وإجراءات التوظيف بشكل أفضل وتطبيق هذه الإجراءات بنزاهة وحيادية ، كذلك الاهتمام بالتحديث الالكتروني في إجراءات الاختيار والتعيين واستخدام التكنولوجيا في التخطيط للموارد البشرية .

Abstract

This study aimed to compare the procedures in the recruitment and employment of the municipality of Beit Hanoun and Beit Lahiya, to know the efficiency of these procedures to find out the strengths and weaknesses, and that through the study of the independent variables following: (Job Analysis Organizational Structure - Human Resource Planning - Employment Commission).

The researcher adopted the descriptive analytical method, which relies on data collection and interpretation of the phenomenon, SPSS program was used to analyze the data, the researcher was distributed 130 questionnaires to a sample which represents more than 55% of the study population consisting of 233 employees.

The results of the study showed a statistically significant relationship between:(Job analysis, organizational structure, human resources planning, recruitment committee). It was found that all axes study were all having a positive effect on recruitment procedures in employment in the municipalities. With reference to study the possibility of the existence and the development of improvements to many of the themes for the better.

The study found some of the recommendations that will strengthen recruitment procedures and employment in the municipalities, the most important of this job analysis and development using methods of new scientific and work to increase awareness about the functional analysis, law enforcement and recruitment procedures better and application of these procedures fairly and impartially, as well as attention refreshes electronic data in action selection, recruitment and use of technology in human resources planning.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً : مقدمة

ثانياً : مشكلة الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: متغيرات الدراسة

١. مقدمة :

تبرز أهمية العنصر البشري في الأعمال المختلفة بين مؤسسات المجتمع عامة وتتجلى هذه الأهمية في المؤسسات التي تعمل في خدمة السكان وتلامس حياتهم اليومية بشكل دائم ومتواصل مثل السلطات المحلية والتي تقدم الخدمات المباشرة للسكان والمواطنين عن طريق موظفي هذه السلطات والذين تفرض عليهم ظروف العمل التعامل المباشر مع المواطنين فكان لابد من النظر الدقيق والفاحص في عملية تعيين وتوظيف العاملين فيها .

حيث تعتبر عملية تطوير الاجراءات المستخدمة في عملية التوظيف والتعيين و عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين والقادة، و خاصة الإدارة العليا في جميع المنظمات، وعليه فإن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة و قائمة، حتى تتماشى المنظمات مع كل جديد، وأن تكون قادرة على البقاء و تنافس في ظل بيئة متحركة، ولقد أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الإنسان على الإبداع .

إن هذه المنظمات هي الإجابة المباشرة لحاجة المجتمع المتقدم، فهي الأداة التي يستخدمها بشكل واعي ومنظم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ضمن حدود بيئة معينة (السالم، ٢٠٠٢:ص٢١٥). كما مرت عمليات التعيين والتوظيف في مثل هذه السلطات أو البلديات بمراحل مختلفة واتبعت أنظمة ولوائح متعددة في التوظيف بحسب القوانين التي كانت موجودة وبحسب نوع وطبيعة العمل وغيرها من العوامل الأخرى .

وفي ظل التطور المستمر أصبحت المقدرات البشرية من الأهداف الإستراتيجية ومن المزايا التنافسية، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت وتنوع المعرفة ظهرت طرق عديدة للتعين والتوظيف في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة.

٢. مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري المكون الأساسي في العمليات الإنتاجية والخدمية فهو أساس كل الأعمال التي تقوم بها المنشآت بخلاف توجهاتها وتنوع أعمالها .

وحيث أن إدارة الأفراد هي نشاط بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها ، وترغيبهم في البقاء بخدمتها ، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها ، وفي سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم و طاقتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة متآزرة. كما أنها تبحث في

أن توفر شروطاً عادلة للتوظيف ، وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على وضع القواعد السليمة (عقيلي، ١٩٨٧:ص٨) .

ان حساسية واهمية المهام والأعمال التي تقوم بها البلديات من خدمات للمواطنين ومسئوليات تجاه المجتمع والبيئة والسكان اظهرت حجم المشكلة في مدى تأثير تطبيق اجراءات التوظيف في هذه البلديات .

لقد اعتاد الكثير منا على مشاهدة موظفين جدد في مصلحة الخدمات للسلطات المحلية ، فتجد من الموظفين من يعمل بجد ويتقن عمله ويعلم مهامه ومسئوليته ومنهم من لا يعلم ماذا يفعل وكيف يؤدي عمله وممارسة المهام والمسئوليات المناطة به سواء كانت على شكل خدمات للجمهور أو أعمال إدارية وتشغيلية وغير ذلك، ولكن هل حصل أن توقف الواحد منا لفترات محدودة وسأل نفسه لماذا هذا الموظف في هذا المكان ؟ وما فائدة هذا الموظف في عمله ؟ هل ما يقدمونه ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة التي يعملون بها أم أن غيرهم يمكن أن يكون أفضل ؟

فتبقى مشكلة الدراسة

مدى تطبيق اجراءات التوظيف الصحيح للكادر البشري في هذه المنظمات ؟

٣. فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:-

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التحليل الوظيفي وإجراءات التوظيف.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تخطيط الموارد البشرية وإجراءات التوظيف.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين لجنة التوظيف وإجراءات التوظيف.

٥. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) .

٤. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الطرق المستخدمة في التعيين وأثرها في العمل من وجهة نظر العاملين، حيث حددت الأهداف كما يلي:

١. التعرف على إجراءات التعيين والتوظيف في بلديات بيت حانون وبيت لاهيا ومدى كفاءتها.
٢. تحديد نقاط القوة والضعف في الإجراءات المستخدمة في التوظيف والتعيين وطرق تصويبها.
٣. تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها الارتقاء بكفاءة أداء عمليات التوظيف والتعيين في بلديات بيت حانون وبيت لاهيا.

٥. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة تكمن أهمية الدراسة في التالي:

١. نتائج هذه الدراسة ستكون هامة لمتخذي القرار في أصحاب القرار والإدارة في السلطات المحلية والحكم المحلي من أجل التوجيه والتحسين للخدمات.
٢. تعمل هذه الدراسة على تطوير الخبرة والمعرفة لدى الباحث بطبيعة ومفهوم التعيين والتوظيف للموارد البشرية .
٣. تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة العربية دراسة تطبيقية علمية في موضوع التعيين والتوظيف في السلطات المحلية وهذا عمل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.
٤. رغبة الباحث في تأصيل الأساليب المنهجية الحديثة في الإدارة لما لها من إضافات حيوية للمعارف .
٥. تقدم هذه الدراسة آلية واضحة في تناول موضوع واقع التعيين والتوظيف الحكومي كمدخل إداري نحو تطوير السلطات المحلية.

٦. متغيرات الدراسة:

يمكن تحديد كل من المتغيرات المستقلة والتابعة كما يلي.

٦.١ المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع " إجراءات التوظيف "

٦.٢ المتغيرات المستقلة:

تتمثل المتغيرات المستقلة في التالي:-

١. التحليل الوظيفي.

٢. الهيكل التنظيمي.

٣. تخطيط الموارد البشرية.

٤. لجنة التوظيف.

٧. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في اقتصارها على بلدية بيت حانون و بلدية بيت لاهيا في قطاع غزة في عام

٢٠١٢ م. وفيما يلي الحدود المختلفة للدراسة:

❖ الحد الموضوعي :دراسة مقارنة حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات

بيت حانون وبيت لاهيا .

❖ الحد الزمني :جرى إعداد الدراسة في العام .2012

❖ الحد المكاني :محافظة شمال قطاع غزة.

❖ الحد المؤسسي:بلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا .

❖ الحد البشري :العاملون في مقرات بلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا .

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: الموارد البشرية وإدارتها

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

المبحث الثالث: التحليل الوظيفي

المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي

المبحث الخامس: إجراءات الاختيار والتعيين

المبحث السادس: السلطات المحلية

المبحث الأول: الموارد البشرية وإدارتها

١ - مقدمة:

تعمل المؤسسات ومنظمات الأعمال في ظل بيئة تمتاز بالمنافسة الشديدة والتحسين المستمر لاستغلال امثل للموارد المتاحة والتي يمكن تقسيمها لأي منظمة إلى ثلاثة مجموعات هي:

- الموارد المادية: كالآلات والمباني والمعدات والأدوات والتكنولوجيا والموقع الجغرافي والمركز المالي.
- الموارد التنظيمية: كأنظمة العمل والهيكل التنظيمي والتخطيط والرقابة والتنسيق .
- الموارد البشرية: كالخبرة والمهارات والمعرفة والذكاء للعاملين والقدرات الخاصة .

وتستخدم هذه الموارد كميزة تنافسية بين المنظمات مما يعزز دور ومفهوم إدارة الموارد البشرية ويجعلها من أهم الموارد التي تحتاج لإدارة متميزة (نوري، كورنل، ٢٠١١:ص٤٥)

في ضوء التغير الحديث للموارد البشرية وان العنصر البشري لم يعد عامل للإنتاج فقط وإنما أصبح استثمارا يدفع فيه الوقت والجهد والأموال لاستثماره وتطوير قدراته ومهارته واستخدامه كميزة تنافسية (السلمي، ١٩٩٧:ص٥٧).

وقد اختلفت وتمايزت الأسماء والسميات التي أطلقت على الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري فقد ظهرت تحت اسم إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة القوى العاملة وإدارة القوى البشرية حتى وصلت إلى إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية نتيجة اتساع المفهوم ووضوح الأهداف والأعمال في المنظمات .

٢ - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

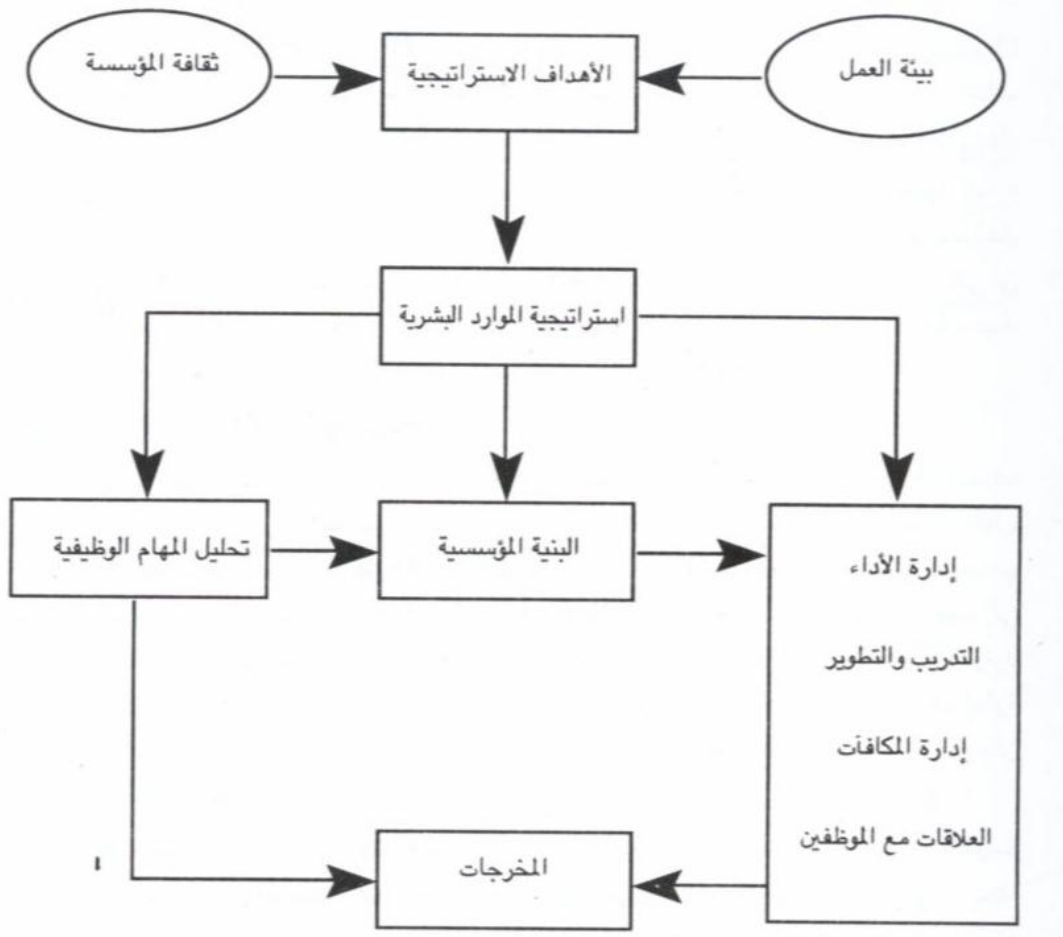
لقد اختلفت وجهات النظر للعديد من الباحثين والمدراء في الحياة العملية لتحديد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة الموارد البشرية ، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسية في الحياة العملية هما وجهة النظر التقليدية ووجهة النظر الحديثة (عبد الباقي، ٢٠٠٠:ص١٩).

٢-١ وجهة النظر التقليدية :

تعتبر وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات مخصصة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين .

شكل ١-١

توضيح لعملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: (كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦: ص ١١)

٢-٢ وجهة النظر الحديثة :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية لتشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل ، تدريب وتحفيز العاملين ، تقييم الأداء ، تطوير العمل .

وتتميز أنشطة إدارة الموارد البشرية أن نتائج كل مرحلة من النشاط تعتبر مدخل للعمل للمرحلة التالية .

- أما على صعيد التعريف النظري هناك العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية اختلفت باختلاف المفاهيم والتخصص العملي ولكنها اتفقت في المعنى والمضمون ونذكر بعض هذه التعريفات :
- مجموعة من الوظائف والبرامج المعدة لتعظيم أهداف الفرد والمنظمة والعمل على تحقيقها (حسن، ٢٠٠٠:ص١٣).
 - هي الوظائف والمهام لإدارة الأفراد العاملين في المنظمة من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم (نوري، كورتل، ٢٠١١:ص٤٦).
 - هي الأسلوب العلمي الخاص بإدارة شؤون العاملين داخل المنشآت (ديري، ٢٠١١:ص١٧).
 - مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف ، والإختيار والتعيين ، وتقويم أداء العاملين ، وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل الأجور والتدريب وتوفير سبل الأمان والسلامة لهم (ابوشيخة، ٢٠١١:ص٢٤).

٣- تطور إدارة الموارد البشرية :

- عرفت الموارد البشرية منذ بداية ظهور علم الإدارة وتطورت حسب كل مرحلة مرت بها وكان التطور على مستوى تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وعلى مستوى التطور الفكري التنظيمي للموارد البشرية حيث يمكن توضيح مراحل التطور على النحو التالي :
- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وكانت السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل وكان العامل فيها كالسعلة اقرب للعبد يباع ويشترى وكان صاحب العمل هو المسئول عن القوى العاملة وبتطور الصناعات ظهرت الحرفية والمهارة واختلفت انواع العاملين وظهرت الطوائف التي تميز كل فئة من العاملين (الصبي - العريف - المعلم - شيخ المهنة) وبدأ تنظم مفهوم القوى العاملة وتضع محددات لكل مهنة (نوري، كورتل، ٢٠١١:ص٥٢).
 - مرحلة الثورة الصناعية :ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ، وتميزت بظهور المصانع الكبيرة والشركات القابضة والصناعات المتعددة ، وظهور الآلات ، وصاحبها ظروف عمل سيئة وضوضاء وتلوث وأتربة وغيرها وظهرت فئة المشرفين والملاحظين الذين احتقروا العمال وحرصوا على إرضاء أصحاب الأعمال مع كل مايعانية العمال ، فظهرت دعوات لتحسين ظروف العمل والعاملين ومع مساوئ هذه الثورة بدأ العمال في الاتحاد وتكونت النقابات والاتحادات في منتصف القرن التاسع عشر للمطالبة بحقوق العاملين بعد سلسلة من الإضرابات (ابو شيخة، ٢٠١١:ص٢٨).
 - مرحلة القرن العشرين : حدثت في هذا القرن أحداث كبيرة وكثيرة أثرت تأثيرا مباشرا في إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها ظهور الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور ومن ثم علم النفس

الصناعي وحدثت الحربين العالميتين مما ابرز أهمية إدارة الموارد البشرية لعظم المهام ونوعية العاملين الاستغلال الأمثل للعمل وظهرت حركة العلاقات الإنسانية وتطورت الموارد البشرية بظهور مدرسة العلوم السلوكية (ديري، ٢٠١١:ص ٢١).

٤- أهداف إدارة الموارد البشرية :

- تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تنبثق من وظيفة هذا النوع المتخصص في الإدارة ويمكن ذكرها على النحو التالي:
- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
 - تنمية وتدريب القوة العاملة في بالمنظمة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة والإتقان.
 - إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.
 - تعويض العاملين عن جهودهم ماديا ومعنويا (المدهون، ٢٠٠٥:ص ٢٠).
 - العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع لتحقيق المستوى المنشود من الأداء (عبدالباقي، ٢٠٠٠:ص ٧٢).
 - توفير الأفراد العاملين الملائمين للمنظمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب للأعمال (زويلف، ٢٠٠٣:ص ٤٣).
 - صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء العملي(المدهون، ٢٠٠٥:ص ٢٠).
 - تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالاستخدام الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية (عباس، ٢٠٠٣:ص ٢٨).
 - تحقيق أهداف المنظمة بتوفير القوى العاملة المناسبة مع تطور النظام والقدرة على تلبية متطلبات هذا التطور من الموارد البشرية .

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

١- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من عوامل الإنتاج الأساسية وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المنظمة حيث تعاني الكثير من المنظمات مشكلة الفائض أو النقص في الموارد البشرية خلال فترة معينة أو وجود فريق عمل غير مؤهل مما يحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغياب هذا التخطيط يعني أن المنظمة تقدر احتياجاتها من القوى البشرية العاملة على أساس التخمين (سلطان، ٢٠٠٣: ص ٦٥).

وتختلف مستويات تخطيط الموارد البشرية بحسب الجهة التي تقوم بالتنظيم مستوى الدولة - مستوى الإقليم - مستوى القطاع الاقتصادي - مستوى المنظمة (عباس، ٢٠١١: ص ١٧).

يمكن تعريف التخطيط للموارد البشرية هو عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال لتحقيق أهداف المنظمة (درة، الصباغ، ٢٠٠٨: ص ١٤٠).

إن الحصول على عوامل الإنتاج في أي منظمة يتم خلال فترات زمنية قصيرة ومن مصادر متعددة ، أما بخصوص العنصر البشري فإن توفير مجموعة من العاملين بقدر معين من المهارة والكفاءة والقدرة على ممارسة العمل وأعمال إدارية وتخطيطية فإنها تحتاج إلى جهد وتخطيط لهذه الموارد لإنجاح الأعمال (ديري، ٢٠١١: ص ٧١).

٢- أهمية تخطيط الموارد البشرية

تمر بالمنظمة خلال فترات العمل المتلاحقة العديد من المتغيرات فقد يحصل استقالة لأحد العاملين أو تكون هناك حالات تقاعد أو وفاة، قد تكون المنظمة مستقرة وإن عملية الإحلال العادي للموظفين تحتاج إلى إعادة التقدير للعاملين الذين يحتاجهم العمل في المستقبل القريب العاجل (سلطان، ٢٠٠٠: ص ٦٥).

تحتاج المنظمة إلى تخطيط الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكاليف التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية (درة، الصباغ، ٢٠٠٨: ص ١٦٤).

٢-١ يمكن ذكر أهمية التخطيط في النقاط التالية (زاهد، ٢٠١١:ص ٧٩) :

- العمل على استيعاب أهداف الخطة القومي الشاملة وتحديد الاختيارات المستقبلية من القوى العاملة .
- العناية بالإنسان كمصدر رئيس للإنتاج والعمل على تطويره ورفع كفاءته وتأهيله بما يلزم والعمل على تحقيق أفضل كفاية إنتاجية جراء هذا التخطيط.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد الأجر على قدر العمل (ابوشيخة، ٢٠١٠:ص ٤٣).
- متابعة التطور التكنولوجي المتلاحق فالتطور التكنولوجي يغير من طبيعة الوظائف المختلفة ويغير المؤهلات والمواصفات العاملين في هذه الوظائف لكي تتوافق مع شروط الوظائف الجديدة، حيث تعمل التخطيط للموارد البشرية على تأهيل وتهيئة الكوادر الإدارية والفنية التي تتناسب مع متطلبات التطورات الفنية والتكنولوجية.
- يعمل التخطيط السليم للموارد البشرية بتوظيف الطاقات البشرية بشكل فعال والحد من البطالة والعمل على التأهيل والتدريب للوظائف المطلوبة وتوزيع القوى البشرية حسب التخطيط وبالتالي علاج للبطالة برسم السياسات التدريبية والتعليمية وربطها باحتياجات القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة البيانات الإدارية الخاصة بالعاملين ويزيد المرونة للمنظمة بالقدرة على مواكبة التطورات المختلفة (عباس، ٢٠١١:ص ٢٠).
- يساعد التخطيط على إظهار نقاط القوة والضعف في الأداء البشري وتحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى العاملين (عباس، ٢٠١١:ص ٢٠).
- التخطيط الجيد يعزز القدرة على الإختيار بين عدد من البدائل حسب سلفا بدلا من تصرفات وردود أفعال للمتغيرات المختلفة (نوري، كورتل، ٢٠١١:ص ١١٨).
- يعمل على الربط والتكامل بين وظائف الإدارة للموارد البشرية وتحقيق أهداف الإدارة والتخطيط الناجح.

٣-مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية :

القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمة يركز على عدد من العوامل من أهمها الرسالة للمنظمة والغاية منها إضافة إلى توجهاتها الحالية والمستقبلية ومن واقع تحليل البيئة الإستراتيجية لها ومعرفة نقاط القوة والضعف للموارد البشرية.

شكل ١-٢

يوضح التخطيط الفعال للموارد البشرية



المصدر: (عباس، انس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠١١م:ص ٢٥)

٣-١ يمكن تحديد مراحل التخطيط للموارد البشرية بالخطوات التالية:

- تحديد أهداف المنظمة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية ويتم ذلك بالتحليل الاستراتيجي للمنظمة والعودة إلى الأهداف العليا للمنظمة ومسار النشاطات والعمل .
- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها وتقدير الطلب على الموارد البشرية لإعمال المنظمة وتقدير أعداد العاملين ومواصفاتهم اللازمة للعمل، ويمكن إجراء التنبؤ من خلال تقييمات الخبراء واستخدام الأساليب النوعية والكمية التي تعتمد على الأساليب العلمية المختلفة في التقدير (درة، الصباغ، ٢٠٠٨:ص ١٦٨).
- تقدير العرض الداخلي من الموارد وإمكانات المنظمة الداخلية من الموارد البشرية المتوفرة لديها لذلك يتوجب على المنظمة ان تكون لديها قاعدة بيانات فاعلة ومحدثة بكل المعلومات عن

الموظفين والمهارات المختلفة، ويتم تقدير العرض بطرق عدة منها : (طريقة تحليل العمل ، مخزون المهارات ، خرائط الإحلال) .

أ- تحليل العمل: وهي الطريقة المباشرة حيث يبدأ تحليل العمل ومعرفة مهامه وعدد العمال اللازمين للعمل واخذ الحسابات الأخرى من إجازات واستقالة ومعدلات دوران الموظفين ومرض وتقاعد (نوري، كورتل، ٢٠١١:ص١١٩).

ب- مخزون المهارات: هو عبارة عن قاعدة بيانات للموظفين تحتوي معلومات تفصيلية عن كل موظف تحتوي البيانات التالية:

- اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية.
- المؤهلات العلمية.
- الدورات والبرامج التدريبية .
- الخبرات العملية .
- الامتحانات التي خضع لها.
- المهارات الخاصة المختلفة.
- سجل العمل للموظف الغياب، الجزاءات والعقوبات والمكافآت ان وجدت .
- نتائج تقييم الأداء.
- طموحات الموظف في مساره العملي والوظيفي.

وغالبا ما يتم استخدام طريقة مخزون المهارات في المنظمات الصغيرة.

ج- خرائط الإحلال: يتم استخدام هذه الطريقة في الهياكل الإدارية والمواقع الحساسة والوظائف المهمة كوظائف الإدارة العليا ومدراء الدوائر ،حيث تستخدم طريقة الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم بانتهاء فترة خدماتهم . ويكون الدور الفاعل فيها للمدير وتقديراته.

- بعد استكمال الإجراءات لتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها والوقوف على الوضع الحالي للمنظمة يتم وضع خطة للتأكد من تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا في ضوء مقارنة نتائج تحليل كل من الطلب والعرض .

- تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من نجاحها ومتابعة الانحرافات.

ويلزم للقيام بهذه المراحل توفير بعض المتطلبات للقيام بالتخطيط للموارد البشرية

متطلبات التخطيط للموارد البشرية (ابوشيخة، ٢٠١٠:ص٤٥). يمكن ذكر أهمها كما يلي:

- بيانات خاصة بالموقف الحالي للمنظمة تفيد بمعلومات كافية عن كافة العاملين (السن - المؤهلات-الخبرات) .

- معدلات الأداء للوظائف المختلفة.

- نظام لتصنيف الوظائف حسب طبيعتها وتقسيماتها إلى مجموعات وفئات.

حيث أن جميع هذه المعلومات وأكثر يتم الوصول إليها بالتحليل الوظيفي والذي يعتبر المدخل الأساسي لوظائف الموارد البشرية وسيتم التطرق للتحليل الوظيفي في المبحث القادم.

٣-٢ ومما يفشل التخطيط للموارد البشرية:

- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن وضع المنظمة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة (درة، الصباغ، ٢٠٠٨: ص ١٧٠).
- ضعف التنسيق بين وظائف وأقسام المنظمة.
- ضعف وعدم تبني الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية .

٤- أهداف التخطيط للموارد البشرية :

يعمل التخطيط الجيد والسليم للموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها على النحو التالي:

- ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها (الصيرفي، ٢٠٠٥: ص ٥٤).
- التعرف على الوضع الحالي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الطلب والعرض لتجنب وجود فائض أو عجز في العمالة بين أقسام العمل المختلفة (عباس، ٢٠١١: ص ٢٣).
- الوقوف على العثرات والمشاكل في الوضع القائم وتقليل الخسائر واستخدام الموارد البشرية بالشكل الأمثل .
- تقديم التقارير المساعدة للإدارة في التخطيط ولعمل البرامج المناسبة ومتابعة كافة الأنشطة.
- تحقيق التكامل مع التخطيط الشامل للقوى البشرية العاملة (عباس، ٢٠١١: ص ٢٣).
- القدرة لدى الإدارة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء أو استحداث بعض الوظائف.
- تقديم مساهمات واضحة في تحديد سياسات الإختيار والتعيين والتدريب لضمان قوى عاملة تساعد على التشغيل والبناء المستقر على المدى الطويل .
- وضع الموازنات للوظائف والأجور وتقدير المنافع على أساس سليم ودقيق وتحديد الالتزامات من الناحية المالية (تامين ومعاشات) (عباس، ٢٠١١: ص ٢٣).

٤-١ مشكلات تظهر بغياب التخطيط:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف وعجز في الوظائف الأخرى .
- تعطيل الطاقات الإنتاجية في حالات عجز العمالة .
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد .
- اضطراب وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وغيرها (سلطان، ٢٠٠٣:ص٦٦).
- تأخر المنظمة في اللحاق بالتطور والتغيير وعدم قدرتها لمواكبة النظم الحديثة .

المبحث الثالث: التحليل الوظيفي

١- مفهوم التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي من أهم الأدوات لإدارة الموارد البشرية حيث يتم استخدامه في العديد من المهام: (تحليل العمل ، التخطيط المهني ،تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ،تقييم الأداء ، تقييم الوظائف ، تأهيل وتدريب العاملين ، تحديد الأجور والرواتب ، تصنيف الوظائف (درة،الصباغ،٢٠٠٨:ص١٤٠).

مع توسع الأعمال وتطورها وزيادة التعقيدات والمهام لهذه الأعمال والوظائف ظهر مفهوم التحليل الوظيفي للوقوف على هذه الوظائف ومعرفة محدداتها المختلفة (مجالات العمل، ظروفه، شروطه ، مواصفات العاملين).

يمكن تعريف التحليل الوظيفي :

عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها (ديري،٢٠١١:ص٣٧).

حيث يعتبر التحليل الوظيفي ركيزة أساسية لوظائف الموارد البشرية وذلك إن جميع برامج إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى معلومات عن طريق التحليل الوظيفي، ولتحقيق الفعالية لأنشطة الموارد البشرية : (الإختيار - تقييم الأداء - التدريب والتنمية - تقييم الوظائف - تخطيط المسار الوظيفي - إعادة تصميم الوظائف - تخطيط الموارد البشرية) (ديري،٢٠١١:ص٣٩)،

كما يمكن استخدام التحليل الوظيفي بشكل دوري لتحسين الأعمال والوظائف وجعل الوظائف أكثر جاذبية وتطور وبالتالي زيادة الدافعية للعاملين والانجاز (الهيبي،٢٠٠٣:ص٩٥).

٢- أهمية التحليل الوظيفي:

تتبع أهمية التحليل الوظيفي من واقع النتائج التي يصل إليها ويحققها حيث انه أداة فاعلة وهامة من أدوات إدارة الموارد البشرية (السلمي،١٩٩٧:ص٤١٧).

توفر عملية التحليل الوظيفي معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين حيث إنها تعتبر الخطوة الأولى لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية (عباس،٢٠٠٣:ص٨٧)، وهذه المعلومات التي ينتجها التحليل الوظيفي ، والتي يتم تجميعها في كتيب تسمى دليل وصف الوظائف (حميد،٢٠٠٢:ص٤٩).

ويمكن توضيح هذه الأهمية على النحو التالي :

- عملية التحليل الوظيفي تعمل على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات (عباس، ٢٠٠٣:ص٨٧).
- تعد عملية التحليل الوظيفي الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية ، حيث أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها .
- عادة ما يشير التحليل الوظيفي الى الفترة التي تتطلب اعادة التصميم للوظائف المختلفة (الاسطل ، ٢٠٠٩:ص٢٤).
- يتم بعملية التحليل الوظيفي وضع المحددات الأساسية لعمليات التقييم للوظائف والأعمال وتوفير برنامج لتقييم الأعمال .
- تقوم عملية التحليل الوظيفي على توفير البيانات المختلفة والتي يتم استخدامها في العديد من الوظائف لإدارة الموارد البشرية ومنها إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين أو المعاقين (عباس، ٢٠٠٣:ص٨٨).
- تقديم شرح مفصل لما يجب أن يقوم به الموظف من أعمال ومهام وتوضيح المعدات والوسائل المساعدة الأخرى المساعدة في العمل (الهييتي، ٢٠٠٣:ص٩٨).
- وضع المعدلات العادلة للأجور والرواتب وفق نتائج التحليل الوظيفي .

٣- مصادر معلومات التحليل الوظيفي :

- أن القيام بعملية التحليل الوظيفي يحتاج للمعلومات التي تقوم عليها عملية التحليل ويتم الحصول على هذه المعلومات لغرض التحليل الوظيفي من عدة مصادر يمكن ذكرها على النحو التالي:
- المقابلة الشخصية : ويكلف عضو من إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات والتي يمكن أن تكون فردية مع كل موظف ، أو مقابلة جماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة ، أو مقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة (المدهون، ٢٠٠٥:ص٥١)، ويتم إعداد استمارة بأسئلة حول خصائص وصفات ومواصفات الوظائف (عباس، ٢٠٠٣:ص٨٩).
 - قوائم الاستقصاءات (الاستبيانات): وتعتبر أداة جيدة وفعالة في جمع المعلومات عن التحليل الوظيفي حيث يتم بموجبها توزيع استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة الشمولية عن الوظائف ويحدد معيار لكل سؤال ودرجة أهمية العنصر ضمن الوظيفة ويتم تحليل النتائج (عباس، ٢٠٠٣:ص٨٩).

- طريقة الملاحظة : تتم الملاحظة المباشرة للأعمال والوظائف والعاملين عند تأدية العمل و تسجل الخصائص والصفات الجوهرية للعمل (السلمي، ١٩٩٧:ص٤١٧).
 - طريقة السجلات الرسمية : تقوم بعض المنظمات بتدوين الأعمال والنشاطات اليومية في سجلات ، تحمل النشاطات التي يقوم بها الموظف سواء كانت اعتيادية أو استثنائية ويتم استخدامها من الموظفين أنفسهم وتعتبر احد مصادر معلومات التحليل الوظيفي في داخل المنظمة (عباس، ٢٠٠٣:ص٨٩).
 - طريقة المؤتمرات التقنية : يتم جمع المعلومات الخاصة بالوظيفة من قبل المتخصصين وذلك بعقد ندوات ومؤتمرات يشارك فيها المختصون ومصممي الوظائف ومن يمتلكون الخبرة عن الوظائف (عباس، ٢٠٠٣:ص٨٩).
 - طريقة الهيكل التنظيمي : ويتم جمع المعلومات من خلال فحص الهيكل التنظيمي ومراجعة اختصاصات الوحدات التنظيمية، ولوائح العمل والتعليمات وإجراءات العمل وتعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على البيانات الأساسية في المنظمة من وثائق ولوائح وميزانيات وقوائم الأجور (هاشم، ١٩٨٩:ص١٠٣).
- ويتنوع استخدام مصادر جمع المعلومات بدرجات مختلفة تعتمد على نوعية الوظائف المراد تحليلها والغرض المباشر من التحليل الوظيفي .

٤- طرق التحليل الوظيفي :

- تتوعد الطرق المستخدمة للتحليل الوظيفي ويرجع السبب في اختلاف الطرق للتحليل اختلاف مجالات عمل المنظمات والمؤسسات وطبيعة الأعمال التي تحدث في هذه المنظمات ومن ابرز الطرق المستخدمة في التحليل الوظيفي مايلي:
- طريقة تحليل مخزون المهام :يتم بهذه الطريقة تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لانجاز الوظيفة بنجاح ، ويتضمن هذا التحليل ثلاث مراحل (المقابلة والمسح وتعيين مصفوفة المهام) وتكمن أهمية هذه الطريقة في تحديد المتطلبات المعرفية والمهارية بدقة (عباس، ٢٠٠٣:ص٩٠).
 - طريقة التحليل الكمي : وفيها يتم استخدام الأساليب الكمية للتحليل الوظيفي مثل تحليل المركز الوظيفي للمقارنة بين الوظائف (المدهون، ٢٠٠٥:ص٥٣).
 - طريقة المواقف الحرجة : يتم استخدام هذه الطريقة لتحديد السلوك والخصائص للوظيفة حيث يحدد الأبعاد الرئيسية للوظيفة من مكونات الأداء ، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد السلوك للوظائف التي تحمل التعامل أو الاحتكاك مع العملاء أو الزبائن وتحديد مستويات للتعامل مع الزبائن (عباس، ٢٠٠٣:ص٩١).

- طريقة التحليل النشاطي : من ابرز الطرق التي يتم استخدامها في مؤسسات القطاع العام لاعتماده على أسس شمولية ومستقرة ويمكن من خلالها تحليل جميع الوظائف (عباس، ٢٠٠٣:ص ٩١).

وعند الانتهاء من التحليل الوظيفي ينتج عنه قائمتي تعتبر من أهم قوائم المعلومات في المنظمة وهما : قائمة الوصف الوظيفي وقائمة مواصفات الوظيفة .

٥- مفهوم توصيف الوظائف :

إن نجاح الأعمال المختلفة في المنظمات يعتمد على وجود معلومات وبيانات واضحة وكاملة عن هذه الأعمال وحتى التفاصيل من مهمات ومسئوليات الأعمال وحتى كل حركة يقوم بها الموظف (الاعرجي، ١٩٩٠:ص ٤٥).

يمكن تعريف التوصيف الوظيفي :هو بيان ماتتطلبه الوظيفة من أعمال وأعباء ومسئوليات والظروف التي يؤدي فيها العمل والشروط الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة وتتمثل في إعطاء وصف لكل وظيفة والمعلومات الأساسية حولها (برنوطي، ٢٠٠٤:ص ١٤٦).

شكل ٣-١

توضيح التحليل الوظيفي

تحليل الوظيفة	
وصف الوظيفة وتضمن المعلومات الخاصة بما يلي:	موصفات شاغل الوظيفة وتتضمن المعلومات التالية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة
١- اسم الوظيفة وموقعها .	١- الذكاء والمقدرة العقلية .
٢- الواجبات والمسئوليات .	٢- المستوى التعليمية .
٣- المهام الرئيسية .	٣- الخبرات السابقة .
٤- الالات والادوات المستخدمة .	٤- القدرات الجسمية.
٥- نوعية الاشراف .	
٦- ظروف العمل	

المصدر (السالم مؤيد ، وصالح حروش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، ٢٠٠٢ ، ص ٤٢)

٥-١ أهداف التوصيف الوظيفي :

- وضع نظام سليم لاختيار الأفراد بما يتناسب مع الوظائف .
- تحديد الرواتب والأجور وفق تصنيفات الوظائف والأعباء .
- تحقيق الكفاية الإنتاجية والاستقرار في العمل لتوزيع المهام والأعباء وانجاز الأعمال المختلفة نتيجة التوصيف السليم .
- توضيح المخاطر التي تتعلق ببعض الوظائف وكشف المعلومات الخاصة عن مثل هذه الأعمال ووضع نظام سلامة ووقاية بما يتناسب والأعمال (الاعرجي، ١٩٩٠:ص ٤٨).
- يوضح المسار الوظيفي وشروط الترقيات في الوظائف المختلفة .

المبحث الرابع : الهيكل التنظيمي

١- مقدمة :

إن الأعمال المختلفة في داخل المنظمات لا يمكن لها إن تتم إلا باستخدام التنظيم ، حيث يبين التنظيم ما يتعين استخدامه من تقسيمات مختلفة على أساس الوظائف أو على أساس النتائج أو حسب الأشكال المختلفة للتقسيمات (ديلسر، ١٩٩٢:ص٣١٢).

حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يتم تعينه واتخاذها يعمل على تنظيم هذه الأعمال بين الإدارات والدوائر والوظائف المختلفة ، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم مقومات نجاح وفعالية المنظمات فلا يوجد منظمة دون وجود هيكل تنظيمي لها ، ويعمل الهيكل التنظيمي على تحديد الاختصاصات ويزيل الغموض ويوضح المسؤوليات .

كما أن العمل لتنظيم الهياكل الوظيفية يعتبر هو الطريق الافضل لمعالجة عيوب التنظيم ، وهي الطريق الافضل لجعل الهيكل التنظيمي اكثر بساطة واكثر كفاءة (محمد، ٢٠٠٢:ص١٤٢).

٢- مفهوم الهيكل التنظيمي :

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد مسارات السلطة والتواصل بين الموظفين ، ويفسر بأنه نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية .

ومن ابرز مزايا الهيكل التنظيمي (العميان، ٢٠٠٢:ص٢٠٥) :

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
- توضيح نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسئولية .
- التخصصات في الأعمال بتحديد مهام تختص كل وحدة.
- اختلاف مواقع اتخاذ القرارات من حيث المركزية واللامركزية .
- يحقق الرقابة التلقائية بين الوظائف حيث يمنح الوظائف مزايا رقابية (مخامرة، واخرون، ٢٠٠٠:ص١٣٦).

٣- تصميم الهيكل التنظيمي :

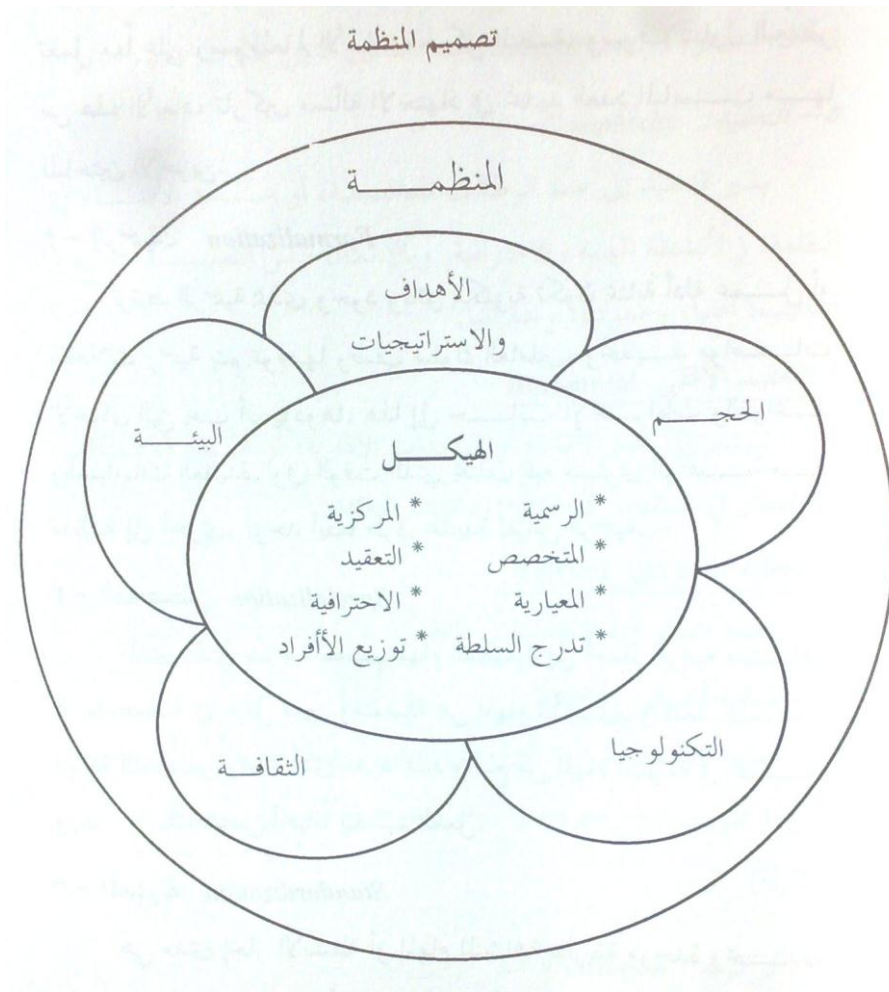
لقد تم تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسات المختلفة على ان تشمل هذه الهياكل العناصر الأساسية من التقسيم الإداري والتنسيق واللامركزية ونطاق الرقابة والبيئة والتقنية ، حيث وجد العديد من التقسيمات لهذه الهياكل ، حيث يمكن وصف هذه التشكيلات إلى خمس تشكيلات

رئيسية وهي : الهيكل البسيط ، بيروقراطية الآلة ، البيروقراطية المهنية ، الشكل التقسيمي ، الهيكل الموقفي .

وباقى الهياكل تكون مزيجاً من هذه الأشكال الخمس الرئيسية (ديسلر، ١٩٩٢:ص ٣٢٢).

شكل ٤-١

توضيح تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة



المصدر (السالم، مؤيد، تنظيم المنظمات، اريد، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م).

٤- الهيكل التنظيمي الحكومي:

تميزت الهياكل التنظيمية الحكومية بحداتها وتطورها المستمر وقد ساهمت القوانين الحكومية بمحاولة توحيد الهيكليات في النظام الحكومي ، حيث يعتمد الهيكل الحكومي على مجموعة من العوامل وهي : (العميان،ص٢٠٦).

- **حجم المنظمة:** حيث يؤثر حجم المنظمة على تقسيم العمل وتحديد الأنشطة فإذا كانت المنظمة صغيرة ، فإن أعمالها ستكون معقدة لتعدد الوظائف للوحدة الواحدة ، بينما اذا كبرت المنظمة ازدادت التخصصية والتنوع فيها .

- **دورة حياة المنظمة :** إن لكل منظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيرا فترة الانحدار، وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع دورة حياتها، وان المنظمات الحكومية مايميزها في هذا الجانب أنها قابلة للتطوير المستمر وتغيير الأنظمة الإدارية والتكنولوجية فيها .

- **الموقع الجغرافي للمنظمة :** إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة.

- **درجة التخصص:** حيث تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطا كما ذكرنا من حيث صغر وكبر المنظمة .

- **القدرات البشرية المطلوبة :** تعتبر الإمكانيات والاحتياجات البشرية دورا مهما في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فإذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض من حيث المهارات والخبرات والتخصص فان الهيكل التنظيمي المطلوب سيكون بسيطا، وإذا كانت القدرات البشرية المطلوبة تتطلب مهارات وخبرات عالية فان هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي بحسب هذه المهارات والخدمات المطلوبة وتعددتها .

- **التكنولوجيا:** بقدر استخدام المنظمة للأنظمة والتكنولوجيا حيث تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل و بالتالي يؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ويمكن القول انه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- **نطاق الإشراف:** يعني نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية وقد يكون نطاق الإشراف واسعا أو ضيقا ، ونطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدودا ، بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

المبحث الخامس : إجراءات الإختيار والتعيين

١- مفهوم الإختيار والتعيين :

تعتبر عملية الإختيار والتعيين من العمليات الرئيسية التي تعمل على استقرار المنظمة لما يترتب عليها من نتائج ملموسة تؤثر في فعاليتها وإنتاجيتها (عباس، ٢٠٠٣:ص١١٩) ، وخاصة انها عملية انتقاء لتعيين المرشح المناسب في المكان المناسب (Maund، ٢٠٠١:ص١٥١). وتتضمن عملية الإختيار الإجراءات التي تنتهي بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة (نوري، كورتل، ٢٠١١:ص١٧١).

٢- أهمية عملية الإختيار والتعيين:

تتمثل أهمية عملية الإختيار والتعيين لما يترتب على هذه العملية من نتائج تنعكس مباشرة على العمل وعلى المنظمة وتكمن أهميتها في النقاط التالية :

- الارتقاء بالمنظمة لإتباع سياسات الإختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين المرشحين (نصر الله، ٢٠٠٢:ص١٢٢).
- تعمل عملية الإختيار والتعيين على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة مما يحقق كفاءة عالية للمنظمة لتوظيف أشخاص أصحاب كفاءة وان الشخص الذي يشعر انه يعمل في وظيفة لاتناسبه بسبب عدم الاستقرار في المنظمة وقلة الإنتاجية.
- عملية الإختيار السليمة تؤكد على قانونية الإجراءات وتتماشى مع القوانين التي تنص على العدل والمساواة في الإختيار والتوظيف (شاويش، ١٩٩٦:ص١٥٨).
- تقليص التكاليف المرتبطة باختيار مرشحين ذوي قابليات متدنية مما يعرض المنظمة لزيادة التكاليف سواء بمحاولة إصلاحهم عن طريق التدريب أو بقائهم على حالهم (حمود والخرشة، ٢٠٠٧:ص١١٠).

١-٢ عملية الإختيار :

تستخدم العديد من الإجراءات والأدوات في عملية الإختيار وتختلف من منظمة لأخرى ، لكنها تتفق في الهدف والطريقة العلمية ، ويتوقف الأمر على أساس نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي (نوري، كورتل، ٢٠١١:ص١٨٧).

يمكن ذكر أهم إجراءات الإختيار على النحو التالي :

- طلبات التوظيف.
- فحص البيانات
- المقابلة الشخصية .
- الاختبارات .
- الفحص الطبي .

٢-١-١ طلبات التوظيف :

يعرف طلب التوظيف بأنه الاستمارة والوثيقة التي تضعها المنظمة ويقوم بتعبئتها المتقدم المرشح للتوظيف للتعريف بنفسه وتعتبر من أهم مصادر المعلومات الأولية للمتقدمين وتحتوي استمارة طلب التوظيف على بيانات تتعلق بالشخص المتقدم ووضعه الاجتماعي والعائلي ومؤهله العلمي والعملية وخبراته السابقة (حمود والخرشة، ٢٠٠٧:ص ١١٠).

٢-١-٢ فحص البيانات:

بعد وصول طلبات واستمارات التوظيف يتم التأكد منها وعمل مقابلة مبدئية لاستبعاد من لا تتوفر فيهم الشروط وتكون بياناته غير دقيقة وفي حال توافر الشروط يطلب منهم استيفاء طلبات التوظيف (نوري، كورنل، ٢٠١١:ص ١٨٩).

٢-١-٣ المقابلة الشخصية :

بعد جمع طلبات التوظيف يتم إجراء مقابلة شخصية للمرشحين للحصول على معلومات لا تظهر في الاستمارة كالصفات الشخصية ، وهي من الوسائل الشائعة في اختيار المتقدمين للوظائف، وللقيام بالمقابلات الشخصية تعمل المنظمة على تحديد المسؤولين عن المقابلة من أصحاب القدرات التفاعلية ومهارات الاتصال ويتم تهيئة مكان مناسب وإعلام بموعد وزمان المقابلة وتحديد قائمة الأسئلة التي ستحدد درجة التوافق بين المتقدم للوظيفة ومطابقته لمتطلباتها (عباس، ٢٠٠٣:ص ١٢٣).

٢-٣-١ أهداف المقابلة الشخصية :

- الحصول على معلومات عن المتقدم للوظيفة لدعم قرار التوظيف الصائب (عباس، ٢٠٠٣:ص ١٢٣).

- توضيح العلاقة التي تحكم العمل مستقبلا بين المتقدم ومدير العمل (نوري، كورنل، ٢٠١١:ص١٩٠).

٢-١-٤ الاختبارات :

تستخدم هذه الاختبارات اختبارات الاستخدام (عباس، ٢٠٠٣:ص١٢٢). لقياس الأداء والتأكد من مهارات الأشخاص المتقدمين والوصول إلى قدرة الشخص على التعلم وكيفية سلوكه وتصرفاته في مواقف العمل المختلفة والتي يمكن أن تحدث معه (نوري، كورنل، ٢٠١١:ص١٨٩). وتختلف الاختبارات باختلاف الأهداف المراد تحقيقها اختبار الأداء ، اختبار القدرات ، اختبار السمات الشخصية ، اختبار الاهتمامات المهنية .

ويلزم لنجاح الاختبارات التأكد من توافر النقاط التالية:

- **الموضوعية** : يجب أن تكون الاختبارات موضوعية أي أنها تفهم بشكل واحد من قبل الجميع ولا تحمل مجالا لسوء الفهم والتأويل سواء من الممتحن أو المصحح .
- **المصادقية** : وتعني بان يكون الامتحان صادقا في قياس الهدف والغاية التي صمم لها وقدرة الامتحان على قياس الظاهرة قيد الاختبار .
- **الثبات** : بان يكون الامتحان ثابتا في قياس الظاهرة ويمكن الاعتماد عليه وثباته بإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف ويمكن قياس ثباته بإعطائه لنفس الشخص عدة مرات وملاحظة مدى التغير في النتائج فإذا لم تتغير بشكل ملحوظ يكون الاختبار ثابت .

٢-١-٥ الفحص الطبي :

بعد اجتياز المراحل السابقة يتم التأكد من سلامة الشخص المرشح للتعيين عن طريق الفحص الطبي ومعرفة مدى ملائمة صحيا للعمل ، حيث أن المنظمة بحاجة لمعلومات صحية عن المرشح للتأكد من خلوه من الأمراض المختلفة وقدرته على العمل ويتم توجيهه لإجراء الفحص الطبي عند لجنة من الأطباء أو في جهة معتمدة ومختصة لدى المنظمة بهذه الفحوصات (شاويش، ١٩٩٦:ص١٧٢).

أهداف الفحص الطبي :

- حماية الموظفين باستبعاد الموظف المصاب بالأمراض المعدية من العمل معهم .
- التأكد من السلامة الجسمية للموظف وقدرته لتحمل أعباء الوظيفة وتأديتها على الشكل المناسب للقيام بها (نوري، كورنل، ٢٠١١:ص١٩١).

- وضع الموظف في ظروف عمل تتناسب حالته الصحية وتقدير أي تعويض لأي ضرر يطرأ على صحته أثناء العمل لتوفر معلومات عن صحته وسلامته قبل ممارسته للعمل .
- تقليل النفقات والتكاليف الخاصة بالغياب والعلاج .

٢-٢ عملية التعيين :

بعد اختيار المرشحين المناسبين وإنفاذ جميع إجراءات الإختيار تبدأ خطوات عملية التعيين للمقبولين وتتكون من أربع مراحل أساسية (المدهون، ٢٠٠٥:ص٧١).

١-٢-٢ إصدار قرار التعيين :

يتم إصدار قرار التعيين من الجهة المختصة بعد انتهاء عملية الإختيار والاتفاق مع المرشح على العمل والراتب وما يتعلق به ويتم تعيين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة عام أو أقل ويجوز تمديدتها لفترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف للعمل .

٢-٢-٢ التهيئة المبدئية :

بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين والعمل عن طريق تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة والمهام والواجبات وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات إضافة للزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيه وتكون هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الايجابية وتحقق أهدافها .

٣-٢-٢ المتابعة والتقييم :

خلال فترة تعيين الموظف الجديد تحت التجربة لمدة قد تصل إلى عام ، يبقى خلالها الموظف تحت الاختبار والملاحظة من قبل الرئيس المباشر وبعد نهاية الفترة يتعد تقرير من الرئيس المباشر يوضح فيه مدى كفاءة الموظف ويضع توصياته بشأن تثبيته أو تحويله لعمل آخر أو فصله .

٢-٢-٤ تثبيت الموظف :

وتعتبر المرحلة النهائية في إجراءات التعيين فبعد أن ينهى الموظف الجديد الفترة التجريبية بنجاح واثبات كفاءته ومناسبته للعمل ويفيد بذلك تقرير رئيسه المباشر ، يتم إنهاء فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية ويتم منحة الصلاحيات الكاملة الخاصة بعمله وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لسير العمل .

المبحث السادس : السلطات المحلية

١- مقدمة تاريخية عن الحكم المحلي والسلطات المحلية :

لقد عرف الانسان الادارة منذ نشأته على هذه الارض ومع تطور الحياة وانتقاله من مجتمع اسري بسيط الى مجتمع مدني ومن ثم مجتمع مدني متحضر ، تنوعت اساليب الادارة وتطورت بما ينسجم مع هذه التطورات (الخلايلة، ٢٠١١:ص٢٣)، كما صاحب كل تنظيم اجتماعي وجود سلطة ذات اوامر ونواهي تقود الجماعة ، ومنذ القدم كانت هناك تنظيمات سياسية عرفتها الانسانية كان لنظام الحكم المحلي نصيب فيها هي التنظيمات القبلية ، والحكومات الاقليمية ، وإمبراطوريات ، ونظام الاقطاع ومن ثم الدولة الحديثة وكل هذه التنظيمات كانت تتباين بين المركزية واللامركزية (المبيضين واخرون، ٢٠١١:ص١٣).

ولد نظام الحكم المحلي ليحقق مجموعة من الغايات و منها الديمقراطية والتعددية و الكفاءة ، ويقوم الحكم المحلي على مبدا عدم اشغال المستويات العليا بما يمكن للمستويات الدنيا والمختصة القيام به (احمد، ٢٠٠٨:ص٤١) ، فقد كانت الهيئات المحلية كالبليات والمجالس القروية هي المنظمات والمؤسسات التي تعيش مع المواطن الفلسطيني واقع الحياة اليومية .

فتعتبر الخدمات المقدمة من الهيئات المحلية هي المؤثر الأول في حياة المواطن للامستها المباشرة لاحتياجاته اليومية ، وان تأدية الوظائف من قبل الموظفين في هذه الهيئات بشكل جيد وتحقيق كل موظف لمهامه وواجباته يدل على مدى نجاح العمل ودقة الاختيار والتعيين لطاقتهم العمل .

وتعتبر الهيئات المحلية ذات تاريخ طويل عاصرت مراحل التاريخ الفلسطيني وكان لكل مرحلة ظروف خاصة يتم بها تعيين واختيار العاملين في هذه الهيئات ويمكن حصر ابرز المراحل التي مرت بها منذ نشأتها حتى يومنا الحالي إلى خمس مراحل رئيسية:

١- العهد الاسلامي : حيث شهد توسع كبير في رقعة الدولة الاسلامية مما لزم الخليفة الراشد عمر بن الخطاب على القيام بتنظيم الدواوين وتقسيم الحكم الاداري في الخلافة الاسلامية الى اجناد حيث كانت قسمت فلسطين اداريا الى قسمين قسم يتبع جند فلسطين وقسم يتبع جند الاردن (شراب، ٢٠٠٦:ص١١٥) ، حيث حافظت فلسطين على ازدهارها في ظل هذا التقسيم الاداري (سيسالم و السنوار، ٢٠٠٤:ص٢٩)، كما تعاقب العديد من انظمة الحكم الاسلامي على البلاد الاسلامية ولم يكن هناك تغيير في نظام الحكم حتى وصول الدولة العثمانية (الحكم التركي) عمل الحكام العثمانيون خلال هذه الفترة على تطوير الادارة في فلسطين (احمد، ٢٠٠٨:ص٥٦) ، وعين الحاكم على الولايات العثمانية سنجق (امير الامراء) لكل ولاية ومن ابرز من حكم

سنجق غزة هو احمد رضوان مصطفى باشا (شراب، ٢٠٠٦:ص١٤٩)، حيث بدأت أعمال البلديات في فلسطين بصدور قانون التقسيمات الإدارية ومن ضمنها قانون البلديات عام ١٨٦٤م (الأعرج، ١٩٩٨:ص٥).

وكان نظام الولايات ينص على تشكيل "مجلس اختيارية القرية" حيث يتم انتخاب ٢ من أعضاء المجلس المكون من (٣- ١٢) عضو حسب عدد الأهالي بشرط أن يكونوا من رعايا الدولة العثمانية الذين يدفعون للخرينة وان لا يقل عمر الواحد عن ثلاثين عام ، ويتم انتخاب مرشحين عن الطوائف إذا ما كان في القرية أكثر من طائفة (اشتية، وحابس، ٢٠٠٤:ص١٢)، إضافة لتعيين طبيب للقرية ومهندس للقرية ، وقد كانت طريقة الاختيار والتعيين تتبع للسلطة المركزية وباختيار مباشرة منها ، لتنفيذ سياسة المركزية التي كانت تتبعها الدولة العثمانية ، وكان مهمة هذه السلطات المحلية هي ضبط البلدة - جمع مستحقات الدولة - تعيين حصة القرية من العمال المكلفين بالعمل - إجراء التحقيقات الأولية - إدارة المدارس - تعيين حراس القرية (اشتية، وحابس، ٢٠٠٤:ص١٢).

٢- العهد البريطاني: منذ سقوط الخلافة العثمانية احتلت بريطانيا فلسطين (١٩١٧م - ١٩٤٨) لم تشهد هذه الفترة أي تغير جوهري في السلطات المحلية فقد هيمنة السلطة المركزية بشكل كبير حال دون تطور الهيئات المحلية (شراب، ٢٠٠٧:ص٤٧)، بل عمل الاحتلال البريطاني على إسقاط حقوق المواطنين وتجاهلها وتكريس المركزية ، وعينت السلطات رؤساء للقرى والذين يوالون لها ويعملون على تحقيق مصالحها وأصبحت محل تنافس للعائلات للوجاهة والظهور وخرجت من مجال عملها وأهدافها لخدمة أهل المنطقة . تم إصدار تعديل قانوني عام ١٩٢٦م وتم الوصول لقانون نهائي عام ١٩٣٤م ليصبح مرجع قانون الهيئات المحلية وكان ابرز الإضافات عن القوانين السابقة (من يحق له الترشح والانتخاب هو من يستطيع دفع الضرائب سواء كان مستجار أو مالك ، أن يكون المرشح والمنتخب مواطن فلسطيني بدلا من مواطن عثماني) (اشتية، وحابس، ٢٠٠٤:ص٢٠).

٣- العهد الأردني: تبعت الضفة الغربية بعد نكبة ١٩٤٨م إلى الحكم الأردني وكانت السلطات المحلية كغيرها من الفترات السابقة تابعة لمركزية الحاكم الأردني ولم يلحق بها أي تطوير بما يعزز من مكانتها وعملها ، واقتصر عملها على تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وعمل شبكات الطرق والمياه وأعمدة الكهرباء ، في العام ١٩٤٩م عين حاكم اداري لفلسطين ، ويراس هذا الحاكم ثلاثة حكام للأقاليم (القدس ، الخليل ، نابلس) ، كان عدد البلديات في هذه الفترة ثمان بلديات (احمد، ٢٠٠٨:ص٥٨).

٤- العهد المصري : وقعت أراضي قطاع غزة تحت الحكم المصري بعد نكبة ١٩٤٨م وحلول وكانت البلديات التي تعمل طبقاً لأحكام قانون البلديات الصادر في ١٩٣٤م في هي بلدية خان يونس وبلدية غزة وبلدية دير البلح ومن ثم نشأت المجالس القروية (اشتية،وحابس،٢٠٠٤:ص٢٠) ، وكانت مهام البلديات وفق القانون(السلطة التامة للإدارة المصرية- تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين) ولم يتم أي تطور على أعمال الهيئات المحلية حتى نهاية الحاكم المصري في قطاع غزة بتاريخ ١٩٦٧م .

٥- عهد الاحتلال الإسرائيلي : أتمت إسرائيل في عام ١٩٦٧م احتلالها لجميع الأراضي الفلسطينية وخضعت الضفة الغربية وقطاع غزة لسيطرتها ،وعملت الأوامر العسكرية على تحقيق مصالح المحتل من خلال الهيئات المحلية ، وتم إصدار القوانين التي تزيد من السيطرة للمحتل على الهيئات المحلية وتضعف من اختصاصاتها وأعمالها في خدمة السكان وتحقيق أهدافها، وكانت أسوأ مراحل الهيئات المحلية .

٦- عهد السلطة الفلسطينية : بعد دخول السلطة الفلسطينية للأراضي الفلسطينية في ١٩٩٤م بدأت العمل للتخلص من الواقع المرير والتركبة الثقيلة من القوانين والتعطيل للهيئات المحلية ، فتم تأسيس وزارة الحكم المحلي وتم إصدار القوانين (قانون الانتخابات المحلية - قانون هيئات الحكم المحلي ١٩٩٧م) . وتم تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح الإدارية للمجالس القروية والبلديات والهيئات المحلية ، وتم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة ومحاولة تقليص الفجوات بين المناطق الريفية والحضر و العمل على إنشاء البنية التحتية والتنمية السكانية والعمرانية (شراب،٢٠٠٧:ص٥٣)، وقد بدأت نهضة حقيقة في الحكم المحلي حيث تم اصدار القوانين وتفعيل المجالس والبلديات والهيئات المحلية ، وتم عقد انتخابات لهذه الهيئات وعمل مشاريع مختلفة ومخططات للتطوير والنهوض بالحكم المحلي والهيئات المحلية وفق سياسة واضحة ودعم وتأييد داخلي وخارجي للحكم المحلي .

٢- تعريف الهيئة المحلية :

من واقع تعريف قانون رقم ١ لسنة ١٩٩٧م وهو قانون الهيئات المحلية الفلسطينية هي " وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين " وتوضح المادة رقم ٢ معنى الهيئة المحلية على النحو التالي " تعتبر الهيئة المحلية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون .يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن

الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات ."

٣- تقديم عن وزارة الحكم المحلي :

تأسست وزارة الحكم المحلي عام ١٩٩٤ من أجل تطوير نظم الحكم المحلي ، ومن أجل تعزيز التنمية وبناء الديمقراطية والمساءلة لدى هيئات الحكم المحلي والتي كانت تعاني أوضاعاً صعبة نتيجة المراحل السابقة التي مرت بها وكانت لا تلبي طموح المواطن والتطلعات الاجتماعية والاقتصادية للشعب الفلسطيني عامة .(الاطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي، ٢٠١٠:ص٩). وعملت الوزارة على ترسيخ الديمقراطية واللامركزية في الهيئات المحلية وتطويرها وتقليل الفجوات بين الريف والحضر .

٤- أهداف وزارة الحكم المحلي :

تتمثل الأهداف العامة للوزارة في الإشراف العام على المدن والقرى والتجمعات السكنية وتطوير الإدارات المحلية المختلفة ، وتنمية روح الديمقراطية والمشاركة بين المجتمع ، يمكن توضيح الأهداف على النحو التالي(الاطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي، ٢٠١٠:ص١٢) :

- إعداد فلسفة وسياسة الحكم المحلي في فلسطين ورفعها لجهات الاختصاص للمصادقة عليها .
- الإشراف على المجالس المحلية سواء في المدن أو القرى أو التجمعات السكانية الأخرى في الأراضي الفلسطينية.
- الإشراف على تطبيق قانون البلديات والأنظمة المتعلقة بها .
- تدقيق ميزانيات المجالس المحلية والتأكد من سلامة وضعها المالي .
- التنسيق بين المجالس المحلية والوزارات والدوائر الحكومية المختلفة .
- الإشراف على تشكيل المجالس البلدية والقروية وتعيين رؤساء المجالس و البلديات.
- دراسة المشاريع المختلفة المنوي إصدارها كقوانين ورفعها للجهات المختصة للموافقة عليها وأقرارها .
- المحافظة على البيئة من هواء وماء وتربة ونظافة على المستوى المحلي .
- المساعدة في توفير التمويل اللازم للمشاريع المختلفة في الهيئات المحلية .

٥- المهام والمسؤوليات للسلطات المحلية :

تعتمد اختصاصات الهيئات المحلية على ممارسة بعض اعمالها دون الرجوع الى السلطة المركزية (زهرا، ٢٠٠٥:ص٤٤)، حيث ان أعمال الهيئات المحلية تتركز بالأعمال اليومية والقضايا التي تلامس حاجات الناس والمجتمع ويمكن ذكرها بحسب ما اقرها وحددها قانون رقم ١ لسنة ١٩٩٧م على النحو التالي :

- تقديم خدمات البنية التحتية الأساسية : من المهام المكلفة بها البلديات والسلطات المحلية هي تقديم خدمات البنية التحتية الأساسية واحتياجات المواطنين المحلية ، مثل تمديد شبكات المياه وتوزيعها على السكان ومنع تلويث الآبار ، تمديد شبكات الكهرباء لإنارة الشوارع والطرق والمرافق المختلفة داخل المدينة أو القرية ، شق وتعبيد الطرق وصيانتها داخل الحدود الخاصة بالهيئة المحلية ، إنشاء شبكات تصريف المياه والأمطار وكذلك شبكة المياه العادمة ، العمل على تخصيص مساحات لإقامة المنتزهات والحدائق العامة والإشراف عليها ورعايتها ونظافتها ، وقد منحت السلطات المحلية الصلاحيات التسهيلات اللازمة للقيام بهذه الوظائف والمهام.
- تقديم الخدمات العامة الأخرى : تقوم الهيئات المحلية بخدمات أخرى مختلفة منها مهمة نظافة المدينة وجمع النفايات من الشوارع والمنازل والمحلات ونقلها وإتلافها ، المتابعة للصحة العامة والبيئة في البلدة من مراقبة للمساكن وسلامتها والمحلات والمطاعم ،إنشاء المسالخ وفحص الدواجن والحيوانات ، مراقبة سلامة الخبز والأسماك والفواكه والمواد الغذائية ، مراقبة الباعة المتجولين وتنظيم البسطات ، مكافحة الآفات التي يمكن أن تقع كالبعوض وغيرها.
- التخطيط والتنظيم : تعمل البلديات وهيئات الحكم المحلي على التخطيط وتنظيم البناء في المدن والقرى ، وتعمل الهيئات المحلية على إنشاء المخططات الهيكلية لتحل محل المخططات التي وضعتها سلطات الاحتلال ويتم تصميم المخططات الهيكلية لتواكب تطلعات المجتمع من تنمية وتطوير ورفع مستوى الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، ترخيص ومراقبة الأبنية التي تتم في داخل البلد ومتابعة مراحل البناء فيها وفق الشروط والمواصفات المرخصة بها .

تعريف حول بلدية بيت حانون :

تقع مدينة بيت حانون شمال شرق قطاع غزة، وترتفع ٥٠ متر عن سطح البحر ، حيث يحدها من الشرق والشمال الحدود الفاصلة بين القطاع والأراضي الفلسطينية المحتلة عام ١٩٤٨ ويحدها من الغرب والجنوب أراضي مدينة بيت لاهيا يبلغ عدد سكانها نحو ٤١٠٠٠ نسمة، وتبلغ مساحتها الكلية ١٣٤٣٨ دونما ، ومساحة المنطقة المبنية فيها ١٢٨٨ دونما ، وهي تقع ضمن المناطق التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية ، يوجد في بت حانون اربع مدارس للذكور ومدرسة للإناث واربع مدارس مختلطة ، ويوجد بها احد عشرة مسجدا وملعب بلدي واحد وناديان رياضيان وخمس

جمعيات خيرية ومركز شرطة ودفاع مدني وخمس عيادات طبية (الموقع الإلكتروني لبلدية بيت حانون، ٢٠١٢م).

في العام ١٩٦٥م تم تأسيس المجلس القروي لبيت حانون وتقلد رئاسة المجلس حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية سنة ١٩٩٤م ثلاثة رؤساء ، وفي العام ١٩٩٦م صدر مرسوم رئاسي بتحويل المجلس القروي إلى بلدية وتم تعيين ١٢ عضواً لإدارة البلدية (الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي، ٢٠١٢م).

تعريف حول بلدية بيت لاهيا :

تقع مدينة بيت لاهيا الفلسطينية شمال غرب قطاع غزة ، وترتفع عن سطح البحر حوالي ٥٥ متراً ، ويحدها من الشرق مدينة بيت حانون ، ومن الغرب البحر الابيض المتوسط ، ومن الشمال الحدود الفاصلة ، ومن الجنوب مدينة جباليا ، يبلغ عدد سكانها ٧٥٠٠٠ نسمة ، لقد كانت بيت لاهيا قبل مطلع الستينات من القرن الماضي قرية بسيطة تفتقر للخدمات الأساسية التي يتوجب أن يتمتع بها كل مواطن الأمر الذي حدا بمواطني قرية بيت لاهيا بتقديم التماس للسيد / الحاكم الإداري العام لقطاع غزة الفريق يوسف العجرودي برغبتهم في إنشاء مجلس قروي لخدمتهم و القيام بالمشاريع التي تفتقر إليها القرية.

و قد استجاب الحاكم العام لرغبة أهالي قرية بيت لاهيا حيث أصدر بتاريخ ١٩٦١/٩/٣ م قراراً بإخضاع قرية بيت لاهيا لأحكام الفصل الثاني " مجالس القرى " من قانون إدارة القرى العام رقم ٢٣ لعام ١٩٤٤ م و حدد سريان أحكام هذا الفصل على جميع الأراضي المسجلة باسم القرية في قيود دائرة تسجيل الأراضي .

و بناء على القرار المشار إليه آنفاً و بتاريخ ١٩٦٦/٣/٢١ م أصدر المجلس التنفيذي قراره رقم ٤ لعام ١٩٦٦ م بإنشاء مجلس قروي بيت لاهيا حيث تم انشاء المجلس البلدي في الستينات ومن ثم تطور الى بلدية مكونة من ١٣ عضواً لإدارة البلدية.

تبلغ أراضي بيت لاهيا حوالي ٢٧,٠٠٠ دونم يقع منها داخل نفوذ البلدية ١٤,٣٧٣ دونم . جزء من هذه الأراضي تقع شرق المدينة وهي تعرف بأراضي بيت لاهيا المشاعية و الأراضي التي تقع في شمال المدينة هي التي كانت تقام عليها المستوطنات الإسرائيلية قبل الانسحاب من قطاع غزة عام ٢٠٠٥م.

تمتاز مدينة بيت لاهيا بالطابع الزراعي ذات كثافة سكانية متوسطة مقارنة بمساحة الأراضي الخاضعة لنفوذها حيث تبلغ نسبة الأراضي الزراعية ١٩.٥٩ % ونسبة الأراضي الزراعية المساعدة ٥.٩٤ % أما نسبة الأراضي السكنية من الدرجة ب ٤٢.٠٠ % ومن الدرجة ج

٨.٣٨ % ، وعملت البلدية في المخطط الهيكلي على تخصيص نسبة ١٤.١٦% أراضي خدمات عامة ونسبة ١.٥٦% منطقة صناعات خفيفة .

من أشهر المحاصيل الزراعية التي تشتهر بها مدينة بيت لاهيا :التوت الأرضي-الحمضيات ، كما أقيم على أراضي المدينة حي مدينة الشيخ زايد وهو من الأحياء النموذجية التي نفذت بأعلى مستوى تخطيطيا وفنيا ومعماريا حيث اعتمد المهندس المعماري في تخطيطها وتصميمها إلى ترسيخ بعض العناصر المعمارية المستمدة من العمارة الإسلامية المميزة للمنطقة العربية ، يقع هذا الحي شرق مدينة بيت لاهيا .

يوجد في بيت لاهيا ١١ مدرسة تتوزع على المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية.

كما يوجد عدد من المعاهد وهي:

- معهد كلية التعليم المهني .
- مقر جامعة القدس المفتوحة - فرع الشمال .
- المدرسة الأمريكية - غرب المدينة بقرب الساحل (تم تدميرها في الحرب الأخيرة عام ٢٠٠٩ على قطاع غزة) .

بالنظر إلى المؤسسات الاجتماعية والتنمية يوجد ١١ جمعية أهلية ومركز مرخصة من قبل وزارة الداخلية تقدم خدمات اجتماعية وتطويرية وتنموية للمجتمع وتركز معظم نشاطاتها على الشباب و المرأة والطفل (الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي ،٢٠١٢م).

ثانيا : قوانين الخدمة المدنية الفلسطينية والهيئات المحلية

١-تقديم :

تعتبر قوانين الخدمة المدنية هي النظام الأساسي الذي يعني بالوظيفة العمومية وينظم العمل بها وقد عملت السلطة الفلسطينية عند قدومها على نظامين قانونيين للوظيفة العمومية ، نظام لقطاع غزة والآخر للضفة الغربية يرجع كل قانون إلى النظام الذي كان يحكم الإقليم ، حيث كان القانون النافذ في الضفة الغربية هو قانون الخدمة المدنية الأردني رقم ٢٣ لسنة ١٩٦٦م ، وعملت أراضي قطاع غزة وفق قانون أسس الخدمة المدنية العامة لسنة ١٩٨٨م .

وبدخول السلطة الفلسطينية اصدر رئيس السلطة قرار بإنشاء ديوان الموظفين العام وتكون مهمته الإشراف على الوظيفة العامة وشؤونها ، وتم إعداد مسودة قانون الخدمة المدنية الموحد للضفة وغزة وتم العمل به حتى إقرار قانون الخدمة المدنية لسنة ١٩٩٨م (بشناق،٢٠٠٢ :٨ ص٢٨).

٢-قوانين الخدمة المدنية الفلسطينية والهيئات المحلية :

٢-١ قانون رقم (١) لسنة ١٩٩٧ (الهيئات المحلية الفلسطينية) :

تم اعتماد هذا القانون ليوحد النظام في الضفة وغزة بعد أن كان قانون البلديات رقم ٢٩ لسنة ١٩٥٥ الساري المفعول في محافظات الضفة الغربية، و قانون البلديات رقم ١ لسنة ١٩٣٤ الساري المفعول في محافظات قطاع غزة، وقانون إدارة القرى رقم ٥ لسنة ١٩٥٤ المعمول به في محافظات الضفة الغربية، و قانون إدارة القرى رقم ٢٣ لسنة ١٩٤٤ المعمول به في محافظات قطاع غزة.

حيث حدد هذا القانون العديد من النقاط الأساسية :

- عرف الهيئة المحلية ومجلسها .
- وضح اختصاصات ومهام الهيئة المحلية .
- نظم آلية الانتخابات في الهيئات المحلية .
- منح للهيئة المحلية استحداث وتوظيف حسب مقتضيات الحالة بما لايتعارض مع قانون الخدمة المدنية وذلك من نص قانون رقم ١ لسنة ١٩٩٧م مادة رقم ١٨ و١٩

٢-٢ قانون الخدمة المدنية لسنة ١٩٩٨ م :

بعد اعتماد مسودة قانون الخدمة المدنية لعام ١٩٩٦م والعمل به ظهر قانون الخدمة المدنية ١٩٩٨م كأول قانون معتمد ينظم العمل في الوظيفة العمومية للضفة وغزة ، حيث وضع اختصاصات الوزارات تجاه الموظفين وحدد اختصاص ديوان الموظفين العام ووضع معايير التوظيف والترقية وشروط الوظيفة .

٢-٣ قانون الخدمة المدنية لسنة ٢٠٠٥ م :

حيث عمل هذا القانون على تصنيف الوظائف ووضع الإجراءات لبناء الهيكل التنظيمي لشئون الخدمة المدنية المختلفة بحسب الجهة المقدمة لها . كما وضع الجهات المختصة بإقرار الشواغر والوظائف والهيكل التنظيمية لكل جهة حكومية مدنية أو تتبع نظام الخدمة المدنية .

الفصل الثالث :الدراسات السابقة

مقدمة:

يتناول الباحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت المفردات المتعلقة بالدراسة وعلاقتها ببعضها البعض (الإختيار، التعيين ، التوظيف، الإدارة العامة)، ويحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة. وهنا سيقوم الباحث بالتركيز على الدراسات المحلية المتوفرة وعددها (٦)، والعربية وعددها (٥)، والأجنبية وعددها (٥)، وسيعمل الباحث على مقارنة بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية من خلال توضيح أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسات، وسوف يتم استعراض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أولاً : الدراسات المحلية

١- دراسة الزرابي (٢٠٠٦ م) .

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وتقييمها للتحقق من مدى فعاليتها، ومدى الالتزام بتطبيقها، من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم وقد طبقت هذه الدراسة على جميع الإداريين العاملين في الوكالة .

نتائج الدراسة :

- تتم مرحلة فحص الطلبات بطريقة واضحة وجيدة وبحسب الوصف الوظيفي الوارد في إعلان الوظيفة .
- لا يتم اختيار الموظف المتقدم للوظيفة الشاغرة حسب نوع الجنس.
- أظهرت الدراسة إلى أن الامتحانات التي تقيمها الوكالة متخصصة بالوظيفة الشاغرة.

توصيات الدراسة:

- إعادة النظر في الاختبارات التي تعدها الوكالة، حيث أن الاختبارات التي تعدها الوكالة لملء الوظائف الإدارية الشاغرة فيها غير ملائمة وذلك لأنها لا تشتمل على اختبارات الذكاء والاختبارات النفسية والشخصية، وحتى الاختبارات المهنية واختبارات المعرفة والثقافة العامة لا تؤدي إلى قياس صادق لقدرات المرشحين .

- تنوع مصادر الحصول على اختبارات اللغة الانجليزية ، وتطوير نوعيتها بما يؤدي إلى قياس فعلي لمهارات اللغة الانجليزية لدى المرشحين ، وذلك لتجاوز الضعف الناتج على الاعتماد على مصدر واحد فقط.
- إتاحة الفرصة أمام جميع أعضاء لجنة المقابلة للمشاركة الفعالة في تقييم المرشحين للوظيفة ، والحد من انفراد مندوبي الدائرة المشغلة بتقييم المرشحين بشكل رئيس .

٢- دراسة الفرا و الزعنون (٢٠٠٧ م).

(واقع سياسة الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية لفلسطينية في قطاع غزة).

- هدفت الدراسة للوقوف على واقع التعيين في الوظائف الإدارية للوزارات المختلفة ووضع النتائج والتوصيات بالخصوص .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، لمجتمع دراسة مكون من ٣٣٦٣ موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم ، وكانت عينة الدراسة (٥٠٠) موظف .

نتائج الدراسة :

- عدم إتباع الوزارات الفلسطينية سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة ينظم عملية الإختيار والتعيين وعدم وجود سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم عملية الإختيار والتعيين.
- تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الإختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية .
- أن الإختيار والتعيين غير مرتبط بمجالات إدارة الأفراد من حيث التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية في الوزارات المختلفة.

توصيات الدراسة:

- التنسيق لجميع الوزارات مع ديوان الموظفين العام للعمل على وضع الأسس والمعايير السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الإختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.
- ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض ، الأمر الذي يستوجب تطويرها سويًا وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب مع العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته

ومعايير واضحة ، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

- التنوع في مصادر الحصول على الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة عن طريق الإعلان ثم إجراء مسابقات حرة ونزيهة يتقدم لها من توافرت فيه الشروط .

٣- دراسة عودة (٢٠٠٨م).

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

تهدف هذه الرسالة إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها والتحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات وتم استخدام استبانته مكونة من ٧٨ فقرة لمسح العينة وجمع البيانات من مصادرها ، وكانت عينة مجتمع الدراسة مكونة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى).

نتائج الدراسة :

- أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الجامعات جيدة وتتسم بالدقة وتشمل جميع الوظائف في الجامعة مع اختلاف خصائصها المتنوعة ويوضح الواجبات والمهارات والمسئوليات للوظائف .
- توجد جهة متخصصة تقوم بالتخطيط للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بوضوح ، بمشاركة من عمداء الكليات والمدراء ورؤساء الأقسام في تحديد الاحتياجات من الموظفين سنويا .
- أن اختبارات التوظيف التي يتم عقدها في الجامعة مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها، كما أنها تقيس المهارات المهنية للمتقدم وتقيس أيضا درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفعالية.

توصيات الدراسة:

- العمل على التحديث المستمر والدوري للتحليل الوظيفي في الجامعات بسبب التطور التكنولوجي السريع مما يتطلب إجراء تعديلات من إلغاء وظيفة أو استحداث أخرى.
- ضرورة عدم الاعتماد على التقديرات الشخصية بصورة كبيرة، لان من الممكن أن تكون النتائج معرضة لنسبة خطأ كبيرة وتكون نتائج غير دقيقة.

- الاهتمام بالفحص الطبي للمرشحين بصورة اكبر للتأكد من قدرته على القيام بأعماله ومهامه الوظيفية دون أي عائق.

٤- دراسة العيلة (٢٠٠٨م).

(واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة ")

تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، من خلال التحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيق الإجراءات والمعايير من اجل تطوير نظام للتوظيف يحقق استقطاب واختيار أفضل المرشحين وتعيينهم ، من خلال تتبع تطبيق مراحل عملية التوظيف .

حيث تكون مجتمع الدراسة من ٥٦٥ موظف من العاملين بالوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة في العام ٢٠٠٨ .

نتائج الدراسة :

- أن الوصف الوظيفي للوظائف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي يتسم بالموضوعية والمرونة في توصيف الوظائف الإدارية والتدريسية ، وانه يوجد وصف مكتوب للوظائف ومواصفات وظيفية للمرشحين .

- أن الوزارة تتبع بعض الإجراءات والمعايير قبل وأثناء عملية التوظيف ، فتقوم بعمل تخطيط للموارد البشرية قبل عملية التوظيف ، و أنها تشارك مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية التخطيط للموارد البشرية وتعتمد على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة .

- عند الحاجة للتوظيف يتم تشكيل لجان مختصة لإعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة بالتوظيف بوزارة التربية والتعليم من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة وبحسب وجود الشواغر للوظيفة التدريسية أو الإدارية .

توصيات الدراسة:

- ضرورة مضاعفة اهتمام الوزارة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، وان تتبع الموضوعية والدقة لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها ، والعمل على زيادة مشاركة المديريات والمؤسسات التابعة لها في تخطيط الموارد البشرية .

- العمل على تحديث مخرجات ونتائج التحليل الوظيفي لمواكبة متطلبات الوظائف الحديثة لتكتمل مخرجات عملية التوظيف، والعمل على مراجعة الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمي وإعادة ترتيبها.

- مراجعة معايير وإجراءات عملية التوظيف من اختبارات ومقابلات وخلق جو من الاستقرار الوظيفي وذلك بـتثبيت المعايير والإجراءات .

٥- دراسة جرغون (٢٠٠٩م).

(واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي)

تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة ، وكذلك التعرف على اثر سياسات الإختيارات والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وعينة الدراسة تتكون من ٢٢٦ موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة وحتى رئيس قسم .

نتائج الدراسة :

- يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الإختيار والتعيين وقادرة على تحقيق الإختيار للأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية عند تطبيق هذه السياسات بشفافية وموضوعية .
- ضعف الرقابة الإدارية من قبل الهيئات الرقابية وخاصة ديوان الموظفين العام وان مايقوم به لا يعدو كونه إجراءات رقابية شكلية في وضع وتنفيذ إجراءات الإختيار والتعيين للوظائف الإدارية ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة من الإختيار والتعيين للوظائف الإدارية .
- يوجد لدى الوزارة تخطيط للموارد البشرية وإدارة تختص بهذا النشاط لتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف .

توصيات الدراسة:

- تطوير سياسات الإختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات في البحث عن الكفاءات والقيادات من خلال ضمان المنافسة الحرة والنزيهة.
- التوزيع والمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية من داخل وخارج الوزارة لضمان الكشف عن مهاراتهم وكفاءتهم الحقيقية ، وتفعيل فترة التجربة في الوصول إلى تعيين موظفين إداريين لديهم الكفاءة والمهارة في تنفيذ أعمالهم .
- رفع مستوى الكفاءة لدى قيادات الوزارة عن طريق تصميم بعض البرامج التدريبية التي تتضمن زيادة الكفاءة في الجانب التخطيطي والرقابي والتنفيذي .

٦- دراسة عدوان (٢٠١١م).

(واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ")

تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف واثـر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف ، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في علمية الإختيار والتعيين وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة ٨٧موظف وتم استخدام التحليل الإحصائي للدراسة .

نتائج الدراسة :

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر جيدة وتحتاج للمزيد من التحسين حيث يوجد تحليل وظيفي مكتوب لجميع الوظائف بشكل يحدد الواجبات والمسئوليات ينعكس بشكل ايجابي على وظائف الموارد البشرية .
- عملية التخطيط للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة تعتبر جيدة ومطبقة حيث يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم حيث أن مديري الدوائر والأقسام تتم مشاركتهم بشكل سنوي في تحديد احتياجات دوائـرهم أو أقسامهم من القوى العاملة .
- القائمين على عملية الإختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة حيث توجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف لديها مهارات مميزة وخبرات عالية في عملية التوظيف.

توصيات الدراسة:

- عند إعداد التحليل الوظيفي يكون واضحا ودقيقا من قبل الجميع ولا يحتمل فهمه أي لبس أو غموض أو عبارات فضفاضة والعمل على تحديثه بشكل مستمر .
- الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة لعملية تقدير الاحتياجات الوظيفية وعدم الاعتماد على الآراء الشخصية والتقدير الشخصي.
- على اللجنة التي تقوم بعملية الإختيار والتعيين عدم الاكتفاء بالاختبارات الشفهية والتحريرية بل يفضل أن تضع ضمن اختباراتـها اختبارات عملية مما له الأثر الايجابي لمعرفة قدرات ومهارات المرشحين بشكل أفضل .

ثانيا : الدراسات العربية

٧-دراسة بن عبود (١٩٩٩م).

(قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المواطنة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات التي يتم استخدامها في التوظيف والوقوف على نقاط القوة في سياسات التوظيف الحالية والمتبعة وواقع التوظيف للقوى الوطنية .
وكانت هذه الدراسة تطبيقه على أجهزة الخدمة المدنية بدولة الإمارات العربية المتحدة .

نتائج الدراسة :

- انه يتم استخدام أسلوب علمي في عملية التوظيف من مقابلات وامتحانات توظيف .
- أن معايير الإختيار كانت تتركز على المؤهل العلمي، الاقدمية في التخرج ، التقدير العام ، الخبرة في العمل .

توصيات الدراسة:

- اعتماد أكثر من أسلوب لاختيار القوى البشرية لتحقيق الإختيار للشخص المناسب في المكان المناسب .
- استخدام التخطيط لتحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة باستخدام طرق علمية تهدف إلى الترقية للموظف من داخل المنظمة .

٨- دراسة الطعامنة والناطور (٢٠٠١م).

(واقع تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن، والوقوف على أهم مشكلاته ومعوقاته، ولتحقيق أهداف الدراسة. تم اختيار عينة مكونة من (١٢٠) موظفاً يمثلون كامل مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع القائمين على تخطيط القوى العاملة في مراكز الوزارات في الأردن.

نتائج الدراسة :

- توافر المعلومات اللازمة للتخطيط للقوى العاملة بشكل جيد.
- تأكيد العاملين على أهمية التخطيط للقوى العاملة واستخدام معلومات التخطيط للقيام بوظائف تخطيط القوى العاملة.

- أن المبحوثين بوجود الفروقات المتعددة بينهم تشير إجاباتهم نحو ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة .

توصيات الدراسة:

- العمل على تطوير عملية التخطيط للقوى البشرية بتوفير الحوافز المادية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة.
- توفير المعلومات الخاصة بتخطيط القوى العاملة بشكل دقيق وفعال.

٩- دراسة الوهبي (٢٠٠٢م).

(تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان)

- هدفت هذه الدراسة إلى تقويم النظام المركزي للتوظيف في سلطنة عمان وتحديد نقاط القوة والضعف فيه والخروج بتوصيات لتطويره.
- وكانت هذه الدراسة تطبيقه على أجهزة الخدمة المدنية بدولة الإمارات العربية المتحدة .

نتائج الدراسة :

- أن النظام يركز على الذكور دون الإناث .
- يتم تجاوز النظام من قبل المنفذين في بعض الإجراءات .
- توجد خروقات لنظام التوظيف حيث تمارس بعض الوحدات الحكومية ضغوطا على مسؤولي التوظيف لتعيين بعض الأفراد.

توصيات الدراسة:

- تعزيز النزاهة والشفافية وخلق النظام من المحسوبية أثناء الإختيار والتوظيف .
- تحقيق العدالة في الإختيار بين الرجل والمرأة.
- تطوير العاملين في نظام الإختيار والتوظيف بعقد دورات تطويرية لهم .

١٠- دراسة المعشر والهيبي (٢٠٠٤م).

(تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا -دراسة لاتجاهات الادارة العليا في الوزارات والدوائر الاردنية -)

- تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني، وقد أجريت الدراسة على كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام الوزارة أو أمين عام الديوان.
- وبلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة ١٢٠ فرد استجاب منهم ٧١ فرد.

نتائج الدراسة :

- عدم وجود سياسات ثابتة وشروطا محددة لتوظيف أو اختيار ذوي المناصب العليا في الجهاز الحكومي بما فيهم الأمين العام .
- أن من يقوم بعمليات التعيين هي جهات عليا ولها الدور الأساسي في التوظيف.
- لا يوجد نظام واضح للاستقطاب الداخلي أو الخارجي وانه يتم بجهات عليا خارج عن سياسة الوزارة أو المؤسسة.

توصيات الدراسة:

- العمل على تطوير نظام التوظيف وتوفير سياسات واضحة يتم تقييم واختيار الموظفين على أساسها من قبل الوزارة وجهات مختصة فيها.
- ضرورة تبني أساليب داخلية لتطوير القيادات الإدارية العليا من خلال دعم وتطوير الوزارة وتوفير الحوافز المادية وتوفير وسائل اتصال فعالة .
- تفعيل التعاون والتنسيق بين الجهات الحكومية خاصة وزارة التنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية لاستصدار قوانين وتشريعات تحدد الإجراءات والسياسات اللازمة لتوظيف المناصب الإدارية العليا مثل منصب الأمين العام والمدير العام .

١١- دراسة تيشات (٢٠١٠م).

(اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية - دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس-)

تهدف هذه الرسالة إلى التعرف مدى تطبيق الأنظمة القانونية المتبعة في التوظيف وفعالية هذه القوانين لتوفير الموظف المناسب، إضافة للوقوف على سياسة التوظيف العمومي ومعرفة مراكز ضعفها وقوتها وتقديم التوصيات المناسبة لها.

نتائج الدراسة :

- يتم الإختيار والتعيين للموظفين العموميين في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وفقا للإجراءات والخطوات المنصوص عليها قانونيا .
- سياسات التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية، وهذا ما جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة الإدارية.
- أدوات التطبيق القانون الخاص بالتوظيف أدوات ضعيفة وغير دقيقة سواء من فرق التوظيف القائمة على المسابقات والمقابلات.

توصيات الدراسة:

- إعادة النظر في الاختبارات الشفهية في مسابقات التوظيف لأنه يعتبر معيارا أساسيا في الكشف عن السمات الشخصية للمرشحين مع إحاطته بإجراءات رقابية صارمة لتحقيق الشفافية والنزاهة في التوظيف .
- تطوير محتوى المسابقات الوظيفية وجعلها تتماشى مع متطلبات التوظيف الحديثة وطموحات الإدارة العمومية.
- تفعيل دور الرقابة في عملية التوظيف والتأكد من سلامة الإجراءات والالتزام بالقواعد واللوائح الرسمية ومتابعة مؤشرات الأداء الفعلية .

ثالثا: الدراسات الأجنبية

١٢-دراسة (Rawashdeh,1996) :

(Career Development Programs And Planning Practices Of The Top Corporation Of Selected Manufacturing Industries).

حيث هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على ممارسات التخطيط والتطوير الوظيفي في شركات صناعية كبرى منتقاة، وتم اختيار العديد من الشركات في مجالات عمل مختلفة شركات تعمل في صناعة الأغذية، والمنتجات الكيماوية والمشروبات .

نتائج الدراسة:

- برامج التطوير الوظيفي كانت موجودة في الشركات محل الدراسة وتمارس منذ فترة و بخلاف بعض الشركات المستهدفة في الدراسة.
- يوجد العديد من العوامل المؤثرة على برامج التطوير الوظيفي والتخطيط منها تطوير الخطة الإستراتيجية للشركة، والالتزام بالتطوير في الشركة .
- تستخدم العديد من أنظمة المستخدمين في هذه الشركات منها: تقييم الأداء ، التوظيف، الترقية والنقل، إدارة الرواتب ، تخطيط القوى العاملة .

توصيات الدراسة:

- العمل على تحسين برامج التطوير الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة وممارسات التخطيط بشكل عام.
- تركيز الجهود نحو التطوير الفعلي للموظفين وكذلك النساء في العمل .

١٣ - دراسة (Brown & Bettina, 2000) :

(Changing Career Patterns).

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على العوامل التي تؤثر على تغيير الوظائف والمهن والأفراد وما هي الخصائص والسمات التي تصاحب هذا التغيير .

نتائج الدراسة:

- أن الأشخاص الذين يقومون بتغيير وظائفهم هم من يتصفون بالثقة بالنفس والطموح بوظائف متقدمة .
- يعتبر العائد المادي هو الدافع الأهم لتغير الوظيفية يليها تحقيق السعادة الذاتية والخبرات العملية المكتسبة من جراء التغير.

توصيات الدراسة:

- الاهتمام بالعوامل النفسية للموظفين والتركيز في أي قرار يتم اتخاذه في التعديلات الوظيفية أو الأعمال المختلفة .
- تطوير طموحات وقدرات الموظفين من خلال المنظمة والعمل على إشباع رغباتهم بما يتوافق مع المنظمة ، وتعزيز خبراتهم، وميولهم الشخصية وإجراء التقييم الذاتي المستمر، وتطويرهم بما يتناسب مع المسار الوظيفي والوظائف التي يسعون لها ويحققون من خلالها المنفعة الشخصية وأهداف المؤسسة.

١٤ - دراسة (Stevens & farham, 2002) :

(Developing And Implementation Competence – based Recruitment And Selection In A social Services Department – A case study Of West Sussex Country Council).

وهدفت الدراسة إلى معرفة تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية، وكانت عينة الدراسة تتكون من ٢١ من كبار المديرين منهم ٨ رجال و ١٣ امرأة.

نتائج الدراسة:

- إن النظام المستخدم لتعيين الموظفين قاصر لمسائل المساواة والإجراءات المتبعة من قبل المسؤولين عن التوظيف.
- إن اختيار الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية يركز بشكل رئيسي على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ولم يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة بناء نظام أكثر مهنية وتخصصا في تخطيط القوى البشرية .

- إعطاء المدراء مسؤولية كاملة في إدارة شؤون موظفيهم، وتزويدهم بإطار عمل وسياسات مناسبة لتسهيل التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية.
- تنوع طرق الإختيار وعدم التركيز على المقابلات .

١٥- دراسة (Bernthal & Rioux,2005) :

(Sheila M. Rioux, and Paul Bernthal, Better recruitment and selection strategies result in improved organizational outcomes, Development Dimensions International, 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التعيين في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية.

نتائج الدراسة :

- يوجد تحليل ووصف وظيفي لجميع الوظائف حتى تكون عملية الاستقطاب أفضل وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة.
- ان غالبية الموظفين المسئولون عن عملية الإختيار والتعيين لديهم فهم كامل لعملية الإختيار والتعيين .
- تتجه المؤسسات إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة، أكثر من التوظيف من الداخل .

توصيات الدراسة :

- استخدام الحواسيب والبرامج المحوسبة في عملية التعيين والإختيار .
- تنوع مصادر جمع المعلومات وعملية الإختيار وعدم التركيز على المقابلات دون باقي الإجراءات .

١٦- دراسة (EL-Kot &Leat,2007) :

(A survey of recruitment and selection practices in Egypt).

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع ومسح لعملية التوظيف والتعيين في مصر وموقف إدارة الموارد البشرية منها واستخدام المنظمات لطرق وسياسات التوظيف المحددة .

نتائج الدراسة :

- هناك دعم قومي مصري وتأثير واضح لتطبيقات التوظيف والتعيين .
- استخدام متنوع ومختلف التطبيقات للتعيين والتوظيف في أنواع الوظائف المختلفة.

- أن الطريقة الأكثر تطبيق لاختيار المدراء هو من بين موظفين المنظمة بخلاف اختيار أي موظفين آخرين .
- يتم الاعتماد في التوظيف على المصادر الخارجية والداخلية للمنظمة.
- يتم الاعتماد بشكل أساسي على ثلاث طرق في التعيين وهي نماذج الطلبات و المقابلات و الاستقصاء والبحث عن الخلفية الشخصية للمرشحين.

توصيات الدراسة:

- تطوير طرق الاختيار والتعيين واستخدام وسائل التكنولوجيا.
- إشراك الإدارة التنفيذية في قرارات التوظيف والتعيين.

رابعا : التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال استعراض الدراسات السابقة بأنواعها المحلية والعربية والأجنبية ، لاحظ الباحث مايلي:-
- من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي تم تقديمها سابقا فقد انحصرت ما بين ١٩٩٦ م حتى عام ٢٠١١ م، والدراسة الحالية فهي تجري في عام ٢٠١٢ م، فنجد التواصل في الدراسات على صعيد الإختيار والتعيين لما لها من أهمية واضحة في المنظمات والمؤسسات المختلفة .
- من حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت بين الدراسات الوطنية الفلسطينية وأجريت في قطاع غزة، والدراسات العربية أجريت في المملكة العربية السعودية، و المملكة الأردنية، والإمارات العربية ، ومصر ، والجزائر ، وسلطنة عمان والدراسات الأجنبية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، والفلبين.
- من حيث العينة تنوعت الدراسات السابقة في حجم وطبيعة عينتها، فجمعت بين موظفي القطاع الحكومي مثل دراسة (العيلة،٢٠٠٨) و دراسة (جرجون،٢٠٠٩) ودراسة (الفرأ والزعنون،٢٠٠٧) ، و القطاع الخاص مثل دراسة (الزرأبي،٢٠٠٦) ودراسة (عودة،٢٠٠٨) ودراسة (عدوان،٢٠١١) ، والقطاع الصناعي مثل دراسة (Rawashdeh, 1996).
- فبعض الدراسات كان يهدف إلى التعرف على إجراءات التعيين والتوظيف ، مثل دراسة (الزرأبي ، ٢٠٠٦) ودراسة (عودة،٢٠٠٨) ودراسة (العيلة،٢٠٠٨) ودراسة (جرجون،٢٠٠٩) ودراسة (بن عبود،١٩٩٩) ودراسة (تيشات،٢٠١٠) .
- ومجموعة من الدراسات ركزت على التخطيط للقوى العاملة في مجتمع الدراسة التي تم اختياره وذلك مثل دراسة (بن عبود،١٩٩٩) ودراسة (الطعامنة والناطور،٢٠٠١) ودراسة (Rawashdeh, 1996).

- من الملاحظ ان بعض الدراشات ركزت على الوظائف والمهن والاستقطاب لهذا الوظائف مثل دراسة (EL-Kot &Leat، 2007) ودراسة (2005 Bernthal & Rioux) ودراسة (Brown & Bettina، 2000) ودراسة (المعشر والهيبي، ٢٠٠٤) .
- أشارت بعض الدراسات إلى عدم وجود سياسات يتم تطبيقها لعلمية للتوظيف مثل دراسة (تيشات، ٢٠١٠) ودراسة (2002, Stevens & farham) ودراسة (المعشر والهيبي، ٢٠٠٤، ودراسة (الوهيبي، ٢٠٠٢) ودراسة (الفراء والزعنون، ٢٠٠٧) .
- اتفقت بعض الدراسات على أهمية التحليل الوظيفي وأهمية استخدامه في عملية التوظيف وقد بينت ذلك دراسة (الزراي، ٢٠٠٦) ودراسة (الفراء والزعنون، ٢٠٠٧) ودراسة (عودة، ٢٠٠٨) ودراسة (العيلة، ٢٠٠٨) ودراسة (عدوان، ٢٠١١) .
- أوصت معظم الدراسات تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة كما بينت دراسة (الفراء والزعنون، ٢٠٠٧) ودراسة (عودة، ٢٠٠٨) ودراسة (العيلة، ٢٠٠٨) ودراسة (جرعون، ٢٠٠٩) ودراسة (عدوان، ٢٠١١) ودراسة (بن عبود، ١٩٩٩) ودراسة (الطعامنة والناطور، ٢٠٠١) ودراسة (2007 EL-Kot &Leat) وكذلك دراسة (2002, Stevens & farham) .

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

- من حيث الجانب الذي تناولته هذه الدراسة هو قطاع حكومي يقدم الخدمات الأساسية للجمهور حيث تحتل أهمية عالية لما تلامسه من حاجات المواطنين والجمهور .
- أما من حيث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع فكانت خاصة مشتركة بين البحوث السابقة، والبحث الحالي تبنى نفس المنهج مسترشداً بالدراسات السابقة وإضافة إلى ذلك ملائمة الحقيقية لطبيعة البحث العلمي .
- معرفة المحاور التي تؤثر في إجراءات التعيين والتوظيف المتبعة .
- التعرف على التحليل الوظيفي والهيكل التنظيمي للإدارة العامة .
- جمع الإطار النظري وبناء أداة الدراسة .
- تفسير النتائج وتقديم الاقتراحات والتوصيات .

من أهم تمتاز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى على حد علم الباحث أن هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي درست إجراءات عملية الإختيار والتعيين كدراسة تحليلية مقارنة بين

بلديتين ، حيث أن هذه البلديات لم تخضع سابقاً لأي دراسات حول عملية تنظيم الموارد البشرية ، تتوعت مصادر جمع المعلومات في هذه الدراسة حيث كانت غنية وكثيفة مما عزز قوة هذه الدراسة ، تم مخاطبة الجهات ذات العلاقة في هذه الدراسة حول المشكلات التي تواجههم والتي تقع ضمن حدود الدراسة لتكون حلاً فاعلاً في هذه المشكلات ، أن هذه الدراسة تعتبر الأحدث في هذا المجال وقد وصلت إلى توصيات من شأنها أن تساهم في عملية التطوير والتقدم للتنمية في القطاع الفلسطيني .

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

منهجية الدراسة :

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

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبيانات بيت حانون و بيت لاهيا، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث ، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية .

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

١-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع

المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية

المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

٢-البيانات الثانوية.

وتمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة إضافة إلى شبكة الانترنت ، والتي تتعلق بدراسة إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينيوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدثت في مجال الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي البلديات في كل من بلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا حيث يبلغ عدد موظفي بلدية بيت لاهيا ١٩ موظف في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية ، (الموقع الالكتروني لبلدية بيت لاهيا،٢٠١٢) ،وموظفي بلدية بيت حانون ١١٤ موظف من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية (مقابلة مع السيد عاشور-مدير شؤون الموظفين ، ٢٢-٢-٢٠١٢)، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (١)
مجتمع وعينة الدراسة

مستوى التنظيمي	بلدية بيت لاهيا		بلدية بيت حانون		مستوى
	عدد المبحوثين	عدد المستوى الإجمالي	عدد المبحوثين	عدد المستوى الإجمالي	
مدراء دوائر	5	6	5	6	1
مدراء أقسام	10	10	9	9	2
مسئولي شعب	10	15	10	15	3
موظف	41	88	40	84	4
الإجمالي	66	119	64	114	

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من ٣٥ موظفا وموظفه للتحقق من صدق الاستبانة وذلك بتطبيق الاستبانة عليهم ، و لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها ١٣٠ موظف وموظفة من العاملون في مقر بلدية

بيت لاهيا وعددهم ٦٦ موظف و من العاملون في مقر بلدية بيت حانون وعددهم ٦٤ موظف ، وتم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم استرداد ١١٣ استبانة حيث كانت نسبة الاسترداد ٨٦.٩% ، وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منهما نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة، والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:-

١- الجنس:

بين جدول رقم (٢) أن ٩٠.٣% من عينة الدراسة من " الذكور " ، و ٩.٧% من عينة الدراسة من "الإناث" ، ويعلل الباحث ذلك أن الأعمال الخاصة بالبلديات يشغلها الذكور أكثر من الإناث حيث أنها تتطلب جهد كبير ، وتعتبر هذه النتيجة انعكاسا لطبيعة القوى العاملة في المجتمع الفلسطيني .

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٠٢	٩٠.٣
أنثى	١١	٩.٧
المجموع	١١٣	١٠٠.٠

٢. العمر:

يبين جدول رقم (٣) نتائج المستويات العمرية حيث ان الموظفين الذين يعملون في مقرات البلدية تكون طبيعة عملهم إشرافية أو إدارية وتمتاز هذه الأعمال لمهارات تتحقق بطول ممارسة في العمل ، حيث ضمت معظم أفراد العينة والذين بلغت أعمارهم الثلاثين فما فوق حيث حصلت على مانسبته ٨٥.٨% ، مما عزز نتائج الدراسة بان العاملين في مقرات البلديات هم من اكتسبوا المهارات الإشرافية والإدارية والخبرة مع طول الوقت في العمل.

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	١٦	١٤.٢
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٦	٤٠.٧
٤٠ سنة فما فوق	٥١	٤٥.١
المجموع	١١٣	١٠٠.٠

٣. المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (٤) نتائج المسمى الوظيفي في البلديات ويعلل الباحث هذه النتيجة بسبب الهيكل التنظيمي المعتمد في البلديات حيث كانت المسميات الوظيفية مطابقة للهيكل التنظيمي حيث يتزايد عدد المرؤوسين بالقياس إلى الرؤساء ، وهذا امر طبيعي في كافة المؤسسات العاملة .

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير دائرة	١٠	٨.٨
رئيس قسم	١٩	١٦.٨
مسئول شعبة	٢٠	١٧.٧
موظف	٦٤	٥٦.٦
المجموع	١١٣	١٠٠.٠

٤ . المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (٥) النتائج بحسب المؤهل العلمي حيث تناسبت هذه النتائج مع متغير المسمى الوظيفي مما نتائج الدراسة ، ويرى الباحث إن هذه النتائج تعكس المتطلبات الوظيفية لشغل الوظائف المختلفة بحسب خصائصها .

جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	٤	٣.٥
بكالوريوس	٤٣	٣٨.١
دبلوم متوسط	٢٧	٢٣.٩
ثانوية عامة	٢٠	١٧.٧
اقل من ثانوية	١٩	١٦.٨
المجموع	١١٣	١٠٠.٠

٥. عدد سنوات العمل:

يبين جدول رقم (٦) نتائج عدد سنوات العمل للعينة و يعلل الباحث من النتائج السابقة أن هناك توزيع شبه متساوي بين سنوات العمل من ٥ سنوات فما فوق ، حيث أن الأعمال الإشرافية والإدارية تحتاج إلى خبرة كبيرة ، وكانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة ٥٤% فما فوق تمتلك خبرة أكثر من ١٠ سنوات وهذا يدل على كفاءة العاملين في البلديات .

جدول رقم (٦)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	١٦	١٤.٢
5-10 سنوات	٣٦	٣١.٩
11-15 سنة	٣٣	٢٩.٢
أكثر من 15 سنة	٢٨	٢٤.٨
المجموع	١١٣	١٠٠.٠

٦. البلدية :

يبين جدول رقم (٧) أن ٥٦.٦% من عينة الدراسة من " بيت حانون " ، و ٤٣.٤% من عينة الدراسة من " بيت لاهيا " . ويعزو الباحث ذلك إلى الاختلاف في الاستجابة بين البلديتين ، حيث كانت عينة الدراسة المستهدفة في بلدية بيت حانون ٦٤ بينما بلغت في بلدية بيت لاهيا ٦٦ ، بينما كانت الاستجابة في بلدية بيت حانون أكبر نتيجة وجود عدد من الموظفين في إجازات في بلدية بيت لاهيا .

جدول رقم (٧)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير البلدية

البلدية	التكرار	النسبة المئوية
بيت حانون	٦٤	٥٦.٦
بيت لاهيا	٤٩	٤٣.٤
المجموع	١١٣	١٠٠.٠

أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ١- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ٢- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ٣- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ٤- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ٥- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- ٦- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين كما يلي:

◀ **الجزء الأول :** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من ٧ فقرات

◀ **الجزء الثاني :** يتناول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

- **المحور الأول :** يتناول التحليل الوظيفي ويتكون من ١٢ فقرة .
- **المحور الثاني :** يتناول الهيكل التنظيمي ويتكون من ١٢ فقرة .
- **المحور الثالث :** يتناول تخطيط الموارد البشرية ويتكون من ١٠ فقرات .
- **المحور الرابع :** يتناول لجنة التوظيف ويتكون من ١٠ فقرات .
- **المحور الخامس :** يتناول إجراءات التوظيف ويتكون من ١٨ فقرة .

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من ٥ إجابات حيث الدرجة " ٥ " تعني موافق بشدة والدرجة "١" تعني غير موافق بشدة كما هو موضح بجدول رقم (٨).

جدول رقم(٨)

مقياس الإجابات

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥:ص ٤٢٩) ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون ٢٠٠١:ص١٧٩) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

(١) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين).

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (٨) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء، ومدراء من ديوان الموظفين العام وبلدية بيت لاهيا ومصحة بلديات الساحل ويوضح الملحق رقم (١) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

٢- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها ٣٠ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التحليل الوظيفي جدول رقم (٩) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل

من ٠.٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (٩)
الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : التحليل الوظيفي

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يوجد تحليل وظيفي مكتوب داخل البلدية.	0.543	0.002
٢	التحليل الوظيفي يشمل جميع وظائف البلدية.	0.449	0.013
٣	يبين التحليل الوظيفي المسؤوليات والواجبات لكل وظيفة.	0.583	0.001
٤	التحليل الوظيفي الحالي يمكن وصفه بأنه حديث.	0.517	0.003
٥	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.	0.574	0.001
٦	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	0.579	0.001
٧	يتم استخدام التحليل الوظيفي في التخطيط للقوى البشرية.	0.566	0.001
٨	التحليل الوظيفي موحد لجميع البلديات .	0.534	0.002
٩	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي عند عملية التوظيف.	0.617	0.000
١٠	يحتوي التحليل الوظيفي على مواصفات وظيفية للمرشحين لشغل الوظائف المختلفة.	0.474	0.008
١١	يوجد جهة مكلفة بالتحليل الوظيفي .	0.523	0.004
١٢	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تحديد نوعية الأفراد الذين سيتم استقطابهم وتعيينهم .	0.801	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (١٠) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠.٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٠)
الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يوجد هيكل تنظيمي مكتوب للبلدية.	0.628	0.000
٢	الهيكل التنظيمي موحد لجميع البلديات .	0.376	0.041
٣	يحدد الهيكل العدد المطلوب من الوظائف المختلفة .	0.559	0.001

0.009	0.469	الهيكل التنظيمي قابل للتطوير من قبل الجهات المختصة .	٤
0.000	0.822	يتم التعيين في الوظائف وفق الشواغر الوظيفية المطلوبة التي يحددها الهيكل التنظيمي .	٥
0.000	0.825	يساعد الهيكل التنظيمي على تركيز الجهود بين الموظفين لتحقيق أهداف البلدية .	٦
0.000	0.751	يتصف الهيكل التنظيمي في البلدية بالمرونة .	٧
0.000	0.765	تقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل علمي ومدروس .	٨
0.000	0.782	يمتاز الهيكل التنظيمي بوضوح الصلاحيات وعدم تداخلها .	٩
0.000	0.844	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع احتياجات العمل .	١٠
0.000	0.678	يوضح الهيكل التنظيمي صلاحيات ومهام كل موظف في مستويات الهيكل التنظيمي .	١١
0.000	0.850	يشجع الهيكل التنظيمي على التعاون بين المستويات الوظيفية .	١٢

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (١١) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠.٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (١١)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.713	يتم القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية بشكل دوري .	١
0.000	0.807	يوجد جهة مكلفة بالتخطيط للموارد البشرية .	٢
0.000	0.832	تشارك جميع الدوائر في التخطيط للموارد البشرية .	٣
0.000	0.739	يتم العمل على تنظيم الموارد البشرية وفق الهيكليات المعتمدة .	٤
0.000	0.727	تحدد نوعية القوى العاملة المطلوبة لكل قسم تحديداً دقيقاً .	٥
0.000	0.831	تساهم عملية التخطيط والتنظيم على سد الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب .	٦
0.000	0.759	هناك معرفة لدى جميع المدراء بالتخطيط والتنظيم للموارد البشرية مما يعزز نجاحها وفعاليتها .	٧
0.002	0.544	تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية لتنظيم الموارد البشرية .	٨
0.000	0.749	يتم إعلام كل موظف بمهاراته اللازم استكمالها لشغله المكان الوظيفي	٩

		المخطط له .	
0.000	0.729	يتم إعلان خطة المؤسسة للموارد البشرية وتوضيحها للعمل على تحقيقها	١٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: لجنة التوظيف

جدول رقم (١٢) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (لجنة التوظيف) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠.٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٢)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (لجنة التوظيف)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يوجد لجنة مختصة تقوم بالإختيار والتعيين بالتنسيق مع الجهات المعنية.	0.775	0.000
٢	اللجنة المختصة بإجراءات التوظيف يتم اختيارهم بإجراءات علمية .	0.802	0.000
٣	يتم تشكيل اللجنة من عدة مختصين في مجالات مختلفة.	0.804	0.000
٤	تلتزم اللجنة المختصة للاختيار والتعيين بقوانين الإختيار والتعيين .	0.808	0.000
٥	تمارس اللجنة الرقابة على الجهات الطالبة لتعيين موظفين من خلال التأكد من وجود شواغر .	0.883	0.000
٦	يتم الرجوع إلى الوصف الوظيفي في عملية الإختيار والتعيين من قبل اللجنة المختصة .	0.825	0.000
٧	لجنة الإختيار والتعيين تتابع اخر التطورات والتعديلات في الأوضاع التنظيمية داخل البلدية .	0.772	0.000
٨	اللجنة المختصة بعملية الإختيار والتعيين لديها قدر مناسب من المهارات المطلوبة لنجاح العمل.	0.844	0.000
٩	تتمتع اللجنة المختصة في عملية التوظيف بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف .	0.782	0.000
١٠	يمارس القائمون على التوظيف عملهم بنزاهة وحيادية.	0.708	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: إجراءات التوظيف

جدول رقم (١٣) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (إجراءات التوظيف) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠.٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٣)
الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (إجراءات التوظيف)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.610	إجراءات التعيين والتوظيف تتم حسب ما ينظمه القانون .	١
0.000	0.760	تمتاز إجراءات التعيين والتوظيف بالمرونة .	٢
0.000	0.767	يتم إعلام المرشحين للتوظيف بإجراءات التعيين التي سيتم تطبيقها.	٣
		لتعيين الشاغر الوظيفي في البلدية يتم استخدام:	٤
0.003	0.526	١- ترقية العاملين من داخل البلدية لشغل المناصب الشاغرة.	
0.007	0.479	٢- الإعلان عن الشاغر الوظيفي عبر الصحف .	
0.000	0.689	٣- الإعلان عبر موقع البلدية الالكتروني (الإعلان الداخلي).	
0.000	0.762	تختلف طلبات التوظيف بحسب المستوى التنظيمي للوظيفة .	٥
0.000	0.661	يتم التأكد من مطابقة مواصفة المرشحين وطلباتهم مع الوظائف الشاغرة للتعين.	٦
0.002	0.545	يتم تفريغ البيانات باستخدام قاعدة بيانات محوسبة لضمان سلامتها ودقتها .	٧
		يتم استخدام اختبارات التوظيف للوظائف بالصورة التالية :	٨
0.000	0.712	١-اختبارات شفوية	
0.000	0.875	٢-اختبارات تحريرية	
0.000	0.699	٣-اختبارات عملية	
0.000	0.639	تقيس الاختبارات التي يتم عقدها المهارات المهنية للمتقدمين بكفاءة وفاعلية .	٩
0.000	0.832	تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها.	١٠
0.000	0.765	توضع قواعد مسبقة للمقابلات .	١١
0.001	0.575	الوقت المخصص للمقابلة يكون مناسباً وكاف.	١٢
0.001	0.591	يعتبر مكان عقد المقابلة مكاناً مناسباً.	١٣
		من معايير الإختيار بين المرشحين للوظائف :	١٤
0.000	0.769	١-المستوى التعليمي.	
0.000	0.757	٢-الخبرات العلمية.	
0.000	0.662	٣-القابلية للتطور والتعلم للوظيفة .	
0.000	0.685	يتم تنفيذ إجراءات التعيين والتوظيف بنزاهة و شفافية على جميع المرشحين.	١٥
0.000	0.825	يخضع الموظفون الجدد لفترة تجريبية في العمل .	١٦
0.001	0.587	يتم استبعاد الموظف الذي لم يجتاز فترة العمل التجريبية.	١٧
0.000	0.628	يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف .	١٨

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (١٤) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من ٠.٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١

جدول رقم (١٤)

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

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	التحليل الوظيفي	12	0.742	0.000
الثاني	الهيكل التنظيمي	12	0.965	0.000
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	10	0.939	0.000
الرابع	لجنة التوظيف	10	0.932	0.000
الخامس	إجراءات التوظيف	18	0.963	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، ١٩٩٥: ٤٣٠). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

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

$$\text{معامل الثبات} = \frac{R2}{R+1}$$

حيث R معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (١٥) يبين أن هناك معامل

ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبانة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (١٥)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل المصحح	الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	التحليل الوظيفي	12	0.790		0.883	0.000
الثاني	الهيكل التنظيمي	12	0.818		0.900	0.000
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	10	0.862		0.926	0.000
الرابع	لجنة التوظيف	10	0.770		0.870	0.000
الخامس	إجراءات التوظيف	18	0.853		0.921	0.000
	جميع الفقرات	62	0.847		0.917	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

٢- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (١٦) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (١٦)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الأول	التحليل الوظيفي	12	0.892
الثاني	الهيكل التنظيمي	12	0.914
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	10	0.950
الرابع	لجنة التوظيف	10	0.893
الخامس	إجراءات التوظيف	18	0.957
	جميع الفقرات	62	0.938

المعالجات الإحصائية:

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

١- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بجدول رقم (١١)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (٤/٥=٠.٨) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (١٧) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم(١٧)

الفترة	١-١.٨٠	٢.٦٠-١.٨٠	٣.٤٠-٢.٦٠	٤.٢٠-٣.٤٠	٥.٠-٤.٢٠
درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسط	عالية	عالية جداً
الوزن	١	٢	٣	٤	٥

٢- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

٣- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، ١٩٩٦ ، ٨٩).

٤- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد

- الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها) .
٥. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٦. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات .
٧. معادلة سبيرمان براون للثبات .
٨. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
٩. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "٣" .
١٠. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
١١. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

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

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (١٨) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من ٠.٠٥ ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (١٨)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	التحليل الوظيفي	12	0.723	0.673
الثاني	الهيكل التنظيمي	12	1.081	0.193
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	10	0.798	0.547
الرابع	لجنة التوظيف	10	1.427	0.034
الخامس	إجراءات التوظيف	18	1.080	0.194
	جميع الفقرات	62	0.864	0.445

تحليل فقرات و فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد العينة لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا (independent Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، ويكون هناك فرق في الآراء إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من ٠.٠٥ ، أو القيمة المطلقة لقيمة t المحسوبة أعلى من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٨

تحليل فقرات المحور الأول : التحليل الوظيفي

تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد العينة لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا لفقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي) والنتائج مبينة في جدول رقم (١٩) كما يلي:

١- بلدية بيت حانون

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون هي " يوجد جهة مكلفة بالتحليل الوظيفي " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ٤.٠٢ والوزن النسبي ٨٠.٤٠ % وهي نسبة مرتفعة تشير إلى وجود جهة مكلفة ومشرفة بشكل مباشر على القيام بالتحليل الوظيفي في البلدية ويشير إلى حداثة العمل بمفهوم التحليل الوظيفي وتبنيه بشكل جيد ، كما بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " التحليل الوظيفي موحد لجميع البلديات " ٣.٢٨ والوزن النسبي يساوي ٦٥.٦٠ % ، مما يدل على عدم وجود تحليل موحد لجميع البلديات ويشير إلى ضرورة تعزيز مفهوم التحليل الموحد للبلديات ذات الخصائص والوظائف المتماثلة ، والنظر إلى تحقيق مفهوم التحليل الوظيفي الشامل لوظائف البلديات كما باقي وظائف القطاع العام .

٢- بلدية بيت لاهيا

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا هي " يوجد تحليل وظيفي مكتوب داخل البلدية " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ٣.٣٣ والوزن النسبي ٦٦.٦٠ % وهي نسبة جيدة بينت وجود إصدار مكتوب للوظائف يحتوي على التحليل الوظيفي للوظائف المختلفة في البلدية ويعتبر أساس في توضيح المهام والواجبات والمواصفات الوظيفية لكل وظيفة مما يعزز من نجاح الأعمال المختلفة داخل البلدية . كما بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري " ٢.٦٨ والوزن النسبي يساوي ٥٣.٦٠ % ، وهي نسبة غير جيدة أشارت إلى وجود قصور في التحديث للتحليل الوظيفي ، وهذا يدل على ضرورة العمل على تحديث التحليل الوظيفي لمواكبة التغيرات المختلفة في الوظائف ، ولان الثبات على التحليل الوظيفي الحالي سيكون قاصرا في المستقبل القريب على تحديد المهام المتخصصة والعديد من الوظائف التي يتم الإضافة عليها من مهام وواجبات أو حتى إلغائها .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي) لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون تساوي ٣.٧١ ، و الوزن النسبي يساوي ٧٤.٢٠ % والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة لفقرات المحور الأول لبلدية بيت لاهيا تساوي ٣.٠٤ ، و الوزن النسبي يساوي ٦٠.٨٠ % وقيمة t المحسوبة تساوي ٤.٩٣٨ وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٨ والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠ وهي اقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في " التحليل الوظيفي، حيث أشارت النتائج إلى استجابة متوسطة في هذا المحور بلغت ٧٤.٢% لبيت حانون واستجابة جيدة لبيت لاهيا حيث بلغت ٦٠.٨%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد

العينة في هذا المجال مما يشير إلى تحقق مفهوم التحليل الوظيفي لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا ، مع وجود بعض المحاور التي تحتاج إلى العمل عليها لتحقيقها والتأكيد عليها .
 وافقت هذه الدراسة مع دراسة (العيلة، ٢٠٠٨) في وجود وصف وظيفي وتوصيف وظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين ، ويعلل الباحث ذلك الاتفاق التجانس في مجتمعات الدراسة حيث أن البلديات والسلطات المحلية تتبع إلى السياسات العامة للقطاع العام .
 وافقت مع دراسة (عودة ، ٢٠٠٨) والتي بينت نتائجها أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات هي عملية جيدة .
 واختلفت مع دراسة (الزعنون ، ٢٠٠٦)، وكان من نتائجها عدم دقة الوصف الوظيفي لبعض الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية . ويرجع سبب الاختلاف إلى الفترة التي عقدت فيها الدراسة حيث تم عمل الكثير من التحديث على التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي للوزارات الحكومية بعد الفترة الزمنية التي حدثت فيها دراسة الزعنون .

جدول رقم (١٩)

تحليل فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	بيت لاهيا		بيت حانون		الفقرة	مسلسل
		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.001	3.584	66.60	3.33	79.60	3.98	يوجد تحليل وظيفي مكتوب داخل البلدية.	١
0.001	3.455	62.40	3.12	75.40	3.77	التحليل الوظيفي يشمل جميع وظائف البلدية.	٢
0.000	3.741	65.40	3.27	79.00	3.95	يبين التحليل الوظيفي المسؤوليات والواجبات لكل وظيفة.	٣
0.000	3.859	57.60	2.88	71.80	3.59	التحليل الوظيفي الحالي يمكن وصفه بأنه حديث.	٤
0.012	2.544	61.60	3.08	71.20	3.56	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.	٥
0.000	4.115	53.60	2.68	70.60	3.53	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	٦
0.009	2.667	60.00	3.00	70.20	3.51	يتم استخدام التحليل الوظيفي في التخطيط للقوى البشرية.	٧
0.013	2.523	55.20	2.76	65.60	3.28	التحليل الوظيفي موحد لجميع البلديات .	٨
0.003	3.041	61.60	3.08	73.60	3.68	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي عند عملية التوظيف.	٩
0.007	2.747	66.60	3.33	76.80	3.84	يحتوي التحليل الوظيفي على مواصفات وظيفية للمرشحين لشغل الوظائف المختلفة.	١٠
0.000	5.261	60.00	3.00	80.40	4.02	يوجد جهة مكلفة بالتحليل الوظيفي .	١١

١٢	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تحديد نوعية الأفراد الذين سيتم استقطابهم وتعيينهم .	3.85	77.00	2.94	58.80	4.717	0.000
	جميع الفقرات	3.71	74.20	3.04	60.80	4.938	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ١١٢ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ١.٩٨

تحليل فقرات المحور الثاني : الهيكل التنظيمي

تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد العينة لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا لفقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٠) كما يلي:

١- بلدية بيت حانون

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون هي " يوجد هيكل تنظيمي مكتوب للبلدية " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ٤.٢٧ والوزن النسبي ٨٥.٤٠ % ، وتعتبر نسبة عالية بينت وجود هيكلية واضحة ومعتمدة في البلدية ، ويمكن اعتبارها نتيجة ايجابية حيث تعتبر الهيكلية مهمة لتوضيح التواصل بين المستويات وتحدد المسؤوليات وكيفية سير الأعمال في المنظمات ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " الهيكل التنظيمي موحد لجميع البلديات " ٣.٤١ والوزن النسبي يساوي ٦٨.٢٠ % ، وفي هذه النسبة إشارة إلى ضرورة العمل على توضيح الرؤية المركزية في القطاع العام تجاه توحيد الهيكلية الخاصة بالبلديات والعمل لتحقيقها وتحقيق الوعي الكافي نحوها ، حيث أنها نقطة رئيسية غير واضحة لدى العينة موضع الدراسة

٢- بلدية بيت لاهيا

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا هي " يوجد هيكل تنظيمي مكتوب للبلدية " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ٤.١٦ والوزن النسبي ٨٣.٢٠ % ، وهذه النتيجة توافقت مع نتائج بلدية بيت حانون في هذا المحور حيث حصلت على نسبة متقاربة وكانت أعلى فقرة ، مما يعزز النتائج حول الهيكل التنظيمي ، فقد أشارت هذه الفقرة إلى وجود هيكل تنظيمي مكتوب للبلدية ، حيث تعتبر نتيجة ذات أهمية كبيرة ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " تقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل علمي ومدروس " ٢.٨٤ والوزن النسبي يساوي ٥٦.٨٠ % ، مما يوجب على البلدية العمل مستقبلا على تحديث الهيكلية وإعادة النظر فيها لتكون قادرة على استيعاب التطورات التنظيمية المختلفة وتحقيق المرونة للهيكل التنظيمي بقدرته على مواكبة المستجدات في الوظائف المختلفة .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي) لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون تساوي 3.78، و الوزن النسبي يساوي 75.60% والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا تساوي 3.35، و الوزن النسبي يساوي 67.00% وقيمة t المحسوبة تساوي 3.280 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في " الهيكل التنظيمي " ، ومن النتائج يتبين انه توجد استجابة متوسطة لدى أفراد العينة حيث بلغت 75.6% لبلدية بيت حانون و 67% لبلدية بيت لاهيا وهي نسب جيدة ، كما بينت النتائج انه يوجد هيكل تنظيمي مكتوب لكلي البلديتين حيث كانت أعلى قيمة نسبية عند البلديتين مما يعزز نتائج الدراسة نحو الهيكل الوظيفي الموحد للبلديات ، واتفقت النتائج مع دراسة (العيلة، 2008) بوجود هيكل تنظيمي مكتوب ومعتمد لدى وزارة التربية والتعليم العالي و أن عملية التوظيف تتم وفق الهيكل التنظيمي للوزارة إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها بتركيز الجهود بين العاملين . ويعلل الباحث هذا الاتفاق بسبب رجوع مجتمعات الدراسة إلى القطاع الحكومي . واختلفت مع دراسة (اللوح، 2006) أن الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية لم يعمل على توحيد الجهود وأدى إلى التضارب وتداخل الصلاحيات بين المستويات الوظيفية المختلفة ويعزى هذا الاختلاف إلى الفترة التي تم عمل الدراسة فيها حيث امتازت بالخلافات الإدارية وعدم الاستقرار الحكومي إضافة إلى قدمها الزمني عن التحديث المستقبلي .

جدول رقم (٢٠)

تحليل فقرات المحور الثاني (الهيكل التنظيمي)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	بيت لاهيا		بيت حانون		الفقرة	مسلسل
		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.429	0.794	83.20	4.16	85.40	4.27	يوجد هيكل تنظيمي مكتوب للبلدية.	١
0.072	1.818	60.80	3.04	68.20	3.41	الهيكل التنظيمي موحد لجميع البلديات .	٢
0.103	1.645	73.20	3.66	78.80	3.94	يحدد الهيكل العدد المطلوب من الوظائف المختلفة .	٣
0.022	2.316	71.60	3.58	80.00	4.00	الهيكل التنظيمي قابل للتطوير من قبل الجهات المختصة .	٤
0.276	1.094	69.00	3.45	73.20	3.66	يتم التعيين في الوظائف وفق الشواغر الوظيفية	٥

						المطلوبة التي يحددها الهيكل التنظيمي .
0.209	1.264	70.60	3.53	75.60	3.78	يساعد الهيكل التنظيمي على تركيز الجهود بين الموظفين لتحقيق أهداف البلدية .
0.003	3.028	59.60	2.98	72.60	3.63	يتصف الهيكل التنظيمي في البلدية بالمرونة .
0.000	4.006	56.80	2.84	74.00	3.70	تقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل علمي ومدروس .
0.027	2.236	63.20	3.16	71.80	3.59	يمتاز الهيكل التنظيمي بوضوح الصلاحيات وعدم تداخلها .
0.001	3.546	63.00	3.15	76.60	3.83	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع احتياجات العمل .
0.004	2.977	64.80	3.24	75.60	3.78	يوضح الهيكل التنظيمي صلاحيات ومهام كل موظف في مستويات الهيكل التنظيمي .
0.104	1.641	69.20	3.46	75.60	3.78	يشجع الهيكل التنظيمي على التعاون بين المستويات الوظيفية .
0.001	3.280	67.00	3.35	75.60	3.78	جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 112 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

تحليل فقرات المحور الثالث : تخطيط الموارد البشرية

تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد العينة لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا لفقرات **المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية)** والنتائج مبينة في جدول رقم (21) كما يلي:

١- بلدية بيت حانون

بلغت اعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون هي " تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية لتنظيم الموارد البشرية " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.75 والوزن النسبي 75.00% ، وهذه النسبة تعتبر جيدة حيث تشير إلى تحقق التخطيط للموارد البشرية باستخدام الأنظمة الالكترونية والاهتمام بها إدراكا لأهميتها ، واستخدام التخطيط الالكتروني يعطي عملية التخطيط دقة وسرعة ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " تشارك جميع الدوائر في التخطيط للموارد البشرية " 3.33 والوزن النسبي يساوي 66.60% ، أشارت فيها العينة إلى ضرورة أن تقوم البلدية بالعمل على مشاركة جميع الدوائر المختلفة في البلدية في عملية التخطيط للموارد البشرية وبالتالي تكون الخطة اقرب إلى الحاجة الحقيقية واقرب للصواب ، مما يجنب البلدية مشكلات التخطيط الغير متوازن والغير دقيق للموارد البشرية .

٢- بلدية بيت لاهيا

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا هي " تحدد نوعية القوى العاملة المطلوبة لكل قسم تحديداً دقيقاً " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.35 والوزن النسبي 67.00% حيث تحققت مهارة مميزة بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " يتم إعلان خطة المؤسسة للموارد البشرية وتوضيحها للعمل على تحقيقها " 2.92 والوزن النسبي يساوي 58.40% ، وتعتبر نسبة اقل من جيدة ، مما يوجب على البلدية إن تعمل على الاهتمام بشكل اكبر عند التخطيط للموارد البشرية أن توضح هذه الخطة وتعلن عن أهدافها ليتم تحقيقها من قبل جميع العاملين في البلدية ، إضافة إلى إن الإعلان عن الخطة من سيوفر الكثير من الجهد والوقت الذي سيتم بذله لوضوح أهداف الخطة وغاياتها والاستعداد للعمل بها .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية) لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون تساوي 3.53 ، و الوزن النسبي يساوي 70.60% والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا تساوي 3.09 ، و الوزن النسبي يساوي 61.80% وقيمة t المحسوبة تساوي 2.769 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.007 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في " تخطيط الموارد البشرية " . ومن النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور أعلى من المتوسط وبالتالي تفيد بوجود موافقة بدرجة جيدة من قبل عناصر العينة على التخطيط للموارد البشرية ، كما يتبين كبر الوزن النسبي لاستخدام الأنظمة الالكترونية لتنظيم الموارد البشرية في بلدية بيت حانون حيث تم الاطلاع على هذه الأنظمة من تسجيل الكتروني للموظفين وحركة الموظفين واستخدام الحاسوب وتطبيقاته في هذا الجانب ، ما ميزها عن البلدية المقارنة بها في هذا الجزء من المحور .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (جرغون، 2009) بوجود تخطيط للموارد البشرية لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتختص بتحديد الاحتياج السنوي للعاملين في مختلف الوظائف . كما اتفقت مع دراسة (أبو العجين، 2010) بوجود تخطيط مستمر من قبل إدارة البلدية والسعي نحو الاستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة .

واتفقت مع نتائج دراسة (عودة، 2008) حيث بينت الدراسة انه يوجد جهة مختصة للتخطيط للقوى العاملة حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة في الجامعات الفلسطينية بصورة جيدة ، وبينت الدراسة بان عملية التخطيط التي تقوم بها الجامعات تسهم في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب .

واتفقت مع دراسة (العيلة، ٢٠٠٨) باستخدام التخطيط الدقيق للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، إضافة لاستخدام برامج الحاسوب الحديثة للتخطيط .
 واتفقت مع دراسة (عدوان، ٢٠١١) بوجود مشاركة من الأقسام والدوائر المختلفة في التخطيط للموارد البشرية وذلك بتحديد نوعية وعدد القوى العاملة المطلوبة لكل دائرة أو قسم في البنوك الفلسطينية المختلفة .
 ويعزى الباحث هذه النتائج بانتشار مفهوم الموارد البشرية والتخطيط لهذه الموارد في المؤسسات الخاصة والقطاع العام وهذا ما يدعم ويعزز النتائج للدراسة .

جدول رقم (٢١)

تحليل فقرات المحور الثالث (تخطيط الموارد البشرية)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	بيت لاهيا		بيت حانون		الفقرة	مسلسل
		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.051	1.971	63.20	3.16	71.20	3.56	يتم القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية بشكل دوري.	١
0.000	3.790	58.40	2.92	73.40	3.67	يوجد جهة مكلفة بالتخطيط للموارد البشرية .	٢
0.127	1.539	60.00	3.00	66.60	3.33	تشارك جميع الدوائر في التخطيط للموارد البشرية.	٣
0.137	1.497	64.40	3.22	70.40	3.52	يتم العمل على تنظيم الموارد البشرية وفق الهيكليات المعتمدة .	٤
0.136	1.501	67.00	3.35	73.40	3.67	تحدد نوعية القوى العاملة المطلوبة لكل قسم تحديداً دقيقاً.	٥
0.198	1.294	66.00	3.30	71.20	3.56	تساهم عملية التخطيط والتنظيم على سد الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب .	٦
0.186	1.331	62.20	3.11	67.80	3.39	هناك معرفة لدى جميع المدراء بالتخطيط والتنظيم للموارد البشرية مما يعزز نجاحها وفعاليتها.	٧
0.003	3.035	61.20	3.06	75.00	3.75	تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية لتنظيم الموارد البشرية .	٨
0.077	1.787	59.60	2.98	67.60	3.38	يتم إعلام كل موظف بمهاراته اللازم استكمالها لشغله المكان الوظيفي المخطط له .	٩
0.010	2.620	58.40	2.92	70.40	3.52	يتم إعلان خطة المؤسسة للموارد البشرية وتوضيحها للعمل على تحقيقها .	١٠
0.007	2.769	61.80	3.09	70.60	3.53	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ١١٢ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ١.٩٨

تحليل فقرات المحور الرابع : لجنة التوظيف

تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد العينة لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا لفقرات المحور الرابع (لجنة التوظيف) والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٢) كما يلي:

١- بلدية بيت حانون

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون هي " يوجد لجنة مختصة تقوم بالإختيار والتعيين بالتنسيق مع الجهات المعنية " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ٣.٩٥ والوزن النسبي ٧٩.٠ % ، حيث تعتبر نسبة مرتفعة تدل على أن القائمين على عملية الإختيار والتعيين هم لجنة مختصة مما يسهل في اختيار الشخص المناسب ، وانه بوجود لجنة مختصة للاختيار والتعيين يتم ضبط العملية بشكل عملي وأكثر ثبات .

وبلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " يمارس القائمون على التوظيف عملهم بنزاهة وحيادية " ٣.٤٤ والوزن النسبي يساوي ٦٩.٨٠ % ، حيث أنها تعتبر الأقل في النسب إلى أنها لا تقل عن المتوسط ، وهذا مؤشر إلى البلدية بالسعي لمراعاة أكثر النزاهة والحيادية بالقائمين على عملية التوظيف والتعيين .

٢- بلدية بيت لاهيا

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا هي " تلتزم اللجنة المختصة للاختيار والتعيين بقوانين الإختيار والتعيين " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ٣.٦٥ والوزن النسبي ٧٣.٠٠ % ، وفي هذه النتيجة إشارة من عناصر العينة بالتزام اللجنة المختصة بالإختيار والتعيين بالقوانين واللوائح الخاصة بعملية الإختيار والتوظيف ، وهذه نقطة ايجابية يجب الحفاظ عليها وتعزيزها ، كما بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " يتم الرجوع إلى الوصف الوظيفي في عملية الإختيار والتعيين من قبل اللجنة المختصة " ٣.٠٨ والوزن النسبي يساوي ٦١.٦٠ %

وهي أدنى نسبة في المحور ، أشار فيها عناصر العينة إلى أن اللجنة المختصة بعملية الإختيار والتوظيف عليها العمل بشكل اكبر على الاعتماد على الوصف الوظيفي في عملية الإختيار والتعيين والتأكد من مطابقة المرشحين للوظائف للوصف الوظيفي المخصص لهذه الوظائف .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (لجنة التوظيف) لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون تساوي ٣.٦٩ ، و الوزن النسبي يساوي ٧٣.٨٠ % والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا تساوي ٣.٣٨ ، و الوزن النسبي يساوي ٦٧.٦٠ % وقيمة t المحسوبة تساوي ١.٨٥٧ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٨ والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٦٦ وهي اكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في " لجنة التوظيف " ، حيث أشارت

النتائج إلى استجابة بمستوى فوق المتوسط لأفراد العينة من البلديتين ، وتدلل هذه النسب عن وجود ايجابي للجنة التوظيف في البلديات ، مع وجود مؤشرات لتطوير بعض المهارات في هذه اللجنة من التأكيد على الشفافية والحيادية واعتماد الوصف الوظيفي في عملية الإختيار والتعيين ، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عودة، ٢٠٠٨) حيث بينت الدراسة بأنه يوجد لجنة مختصة لإجراء التوظيف، وأعضائها مؤهلين ومن المهنيين وان أعضاء اللجنة لديهم القدرة على الالتزام بالحياد والموضوعية بصورة جيدة .

واتفقت مع دراسة (العيلة، ٢٠٠٨) والتي كان من نتائجها انه يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة بالتوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي من عدة تخصصات ، وان القائمون على عملية الإختيار والتعيين في الوزارة يمتازون بالحيادية والنزاهة في ممارسة عملهم .

واتفقت مع دراسة (عدوان، ٢٠١١) في وجود لجنة مختصة للتوظيف وتمتاز بمهنتها وكفاءتها ، وان أعضائها لديهم القدرة على العمل بنزاهة وحيادية وموضوعية .

واختلفت مع دراسة (الزرابي، ٢٠٠٦) حيث أظهرت الدراسة ضعفا واضحا في اختيار أعضاء لجنة المقابلة ، كما بينت الدراسة ضعفا واضحا في حيادية لجان المقابلات . ويرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف وقت ومجتمع الدراسة .

واختلفت مع دراسة (جرعون، ٢٠٠٩) حيث كان من نتائج الدراسة إن القائمون على الإختيار والتعيين لا يتمتعون بالكفاءة المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية مما يجعلها عرضة لبعض التجاوزات ، وانخفاض مستوى النزاهة في عملية الإختيار والتعيين.

جدول رقم (٢٢)

تحليل فقرات المحور الرابع (لجنة التوظيف)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	بيت لاهيا		بيت حانون		الفقرة	مسلسل
		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.034	2.143	70.00	3.50	79.00	3.95	يوجد لجنة مختصة تقوم بالإختيار والتعيين بالتنسيق مع الجهات المعنية.	١
0.483	0.703	70.80	3.54	73.80	3.69	اللجنة المختصة بإجراءات التوظيف يتم اختيارهم بإجراءات علمية .	٢
0.199	1.291	72.00	3.60	76.80	3.84	يتم تشكيل اللجنة من عدة مختصين في مجالات مختلفة.	٣

0.618	0.500	73.00	3.65	75.00	3.75	تلتزم اللجنة المختصة للاختيار والتعيين بقوانين الإختيار والتعيين .	٤
0.475	0.716	70.40	3.52	73.40	3.67	تمارس اللجنة الرقابة على الجهات الطالبة لتعيين موظفين من خلال التأكد من وجود شواغر .	٥
0.009	2.644	61.60	3.08	72.60	3.63	يتم الرجوع إلى الوصف الوظيفي في عملية الإختيار والتعيين من قبل اللجنة المختصة .	٦
0.005	2.889	63.00	3.15	75.00	3.75	لجنة الإختيار والتعيين تتابع آخر التطورات والتعديلات في الأوضاع التنظيمية داخل البلدية .	٧
0.165	1.397	66.40	3.32	72.20	3.61	اللجنة المختصة بعملية الإختيار والتعيين لديها قدر مناسب من المهارات المطلوبة لنجاح العمل .	٨
0.309	1.023	66.80	3.34	71.00	3.55	تتمتع اللجنة المختصة في عملية التوظيف بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف .	٩
0.140	1.488	62.60	3.13	68.80	3.44	يمارس القائمون على التوظيف عملهم بنزاهة وحيادية .	١٠
0.066	1.857	67.60	3.38	73.80	3.69	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ١١٢ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ١.٩٨

تحليل فقرات المحور الخامس : إجراءات التوظيف

تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد العينة لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا لفقرات المحور الخامس (إجراءات التوظيف) والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٣) كما يلي:

١- بلدية بيت حانون

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون هي " يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ٤.٣١ والوزن النسبي ٨٦.٢٠ %، حيث تدل هذه النسبة المرتفعة على موافقة كبيرة من أفراد العينة تجاوزت الجيد ، وذلك لان إجراء الفحص الطبي من الأساسيات التي يتم العمل بها في التوظيف وقد خضع اغلب أفراد العينة لهذه الإجراءات ، كما بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " تمتاز إجراءات التعيين والتوظيف بالمرونة " ٣.٤٥ والوزن النسبي يساوي ٦٩.٠ % ، مما يدعوا البلديات إلى العمل على توفير مرونة اكبر في إجراءات التعيين والتوظيف وحتى تحقق أفضل المرشحين للوظائف المختلفة .

٢- بلدية بيت لاهيا

بلغت أعلى فقرة لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا هي " من معايير الإختيار بين المرشحين للوظائف - الخبرات العلمية " حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ٤.٣٥ والوزن النسبي ٨٧.٠ % ، وتعتبر هذه نسبة مرتفعة حيث أشار فيها أفراد العينة إلى ايجابية كبيرة يتم العمل بها في التعيين والتوظيف وهو الإختيار بين أصحاب الخبرات العلمية مما يعزز القدرة للبلدية على اختيار موظفين

أكفاء وأصحاب خبرات علمية واسعة ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأقل فقرة " يتم استبعاد الموظف الذي لم يجتاز فترة العمل التجريبية." ٣.١٨ والوزن النسبي يساوي ٦٣.٦٠ % ، وفي هذه الفقرة التي يصل فيها مستوى الاستجابة إلى جيد ، يبين أفراد العينة أن على البلدية القيام بشكل أكثر وضوحا باستبعاد من لم يجتاز الفترة التجريبية في العمل ومعالجة هذا الجانب بالشكل المناسب من خلال معرفة العاملين به .

ويصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (إجراءات التوظيف) لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون تساوي ٣.٨٤ ، و الوزن النسبي يساوي ٧٦.٨٠% والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا تساوي ٣.٨٣ ، و الوزن النسبي يساوي ٧٦.٦٠ % وقيمة t المحسوبة تساوي ٠.١٢٠ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٨ والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٩٠٥ وهي اكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في " إجراءات التوظيف " وهذا يعني موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المحور ، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (عودة،٢٠٠٨) بان الجامعات تعمل على الترقية من مصادرها الداخلية إذا اكتملت الشروط اللازمة لإشغال الوظائف ، كما أنها تعلن عن الوظائف عن طريق موقعها الالكتروني . كما بينت أن الجامعات تعقد الاختبارات المختلفة للتوظيف (مهنية - شخصية - وقدرات ومعرفة). ويتم تفرغ البيانات باستخدام قاعدة بيانات خاصة .

واتفقت مع دراسة (العيلة،٢٠٠٨) حيث أظهرت أن وزارة التربية والتعليم العالي تستخدم معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في الإختيار والتعيين .

واتفقت مع دراسة (الزرابي،٢٠٠٦) حيث أظهرت قيام الانروا باستخدام العديد من لاختبارات الخاصة بالتوظيف ، انه يتم عقد المقابلات وان مكانها ووقتها يعد مناسباً ويتم الإعداد للمقابلة بشكل جيد ، وانه يلزم الفحص الطبي بعد إجراء المقابلة وقبل إتمام عملية التوظيف.

واتفقت مع دراسة (عدوان،٢٠١١) حيث كان من أهم نتائجها أن من معايير الإختيار والتعيين في المصارف هو المؤهل العلمي والخبرات والقابلية للتطور.

واختلفت مع دراسة (جرجون،٢٠٠٩) حيث أشارت إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تعتمد أسلوب المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية ، ولا تعتمد بشكل مناسب على الاختبارات المختلفة .

جدول رقم (٢٣)

تحليل فقرات المحور الخامس (إجراءات التوظيف)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	بيت لاهيا		بيت حانون		الفقرة	مسلسل
		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.938	0.078	71.80	3.59	72.20	3.61	إجراءات التعيين والتوظيف تتم حسب ما ينظمه القانون .	١
0.398	0.849	65.80	3.29	69.00	3.45	تمتاز إجراءات التعيين والتوظيف بالمرونة .	٢
0.607	-0.516	73.80	3.69	71.80	3.59	يتم اعلام المرشحين للتوظيف بإجراءات التعيين التي سيتم تطبيقها.	٣
						لتعين الشاغر الوظيفي في البلدية يتم استخدام:	٤
0.495	0.684	66.20	3.31	69.20	3.46	١- ترقية العاملين من داخل البلدية لشغل المناصب الشاغرة.	
0.880	-0.152	80.80	4.04	80.40	4.02	٢- الإعلان عن الشاغر الوظيفي عبر الصحف .	
0.628	-0.487	81.20	4.06	79.60	3.98	٣- الإعلان عبر موقع البلدية الالكتروني(الإعلان الداخلي).	
0.432	-0.788	77.20	3.86	74.40	3.72	تختلف طلبات التوظيف بحسب المستوى التنظيمي للوظيفة .	٥
0.683	-0.410	79.20	3.96	77.80	3.89	يتم التأكد من مطابقة مواصفة المرشحين وطلباتهم مع الوظائف الشاغرة للتعين.	٦
0.087	1.725	70.60	3.53	77.20	3.86	يتم تفرغ البيانات باستخدام قاعدة بيانات محوسبة لضمان سلامتها ودقتها .	٧
						يتم استخدام اختبارات التوظيف للوظائف بالصورة التالية :	٨
0.238	1.187	77.60	3.88	82.20	4.11	١-اختبارات شفوية	
0.635	-0.476	80.00	4.00	78.20	3.91	٢-اختبارات تحريرية	
0.687	0.404	79.20	3.96	80.60	4.03	٣-اختبارات عملية	
0.460	-0.741	76.00	3.80	73.00	3.65	تقيس الاختبارات التي يتم عقدها المهارات المهنية للمتقدمين بكفاءة وفاعلية .	٩
0.081	1.759	72.60	3.63	79.00	3.95	تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها.	١٠
0.369	0.902	75.60	3.78	78.40	3.92	توضع قواعد مسبقة للمقابلات .	١١
0.487	0.697	76.40	3.82	78.80	3.94	الوقت المخصص للمقابلة يكون مناسباً وكاف.	١٢
0.823	0.224	78.00	3.90	78.80	3.94	يعتبر مكان عقد المقابلة مكاناً مناسباً.	١٣
						من معايير الاختيار بين المرشحين للوظائف :	١٤
0.028	-2.221	86.20	4.31	78.20	3.91	١-المستوى التعليمي.	

0.001	-3.306	87.00	4.35	74.60	3.73	٢-الخبرات العلمية.
0.124	-1.548	81.20	4.06	75.40	3.77	٣-القابلية للتطور والتعلم للوظيفة .
0.638	-0.471	72.00	3.60	70.00	3.50	١٥ يتم تنفيذ إجراءات التعيين والتوظيف بنزاهة و شفافية على جميع المرشحين.
0.279	1.089	79.60	3.98	83.40	4.17	١٦ يخضع الموظفون الجدد لفترة تجريبية في العمل .
0.017	2.418	63.60	3.18	74.60	3.73	١٧ يتم استبعاد الموظف الذي لم يجتاز فترة العمل التجريبية.
0.620	0.498	84.40	4.22	86.20	4.31	١٨ يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف .
0.905	0.120	76.60	3.83	76.80	3.84	جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ١١٢ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ١.٩٨

تحليل محاور إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا مجتمعة

تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد العينة لبلدية بيت حانون وبلدية بيت لاهيا في محاور إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا مجتمعة وبيين جدول رقم(٢٤) أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور لعينة الدراسة لبلدية بيت حانون تساوي ٣.٧٤، و الوزن النسبي يساوي ٦٢.٤% والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة لبلدية بيت لاهيا تساوي ٣.٤٣، و الوزن النسبي يساوي ٦٥.٧% وقيمة t المحسوبة تساوي ٢.٥٣١ وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٨ والقيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠١٣ وهي اقل من ٠.٠٥ مما يدل على وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في " إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا " ، مما يدل على أن إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف في بلديات بيت حانون وبيت لاهيا تعتبر إجراءات جيدة بحسب النسب التي حصلت عليها البلديات ، إلا أنها تحتاج للمزيد من التطوير والتحسين حيث يوجد مجال كبير للمزيد من التحسين للوصول إلى درجة أفضل مما هي عليه الآن .

جدول رقم (٢٤)

تحليل محاور إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا مجتمعة

القيمة الاحتمالية	قيمة t	بيت لاهيا		بيت حانون		محاور إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا	مسلسل
		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
0.000	4.938	78.8	3.04	65.4	3.71	التحليل الوظيفي	١
0.001	3.280	74.6	3.35	62.9	3.78	الهيكل التنظيمي	٢
0.007	2.769	89	3.09	80.2	3.53	تخطيط الموارد البشرية	٣
0.066	1.857	91.8	3.38	82.3	3.69	لجنة التوظيف	٤
0.905	0.120	61.9	3.83	66.1	3.84	إجراءات التوظيف	٥
0.013	2.531	65.7	3.43	62.4	3.74	جميع المحاور	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ١١٢ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ١.٩٨

فرضيات الدراسة Research Hypothesis

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التحليل الوظيفي وإجراءات التوظيف.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التحليل الوظيفي وإجراءات التوظيف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي اقل من ٠.٠٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠.٥٧٤ وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.١٩٢ ، حيث يشير معامل الارتباط بوجود ارتباط بين التحليل الوظيفي وإجراءات التوظيف أعلى من مستوى جيد مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التحليل الوظيفي وإجراءات التوظيف وهذا يؤكد صحة الفرضية وقبولها ، وانفقت مع دراسة (عدوان، ٢٠١١) ودراسة (عودة، ٢٠٠٨) ودراسة (العيلة، ٢٠٠٨)، ويعزى هذا الارتباط أن إجراءات التوظيف التي يتم اتباعها تكون معتمدة على التحليل الوظيفي في البلديات المختلفة.

جدول رقم (٢٥)

معامل الارتباط بين التحليل الوظيفي و إجراءات التوظيف

المؤشر	الإحصاءات	إجراءات التوظيف
التحليل الوظيفي	معامل الارتباط	0.574
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	113

قيمة r الجدولية عند درجة حرية ١١١ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٠.١٩٢

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٧) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠.٦٨٤ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.١٩٢ ، حيث أشار معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف وجود ارتباط عالي بينهما ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف مما يؤكد صحة الفرضية وقبولها . واتفقت مع دراسة (عودة، ٢٠٠٨)، مما يدل على أن إجراءات التوظيف التي يتم اتباعها تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي في البلديات المختلفة .

جدول رقم (٢٦)

معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف

المؤشر	الإحصاءات	إجراءات التوظيف
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.684
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	113

قيمة r الجدولية عند درجة حرية ١١١ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٠.١٩٢

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تخطيط الموارد البشرية وإجراءات التوظيف.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإجراءات التوظيف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٦) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي اقل من ٠.٠٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠.٧٢٧ وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.١٩٢ ، حيث يشير معامل الارتباط إلى ارتباط قوي فوق مستوى الجيد بين التخطيط للموارد البشرية وإجراءات التوظيف مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تخطيط الموارد البشرية وإجراءات التوظيف وهذا يؤكد على صحة الفرضية وقبولها واتفقت مع دراسة (عدوان، ٢٠١١) ودراسة (عودة، ٢٠٠٨). ويعزى هذا الارتباط الى اعتماد عملية التوظيف في البلديات المختلفة بالرجوع للتخطيط للموارد البشرية في هذه البلديات .

جدول رقم (٢٧)

معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية وإجراءات التوظيف

المؤشر	الإحصاءات	إجراءات التوظيف
تخطيط الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.727
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	113

قيمة r الجدولية عند درجة حرية ١١١ ومستوى دلالة ٠.٠٠٥ تساوي ٠.١٩٢

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين لجنة التوظيف وإجراءات التوظيف.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين لجنة التوظيف وإجراءات التوظيف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٨) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي اقل من ٠.٠٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠.٧٧٣ وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.١٩٢ ، بين معامل الارتباط بين لجنة التوظيف و إجراءات التعيين ارتباط قوي بينهما ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين لجنة

التوظيف وإجراءات التوظيف وهذا يؤكد صحة الفرضية ويدعم قبولها . واتفقت مع دراسة (العيلة، ٢٠٠٨) ودراسة (عودة، ٢٠٠٨). حيث ان لجنة التوظيف تعتبر من الاجراءات القانونية لعملية التوظيف في البلديات .

جدول رقم (٢٨)

معامل الارتباط بين لجنة التوظيف وإجراءات التوظيف

المؤشر	الإحصاءات	إجراءات التوظيف
لجنة التوظيف	معامل الارتباط	0.773
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	113

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ١١١ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٠.١٩٢

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل ، البلدية التابع لها)

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

٥-١: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى الجنس .
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٩) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.٩١٩ وهي اكبر من ٠.٠٥ وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٠.١٠٢ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٨ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى الجنس ويعزى عدم وجود فروق بالرغم من تميز شريحة الذكور بالإجابات وذلك لحجمهم الكبير في العينة نتيجة التوزيع الطبيعي في المستويات الوظيفية المختلفة والتي يشغلها الذكور بشكل اكبر، حيث كانت نظرة الجنسين إلى نفس المحور متوافقة ولا تختلف باختلاف الجنس ويتبين ذلك بوجود تساوي نسبي بين الجنسين في الوسط الحسابي ، واتفقت النتائج مع دراسة (العيلة، ٢٠٠٨) ودراسة (عودة، ٢٠٠٨) واختلفت مع دراسة (عدوان، ٢٠١١).

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى الجنس

البيان	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا	ذكر	102	3.605	0.659	-0.102	0.919
	أنثى	11	3.626	0.631		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ و درجة حرية "١١١" تساوي ١.٩٨

٢-٥: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى البلدية التابع لها.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى البلدية التابع لها والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٠) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.٠١٣ وهي اقل من ٠.٠٥ وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٢.٥٣١ وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١.٩٨ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا ويعزى وجود هذا الفرق إلى البلدية التابع لها حيث كانت نسبة الاستجابة الايجابية على مستوى المحاور المختلفة أعلى في بلدية بيت حانون وذلك بسبب زيادتهم في نتائج العينة ٥٦.٦ % من عناصر العينة ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، ٢٠٠٨).

جدول رقم (٣٠)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى البلدية التابع لها

البيان	البلدية التابع لها	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا	بيت حانون	64	3.740	0.624	2.531	0.013
	بيت لاهيا	49	3.433	0.657		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ و درجة حرية "١١١" تساوي ١.٩٨

٣-٥: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى العمر . تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (٣١) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١.١٣٤ وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢.٦٩، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.٣٣٩ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا يعني موافقة بدرجة كبيرة من عينة الدراسة بمختلف مستوياتهم العمرية حول فعالية تطبيق إجراءات التوظيف ، ويعزى عدم وجود فروق أن أصحاب الفئة العمرية الأكبر من ٣٠ سنة فما فوق ، هم أصحاب الشريحة الأكبر في العينة وهم من يمتلكون الخبرة واحتكاكهم أكبر مع المستويات الإدارية والفنية المختلفة في البلديات ، مما يجعلهم أصحاب دراية أكبر حول السياسات المتبعة ، حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة (عودة، ٢٠٠٨) واختلفت مع دراسة (جرجون، ٢٠٠٩) ودراسة (عدوان، ٢٠١١).

جدول رقم (٣١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط قيمة المربعات " F "	القيمة الاحتمالية
إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا	بين المجموعات	1.447	3	0.482	1.134
	داخل المجموعات	46.365	109	0.425	
	المجموع	47.812	112		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣، ١٠٩" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٦٩

٤-٥: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المسمى الوظيفي .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٢) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع

المحاور مجتمعة تساوي ٢.٠٥٠ وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢.٤٦، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.٠٩٢ وهي اكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

حيث يعزى عدم وجود فروق إلى المسميات الوظيفية وذلك لأنه يتم تطبيق إجراءات التعيين والتوظيف على جميع المسميات الوظيفية وعلى جميع الوظائف باختلاف مسمياتها ، واتفقت الدراسة مع دراسة (جرجون، ٢٠٠٩) و دراسة (عودة، ٢٠٠٨) واختلفت الدراسة مع دراسة (عدوان، ٢٠١١).

جدول رقم (٣٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط قيمة المربعات "F"	القيمة الاحتمالية
إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا	بين المجموعات	3.374	4	0.843	0.092
	داخل المجموعات	44.439	108	0.411	
	المجموع	47.812	112		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٤، ١٠٨" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٤٦

٥-٥: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في إجابات المبحوثين حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٣) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١.٨٨٣ وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢.٤٦ ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٠.١١٩ وهي اكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

حيث يعزى عدم وجود فرق إلى المؤهل العلمي وذلك لشعور أفراد العينة بالرضا لسياسة الإختيار والتعيين المتبعة في البلديات وذلك لتوافقهم للشروط الخاصة بها وعدم وجود اختلاف في الإجراءات المتبعة في التوظيف حتى إذا اختلفت الدرجات العلمية ، وبالتالي يعكس رضاهم الكبير على محاور الدراسة وموافقتهم عليها ، وقد وافقت هذه الدراسة نتائج دراسة (جرغون، ٢٠٠٩) ودراسة (عودة، ٢٠٠٨) ودراسة (العيله، ٢٠٠٨) واختلفت مع دراسة (عدوان، ٢٠١١).

جدول رقم (٣٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط قيمة المربعات " F "	القيمة الاحتمالية
إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا	بين المجموعات	3.117	4	0.779	0.119
	داخل المجموعات	44.696	108	0.414	
	المجموع	47.812	112		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٤، ١٠٨" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٤٦

٥-٦: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في إجابات المبحوثين حول

إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى عدد سنوات العمل .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى عدد سنوات العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٤) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١.٥١٢ وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢.٣٩ ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي ٣٨٥. وهي اكبر من ٠.٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى عدد سنوات العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويعزى عدم وجود فروق لان أفراد العينة يوجد تساوي نسبي في مستويات سنوات العمل وان إجراءات التوظيف المتبعة في البلديات يتم تطبيقها على جميع المستويات الوظيفية. كما أن أصحاب سنوات العمل من ١٠ سنوات فما فوق هم من لديهم خبرة أكثر من غيرهم من العاملين

والمهتمين بالاطلاع على السياسات المتبعة للتوظيف والتعيين ، حيث اتفقت الدراسة مع دراسة (جرجون، ٢٠٠٩) ودراسة (العيلة، ٢٠٠٨) ودراسة (عودة، ٢٠٠٨).

جدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا تعزى إلى عدد سنوات العمل

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطقيمة المربعات " F "	القيمة الاحتمالية
إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا	بين المجموعات	3.273	5	0.742	0.385
	داخل المجموعات	44.539	107	0.431	
	المجموع	47.812	112		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٥، ١٠٧" ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٣٩

الفصل السادس النتائج والتوصيات

- أولا : مقدمة
- ثانيا : النتائج
- ثالثا : التوصيات
- رابعا : الدراسات المقترحة

أولاً : مقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج والتوصيات التي تم الحصول عليها من خلال مراحل هذه الدراسة ، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج ، حيث يأمل الباحث أن تساهم هذه التوصيات في تعزيز مواطن القوة في إجراءات التعيين والتوظيف في البلديات محل الدراسة ، وكذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف في موضوع الدراسة .

حتى يستمر الارتقاء والتقدم في الهيئات المحلية ، والتي تعتبر من أهم ركائز المجتمعات وأكثرها قرباً من حاجات الناس الأساسية ، وبالتالي تقديم خدمات أكثر جودة .

ثانياً :نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

١- فيما يتعلق بالتحليل الوظيفي:

- تبين وجود عملية تحليل وظيفي في البلديات محل الدراسة مع الحاجة إلى تحسينها ، وخاصة بإيجاد تحليل وظيفي موحد للبلديات ، حيث بلغت نسبة بلدية بيت حانون في هذا المحور أكثر من ٧٤% بينما بلدية بيت لاهيا حوالي ٦٠% ويرجع ذلك إلى القيام بالتحليل الوظيفي حديثاً في بلدية بيت حانون والذي عزز هذه النتائج ، بينما في بلدية بيت لاهيا تم القيام به منذ فترة حيث أشارت النتائج إلى انه يحتاج إلى تحديث حيث بلغت نسبة حداثة التحليل الوظيفي في بلدية بيت لاهيا ٥٣% بينما في بلدية بيت حانون ٧٠% .
- أن التحليل الوظيفي يشمل الوظائف المختلفة في البلدية ، مع توضيحه للمسئوليات والواجبات لكل وظيفة ومراعاته الخصائص المختلفة لكل وظيفة ، حيث بينت نتائج بلدية بيت حانون أن التحليل الوظيفي بين المسئوليات والواجبات بنسبة ٧٩% بينما كانت النسبة في بلدية بيت لاهيا ٦٥% وذلك لان التحليل الوظيفي في بلدية بيت حانون تم انجازه حديثاً وشمل جميع الوظائف بينما في بلدية بيت لاهيا لم يشمل جميع الوظائف إضافة إلى تطبيقه منذ فترة ولم يتم تحديثه .
- يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في عملية التوظيف وذلك لاحتوائه على المواصفات الوظيفية للمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، بنسبة ٧٣% لبلدية بيت حانون و ٦١% لبلدية بيت لاهيا ، ويرجع ذلك إلى تطبيق التحليل الوظيفي بشكل اكبر في بلدية بيت حانون و قصوره في بعض الوظائف في بلدية بيت لاهيا .
- يوجد جهة مكلفة بعمل التحليل الوظيفي ، حيث يتم استخدام التحليل الوظيفي في التخطيط للقوى البشرية في البلديات ، فقد بينت النتائج بنسبة ٨٠% لصالح بلدية بيت حانون عن وجود

هذه الجهة المكلفة للتحليل الوظيفي ونسبة ٦٠% لبلدية بيت لاهيا ويرجع السبب إلى أن بلدية بيت لاهيا قد أتمت مشروع التحليل الوظيفي وبالتالي لا توجد جهة مكلفة للعمل بتحديث التحليل الوظيفي .

٢- فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي:

- يوجد هيكل تنظيمي مكتوب للبلديات ، يمتاز بالدقة والوضوح في الصلاحيات للمستويات الوظيفية المختلفة ، حيث بلغت نتائج مرتفعة في هذا المحور للبلديتين حيث حصلت بلدية بيت حانون على ٨٥% ، وحصلت بلدية بيت لاهيا على ٨٣% ، حيث انه الهيكل التنظيمي تم إقراره من قبل وزارة الحكم المحلي ويتم تطبيقه في جميع البلديات .
- أن الهيكل التنظيمي في البلديات يحدد عدد الوظائف المطلوبة في المستويات الوظيفية ، حيث أظهرت النسب ذلك حيث بلغت نسبة بلدية بيت لاهيا ٧٣% وبلدية بيت حانون ٧٨% حيث تؤكد هذه النسب ايجابية الهيكل التنظيمي في تحديد الوظائف المطلوبة في المستويات الوظيفية وذلك أن هذه الهياكل تعتبر هياكل تنظيمية عامة لها نفس المزايا .
- يعتبر الهيكل التنظيمي مرانا حيث يتم تطويره من قبل المختصين ، وتقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري ، حيث بينت النتائج أن بلدية بيت حانون بلغت نسبتها ٧٣% بينما بلغت نسبة بلدية بيت لاهيا ٦٠% ويرجع ذلك إلى قيام بلدية بيت حانون بالعديد من التعديلات في الهيكل التنظيمي في أكثر من مرة بينما بلدية بيت لاهيا كانت أكثر جمودا في الهيكل التنظيمي .
- أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي للبلدية يتوافق مع احتياجات العمل ، ويعمل على التعاون بين المستويات التنظيمية ، وكما بينت النتائج تقارب بين البلديتين حيث حصلت بلدية بيت حانون على ٧٥% وحصلت بلدية بيت لاهيا على ٧٠% ويرجع ذلك إلى مزايا الهيكل التنظيمي الذي يعزز التعاون ويتوافق مع احتياجات العمل .

٣- فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية:

- توجد جهة مكلفة بتخطيط الموارد البشرية في البلديات ، حيث يتم القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية بشكل دوري ، حيث أظهرت النتائج تحقق التخطيط ولكن بنسب متفاوتة حيث بلغت في بلدية بيت حانون ٧٠% وبلغت في بلدية بيت لاهيا ٦٠% ويرجع ذلك إلى اهتمام الجهة المكلفة بالقيام بالتخطيط للموارد البشرية للقيام بوظائفها .

- يتم تنظيم الموارد البشرية وفق الهيكليات المعتمدة في البلديات و جميع الدوائر تشارك في عملية التخطيط للموارد البشرية ، وتحديد احتياجاتها المستقبلية ، كما بينت النتائج حيث بلغت في بلدية بيت حانون ٦٦% وبلغت في بلدية بيت لاهيا ٦٠% ويرجع ذلك إلى عدم المشاركة بشكل اكبر للدوائر في عملية التخطيط في الموارد البشرية في البلديات .
- تبين وجود استخدام للبلديات لأنظمة الكترونية لتنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيها ، وان المدراء على دراية كافية بعملية التخطيط والتنظيم للموارد البشرية في البلدية ، حيث ظهر ذلك واضحا في النتائج حيث بلغت بلدية بيت حانون ٧٥% وبلغت بلدية بيت لاهيا ٦١% وهذا يعزز وجود استخدام للأنظمة الالكترونية ، ويرجع هذا الفرق إلى تطبيق بلدية بيت حانون إلى إجراءات الكترونية وتكنولوجية خاصة بالموظفين منذ وقت قريب وإدخال أكثر من برنامج حديث ، بينما بلدية بت لاهيا حافظ على النظام القائم حاليا واستقرت عليه .

٤- فيما يتعلق بلجنة التوظيف :

- تبين وجود لجنة مختصة بعملية الإختيار والتعيين في البلديات بالتنسيق مع الجهات المعنية وأن اللجنة يتم اختيارها بطريقة علمية ، وذلك كما بينت النتائج حيث بلغت نسبة بلدية بيت حانون ٧٣% وبلغت نسبة بلدية بيت لاهيا ٧٠% وهذا يعزز النتائج ويرجع إلى التقارب في النتائج بسبب ضرورة وجود هذه اللجنة من ناحية قانونية للممارسة عملية التوظيف .
- اللجنة المختصة للاختيار والتعيين تلتزم بالقوانين الخاصة بعملية الإختيار والتعيين ، كما أنها تمارس الرقابة على الجهات الطالبة للموظفين من خلال التأكد من وجود شواغر تنظيمية وقد بلغت النسب تقارب كبير وذلك لان إجراءات لجنة التوظيف هي إجراءات ينظمها القانون حيث بلغت في بلدية بيت لاهيا ٧٣% وبلغت في بلدية بيت حانون ٧٥% .
- اللجنة المختصة يتمتع أعضائها بالخبرة الكافية والمهارات اللازمة لممارسة عملية الإختيار والتعيين ، كما أنهم يمارسون عملهم بنزاهة وحيادية ، وحيث بينت النتائج تحقق هذا المحور ولكن بنسبة غير مرتفعة حيث بلغت بلدية بيت حانون ٦٨% بينما بلغت بلدية بيت لاهيا ٦٢% ويرجع ذلك إلى تكرار وجود بعض أعضاء اللجنة في جميع لجان التوظيف مما شكل انطبعا لدى العاملين بنقص النزاهة والحيادية .

٥- فيما يتعلق إجراءات التوظيف :

- أن إجراءات التوظيف تتم حسب ما ينظمه القانون ، وتعتبر إجراءات مرنة ومناسبة لعملية الإختيار والتعيين ، حيث أيدت نتائج التحليل هذه النتائج حيث بلغت حصلت بلدية بيت حانون

على ٧٢% وحصلت بلدية بيت لاهيا على ٧١% ويرجع ذلك إلى أن هذه الإجراءات تتم وفق القانون .

- تبين انه لتعيين الشاغر الوظيفي في البلدية يتم استخدام الترقية الداخلية للعاملين من داخل البلدية لشغل المناصب الشاغرة ،ويتم الاعلان عن الشاغر الوظيفي من خلال الصحف وعبر الموقع الالكتروني للبلدية ، وقد حصلت بلدية بيت حانون على ٨٠% وحصلت بلدية بيت لاهيا على ٨٠% حيث تعتبر نسبة ايجابية مرتفعة تدل على الاستخدام الجيد في معالجة الوظائف الشاغرة في البلديات .

- أظهرت الدراسة انه بإجراءات التوظيف يتم عقد امتحانات شفوية وامتحانات تحريرية وامتحانات عملية ، حيث تقيس هذه الاختبارات المهارات المهنية للمتقدمين للتوظيف بكفاءة وفاعلية حيث بلغت نتائج ايجابية مرتفعة حيث حصلت بلدية بيت حانون على ٨١% وحصلت بلدية بيت لاهيا على ٨٠% ، ويرجع ذلك إلى وجود هذه الاختبارات بشكل ينظمه القانون وتختلف بحسب الوظائف .

- يتم وضع قواعد مسبقة للمقابلات ، وان الوقت المخصص للمقابلات يعتبر كافيا وان المكان المخصص لعقد المقابلات يعتبر مناسب وكانت النسبة كلا البلديتين متساوية ٧٨% و تعتبر نسبة متوسطة وذلك يبرز الاهتمام من قبل البلديات بالاستعداد بشكل جيد للمقابلات لحساسيتها والنتائج المترتبة على هذه المقابلات.

- تبين انه من معايير الإختيار بين المرشحين للوظائف هو المستوى التعليمي والخبرات العلمية والقابلية للتعلم والتطور حيث بينت النتائج حصول بلدية بيت لاهيا على ٨١% و بلدية بيت حانون على ٧٥% ، حيث تعتبر نسب جيدة تشير إلى التوجه العام لدى البلديات الاهتمام بالموظف وقدرته على مواكبة تغيرات الوظيفة مستقبلا و تحقيق مرونة تتناسب مع التطور المستقبلي للوظائف .

- أظهرت الدراسة أن إجراءات عملية التوظيف والتعيين تعتبر إجراءات حيادية ونزيهة ، حيث كانت نسبة بلدية بيت لاهيا ٧٢% وبلغت نسبة بلدية بيت حانون ٧٠% وقد أشارت هذه النسب إلى وجود قبول لدى الموظفين على إجراءات الاختبار والتعيين مع الحاجة للتحسين .

ثالثا :توصيات الدراسة :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي :

- مع وجود تحليل وظيفي في البلديات إلا انه يحتاج إلى المزيد من التطوير والتحديث ، والعمل على زيادة الوعي لدى الموظفين حول التحليل الوظيفي ومعرفة مفهوم التحليل الوظيفي بحيث يكون مفهوما للموظفين بشكل دقيق وذلك لكلى البلديتين مع تركيز بلدية بيت لاهيا على استخدام نتائج التحليل الوظيفي في التخطيط للموارد البشرية ، و الرجوع إلى التحليل الوظيفي بشكل اكبر عند عملية التوظيف في بلدية بيت حانون .
- العمل على إيجاد تحليل وظيفي موحد للبلديات ، بحيث يحقق الشفافية والنزاهة في الإختيار والتعيين ويراعي الخصائص المختلفة للوظائف وقد ظهرت هذه الحاجة والضرورة لكلى البلديتين .
- الهيكل التنظيمي الموجود في البلديات يعتبر متوسط الحدائة ويحتاج إلى التحديث ومواكبة التغيرات الوظيفية والمهنية في البلديات ، بحيث يكون مرنا وموضحا للصلاحيات بين الوظائف ويعمل على تركيز الجهود لتحقيق أهداف البلدية ، مع حاجة ماسة لبلدية بيت لاهيا لمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل علمي ومدروس ، وتطوير الهيكل التنظيمي لبلدية بيت حانون بحيث يوضح الصلاحيات بين المستويات والوظائف بشكل اكبر .
- تخطيط الموارد البشرية في البلديات يتم العمل به إلا انه يحتاج إلى الإعلان عن خطة الموارد البشرية للبلدية وتوضيحها للعاملين خاصة في بلدية بيت حانون ، مع العمل على إيجاد جهة مكلفة ومختصة بالتخطيط للموارد البشرية بمشاركة جميع الدوائر خاصة في بلدية بيت لاهيا .
- على لجنة التوظيف أن تعتمد على الوصف الوظيفي في عملية الإختيار والتعيين في البلدية ، وان يكون لديها معرفة بأخر التطورات والتعديلات التنظيمية والوظيفية داخل البلدية ، ممارسة عملها بحيادية ونزاهة وشفافية ، تعزيز الخبرة والمهارات للجنة التوظيف في بلدية بيت حانون ، الحاجة لتطوير لجنة التوظيف في بلدية بيت لاهيا من حيث الاعتماد على الوصف الوظيفي في الإجراءات المختلفة وزيادة المهارات اللازمة لهم .
- تعتبر إجراءات التوظيف التي يتم تطبيقها جيدة إلا أنها تحتاج إلى التحديث والتركيز على طرق جديدة وأكثر فاعلية ومرونة ، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالترقية الداخلية للعاملين في حالة البحث عن شواغر .
- العمل على تطبيق القانون وإجراءات التوظيف بشكل أفضل وتطبيق هذه الإجراءات بكل نزاهة وحيادية على العاملين .

- ضرورة الاهتمام بالتحديث الالكتروني في إجراءات الإختيار والتعيين المختلفة واستخدام التكنولوجيا بشكل أفضل في التخطيط للموارد البشرية .
- خلال الفترة التجريبية للموظفين المرشحين للعمل ، التركيز على إرشادهم وتوضيح العمل لهم من خلال برامج مختلفة .

رابعاً: الدراسات المقترحة

- تطوير الهيكل التنظيمي في هيئات الحكم المحلي في قطاع غزة .
- التطبيق الالكتروني لإجراءات التوظيف في بلديات قطاع غزة .
- استراتيجيات التخطيط للموارد البشرية في بلديات قطاع غزة .

المراجع

References

أولاً: المراجع العربية

- الكتب.
- الدوريات والمنشورات.
- الرسائل الجامعية.
- مقابلات .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- الكتب.
- الدوريات.
- الرسائل الجامعية.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

أولا المراجع عربية :

أ- الكتب :

- القران الكريم .
- ابوشيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
- اشنتية، محمد، وحباس، اسامه، البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، الطبعة الأولى، غزة، ٢٠٠٤م.
- الاعرجي، عصام، ادارة الافراد، بغداد، ١٩٩٠م.
- برنوطي، سعاد، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الاردن، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٤م.
- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م.
- حمود، خضير، والخرشة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
- حميد، محمد، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، ٢٠٠٢م .
- الخلايلة، محمد، الادارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الاردن وبريطانيا وفرنسا ومصر - دراسة تحليلية مقارنة ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩م.
- ديري، زاهد، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الثقافة ، ٢٠١١م .
- ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة، ترجمة عبدالقادر محمد عبدالقادر، السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٩٢م .
- زويلف، مهدي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
- السالم، مؤيد، تنظيم المنظمات، الأردن، اريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
- سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣م.
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، القاهرة، دار غريب للطباعة، ١٩٩٧م.
- سيسالم، عصام، والسنوار، زكريا، لواء غزة في العصر العثماني الاول، غزة، مطبعة رشاد الشوا، ٢٠٠٤م.

- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م.
- شراب، محمد، غزة هاشم عروس الشام وثغر المرابطين، الاردن، الاهلية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦م.
- الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- عباس، انس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠١١م.
- عباس، سهلية، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للطباعة، ٢٠٠٣م.
- عبدالعاطي، صلاح، الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، مركز الميزان لحقوق الانسان، ٢٠٠٥م.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر، ٢٠٠١م.
- العساف، صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٩٥م.
- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الاولى ، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢م.
- كشك، محمد، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، مصر، الاسكندرية، دار الطباعة الحرة، ١٩٩٦م.
- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦م.
- المبيضين، صفوان و الطروانة، حسين وعبدالهادي، توفيق، المركزية واللامركزية في تنظيم الادارة المحلية، الاردن ،دار اليازوري للنشر ، ٢٠١١م .
- محمد، موفق، إدارة الأعمال الحكومية، عمان، دار المناهج، ٢٠٠٢م.
- مخامرة، محسن، وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، عمان، ٢٠٠٠م.
- المدهون، محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، غزة، إبداع للطباعة والنشر، ٢٠٠٥م.
- نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، المكتبة الوطنية، ٢٠٠٢م.

- نوري، منير، وكورتل، فريد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١١ م.
- هاشم، زكي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الكويت، ذات السلاسل للنشر، ١٩٨٩ م.
- الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣ م.

ب- : الدوريات والمنشورات:

- الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي (٢٠١٠-٢٠١٤)، وزارة الحكم المحلي .
- الأعرج، حسين، تطور النظام المحلي الفلسطيني، التقرير السنوي ١٩٩٨، دائرة التوثيق، وزارة الحكم المحلي، ١٩٩٨ م .
- بشناق، باسم، الوظيفة العمومية في فلسطين بين القانون والممارسة، الهيئة الفلسطينية لحقوق الانسان، سلسلة تقارير قانونية، ٢٠٠٢ م .
- الطعامة والناطور، واقع تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن، مجلة دراسات، ٢٠٠١ م.
- قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة ٢٠٠٥، الوقائع الفلسطينية ، الجريدة الرسمية للسلطة الفلسطينية، العدد(٦٠)، ٢٠٠٥ م.
- قانون رقم ١ لسنة ١٩٩٧م بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، الوقائع الفلسطينية ، الجريدة الرسمية للسلطة الفلسطينية، ١٩٩٧ م .
- مخامرة، محسن، توظيف العاملين في الشركات الأردنية دراسة استكشافية وتحليلية، ١٩٩٩ م ، مجلة دراسات .
- الهيتي، صلاح الدين، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا- دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة علمية محكمة دورية، جامعة دمشق، م ٢٠ ، ع ١ ، ص ٣١٩-٣٥٧، ٢٠٠٤ م.

ج- : الرسائل الجامعية

- أبو العجين، تامر، اثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١٠ م.

- ابورحمة، أمل، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٥ م.
- احمد، أيمن، المؤشرات المفاهيمية والعلمية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٨ م.
- الاسطل، ملكة، مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٩ م.
- بن عبود، علي، قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الامثل للقوى العاملة المواطنة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، ١٩٩٩ م.
- تيشات، سلوى، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس الجزائر، ٢٠١٠ م.
- جرجون، إيهاب، واقع سياسة الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩ م.
- الزرابي، محمود، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦ م.
- زهران، معروف، اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية (أ) وأثرها في المشاركة والتنمية (١٩٩٦-٢٠٠٤)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٥ م.
- شراب، باسم، تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى اداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧ م.
- عدوان، منير، واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١١ م.
- عودة، دينا، تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة -دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨ م.
- العيلة، معين، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨ م.

- اللوح، نبيل، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٦م.
- ماجد، الفراء، والزعنون، محمد، واقع سياسة الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م.
- مراد، بلخيري، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، ٢٠٠٦م.
- الوهبي، رشيد، تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٢م.

د - مقابلات

- مقابلة مع السيد / م. خليل مطر ، مدير بلدية بيت لاهيا ، بتاريخ ١٩-٢-٢٠١٢م.
- مقابلة مع السيد / ا. زياد عاشور ، مدير الشؤون الادارية بلدية بيت حانون بتاريخ ٢٢-٢-٢٠١٢م .

ثانيا المراجع الأجنبية:

A- Books:

- Dessler, G, "**Human Resource Management**", USA, Prentice Hall International Inc. 8th Edition, 2004.
- Maund , Linda" **Introduction to Human Resource Management**" 2001.

B-Thesis:

- Brown, Bettian Lankard, "**Changing Career Patterns**", Thesis ,Office Of Education Research And Improvement (ED), Washington, DC, 2000.
- David Farnham, Amanda Stevens, "**Developing And Implementation Competence – based Recruitment And Selection In A social Services Department – A case study Of**

West Sussex Country Council", (Electronic Version), Personnel Review Vol.13, No.4, 2000.

- El-kot, Ghada, Leat, mike" **A Survey Of Recruitment And Selection Practices In Egypt"**College of Management and Technology, Arab Academy for Science and Technology and Maritime Transport Alexandria, Egypt,2006.
- Rawashdeh, Abas, **"Career Development Programs And Planning Practices Of The Top Corporation Of Selected Manufacturing Industries"**, Unpublished Dissertation, University Of Santo Tomas, Philippines,1996.
- Sheila M. Rioux, and Paul Bernthal, **"Better Recruitment And Selection Strategies Result In Improved Organizational Outcomes, Development Dimensions International"**, 2005.

مواقع الانترنت:

- [/http://www.apla-pal.org](http://www.apla-pal.org)
- [/http://www.beithanoun.ps](http://www.beithanoun.ps)
- [/http://www.bietlahia.mun.ps/new](http://www.bietlahia.mun.ps/new)
- [/http://www.molg.pna.ps](http://www.molg.pna.ps)
- [/http://www.molg.ps](http://www.molg.ps)
- http://www.molg.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=166
- http://www.molg.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=165
- <http://www.mutah.edu.jo/dar/ar/xxdata/abstrach/02n1v16.htm#top>
- <http://www.pcbs.gov.ps/DesktopDefault.aspx?tabID=1&lang=ar-jo>

الملاحق

ملحق رقم ١

- قائمة بأسماء المحكمين والهيئات التي يعملون بها

ملحق رقم ٢

- الاستبانة

ملحق رقم ٣

- مخاطبة البلديات

ملحق رقم ٤

- طلب تحكيم استبانة

ملحق رقم ٥

- الهيكل التنظيمي لبلدية بيت لاهيا

ملحق رقم ٦

- نموذج التحليل الوظيفي لبلدية بيت لاهيا

ملحق رقم ١

اسماء المحكمين	الهيئات التي يعملون فيها
د. ماجد محمد عبدالسلام الفراء	عميد كلية التجارة الجامعة الاسلامية
د. يوسف حسين محمود عاشور	الجامعة الاسلامية
د. سامي على سليمان أبو الروس	الجامعة الاسلامية
د. نافذ محمد محمد بركات	الجامعة الاسلامية
د. رشدي عبداللطيف سلمان وادي	الجامعة الاسلامية
د. أكرم إسماعيل حسن سمور	الجامعة الاسلامية
د. سمير خالد حسين صافي	الجامعة الاسلامية
د. وسيم إسماعيل عبد الله الهابيل	الجامعة الاسلامية
م. خليل مطر	مدير بلدية بيت لاهيا
أ. نبيل عبد اللوح	ديوان الموظفين العام
أ. محمود أبو عمرة	ديوان الموظفين العام
أ. اشرف فوزي العشي	مدير الموارد البشرية لمصلحة بلديات الساحل



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تعبئة استبانته لبحث ماجستير حول إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا (دراسة مقارنة)

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف في بلديات بيت حانون وبيت لاهيا ، وجمع البيانات لغرض إعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال وكذلك لوضع التوصيات التي يمكن أن تعالج إجراءات التعيين والتوظيف في بلديات بيت حانون وبيت لاهيا ، لذا يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة علماً بأن الرد على هذه الاستبانة تستخدم لأغراض البحث العلمي، إن تعاونكم معنا هو دعماً للبحث العلمي ومساهمة في التنمية في فلسطين.

- أود أن أنتهز هذه الفرصة لأقدم لكم شكري الجزيل لتعاونكم معنا.
- يرجى وضع إشارة ✓ مقابل الإجابة المناسبة بعد قراءة متأنية ودقيقة.

وبارك الله فيكم

الباحث
محمد جميل حسن الزعانين

المحور الأول: البيانات الشخصية:

١. الجنس : ذكر أنثى

٢. العمر :

٣. المسمى الوظيفي: مدير دائرة رئيس قسم مسئول شعبة

موظف آخر

٥. المؤهل العلمي: بكالوريوس دبلوم متوسط ثانوية عامة أقل من ثانوية دراسات عليا

٦. عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات 5-10 11-15 أكثر من 15 سنة

٧. البلدية : بيت حانون بيت لاهيا

المحور الثاني: التحليل الوظيفي

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يوجد تحليل وظيفي مكتوب داخل البلدية.					
2.	التحليل الوظيفي يشمل جميع وظائف البلدية.					
3.	يبين التحليل الوظيفي المسؤوليات والواجبات لكل وظيفة.					
4.	التحليل الوظيفي الحالي يمكن وصفه بأنه حديث.					
5.	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.					
6.	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.					
7.	يتم استخدام التحليل الوظيفي في التخطيط للقوى البشرية.					
8.	التحليل الوظيفي موحد لجميع البلديات .					
9.	يتم الرجوع إلى التحليل الوظيفي عند عملية التوظيف.					
10.	يحتوي التحليل الوظيفي على مواصفات وظيفية للمرشحين لشغل الوظائف المختلفة.					

					يوجد جهة مكلفة بالتحليل الوظيفي .	11.
					يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تحديد نوعية الأفراد الذين سيتم استقطابهم وتعيينهم .	12.
المحور الثالث: الهيكل التنظيمي						
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					يوجد هيكل تنظيمي مكتوب للبلدية.	13.
					الهيكل التنظيمي موحد لجميع البلديات .	14.
					يحدد الهيكل العدد المطلوب من الوظائف المختلفة .	15.
					الهيكل التنظيمي قابل للتطوير من قبل الجهات المختصة .	16.
					يتم التعيين في الوظائف وفق الشواغر الوظيفية المطلوبة التي يحددها الهيكل التنظيمي .	17.
					يساعد الهيكل التنظيمي على تركيز الجهود بين الموظفين لتحقيق أهداف البلدية .	18.
					يتصف الهيكل التنظيمي في البلدية بالمرونة .	19.
					تقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا بشكل علمي ومدروس.	20.
					يمتاز الهيكل التنظيمي بوضوح الصلاحيات وعدم تداخلها .	21.
					يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع احتياجات العمل .	22.
					يوضح الهيكل التنظيمي صلاحيات ومهام كل موظف في مستويات الهيكل التنظيمي.	23.
					يشجع الهيكل التنظيمي على التعاون بين المستويات الوظيفية.	24.
المحور الرابع: تخطيط الموارد البشرية						
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					يتم القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية بشكل دوري.	25.
					يوجد جهة مكلفة بالتخطيط للموارد البشرية .	26.
					تشارك جميع الدوائر في التخطيط للموارد البشرية.	27.
					يتم العمل على تنظيم الموارد البشرية وفق الهيكليات المعتمدة .	28.

					29.	تحدد نوعية القوى العاملة المطلوبة لكل قسم تحديداً دقيقاً.
					30.	تساهم عملية التخطيط والتنظيم على سد الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب .
					31.	هناك معرفة لدى جميع المدراء بالتخطيط والتنظيم للموارد البشرية مما يعزز نجاحها وفعاليتها.
					32.	تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية لتنظيم الموارد البشرية .
					33.	يتم إعلام كل موظف بمهاراته اللازم استكمالها لشغله المكان الوظيفي المخطط له .
					34.	يتم إعلان خطة المؤسسة للموارد البشرية وتوضيحها للعمل على تحقيقها .
المحور الخامس: لجنة التوظيف						
					م	الفقرة
					35.	يوجد لجنة مختصة تقوم بالإختيار والتعيين بالتنسيق مع الجهات المعنية.
					36.	اللجنة المختصة بإجراءات التوظيف يتم اختيارهم بطريقة علمية .
					37.	يتم تشكيل اللجنة من عدة مختصين في مجالات مختلفة.
					38.	تلتزم اللجنة المختصة للاختيار والتعيين بقوانين الإختيار والتعيين .
					39.	تمارس اللجنة الرقابة على الجهات الطالبة لتعيين موظفين من خلال التأكد من وجود شواغر .
					40.	يتم الرجوع الى الوصف الوظيفي في عملية الإختيار والتعيين من قبل اللجنة المختصة .
					41.	لجنة الإختيار والتعيين تتابع اخر التطورات والتعديلات في الاوضاع التنظيمية داخل البلدية .
					42.	اللجنة المختصة بعملية الإختيار والتعيين لديها قدر مناسب من المهارات المطلوبة لنجاح العمل.
					43.	تتمتع اللجنة المختصة في عملية التوظيف بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف.

					44. يمارس القائمون على التوظيف عملهم بنزاهة وحيادية.
المحور السادس : إجراءات التوظيف					
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
					45. إجراءات التعيين والتوظيف تتم حسب ما ينظمه القانون .
					46. تمتاز إجراءات التعيين والتوظيف بالمرونة .
					47. يتم اعلام المرشحين للتوظيف بإجراءات التعيين التي سيتم تطبيقها.
					48. لتعين الشاغر الوظيفي في البلدية يتم استخدام:
					١- ترقية العاملين من داخل البلدية لشغل المناصب الشاغرة.
					٢- الإعلان عن الشاغر الوظيفي عبر الصحف .
					٣- الإعلان عبر موقع البلدية الالكتروني(الإعلان الداخلي).
					49. تختلف طلبات التوظيف بحسب المستوى التنظيمي للوظيفة .
					50. يتم التأكد من مطابقة مواصفة المرشحين وطلباتهم مع الوظائف الشاغرة للتعين.
					51. يتم تفريغ البيانات باستخدام قاعدة بيانات محوسبة لضمان سلامتها ودقتها .
					52. يتم استخدام اختبارات التوظيف للوظائف بالصورة التالية :
					١-اختبارات شفوية
					٢-اختبارات تحريرية

					٣-اختبارات عملية	
					تقيس الاختبارات التي يتم عقدها المهارات المهنية للمتقدمين بكفاءة وفاعلية .	53.
					تكون الاختبارات مناسبة من حيث نوعها ومستواها للوظيفة المطلوب شغلها.	54.
					توضع قواعد مسبقة للمقابلات .	55.
					الوقت المخصص للمقابلة يكون مناسباً وكاف.	56.
					يعتبر مكان عقد المقابلة مكاناً مناسباً.	57.
					من معايير الإختيار بين المرشحين للوظائف :	58.
					١-المستوى التعليمي.	
					٢-الخبرات العلمية.	
					٣-القابلية للتطور والتعلم للوظيفة .	
					يتم تنفيذ إجراءات التعيين والتوظيف بنزاهة و شفافية على جميع المرشحين.	59.
					يخضع الموظفون الجدد لفترة تجريبية في العمل .	60.
					يتم استبعاد الموظف الذي لم يجتاز فترة العمل التجريبية.	61.
					يعتبر إجراء الفحص الطبي ضروري في عملية التوظيف .	62.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإخوة الكرام في بلدية/

تحية طيبة وبعد

الموضوع / رسالة ماجستير

أرجو أن تكونوا بوافر لصحة والعافية وفي أحسن حال
بخصوص الموضوع أعلاه ، فأنتني باحث في برنامج ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ،
والبحث بعنوان: اجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا (دراسة
مقارنة) .
ولتحقيق الفائدة المرجوة فنرجوا منكم طرح الأفكار والتساؤلات التي تتعلق بمجال البحث والتي
تودون أن يشملها البحث وتقع ضمن حدود الدراسة .

وبارك الله فيكم ،،،

- مرفق تقديم الدراسة .

الباحث / محمد جميل حسن الزعائين

٠٥٩٩٤٣١١٩١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الموضوع / طلب تحكيم

حفظه الله .

السيد /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الطالب / محمد جميل حسن الزعانين والملتحق في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بغزة، بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير والتي هي بعنوان: "إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون و بيت لاهيا " . لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها ، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي .

وشكرا لكم لحسن تعاونكم ،،،،

الباحث

محمد جميل حسن الزعانين

المرفقات :

- مشكلة الدراسة والفرضيات .
- الاستبانة .

التحليل الوظيفي لمدير البلدية

التحليل الوظيفي لمدير البلدية	
بطاقة الوصف الوظيفي	
مدير البلدية	المسمى الوظيفي:
إدارة شئون البلدية الإدارية والفنية والعمل على انتظامها وتطورها والارتقاء بها.	الغرض العام من الوظيفة:
رئيس البلدية	المسمى الوظيفي للمسئول
مدير البلدية-رئيس البلدية	الموقع التنظيمي:
<ul style="list-style-type: none"> التوجيه من قبل رئيس البلدية. التنسيق مع المجلس البلدي. الإشراف على الدوائر المختلفة العاملة في البلدية. التنسيق مع وزارة الحكم المحلي والبلديات المجاورة ومجلس الخدمات المشترك. التنسيق مع ممثلي الدول والمؤسسات المانحة. التنسيق مع المجتمع المحلي وممثليه. 	العلاقة مع الوظائف الأخرى
<ul style="list-style-type: none"> العاملون في البلدية. أعمال وأنشطة البلدية. السجلات والوثائق والأوراق والملفات ... الخ . العهددة والأجهزة والمعدات. مسئولية مالية جزئية. 	المسئوليات
<ul style="list-style-type: none"> صلاحية كاملة في مجال تحديد ومراجعة العمل ومجال التوصية باعتماد العمل والخطط. صلاحيات كاملة في مجال تنفيذ قرارات وتوصيات المجلس البلدي. صلاحيات كاملة في مجال تدريب وتقييم أداء العاملين. صلاحيات جزئية في مجال التوصية بالأجر والنقل والترقية والإعفاء والتأديب. 	حدود الصلاحيات
مسئولية كاملة ومباشرة.	المسئولية عن الأخطاء
<ul style="list-style-type: none"> ٦.٥ ساعة عمل يومياً. مكتب مستقل معزول عن حركة الجمهور مزود بخزائن للملفات. يلزم تحركات ميدانية. 	ظروف العمل
جهاز كمبيوتر - طابعة - هاتف.	الأدوات والآلات والأجهزة

	والمعدات
حد أدنى C	المسار الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> • ٤ سنوات خبرة. • الحصول على مؤهل علمي أعلى. • ترقية استثنائية بعد سنتين خبرة على الأقل مع إثبات مستوى تأهيل وكفاءة مرتفعين من خلال نتائج تقييم الأداء. 	شروط الترقية

مؤشرات الأداء	الواجبات والمسئوليات	الرقم
تتسيق قوي- فعال- حد أدنى من المشاكل- علاج سريع وفعال للمشاكل التي تظهر.	الإشراف العام على البلدية، والتنسيق بين دوائرها المختلفة	١
مستوى أداء جيد-تنفيذ المهام-نتائج إيجابية.	متابعة تنفيذ مدراء الدوائر للمهام الموكلة إليهم.	٢
الدقة - الوضوح- انعكاسات إيجابية على مستوى العمل.	رفع التوصيات الخاصة بأعمال البلدية وموظفيها إلى رئيس البلدية والمجلس البلدي.	٣
معالجة المشاكل - سرعة - دقة-مستوى رضا المواطنين يرتفع.	العمل على حل المشاكل المواطنين، ورفع مالا يمكن حله للمجلس البلدي لمعالجته.	٤
استمرارية المشاريع-تحقيق الأهداف-حد أدنى من المشاكل - علاج سريع وفعال للمشاكل التي تظهر.	الإشراف العام على كل ما يتعلق بمشاريع البلدية.	٥
موازنة واقعية-تلبية احتياجات البلدية - تراعي التطورات المستقبلية- تسهل تنفيذ الأنشطة والمشاريع المستقبلية.	الإشراف على وضع الموازنة التقديرية للبلدية.	٦
خطط تلبية احتياجات البلدية- تدفع باتجاه النمو والتطور-قابلة للتنفيذ-تتعامل مع البلدية كجسم متكامل.	الإشراف على وضع وتنفيذ الخطط طويلة الأجل للبلدية.	٧
علاقة قوية إيجابية مستمرة تحقق مصالح البلدية.	التنسيق مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة مع البلدية.	٨
علاقة قوية إيجابية مستمرة تحقق مصالح البلدية والمواطنين.	تطوير وتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي	٩
أداء فعال للمهام - إنجاز المهام الموكلة - حد أدنى من المشاكل.	الإشراف العام على شرطة البلدية وبرنامج عملها الإداري والتنظيمي.	١٠
أسواق نظيفة - منظمة-تحقيق لمصلحة البلدية- علاج سريع وفعال للمشاكل.	الإشراف العام على الأسواق وتنظيمها	١١
تأدية ما يسند من أعمال مماثلة		

بطاقة المواصفات الوظيفية			
الرقم	المعرفة اللازمة	المهارات المطلوبة	
		إدارية واجتماعية	جسدية
١	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات - طبيعة عمل البلدية	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - التخطيط والمتابعة.
٢	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات.	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على تشخيص المشكلات - القدرة على التفكير المنطقي السليم.	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - التخطيط والمتابعة.
٣	المعرفة الكاملة بنشاط البلدية والمستجدات التي تطرأ على العمل.	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - التخطيط والمتابعة - كتابة التقرير.
٤	المعرفة الكاملة بالقوانين والأنظمة والإجراءات - احتياجات المناطق ومشاكلها.	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على التعبير - سرعة البديهة - القدرة على فهم وتحليل المشاكل.	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - العلاقات العامة.
٥	المعرفة الكاملة بالقوانين والأنظمة والإجراءات - تفاصيل المشروعات.	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الإشراف على المشاريع - الاتصال والتعامل مع الآخرين.
٦	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات - احتياجات البلدية - الخطط المستقبلية	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الإدارة المالية - التخطيط - اتخاذ القرار.
٧	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات - احتياجات البلدية.	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على فهم وتحليل المشاكل.	مهارات إدارية وإشرافية - التخطيط - اتخاذ القرار.
٨	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات - احتياجات البلدية.	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على التعبير - سرعة البديهة - القدرة على فهم وتحليل المشاكل.	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - العلاقات العامة.
٩	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات - احتياجات المناطق ومشاكلها - خطط	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على التعبير - سرعة البديهة - القدرة على فهم وتحليل	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - العلاقات العامة.

		المشاكل.	البلدية.	
	مهارات إدارية وإشرافية- الاتصال والتعامل مع الآخرين.	الدقة- قوة الملاحظة	المعرفة الكاملة بالقوانين والأنظمة والإجراءات.	١٠
	مهارات إدارية وإشرافية- الاتصال والتعامل مع الآخرين.	الدقة- قوة الملاحظة	المعرفة الكاملة بالقوانين والأنظمة والإجراءات.	١١

بطاقة المواصفات الشخصية		
مواصفات مفضلة	مواصفات ضرورية	المواصفات
	بكالوريوس في مجال إدارة الأعمال أو الهندسة أو الطب أو البيئية أو الصحة العامة.	المؤهل العلمي
خبرة أطول في العمل مع البلديات والمؤسسات الحكومية	١٠ سنوات	الخبرة
-	-	التكوين الجسماني
	مواكبة المستجدات في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية.	الاهتمامات
	اجتماعي-الهدوء- التعاون-أخلاق حسنة- الحزم-الجدية.	الطباع والخلق
	القدرة على الإبداع والتطوير - المبادرة- اتخاذ القرار - التخطيط- القدرة على استيعاب الآخرين- إجادة اللغة الإنجليزية.	قدرات خاصة
		شروط ومتطلبات خاصة

التحليل الوظيفي لمدير دائرة الشؤون الإدارية والمالية:

التحليل الوظيفي لمدير دائرة الشؤون الإدارية والمالية	
	بطاقة الوصف الوظيفي

المسمى الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الأشراف على شئون البلدية الإدارية وموظفي البلدية والعمل على تطويرهم ونموهم ▪ الإشراف على شئون البلدية المالية ومتابعتها
الغرض العام من الوظيفة	مدير البلدية
الموقع التنظيمي	دائرة الشئون الإدارية والمالية - مدير البلدية - رئيس البلدية
العلاقة مع الوظائف الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التوجيه من قبل مدير البلدية ▪ التنسيق مع الدوائر والأقسام المختلفة فيما يتعلق بمجال اختصاص الدائرة ▪ التنسيق مع وزارة الحكم المحلي والبلديات المجاورة ومجلس الخدمات المشترك ▪ التنسيق مع ممثلي الدول والمؤسسات المانحة ▪ التنسيق مع المجتمع المحلي وممثليه
المسئوليات	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العاملين في البلدية ▪ السجلات والوثائق والأوراق والملفات.... الخ ▪ العهدة والأجهزة والمعدات ▪ مسئولية مالية
حدود الصلاحيات	<ul style="list-style-type: none"> ▪ صلاحية كاملة في مجال تحديد ومراجعة العمل ومجال التوصية باعتماد العمل والخطط ▪ صلاحيات كاملة في مجال تدريب وتقييم أداء العاملين ▪ صلاحيات جزئية في مجال التوصية بالأجر والنقل والترقية والإعفاء والتأديب
المسئولية عن الأخطاء	مسئولية كاملة ومباشرة
ظروف العمل	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ٦.٥ ساعة يومياً ▪ مكتب مستقل معزول عن حركة الجمهور مزود بخزائن الملفات ▪ يلزم تحركات ميدانية
الأدوات والآلات والأجهزة والمعدات	جهاز كمبيوتر - طابعة - آلة حاسبة - خزانة - ماكينة عد نقود
المسار الوظيفي	حد أدنى C
شروط الترقية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ٤ سنوات خبرة ▪ الحصول على مؤهل علمي أعلى ▪ ترقية استثنائية بعد سنتين خبرة على الأقل مع إثبات مستوى تأهيل وكفاءة مرتفعين من خلال نتائج تقييم الأداء

الرقم	الواجبات والمسئوليات	مؤشرات الأداء
١	الإشراف الإداري والفني على الدائرة وتوجيه العاملين فيها والإشراف عليهم	تنفيذ الأعمال والمهام - تنسيق فعال - حد أدنى من المشاكل
٢	تدريب الموظفين أثناء العمل وتعريفهم بالأعمال الجديدة	موظفون قادرين على القيام بأعمالهم - تحسن مستوى أداء الموظفين

٣	تقييم مستوى أداء العاملين في الدائرة أداء الموظفين	تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين - تطوير مستمر في مستوى أداء الموظفين
٤	إعداد التقارير الدورية اللازمة وتقديمها	تقارير دورية - دقيقة - معلومات صحيحة - مفيدة في عمله اتخاذ القرار والتخطيط
٥	توفير فرص التدريب لموظفي البلدية	تحديد الاحتياجات التدريبية - تدريب مستمر ومتواصل - تحسن أداء الموظفين - تحسن أداء البلدية
٦	متابعة الأمور الفنية واللوجستية فيما يتعلق بتقييم الأداء السنوي للموظفين	عملية تتم في الوقت المخطط - حد أدنى من المشاكل - تقييم أداء جميع الموظفين
٧	متابعة شؤون الموظفين داخل البلدية وخارجها	مستوى انضباط عالي - حد أدنى من المشاكل - استمرارية أعمال البلدية
٨	اعتماد الأمور المتعلقة بغياب وحضور الموظفين بشكل يومي ومستمر	مستوى انضباط عالي - حد أدنى من المشاكل - استمرارية أعمال البلدية
٩	اعتماد كشوفات العمل الإضافي بعد تدقيقها	دقة - سرعة - بدون أخطاء بيانات صحيحة
١٠	الإشراف العام على حركة السيارات وصرف الوقود	دقة - سرعة - بدون أخطاء بيانات صحيحة
١١	الإشراف على نظافة مبنى البلدية	مبنى نظيف
١٢	وضع الإجراءات المناسبة والتي تضمن عدم حدوث سرقات لمبنى البلدية	إجراءات سليمة - عدم حدوث سرقات - منع السرقات في حال حدوثها
١٣	الحفاظ على المبنى صالحا لمزاولة الأعمال المختلفة	صيانة دورية - تدارك مشاكل الصيانة قبل حدوثها - معالجة المشاكل حال حدوثها - استمرارية العمل داخل البلدية
١٤	متابعة توزيع العاملين من فئة الوظائف المساندة (السائقين، الفراشين، والمراسلين، الأذنة، الحراس... الخ)، والإشراف عليهم	توزيع دقيق - يلبي احتياجات الأقسام والإدارات المختلفة - عاملين قادرين على الإنجاز في أماكن عملهم - متابعة مستمرة - إنجاز المهام الموكلة - حد أدنى من المشاكل
١٥	الإشراف على عملية التخطيط المالي والتحليل المالي للمساعدة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المالية	تحليل مالي دوري - سليم - نتائج مالية صالحة لتحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات
١٦	الاشتراك والإشراف على إعداد الموازنات المالية للبلدية	موازنات سليمة - تعكس نشاط البلدية - منسجمة مع التطورات المستقبلية - تساعد في تحسين الخدمات
١٧	الإشراف المالي على مصادر دخل البلدية	مستوى تحصيل جيد - متابعة يومية - حل المشاكل قبل استفحالها
١٨	عمل ورفع التقارير المالية لإدارة البلدية مع التوصيات اللازمة	تقارير دقيقة - سريعة - مفيدة في وضع السياسات واتخاذ القرارات
١٩	الإشراف على تطبيق النظام المالي	عدم التعارض مع النظام - حد أدنى من المشاكل - متابعة يومية ودورية
٢٠	المصادقة على سندات القبض والصرف	سندات موثقة بالمبررات - توقيعات سليمة - الصرف حسب البند

المخصص في الموازنة	والشيكات، واعتماد المعاملات المالية حسب النظام	
مطابقة الأرصدة الدفترية لأرصدة الحاسوب يومياً	مراقبة أرصدة البلدية في البنوك والصندوق الخ...	٢١
اجراءات سليمة - مناقصات وممارسات حسب النظام	عضوية اللجان المالية (مشتريات - مناقصات - ممارسة... الخ)	٢٢
علاقة قوية - سليمة - مستمرة - ثقة متبادلة علاقة مثمرة لمصلحة البلدية	التنسيق مع الوزارات والمؤسسات الحكومية والمؤسسات الممولة والداعمة فيما يتعلق بالشأن المالي للبلدية	٢٣
تأدية ما يسند من أعمال مماثلة		

بطاقات المواصفات الوظيفية				
المهارات المطلوبة			المعرفة اللازمة	الرقم
جسدية	إدارية واجتماعية	ذهنية		
-	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال	الدقة - قوة الملاحظة	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات	١
-	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال - تنمية الموارد البشرية	الدقة - قوة الملاحظة	احتياجات العمل - الاحتياجات التدريبية للموظفين	٢
-	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال - تنمية الموارد البشرية	الدقة - قوة الملاحظة	معرفة الإجراءات - مستويات الأداء المطلوبة	٣
-	مهارات إدارية وإشرافية - اعداد التقارير	الدقة - قوة الملاحظة - الصياغة اللغوية	معرفة الإجراءات - المعلومات المطلوبة	٤
-	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال - تنمية الموارد البشرية	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على تشخيص المشكلات - القدرة على التفكير المنطقي السليم	الاحتياجات التدريبية لموظفي وأقسام ودوائر البلدية - المؤسسات التدريبية وفرص التدريب المتاحة لديها	٥
-	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال - تنمية الموارد البشرية	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على تشخيص المشكلات	معرفة الإجراءات	٦
-	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين	الدقة - قوة الملاحظة	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات	٧
-	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين	الدقة - قوة الملاحظة	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات	٨
-	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين	الدقة - قوة الملاحظة	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات	٩

١٠	معرفة القوانين والأنظمة والإجراءات	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين
١١	معرفة الإجراءات - الأصول المتبعة	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال
١٢	معرفة الإجراءات - الأصول المتبعة	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال
١٣	معرفة الإجراءات - الأصول المتبعة	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية - الاتصال
١٤	معرفة الإجراءات - الأصول المتبعة	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - التخطيط والتنظيم
١٥	معرفة القوانين والإجراءات - بنود الموازنة ومكوناتها - احتياجات البلدية	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على التحليل وفهم المشاكل	مهارات إدارية وإشرافية - التخطيط - الإدارة المالية
١٦	معرفة القوانين والإجراءات - بنود الموازنة ومكوناتها - احتياجات البلدية	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على التحليل وفهم المشاكل	مهارات إدارية وإشرافية - التخطيط - الإدارة المالية
١٧	معرفة القوانين والإجراءات - طبيعة عمل الإدارات والأقسام المعنية	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الإدارة المالية
١٨	معرفة الإجراءات	الدقة - قوة الملاحظة - القدرة على التحليل وفهم المشاكل	مهارات إدارية وإشرافية - الإدارة المالية - كتابة التقارير - الأرشيف
١٩	معرفة الإجراءات - معرفة تفاصيل النظام المالي	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - محاسبية - الإدارة المالية
٢٠	معرفة الإجراءات	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية وإشرافية - الإدارة المالية
٢١	معرفة الإجراءات - معرفة حركة الأرصدة	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية ومالية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - العلاقات العامة - كتابة التقارير
٢٢	معرفة الإجراءات - معرفة طبيعة عمل اللجان - احتياجات البلدية	الدقة - قوة الملاحظة	مهارات إدارية ومالية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - كتابة التقارير
٢٣	معرفة الإجراءات - معرفة طبيعة عمل المؤسسات -	القدرة على التعبير	مهارات إدارية ومالية - الاتصال والتعامل مع الآخرين - العلاقات

	العامّة - كتابة التقارير والعروض		معرفة احتياجات البلدية
--	----------------------------------	--	------------------------

بطاقة الموصفات الشخصية		
موصفات مفضلة	موصفات ضرورية	الموصفات
ماجستير في إدارة الأعمال أو المحاسبة أو الإدارة المالية	بكالوريوس في مجال التجارة تخصص إدارة الأعمال أو محاسبة	المؤهل العلمي
خبرة أطول في العمل مع البلديات والمؤسسات الحكومية	٥ سنوات	الخبرة
-	-	التكوين الجسماني
-	العمل المستمر على مواكبة المستجدات في المجالات الإدارية والمالية والحسابات والحاسوب	الاهتمامات
-	اجتماعي - الهدوء - التعاون - أخلاق حسنة - الحزم - الجدية	الطباع والخلق
-	القدرة على الابداع والتطوير - المبادرة - اتخاذ القرار - التخطيط - القدرة على استيعاب الآخرين - إجادة اللغة الإنجليزية	قدرات خاصة
-		شروط ومتطلبات خاصة