

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية  
بديوان الموظفين العام بقطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing a formal written only with the consent of the academy.

Allah and the good of the witnesses

Student's name:

اسم الطالب:

Abdelkareem. Moh .O. eleiwa

عبدالكريم محمد عمر عليوة

Signature:



التوقيع:

Date: 6/4/2015

التاريخ: 2015/4/6



برنامج الدراسات العليا المشترك  
بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى  
" إدارة الدولة والحكم الرشيد "



## سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بديوان الموظفين العام بقطاع غزة

إعداد الطالب:

عبد الكريم محمد عليوة

إشراف:

د. جلال إسماعيل شبات

يقدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد

٢٠١٥م - ١٤٣٦هـ






## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عبد الكريم محمد عمر عنيوة، لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد وموضوعها:

سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية

بديوان الموظفين العام بقطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 08 ربيع الثاني 1436 هـ، الموافق 2015/01/28 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. جلال اسماعيل شببات
	مناقشاً خارجياً	د. محمد جويث فارس
	مناقشاً داخلياً	د. نبيل عبد اللوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ويزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
  
د. محمد إبراهيم المدهون  


بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ  
قَالَتْ اِحْمَدَا هُمَا يَا اَبْتِ اسْتَاَجِرَةُ اِيْهَا حَمِيْرَ  
مِّنْ اسْتَاَجِرَتِ النَّوِيْ اِلَّا مِسْمُ

السورة القصص، آية 26

رَبِّ رَفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰوْتُوْا الْعِلْمَ

وَرَجَحِ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ حَمِيْرٌ (المائدة: آية 11)

صدق اللّٰهُ العظيْم

# إهداء

إلى معلم البشرية كل خير  
إلى الهادي البشير  
إلى سيد الأولين والآخرين  
إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
إلى روح الشهداء الذين هم أكرم منا جميعاً

إلى من علمني حب العلم والعلماء  
إلى من أفاض عليّ بعلمه وحنانه  
إلى والدي العزيز

إلى من غمرتني دائماً بحبها وحنانها  
إلى من كان دعاؤها نوراً يضيء كل شيء  
إلى والدتي الغالية

إلى زوجتي العزيزة وأبنائي وبناتي  
الذين تحمّلوا معي العناء ووفروا لي الوقت  
لإتمام هذا العمل

إلى كل من تمنى لي إتمام هذا العمل بنجاح  
إلى من أذكّرتهم دائماً  
إلى إخواني وأخواتي وأحبائتي

## شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً على توفيقه لي لإتمام هذا البحث والذي أقدمه خالصاً لوجه الله الكريم وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لكل من كان له حظاً في ميلاد هذا البحث، ومنذ أن كانت مجرد فكرة إلى أن أصبحت بشكلها الحالي المتواضع، ولكل من دعا لي ولو بدعوة واحدة لإتمام هذا البحث.

وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم امتناني إلى إدارة أكاديمية الإدارة والسياسة علي جهدهم معنا، وعلى رأسهم /د.محمد المدهون وجزيل الشكر للأخ/ د.جلال شببات، والذي تكرم بالإشراف على هذا البحث، التي ما بذل عليّ بإرشاداته منذ اللحظة الأولى لإعداد هذا البحث، وأدعو الله له بدوام التوفيق والسداد، وأن يجعله سنداً للعلم وطلابه، وللأخ / د. نبيل اللوح، وللأخ/ د. محمد فارس على تفضلهما بمناقشة هذا البحث.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخ / المستشار محمد عابد رئيس ديوان الموظفين العام ونائبه الأخ/ د.أيمن اليازوري، لمن سمحوا لي بدراسة هذا الموضوع، ولا انسي بشكر موصول للأخ/ م.سمير عبدالرزاق مطير الذي طالما كان عوناً بجانبني لإخراج هذا البحث. ولا يفوتني في هذا المقام، أن أقدم شكر خاص إلى الأخ/أ. مؤمن عبد الواحد ، والشكر للأخ /علي محمد علي، الذي تكرموا بمساندتهم لإخراج هذا البحث.كما وأتقدم بجزيل الشكر لزملائي العاملين في ديوان الموظفين العام بغزة، الذين ما توانوا في مد يد العون لي، سواء في الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث من خلال تصميم الاستبانة، أو تعبئتها، أو توفير البيانات الثانوية .

والشكر موصول لجميع إخواني وأخواتي وأحبتي وزوجتي، والذين ساعدوني في انجاز هذا البحث، ولو بكلمة واحدة وعلى رأس هؤلاء جميعاً شكر خاص إلى والدي ووالدتي وأخي الحبيب عمر (أبو محمد).

وجزآكم الله جميعاً كل خير

الباحث

## مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاستقطاب والاختيار، والتعرف واقع التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد مجتمع البحث (١١٥) وهم موظفي ديوان الموظفين العام وتم اختيار مجتمع الدراسة من ( الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا، والوظائف الإدارية والتخصصية)، وقد بلغت نسبة الاستجابة (٧٨.٢٦%) وكانت عينة البحث (٩٠) موظفاً وموظفة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي كان أهمها :**

وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين سياسات الاختيار وبين تحقيق التنمية الإدارية، وقد حصلت على نسبة (٨٤%) ، وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين واقع سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية، وحصلت على نسبة (٧٨%)، وحصلت النسبة الكلية لسياسات الاستقطاب على نسبة (٦٧.٥٩) ، وحصلت النسبة الكلية لسياسات الاختيار على نسبة (٦٧.٦٣) ، وحصل مجال تحقيق التنمية الإدارية على مجموع وزن نسبي (٦٥.٦٥) واحتلت الفقرة التي نصت على " يسهم الموقع الالكتروني في الديوان في تسهيل إجراءات استقطاب العاملين " على المرتبة الأولى في مجال سياسات الاستقطاب وبوزن نسبي قدره (٧٧.١١%)، والفقرة والتي نصت " تعتبر الاختبارات الالكترونية عند عملية الاختيار في الديوان أسلوب هام يضمن النزاهة والشفافية " على المرتبة الثانية في مجال الاختيار وبوزن نسبي قدره (٧٦.٦٧%)، وبينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة؛ حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية، تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر - الجنس - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي - الدرجة العلمية ) .

**ومن أهم النتائج السابقة توصلت توصيات البحث:**

- ضرورة تعزيز استقطاب الكفاءات والخبرات العالية في ديوان الموظفين العام بشكل أفضل، وتبني الإدارة العليا لها .
- وإعادة النظر في مستوى التطوير لسياسات الاستقطاب والاختيار.
- وضرورة الاهتمام وزيادة التركيز على تقديم طلبات الوظائف الالكترونية باعتبارها مصدراً هاماً في عملية الاختيار ومن العوامل المهمة نحو انتقاء أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات والكفاءات وتحقق النزاهة والشفافية عند تقديم الوظائف.
- وأن يعمل ديوان الموظفين العام على اهتمامه في تبني تحقيق التنمية الإدارية بشكل قوى وأن يقوم باستثمار كل الجهود والإمكانيات والتي تمكنه من توسيع قدراته الإدارية .

## Abstract

This study aims at identifying the recruiting and selection policies, as well as the administrative development in the General Personnel Council in the Gaza Strip. To achieve this purpose, the researcher used the descriptive analytical method. The population of this study included higher administration, middle administration, lower administration, and the administrative and specialized positions in the General Personnel Council. The sample of this study included 90 employees, The researcher has used the questionnaire as a research tool.

**This study has reached some findings, most importantly:** there is a positive relationship between policies of selection and achievement of administrative development with a relative weight of %84. Also, there is a positive relationship between the recruiting policies and achieving administrative development with a weight of %78. The item that states: “The website of the General Personnel Council contributes to facilitating the procedures of recruiting employees” has got the highest rank in policies of recruiting with a relative weight of %77.11. The item that states: “The electronic tests for selection in the General Personnel Council are considered an important means that guarantees transparency” has got the second rank with a relative weight of %76.67. The field of achieving administrative development has got a relative weight of %65.65. This is attributed to the fact that the General Personnel Council needs to enhance administrative development, and it is required to invest all possibilities and efforts.

The study also found that there are no statistical differences in the responses of the sample about the role of recruiting and selection policies in achieving administrative development in the governmental institutions according to the following variables: age, gender, years of experience, position, and qualification.

### **The study has reached the following recommendations:**

- It is necessary to enhance recruiting high expertise in the General Personnel Council more effectively, and the high administration should adopt such a policy.
- Policies of recruiting and selection should be reconsidered.
- There should be more focus on electronic applications for jobs as being an important source for selection of highly qualified persons and achieving transparency.
- There should more focus on conducting electronic tests for job applicants. This achieves technological developments leading to transparency.
- The General Personnel Council should work more on adopting achievement of administrative development. It should also invest all possibilities and efforts that could enable it broaden administrative capabilities.

- قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آيات قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الانجليزية
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>	
٢	المقدمة
٣	أولاً : مشكلة البحث
٥	ثانياً : فرضيات البحث
٥	ثالثاً : أهداف البحث
٦	رابعاً : أهمية البحث
٧	خامساً : متغيرات البحث
٨	سابعاً : مصطلحات البحث

الفصل الثاني - الإطار النظري	
المبحث الأول: الاستقطاب والاختيار	
عملية الاستقطاب	
١٢	مقدمة:
١٣	أولا: مفهوم عملية الاستقطاب
١٣	ثانيا: أهمية : عملية الاستقطاب
١٤	ثالثا: أهداف عملية الاستقطاب
١٧	رابعا: برامج عملية الاستقطاب
١٧	خامسا : بدائل عملية الاستقطاب
١٨	سادسا: العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب
١٩	سابعا :مصادر عملية الاستقطاب
٢١	ثامنا: القائمون على عملية الاستقطاب
٢١	تاسعا:خطوات الاستقطاب الأفضل
عملية الاختيار	
٢٣	أولا:مفهوم عملية الاختيار
٢٤	ثانيا:أهمية عملية الاختيار
٢٥	ثالثا:مراحل عملية الاختيار
٢٨	رابعا: فلسفة عملية الاختيار
٢٩	خامسا:معايير عملية الاختيار
٣٠	سادسا:مشكلات عملية الاختيار

<b>المبحث الثاني : التنمية الإدارية</b>	
٣٢	مقدمة
٣٣	أولاً:تعريف التنمية الإدارية
٣٤	ثانياً:عناصر التنمية الإدارية
٣٥	ثالثاً:التنمية الإدارية والتطوير الإداري
٣٥	رابعاً:نظريات التنمية الإدارية
٣٧	خامساً:التنمية الإدارية وإدارة التنمية
٣٨	سادساً:الجوانب الإدارية التي تركز التنمية الإدارية
٣٩	سابعاً:السياسات العامة للتنمية الإدارية
٤٠	ثامناً:خصائص التنمية الإدارية
٤١	تاسعاً:أهداف التنمية الإدارية
٤١	عاشراً:أساليب التنمية الإدارية
٤٢	الحادي عشر:معوقات التنمية الإدارية
<b>المبحث الثالث : واقع سياسات الاستقطاب والاختيار في ديوان الموظفين العام</b>	
٤٤	مقدمة
٤٤	أولاً:تعريف السياسات
٤٥	ثانياً: تعريف ديوان الموظفين العام ومسئوليته وأهدافه
٤٦	ثالثاً:المهام الرئيسية لوحدة الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام
٥٠	رابعاً:السياسات التي يقوم بها ديوان الموظفين العام للاستقطاب والاختيار
٥١	خامساً:خريطة سير العمليات الإجرائية لعمليتي الاستقطاب والاختيار في الديوان
٥٣	سادساً: القوانين التي نظمت آليات عمليتي الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين
<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>	
٦٠	اولاً:الدراسات المحلية

٧١	ثانيا:الدراسات العربية
٧٧	ثالثا: الدراسات الأجنبية
٨٢	رابعا:التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع: منهجية البحث وتحليل البيانات</b>	
٩٠	أولا:منهجية البحث
٩١	ثانيا:مصادر البيانات
٩١	ثالثا:مجتمع البحث
٩٢	رابعا:عينة البحث
٩٨	خامسا:أداة البحث
١٠٠	سادسا: صدق الإستبانة
١٠٨	إجراءات تطبيق أدوات البحث :
١٠٩	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف -سمرنوف) One Sample K-S
١٠٩	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
<b>الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج البحث</b>	
١١١	المبحث الأول : تحليل ومناقشة نتائج البحث
١٥٠	المبحث الثاني : النتائج والتوصيات
١٥٧	المراجع
١٦٤	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
٨٦	جدول رقم (١) مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية
٩٢	جدول رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع البحث
٩٣	جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة البحث
٩٣	جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
٩٤	جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
٩٥	جدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
٩٦	جدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٩٧	جدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
٩٩	جدول رقم (٩) توزيع فقرات مجالات البحث لسياسات الاستقطاب والاختيار
١٠٠	الجدول (١٠) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: (واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين) مع الدرجة الكلية للمجال

١٠٢	الجدول (١١) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين) مع الدرجة الكلية للمجال
١٠٤	الجدول (١٢) مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة
١٠٤	الجدول (١٣) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانته مدى تحقيق التنمية الإدارية مع الدرجة الكلية للاستبانة
١٠٧	الجدول (١٤) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل
١٠٨	الجدول (١٥) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل
١٠٩	الجدول رقم (١٦) اختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
١١١	الجدول رقم (١٧) المقياس المعتمد في البحث
١١٢	الجدول (١٨) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة لواقع سياسات الاستقطاب
١٢٠	جدول (١٩) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها في الاستبانة لواقع سياسات الاختيار
١٢٧	الجدول (٢٠) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة للمجال الأول والثاني من محاور الاستبانة
١٢٩	الجدول (٢١) مجموع التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة للتنمية الإدارية
١٣٧	جدول (٢٢) معامل الارتباط بين سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية
١٣٩	جدول (٢٣) معامل الارتباط بين سياسات الاختيار وبين تحقيق التنمية الإدارية
١٤١	جدول (٢٤) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر
١٤٣	جدول (٢٥) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

١٤٥	جدول (٢٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس
١٤٧	جدول (٢٧) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
١٤٩	جدول (٢٨) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة
١٥٤	جدول (٢٥) جدول يبين تحقق أهداف البحث

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
٧	شكل رقم (١) متغيرات البحث
٢٥	شكل رقم (٢) مراحل خطوات الاختيار الى التعيين
٤٦	شكل رقم (٣) الهيكل التنظيمي لوحدة الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام
٤٨	شكل رقم (٤) مخطط سير إجراءات الإعلانات الخارجية
٤٩	شكل رقم (٥) مخطط سير إجراءات الإعلانات الداخلية
٥٢	شكل رقم (٦) خريطة سير العملية الإجرائية لعمليات الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام



# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

مقدمة

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً : فرضيات البحث

ثالثاً : أهداف البحث

رابعاً : أهمية البحث

خامساً : متغيرات البحث

سادساً : مصطلحات البحث

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة :

تعد عمليتي الاستقطاب والاختيار إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، والخاصة على السواء، لما لها من دور في الاستقطاب والاختيار للكفاءات التي تقوم بتطوير العمل، والارتقاء بالعاملين داخل المؤسسات العامة من أجل الوصول إلي التنمية الإدارية المنشودة، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والآليات التي تضمن إتمام الوظيفة بشكل مناسب، وتحقيق اختيار أفضل العناصر، خاصة وأن العصر الحالي يشهد تحولاتٍ وتغييراتٍ تكنولوجيةً، وسياسيةً، واقتصاديةً جذريةً، تعمل على انتقاء أفضل الكفاءات لتحقيق ميزة التنافس.

إن عمليتي الاستقطاب والاختيار - باعتبارهما من المؤثرات في حياة المنظمة ونموها، وكذلك في حياة الأفراد وتطورهم - تهتمان بوضع الفرد المناسب في المنظمة، وهذه المنظمة يلزمها الاحتفاظ بأصحاب المهارات، والقدرات، والمعارف التي يتمتعون بها تحقيقاً لمبدأ التنمية والتطوير - لذلك فإن مرحلة الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين في المنظمة للعمل تعد من الفرص المهمة؛ كي يتعرف كل منهما علي الآخر .

في حين أن عملية الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة، إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ، وترتبط هذه الأسس بقواعد عملية الاختيار، والتي تمثل نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ إدارة الموارد البشرية، ويتم من خلال هذه العملية ترجمة الخطة البشرية للمنظمة إلى أنواع وإعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق الخطة الإستراتيجية للمنظمة (زايد، 2003:ص240، ص ٢٦٩).

وتعد التنمية الإدارية هي أداة كل منظمة ومؤسسة لرفع كفاءة العاملين فيها، ومهمة خاصة للدول كونها الرافعة لتنفيذ الخطط التنموية الشاملة، وقد أدى تطور دور الدولة الحديثة

إلى الدور المتكامل من عدة وظائف في جميع جوانب الحياة، إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية، إضافة إلى الحاجة إلى النهوض الاقتصادي لكل دولة مرهوناً بالتنمية الإدارية فيها، عدا عن تطور المجتمع وحاجاته، وترافق ذلك كله مع الزيادة السكانية وأعبائها (ابو ظاهر، ٢٠١٠: ١٩). ورغم ظهور محاولات عديدة لديوان الموظفين العام نحو تنظيم عملية التنمية الإدارية، بل والشروع بوضع خطط حكومية للتدريب والتنمية، إلا أن الحالة الراهنة ما زالت دون المستوى المطلوب، نظراً لحالة المؤسسة الفلسطينية بشكل عام، وعدم تضافر جهودها وتعاونها، حيث تقوم مسؤولية التنمية الإدارية على ديوان الموظفين العام وفق قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005 (قانون الخدمة المدنية المعدل، 2005: 11).

ولكي يحقق ديوان الموظفين العام - كواحد من أهم المؤسسات الحكومية أهدافه؛ للوصول إلى التنمية الإدارية من خلال سياسات الاستقطاب والاختيار - كان لابد من تعزيز المفاهيم والإجراءات الصحيحة وصولاً إلى تنمية إدارية تعمل على تحقيق دعم القرارات من أجل بناء تنظيم قوي وفعال.

#### أولاً : مشكلة البحث :

ظهرت مشكلة البحث بأنه لا توجد رؤياً إستراتيجية واضحة نحو تحقيق التنمية الإدارية والتي تساهم في تطوير الهيكل التنظيمي لدى الديوان وتوفر الكفاءات أو تعزيز البرامج التدريبية التي تعمل على الارتقاء بالنظام الإداري، وتتمثل كذلك في التعرف على سياسات الاستقطاب والاختيار وما أصابها من بعض القصور وخصوصاً ما يتعلق منها في تحقيق التنمية الإدارية، ومن خلال موقع الباحث في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة وبحكم اطلاعه على السياسات المتبعة لعمليتي الاستقطاب والاختيار، فقد الباحث استشعر بضرورة وأهمية هذا الموضوع على المستوى العام بما يخدم المجتمع الفلسطيني، وكان من الضروري الوقوف على مواضع الخلل، ومحاولة مواجهة التغيرات المستمرة، وتحقيق مسؤولياتها؛ للارتقاء بالكادر الوظيفي، والعمل المؤسسي، حيث لم تتناول الدراسات السابقة المشكلة من جوانبها كاملة، وتناولت مؤشر الاختيار أو الاستقطاب منفصلين ولم تربط العلاقة بالتنمية الإدارية مع أهميتها، ويأتي هذا البحث ليلقي الضوء على أهمية تحقيق التنمية الإدارية في ظل تحقيق سياسات الاستقطاب والاختيار وفقاً للمعايير الإدارية المتطورة، ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة

لمعالجتها، مما يُمكن ديوان الموظفين العام من تحقيق التنمية الإدارية المطلوبة. ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي :

" ما دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة " ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟
- ٢- ما واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟
- ٣- ما واقع التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟
- ٤- هل توجد علاقة بين سياسات الاستقطاب بتحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟
- ٥- هل توجد علاقة بين سياسات الاختيار بتحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار بتحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، تبعا للمتغيرات الشخصية ( العمر- الجنس- سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي ) ؟

ثانياً : فرضيات البحث :

الفرض الرئيس الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور سياسات الاستقطاب والاختيار المتبعة بديوان الموظفين العام وبين تحقيق التنمية الإدارية .

ويتفرع من الفرض الرئيس الأول الفرضيات التالية:-

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية .

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع سياسات الاختيار وبين تحقيق التنمية الإدارية .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

ثالثاً : أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في الآتي :

- ١- الكشف عن واقع سياسات الاستقطاب والاختيار في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.
- ٢- الكشف عن واقع التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.
- ٣- التعرف على علاقة سياسات الاستقطاب والاختيار بتحقيق التنمية الإدارية، في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة .
- ٤- الوصول إلى توصيات ومقترحات وتقديمها إلى ديوان الموظفين العام من أجل الارتقاء بسياسات الاستقطاب والاختيار وتعزيز التنمية الإدارية .

رابعاً : أهمية البحث :

يتمثل أهمية البحث فيما يلي :

٥- الأهمية العلمية :

١. تزويد المكتبة بعنوان حديث، يخص سياسات الاستقطاب والاختيار ليضفي ثراءً علمياً ومنفعةً للدارسين في هذا المجال.

٢. يعد هذا البحث بمثابة حصيلة علمية، ومعرفية، وتوسع من قدرات الباحث الإدارية والعلمية.

٣. يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائج البحث وتوصياته، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى، أو في مجالات أخرى وخصوصاً باعتبار هذا البحث هو الأول الذي يدرس الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية.

٦- الأهمية العملية:

١. أن البحث يتعلق بموضوع إداري مهم، يدخل ضمن اهتمامات كثير من الإداريين، والأكاديميين بشكل عام، وديوان الموظفين العام بشكل خاص، وذلك لجوهرية عملية الاستقطاب والاختيار، التي تبني المؤسسات على أساسها.

٢. يساعد البحث ديوان الموظفين العام في التعرف على واقع سياسات عمليتي الاستقطاب والاختيار داخل إطاره . ليوفر له معلوماتٍ بحثيةً ذات دلالةٍ تمكنه من تقييم أفضل . ومن أجل رفع مستوى أدائهم، ومعالجة المشاكل الناتجة عن عملية الاستقطاب والاختيار. ومن أجل المساهمة في تحسين أوضاع الديوان، ورفع كفاءة أداء المدراء والعاملين مما يعود بالنفع على المجتمع الفلسطيني عموماً.

٣. يأتي هذا البحث ضمن اختصاص الباحث فهو يعمل بديوان الموظفين العام وهو الجهاز الإداري للحكومة الفلسطينية بقطاع غزة، وهذه المؤسسة تهتم كثيراً بالسياسات التي من خلالها تتم عملية الاستقطاب والاختيار.

خامساً : متغيرات البحث :

١- المتغير المستقل

ويتضمن سياسات الاستقطاب والاختيار.

٢- المتغير التابع :

ويتضمن التنمية الإدارية .

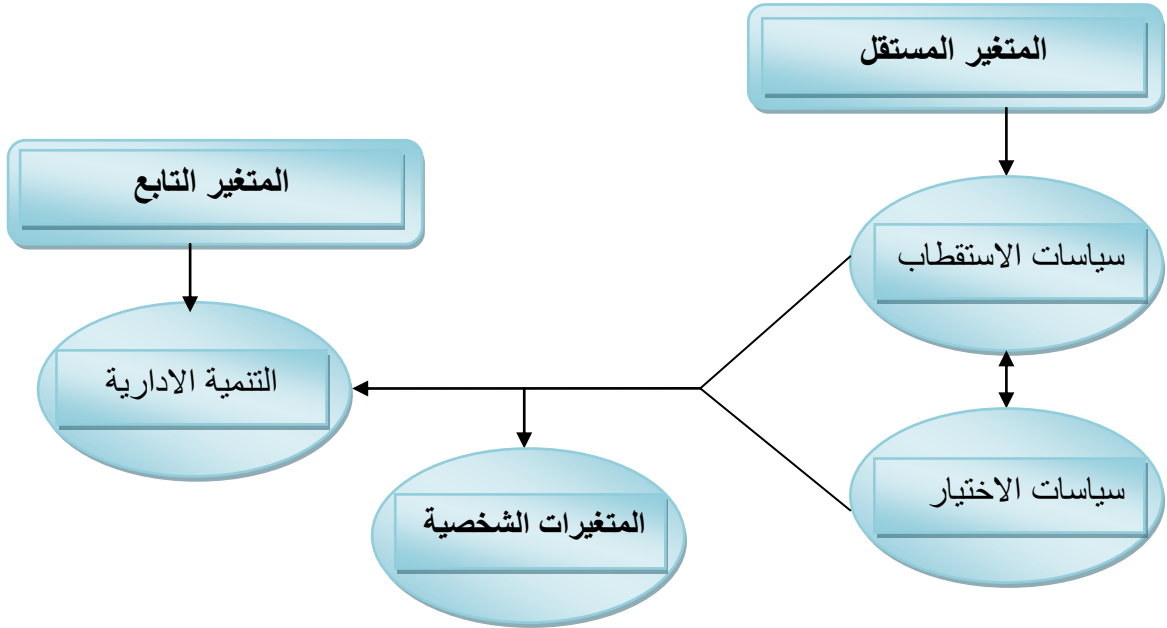
٣- المتغيرات الشخصية وتشمل (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل

العلمي).

ويوضح الشكل رقم (١) أثر المتغير المستقل والمتغير التابع .

شكل رقم (١)

متغيرات البحث



جرد بواسطة : (الباحث، ٢٠١٤)

سادسا : مصطلحات البحث :

عملية الاستقطاب :

- هي ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد اكبر عدد من المتقدمين المؤهلين لاختيار الأفضل من بينهم ليشغل وظائف المنشأة. (نصر الله، 2002 : 107).
- وتعريف الباحث الإجرائي يقوم على أن: الاستقطاب هو عملية جذب الأفراد، بحيث تكون الأفضلية في سد الشواغر الإدارية في المؤسسة بالكفاءات والمهارات المختلفة.

الاختيار :

- أنها انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة . (المدهون، 2005 : 66) .
- وتعريف الباحث الاجرائى لعملية الاختيار: هي العملية التي بموجبها انتقاء أفضل الأفراد المؤهلين والذين تتوفر فيهم القدرات والخبرات ليعود بالنفع على المؤسسة .

التنمية الإدارية :

- هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات, والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل أو هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات من العمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مؤسسته والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفاعلية من خلال توسعة قدراته ( الفضلي، 1995: ٦٤١).
- وتعريف الباحث الإجرائي للتنمية الإدارية : أنها مجموعة من الخطوات التي تعمل على تطوير أنظمة العمل والمتعلقة بتطوير الهياكل التنظيمية والاهتمام بالكادر البشرى داخل المؤسسات وتنمية المهارات الإبداعية والتدريبية والارتقاء بهم و تساعدهم على تحسين أدائهم فى العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية .

## السياسات :

- هي تمثل مجموعة التعليمات، والقواعد التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف؛ فالهدف يوضح ما نريد أن نحققه، بينما توضح السياسة كيفية التنفيذ (جامعة القدس المفتوحة، مبادئ علم الإدارة، ٢٠١٠ : ٣٨).
- تعريف الباحث الإجرائي للسياسات: هي التي من خلالها يتم توضيح المسارات الإدارية التي تعمل على تحقيق الأساليب والأنشطة وصولاً للأهداف المطلوبة لدى المنظمة.

\*\*\*\*\*

## ملخص الفصل الأول : جاء الفصل الأول بشكل مفصل للإطار العام للبحث

مشتماً على مقدمة البحث والتي وضحت المفاهيم العامة التي يعتمد عليها البحث والمتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتنمية الإدارية ، وقد اشتمل هذا الفصل بتوضيح المشكلة التي قامت عليها الدراسة ، وتم صياغة السؤال الرئيس للمشكلة ووضع الفرضيات لها ، وتوضيح أهداف وأهمية الدراسة والتي سعى الباحث إلى تحقيقها من خلال البحث والنتائج المرجوة منه ، بحيث أضيف المعالم التي ارتكز عليها موضوع الدراسة ، وتم توضيح متغيرات الدراسة والمصطلحات المتعلقة بها، والتي تمثل خارطة البحث.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

المبحث الأول

- مفهوم عملية الاستقطاب والاختيار

المبحث الثاني

- مفهوم التنمية الإدارية

المبحث الثالث

- واقع سياسات الاستقطاب والاختيار في ديوان الموظفين العام

# المبحث الأول

## الاستقطاب والاختيار

### مقدمة :

في هذا المبحث تم التطرق فيه إلى المفاهيم والأهداف موضوع الدراسة من أجل إبراز مدى أهمية الاستقطاب والاختيار، وتميز هذا المبحث بتوضيح العوامل المؤثرة لعملية استقطاب الموارد البشرية ومصادرها، وكذلك طرق عملية اختيار الموارد البشرية والمعايير المرتبطة بها، والمشكلات التي تصاحب هذه العملية، وأن عمليتي الاستقطاب والاختيار من العمليات الهامة التي يركز عليها النظام المؤسسي، وهي البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة، ومحاولة جذب الأشخاص الأكفاء واستقطابهم للعمل في المؤسسة، وللوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة يتطلب البحث الدقيق، في المصادر الممكن الحصول من خلالها على الأيدي العاملة، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل.

وقبل اختيار الأفراد، يلزم البحث عن الأكفاء، وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة، وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها، ويمكن ربط ذلك بما عُرف عن الاستقطاب : بأنه " ذلك النشاط الذي تقوم به الوحدة الإدارية المتخصصة بإدارة الأفراد بالمنظمة بهدف البحث عن مجموعة كافية من الأفراد المحتملين لملء الوظائف الشاغرة فيها واستمالتهم وجذبهم؛ لكي يكونوا قاعدة لانتقاء واختيار أنسبهم في الوقت المناسب، بما يحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها" في ضوء ذلك تكون عملية الاستقطاب تستخدم بشكل إيجابي، (رشيد، 2001 : 467).

وتمثل عملية الاختيار كذلك الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتعبر عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي أيضاً تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وواجباتها، وبين المؤهلات والخصائص في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري، وذلك لوجود فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات، والميول، وأيضاً وجود الاختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها. (عبد الباقي ، 2001 : 141-127).

## عملية الاستقطاب

### أولاً : مفهوم عملية الاستقطاب

- هو " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب (الكلادة، ٢٠١٣: ٦٠).
  - يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه هو عملية إيجاد الأفراد وتوظيفهم لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة " (Mondy, 2005:151).
  - يمكن تعريف الاستقطاب بأنه " البحث عن الأفراد المؤهلين والأكفاء وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة." (حسن، 2004: 99).
- ويُعرف بأنه " الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب، ويراد بها جذب المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (الكبيسي، 2004: 108).

ويرى الباحث من خلال المفاهيم لعملية الاستقطاب بأنها عملية إجرائية ذات أصول إدارية مترابطة بحيث تُوجد الأفراد ذات الكفاءة الإدارية التي تخدم المؤسسة بشكل قوى وفعال.

### ثانياً : أهمية عملية الاستقطاب:

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز الموارد البشرية للمنظمات الحديثة، إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

وإن لمرحلة الاستقطاب أهمية كبيرة في حياة المنظمة، حيث إن نجاحها يحقق أهدافاً كثيرة للمنظمة، منها: (زايد، ٢٠٠٣: ٢٤٠).

١. توفير الحد الكافي من المرشحين لملء الوظيفة الشاغرة في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة.

٢. توفير الأفراد المناسبين لملء الوظيفة الشاغرة، وبالتالي تسهم في نجاح عملية الاختيار وفعاليتها.

٣. المحافظة على استقرار الموارد البشرية والمنظمة، من خلال جذب المرشحين المميزين، والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم.

٤. تقليل نفقات أنشطة الموارد البشرية الخاصة بعملية التوظيف، من خلال جذب أفضل الكفاءات لملء الوظائف الشاغرة.

ويضيف الباحث إلى أن عملية الاستقطاب، ومدى أهميتها تتعلق بمدى كفاءة القائمين على عملية الاستقطاب في المؤسسة، والذي يكمن دورهم الرئيس بإيجاد الوسائل، والأساليب الحديثة التي توفر الأفراد المناسبين عند استقطابهم بأقل التكاليف والنفقات .

### ثالثاً: أهداف عملية الاستقطاب :

يعد نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلي تحقيق ما يلي:(السالم، صالح، 2002 :81-83).

١. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .
٢. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب والأفراد المناسبين واجتذابهم والذين يقع الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.
٣. الحصول على قوى عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة، و زيادة فعالية المنظمة.

من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين، بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء حياتهم الوظيفية وتطويرها.

ويمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى لعملية الاستقطاب وهي على النحو التالي: (عدوان

٣٩، ٢٠١١)

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

٥- مساعدة نشاط اختيار القوى العاملة في زيادة معدل نجاحه في أداء مهمته، وذلك عن طريق استبعاد الأفراد المتقدمين للعمل والذين تكون مؤهلاتهم ومواصفاتهم أقل أو أعلى من

المؤهلات والمواصفات المطلوبة للاختيار والتعيين، ومنعهم من الدخول في إجراءات الاختيار وبالتالي هذا يسهم في تسهيل عملية الاختيار (عقلي، 1996:105 )

٦- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم، وتقليل احتمال ترك المتقدمين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من تعيينهم عليها (رشيد، 2001:460)

لذلك كان على المنظمات التي ترغب في النجاح والمضي قدماً، أن تقوم بتوفير احتياجاتها من الأفراد والعاملين ممن تتوفر فيهم الكفاءات والمهارات المطلوبة والتي تلبي حاجات المنظمة الحقيقية لشغل الوظائف لديها. إن اختيار الموظف غير المناسب سيؤثر سلباً على أداء المنظمة لمدة أربعين عاماً، وهي مدة خدمة الموظف قبل التقاعد (أصيل، 2000: 13).

ويرى الباحث مما سبق أن أهمية عملية الاستقطاب هو ضمان جذب الأفراد المتقدمين للوظائف بشكل دقيق في المؤسسات المختلفة، والتركيز على الأفراد المؤهلين، وأصحاب الكفاءات العالية، واستبعاد الأفراد الغير مؤهلين، ويرجع ذلك أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية في عملية الاستقطاب هو إهتمام غالبية المؤسسات والمنظمات الحديثة والتي تحافظ على استقرار الموارد البشرية والمنظمة معاً وذلك حتى تستمر المؤسسة نحو الفعالية، ومن خلال التركيز على التحليل والتخطيط الوظيفي للموارد البشرية وذلك تلبية لحاجات المؤسسة الحقيقية لشغل الوظائف .

وتتوقف فعالية عملية الاستقطاب على عاملين رئيسيين هما:

أولاً: قدرة المنظمة على جذب الأفراد : يجب على إدارة المنظمة أن تدرك العوامل التي من خلالها يأخذ الأفراد قرارهم بالتقدم للعمل في منظمة ما وهذه العوامل هي: (الهيئي، 2003 : 125؛ رشيد، 2001 : 46).

١. مزيج الحوافز المادية، سواء أكانت مباشرة كالأجور أم غير مباشرة مثل بدل المواصلات والإسكان.

٢. نظرة المتقدمين نحو الوظيفة المعلنة، فكلما كانت نظرة هؤلاء المتقدمين إلى الوظيفة نظرة إيجابية، وكونها تحظى بمركز اجتماعي رفيع؛ كلما كان عدد المتقدمين لهذه الوظيفة أكبر، والعكس صحيح.

٣. فرص التعليم والتدريب المتاحة لمن سيشغل هذه الوظيفة.

٤. الفرص المتاحة للترقي في السلم الوظيفي بالمنظمة.

٥. الظروف المادية المحيطة ببيئة العمل، كالتجهيزات، والتهوية، وساعات العمل، والراحة، والنظافة، وغيرها.

٦. موقع مكان العمل وقربه من إقامة المتقدم.

٧. الخدمات الأخرى المقدمة، وخصوصاً تلك التي تهتم بالعنصر النسوي، والمتعلقة بإجازات الأمومة، والحضانة، وغيرها.

ثانياً : القدرة على تحديد مصادر استقطاب العاملين المحتملين :

ويعد هذا العامل مهماً جداً بالنسبة للمنظمة، حيث يجب عليها تحديد الأماكن التي يمكنها من خلالها استقطاب العدد الكافي، وبالكفاءة المتوقعة لملء وظائفها الشاغرة .

ويرى الباحث بأن عملية الاستقطاب لها فاعلية في إدارة المؤسسة، إذا نجحت المؤسسة في توفير الحوافز للأفراد المراد استقطابهم للوظائف في المؤسسة، وإظهار النظرة الإيجابية الواضحة أمام الأفراد، وضرورة توفير فرص التدريب للأفراد وتأهيلهم بشكل جيد، والعمل على ضمان الترتي لهم، وإيجاد الموقع الملائم والمناسب، مع أهمية تحديد مصدر الاستقطاب سواءً الداخلي أو الخارجي أمام الأفراد، ويأتي ذلك من أجل تنويع استقطاب الأفراد في المؤسسة .

رابعاً : برامج عملية الاستقطاب:-

يتم تنفيذ برامج الاستقطاب عبر أسلوبين هما : (Connerely,1997, p259).

- الاستقطاب الايجابي .

- الاستقطاب السلبي.

و يتوقف استخدام احد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثل : عدد الوظائف ونوعها، والحالة العامة للاقتصاد، وسوق العمل و فيما يلي إيجاز لهذين الأسلوبين:

#### 1-الاستقطاب الايجابي:

هذا الأسلوب من الاستقطاب يذهب إلى أبعد من إلقاء الضوء على وظائف شاغرة في المنظمة ، أو الاكتفاء بتقديم المعلومات عن تلك الوظائف الشاغرة عند طلبها، بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات وإغرائها للعمل في المنظمة من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة.

#### 2-الاستقطاب السلبي:

وهذا الأسلوب السيئ من أساليب الاستقطاب؛ يكون في العادة موجهاً نحو شغل وظيفة معينة، ويكتفي فقط بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر، وبيان شروط التقدم إليها، ومواعيد التقدم وإجراءاته والجهة التي يتقدم إليه، وفي هذا النوع من الاستقطاب تستخدم وسائل مثل الإعلان في الصحف و المجالات العام منها والمتخصصة بمجال معين.

#### خامساً : بدائل عملية الاستقطاب:

بعد إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية ووجدت المؤسسة بأنها بحاجة إلى قوى عاملة أخرى، قد تلجا إلى وسائل أخرى غير وسيلة الاستقطاب، ويمكن توضيحها فيما يلي :  
(Mondy,2005: 121)

1-التعاقد من الباطن.

2-العقود المؤقتة.

3-الإعارة.

4- ساعات العمل الإضافية.

## سادسا : العوامل المؤثرة في عملية استقطاب:

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والمتغيرات و الظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فان هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب ويمكن تقسيمها إلى:  
(حمود، الخرشة، 2007:92).

### ١- البيئة الخارجية للاستقطاب:

من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب: هي البيئة الخارجية؛ أي العوامل و الظروف خارج حدود المنظمة، والتي بدورها تؤثر في عملية الاستقطاب و تنقسم إلى:

أ- **سوق العمل** : فكلما كان سوق العمل والذي يمثل مصدر من مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليه المنظمة للحصول على مواردها البشرية يقيس حجم العمالة الموجودة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة ، ووفق نوعيات ومواصفات محددة، فإن ذلك يخدم نشاطها الاستقطابي .

ب- **سمعة المنظمة** : إن سمعة المنظمة، و ما تتسم به من مزايا جاذبة، ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعليةً من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء

ج- **الاعتبارات القانونية** : تلعب أيضا دورا مهماً في ممارسات الاستقطاب، فكثيراً من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الاستقطاب من حيث ( ساعات العمل، الأجور، الإجازات ) وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المؤسسة التي تحدد الدور المهم في سياسة الاستقطاب والاختيار لدى المنظمات .

### ٢- البيئة الداخلية للاستقطاب:

هناك أيضا العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في عملية الاستقطاب وتكون هذه العوامل ناتجة عن السياسة الداخلية للمنظمة منها :تخطيط الموارد البشرية ، ومعرفة الشركة بموظفيها ، والإستراتيجية التنظيمية.

ويرى الباحث إن العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب والتي تكمن في البيئات الداخلية أو الخارجية من الأمور الهامة الواجب على المؤسسة، وذلك لان وضوح الاستراتيجيات والإجراءات لعملية الاستقطاب، تؤثر إيجاباً على الدور الذي تقوم به المؤسسة عند جذب الأفراد.

## سابعا : مصادر عملية الاستقطاب:

إذا ما قررت المنظمة أنها بحاجة إلى قوى عاملة إضافية، إما بسبب التوسع في أنشطتها، وإما لإحلالها محل قوى عاملة، ثم الاستغناء عنها، أو محل قوى عاملة تركت العمل بمحض إرادتها فإن المنظمة، في مواجهة هذه الظروف، قد تلجأ إلى مصادر داخلية للقوى العاملة أو إلى مصادر خارجية لها وعادة ما تلجأ المنظمة إلى كلا النوعين من المصادر.

### ١- المصادر الداخلية و تتمثل فيما يلي :

أ -الإعلان في داخل المنظمة :عن الوظائف الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوافر فيه الشروط المطلوبة، ويأنس في نفسه القدرة، ومن ثم تلجأ المنظمة إلى الاختيار من بين المتقدمين وفق مما تراه مناسباً.

ب - توصيات موظفي المنظمة: وهنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليزكي من يعتقد بملائمته لشغل الوظيفة الشاغرة. (أبو شيخه، 2010: 116 )

ويرى (عبد الباقي، 2001:128، 129) أن المصادر الداخلية للاستقطاب تتمثل فيما يلي:  
-الترقية.

-النقل و التحويل.

-الموظفون السابقون.

وللمصادر الداخلية مزايا و عيوب يمكن توضيحها فيما يلي: ( شاويش، 2007: 159،160).

### مزايا الاستقطاب عبر المصادر الداخلية :

- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة، وترفع الروح المعنوية لديهم.
- تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.
- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة، ومتطلباتها، مع المحافظة على سرية العمل
- تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصدر للقوى العاملة فيها.
- تخفض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة.

### عيوب المصادر الداخلية :

- حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة .
- قد لا يصلح العاملين بالمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة (عبد الباقي، 2001:130).

## 2-المصادر الخارجية:

قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لشغل الوظائف الشاغرة؛ لعدم وجود الأشخاص ذوي القدرات، والمهارات، والتدريب المناسب في المنظمة، أو لإتاحة المجال لدماء جديدة وآراء وأفكار تفيد في تغيير طرق أداء العمل في المنظمة، بدلا من استمرار الأداء بالطرق المتبعة التي لم تعد مناسبة أو قد تصبح غير ملائمة في المستقبل، ومن هذه المصادر :

أ - مكاتب التوظيف أو الاستخدام.

ب - المؤسسات التعليمية.

ج - النقابات العمالية.

د - الاختيار من خلال الأحداث الخاصة (أبو شيخه، 2010: 117،118).

**مزايا استخدام المصادر الخارجية في عملية استقطاب الموارد البشرية :**

- الاستفادة من أصحاب الخبرات ووجهات نظر، وأساليب العمل الجديدة نتيجة لجذب دماء جديدة للمنشأة.
- إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل.
- إمكانية تغيير العادات القديمة لدى العاملين، والذين استقدموا من الخارج.
- إلا أن للمصادر الخارجية في استقطاب العاملين و اختيارهم عيوباً منها:**
- ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة، وفقدان حماسهم لعدم ترقيةهم إلى الوظائف العليا، وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
- حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة، وظروفها مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.
- تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد؛ من اجل تهيئتهم، وإعدادهم للعمل.
- تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة، سواء أكان ذلك في الأجور، أم في رسوم تدفع لمكاتب الاستخدام والوكالات الخاصة، أم في ثمن إعلانات التوظيف في وسائل الإعلام المختلفة. (شاويش، 2007:161 )

ويُشار إلى أن أساس عملية الاستقطاب واحد، إلا أن استقطاب المدراء وخاصة المدراء الذين يشغلون مناصب إدارية عليا في الشركات الكبيرة أو العملاقة، يعد أكثر أهمية وتعقيداً، لذلك يختلف استقطاب المدراء عن استقطاب العاملين، والتربويين الاعتياديين، وله ترتيباته الخاصة. (Wany, Cascio,1991:336-337)

#### ثامنا : القائمون على عملية الاستقطاب :

يمثل القائمون على الاستقطاب أحد العناصر المؤثرة على جودة عملية الاستقطاب، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة القائمين على الاستقطاب في جذب أقل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة، نذكر منها ما يلي :

١. **الخبرة الوظيفية :** يمكن أن تفاضل المنظمة بين تكوين لجنة للاستقطاب من مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أو من المديرين من كافة التخصصات الأخرى (مثل الإنتاج أو التسويق أو التمويل وخلافه). ومن الطبيعي أن تزداد جودة عملية الاستقطاب في الحالات التي يكون فيها القائمون على الاستقطاب على درجة عالية من التخصص والإلمام بطبيعة الوظائف الشاعرة .
٢. **القدرة على إجراء المقابلة :** تمثل مقابلات التوظيف عملية مهمة من عمليات الاستقطاب والاختيار، ومن الضروري أن تتوافر لدى القائمين على الاستقطاب المهارات الأساسية للمقابلات. ومن أهم هذه المهارات مهارات التحدث، وتحقيق الاتصال الفعال مع غيرهم، لإدارة الاجتماعات.
٣. **الإلمام بسوق العمل :** إن تفهم القائم على الاستقطاب بظروف العمالة، وسوق العمل يساهم بشكل كبير في واقعية عملية الاستقطاب، فمن الطبيعي أن تزداد توقعات القائمين على الاستقطاب بالنسبة للمهارات التي يجب توافرها في شغل الوظائف في الحالات التي تتوافر فيها العمالة الماهرة، أما في الحالات التي تكون فيها سوق العمل ضيقة، فإن تلك التوقعات يجب أن تكون أقل (زايد، 2003:226).

#### خطوات عملية الاستقطاب:

إن عملية استقطاب الموظفين وتعيينهم يجب أن تمر بمراحل متعددة، وتعد كل مرحلة منها خطوة أساسية لعملية الاستقطاب والتعيين، وهذه الخطوات تشكل في حد ذاتها، في حال تنفيذها

بالطريقة الصحيحة بمعايير ونماذج للممارسة الجيدة لعمليتي الاستقطاب ، وهذه الخطوات

هي : ( Lakhotia. 2008:48 )

أ- تخطيط الموارد البشرية : ويطلب في هذه المرحلة القيام بعملية تحليل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتخطيط للحصول عليها وتتضمن هذه المرحلة خطوات ضرورية من أجل بناء الخطة .

ب- تحديد أهداف المنظمة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية.

ج- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً (تحديد الطلب).

د- تقييم الموارد البشرية الموجودة في المنظمة والمتوفرة في أسواق العمالة (تحديد العرض).

هـ- وضع الخطة الهادفة إلى تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية.

و- متابعة تنفيذ الخطة والتقييم المستمر لكل عملية يتم إنجازها.

وتعتمد المنظمات عند تخطيط الموارد البشرية على تحليل الوظائف القائمة والوظائف المستقبلية

مستندة بذلك إلى الوصف الوظيفي الذي يحدد مواصفات كل وظيفة ومواصفات شاغلها.

ز- استقطاب الموارد البشرية : ويعلن في هذه الخطوة عن حاجة المنظمة إلى الموارد البشرية سواءً

كان ذلك بالإعلانات الصحفية وهذه العملية تتضمن معايير يجب أن تكون واضحة وقوية؛ لأن

قوة الإعلان تؤدي إلى استقطاب الأشخاص الأكثر نكاه من الآخرين، ويجب أن تكون أهداف

الاستقطاب واضحة، كما يجب أن تكون العملية رسمية Formal Recruitment، ويجب أن

تتنوع مصادر الاستقطاب حيث يمكن استخدام الصحف اليومية، ووكالات التوظيف

ح- الاختيار :عملية الاختيار هي انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين أو مستقطبين

قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وعليه يجب التركيز على مفهومي الكفاءة والفاعلية في

عملية الاختيار، لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح .(درة، الصباغ، ٢٠٠٨ : ٢٢٢)

ويرى الباحث من خلال دراسة عملية الاستقطاب، أنه إذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها

وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة و قدرات عالية، لذلك يستلزم منها

تبني عملية استقطاب فعالة قائمة على إجراءات وأساليب جيدة، للحصول على الموارد البشرية

بالاعتماد على المصادر الداخلية و الخارجية، واللجوء إلى إحدى المصادر يتوقف على عدة

عوامل أساسية منها حجم المنظمة وظروفها وإمكانياتها، ومن ثم فإن استقطاب الفرد الكفاء هو من أهم العوامل لنجاح العمل داخل المنظمة .

### عملية الاختيار:

#### أولاً : مفهوم عملية الاختيار:

لقد طرح الكثير من الكُتاب وعلماء الإدارة عدداً من المفاهيم المتعلقة بعملية الاختيار في الوظائف بشكل عام، وفيما يلي عرض لمجموعة من تلك المفاهيم: قد ينظر إلى الاختيار على أنه "عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أفضلهم" (أبو شيخه، ٢٠١٠: 80-81)

**وفي تعريف آخر للاختيار عرف على أنه** "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" (سالم ، صالح، 2002:85). ويتمثل قرار الاختيار؛ في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، وبأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، وبعد التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار، ومن ثم فكل خطأ في تلك العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار (حسن، 2001، ص123).

وعرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه المقومات والمتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار في المنظمة". (أحمد، 1999: 155)

وتتضمن عملية الاختيار الإجراءات التي تنتهي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة (نوري وكورتل، ٢٠١١: ١٧١)

ويرى الباحث إن عملية الاختيار وفقاً لهذه التعريفات والمفاهيم أنها: هي بمثابة سلسلة من الخطوات والمعايير المحددة التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن من خلالها إعطاء الأولوية لبعض المتقدمين على البعض الآخر في شغل المناصب الإدارية؛ إذا ما توافرت فيهم الصفات والمؤهلات المطلوبة المتناسبة مع المتطلبات، والمسئوليات اللازمة شغل تلك المواقع الإدارية، كما أن هذه

الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى أساس علمي سليم يقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة بما يحقق العدالة والمساواة والمنافسة بين جميع المتقدمين لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في السلم الإداري للمنظمات.

### ثانياً: أهمية عملية الاختيار:

١- تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري فمن خلال الممارسة السليمة، والعلمية لقواعد ومعايير عملية الاختيار تستطيع المنظمة تحقيق التالي: (عبد الوهاب، البرادعي، 2006: 77)

٢- تدفع عملية الاختيار باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، والشخص الذي يشعر أنه عُين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته، وقدراته؛ سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار

٣- فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم. كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.

٤- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن ذلك: إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً.

٥- أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين فيها، وكلما كان لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة، والعكس صحيح .

٦- ويمكن القول إن أهمية عملية الاختيار ترجع إلى الأسباب التالية: (شاويش، 2007: 158) .

أ- أداء القائم بعملية الاختيار يعتمد وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، فالعاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لن ينجزوا أعمالهم بفعالية، فإنجاز رئيسهم لا بد وأن يتأثر هو الآخر، ولذلك على الإدارة أن تفرز الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد.

ب- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة، مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة

الاهتمام باختيار العاملين؛ حتى لا تضيق تلك النفقات دون تحقيق هدفها والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.

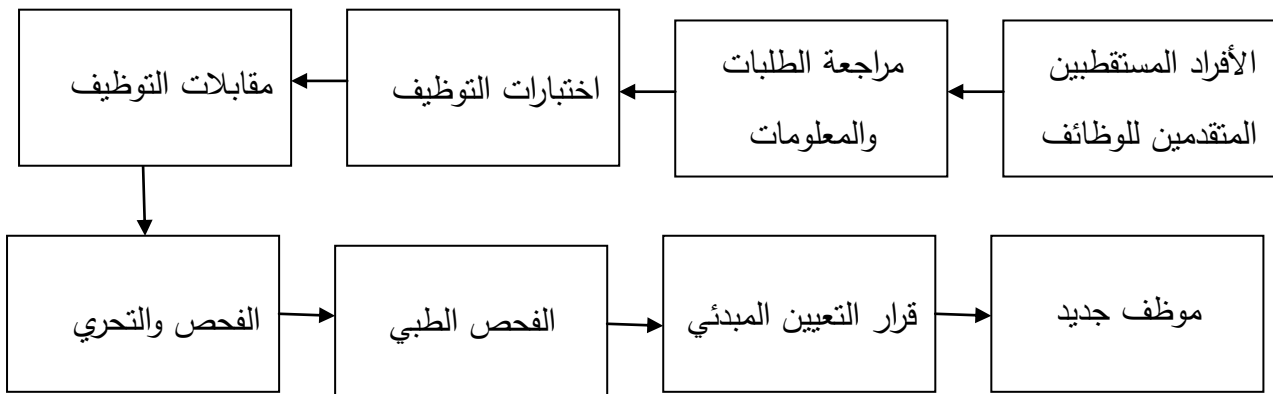
ج- عملية الاختيار السلمية مهمة للتأكيد على قانونية إجراءات الاختيار، وذلك تعاضياً مع القوانين التي تنص على عدم التمييز والمساواة في المعاملة ضد الأقليات أو الأجناس المختلفة. ويرى الباحث بأن عملية الاختيار ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بشكل عام، وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فعلى هذه العملية تتوقف عملية تحديد أداء المنظمة وموظفيها، وبالتالي تحديد مستقبلها، ويمكن أن تتضح هذه الأهمية من خلال الانتقاء السليم لأصحاب الأداء المتميز .

### ثالثاً: مراحل عملية الاختيار:

تختلف عملية الاختيار من منظمة إلى أخرى، أو تضيق وتتسع، وذلك حسب طبيعة عمل الوظيفة الشاغرة، وحسب حجم المنظمة ذاتها، وحسب حجم القوى العاملة فيها، وعدد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة. ولكن يمكن القول إن هناك خطوات رئيسة عامة لا بد للمنظمة من إتباعها" إذا أرادت الحصول على أفضل الكفاءات المتقدمة للوظيفة الشاغرة فيها"، وتتلخص هذه المراحل بعدة خطوات والشكل رقم ( ٢ ) يبين أهم هذه المراحل لعملية الاختيار حسب التالي :

### الشكل رقم (2)

#### يوضح مراحل خطوات الاختيار إلى التعيين



المصدر ( mondy,noe ، ٢٠٠٥:١٦٦ )

وسيتم مناقشة هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

## ١. الأفراد المستقطبين المتقدمين للوظائف.

قبل شغل الوظيفة بالأكفاء من الأفراد، يلزم البحث عن هؤلاء الأكفاء، وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة، وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها من خلال مصادر الاستقطاب الداخلي أو الخارجي، ويجب أن يكون وعاء الاستقطاب مناسباً بما يسمح بالتمييز الجيد بين الأفراد المستقطبين للعمل في المنظمة (الزراي، ٢٠٠٦: ٢٦).

## ٢. طلب التوظيف ومراجعتها.

ويقصد به: هي تلك الاستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة، ويملوها المتقدم للتعريف بنفسه، وهو من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدمين، ويتضمن في محتواه معلومات تتعلق بشخص المتقدم، وبوضعه الأسري والاجتماعي، وتأهيله العلمي والمهني، وخبراته السابقة، والدورات التي حصل عليها، والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف عليه (أبو شيخة، 2010: 127).

## ٣. اختبارات التوظيف:

يمكن تعريف اختبار التوظيف بأنه " إجراء منظم هدفه معاينة السلوك أو الاتجاهات أو الأداء لدى شخص معين، أو مقارنة سلوك واتجاهات والأداء لدى شخصين أو أكثر ". وفي مجال إدارة الموارد البشرية تستخدم الاختبارات أكثر من استخدام فبالإضافة إلى كونها أسلوب من أساليب الاختيار، فهي أيضاً تستخدم في اتخاذ القرارات كالتتري والنقل والتدريب، فالهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل أو الوظيفة (شاويش، 2007: 168).

## ٤. أنواع الاختبارات:

- أ- اختبارات الاستعداد والقدرات: إن الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها (عبد الباقي، 2001: 150).
- ب- اختبارات الأداء: ولهذا الصنف من الاختبارات نوعان، الأول: يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابياً أو شفوياً، والثاني: يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي، وملاحظة تصرفاته. (شاويش، 2007: 169)
- ج- اختبارات الشخصية: وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، (عبد الباقي، 2001: 151).

د- اختبارات الاهتمامات المهنية: وهذا النوع من الاختبارات يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الاهتمامات، والهوايات، والنشاطات الترفيهية (شاويش، 2007: 169).

#### ٤. المقابلات.

تعد المقابلات الخطوة التالية في الاختيار، وبعد اكتمال المعلومات عن المرشحين، تُجرى مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى، قد لا تتضح من الملف كالمظهر العام وطريقة التصرف، وغيرها، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات مهمة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات، والشهادات، والاختبارات، وغيرها، وتعد المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب انتشاراً، واستعمالاً في المنشآت المختلفة، وذلك كما يرى كثيرون من الباحثين؛ بأنه لا يوجد بديل أكثر تفوقاً من حيث السهولة والإجراء، وقلّة التكاليف من أسلوب المقابلة الشخصية في عملية الاختيار (برنوطي، 2004: 243-244).

#### ٥. التحري والتوصية:

ويتم ذلك بالإتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب الاستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها والتي تتعلق بمستوى إنجازته وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي أن لا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين وأن يؤخذ تقويمهم بحذر (أبوشيخه، 2010: 133).

#### ٦. الفحص الطبي:

ويكون هذا الشرط قبل التعيين وبعد عملية الاختيار للتأكد من اللياقة الصحية للشخص للعمل الذي سيُعين فيه، ولا يمكن تحقيق هذا إلا عن طريق الفحص الطبي، الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء، سواء أكان في المركز الصحي التابع للمنشأة أم في مستشفى معتمد لدى المنشأة ويجب أن يتوفر لدى الأطباء معلومات عن نوع الوظائف التي سيشغلها الموظف لمعرفة مدى ملائمة الشخص طالب العلم مع الوظيفة المراد شغلها، فقد يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح للعمل من الناحية الصحية لهذه الوظيفة، ويفيد أيضاً في حماية الموظفين الموجودين أصلاً في المنشأة، وذلك تجنباً لوجود مرض معدٍ لدى الشخص المرشح للوظيفة (شاويش، 2007: 172).

## ٧. قرار التعيين المبدئي.

ويتضمن إصدار قراراً يفيد بترشيح الشخص الذي تم اختياره للوظيفة المطلوبة ، على أن يقوم بتقديم جميع المستندات واستيفائها وتجهيزها وتصديقها النهائي من الجهات المختصة ، وكذلك يتم إخبار المرشح بموعد بدء العمل، وتوقيع عقد التعيين وفقاً لصيغة الإجراءات المتبعة داخل المنظمة، وبعدها يخضع الموظف لفترة تجربة يليها كتابة التقرير من المشرفين على العمل وتقديم التوصيات اللازمة نحو التثبيت (الهيئة، ٢٠١٣:١٣٦).

## ٨. موظف جديد.

بعد أن يمضي الموظف الجديد لفترة التجربة المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل (عدوان، ٢٠١١:٥١).

## رابعا : فلسفة عملية الاختيار:

يقصد بالاختيار :عملية انتقاء أفضل الأفراد لشغل وظيفة معينة، أي :المقارنة والمفاضلة بين عدد من الأفراد لاختيار الفرد الذي تتوافق ميوله واستعداداته وقدراته الوظيفية مع الوظيفة الشاغرة، وعلى ذلك فإن عملية الاختيار تقوم على مبدئين أساسيين هما : (عبد الرحمن، 1987 : 189-191)

١ . وجود فوارق هامة وجوهرية بين الأفراد.

٢ . اختلاف وتباين متطلبات كل وظيفة وتباينها، فهذا الاختلاف والتباين يستتبع اختلاف الخصائص الجسمية والعقلية لشاغلي تلك الوظائف.

## طرق اختيار الموظفين:

تلجأ الإدارة إلى طرق مختلفة في الاختيار، تتنوع من دولة إلى أخرى تبعا لقوانينها وأنظمتها الإدارية ، وبصفة عامة يمكن حصر الطرق المتبعة لدى الدول في اختيار الموظفين بما يلي :

١. حرية الإدارة في الاختيار : يكون للإدارة بموجب هذه الطريقة سلطة تقديرية واسعة لاختيار الموظف العام، وتعتبر الثقة هي أساس اختيار الشخص لشغل الوظيفة العامة ، فالسلطة المختصة

بالتعيين لها حرية اختيار الشخص من بين الأشخاص الذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة، أو من بين الأشخاص المرشحين والمؤهلين لشغل الوظيفة العامة.

٢. **الانتخاب** : تلجأ بعض الدول إلى طريقة الانتخاب كأسلوب في اختيار شاغلي الوظائف العامة، إذ يتم اختيار الموظف عن طريق انتخابه مباشرة من قبل الشعب، أو من بين فئة معينة، ويعاب على هذه الطريقة؛ أن الانتخاب لا يكفل دوماً اختيار الأكفأ لشغل الوظيفة العامة، فقد تتغلب الاعتبارات العائلية والشخصية على اعتبارات المصلحة العامة.

٣. **الإعداد الفني والإداري المسبق** : تلتزم بعض الدول ضمن قوانينها العامة وأنظمتها المتعلقة بشغل الوظائف العامة بتأهيل الأشخاص وإعدادهم فنياً وإدارياً، قبل إشغال بعض الوظائف التي تتطلب طبيعتها مثل هذا الإعداد، ويتم هذا الإعداد عبر معاهد أو مدارس متخصصة بالإدارة تنتسها الدول لهذا الغرض، مثل المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، والمدرسة الوطنية للإدارة في تونس.

٤. **المسابقة** : يتم التعيين وفقاً لهذه الطريقة بعد اجتياز المتقدمين لشغل الوظيفة العامة لمجموعة من الاختبارات التحريرية أو الشفهية ثم المقابلات الشخصية المحددة سلفاً، والتي تأخذ بالاعتبار العديد من الجوانب المتعلقة بشخصية وذكاء وجدارة الشخص المرشح للوظيفة وذكائه وجدارته، وتعد طريقة المسابقة من أفضل طرق اختيار الموظفين للوظائف العامة، كما أنها الأكثر شيوعاً في الدول الديمقراطية (بشناق، 2002:ص13، ص31).

#### خامساً : معايير عملية الاختيار :

يقصد بمعايير الاختيار تلك الصفات والخصائص التي يجب توافرها في الشخص الذي سيتم اختياره لملء الوظيفة الشاغرة بما يتناسب والمتطلبات الأساسية لها، ويشكل أساسي يجب أن تتضمن معايير الاختيار قائمة بالمميزات التي كان يتمتع بها الموظف الذي كان يشغل الوظيفة المعلنة بجدارة (Ivancevich, Glueck, 1986 : 230).

ولا توجد معايير ثابتة يمكن تطبيقها على كافة الوظائف الشاغرة كافة ؛ وذلك لاختلاف طبيعة هذه الوظائف، واختلاف مجال أعمال المنظمات وأهدافها، ولكن يمكن القول أن هناك عدة خصائص عديدة يجب توافرها في الشخص المراد اختياره بما يتلاءم وطبيعة الوظيفة الشاغرة، وهذه الخصائص هي (رشيد، 2001 : ٥٥).

١. **مستوى التعليم** : تقوم إدارة القوى البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب للوظيفة الشاغرة بما يتلاءم وطبيعة عملها ومسئولياتها وذلك قبل الإعلان عن هذه الوظيفة، ويتطلب ذلك تحديد المؤهل الدراسي، والتخصص وأحياناً التقدير عند التخرج.

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

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

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

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

#### سادسا : مشكلات عملية الاختيار :

من أهم المشكلات التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمات في تحسين جهودها في مجال الاختيار هي : ( الهيتي، 2003 :141-142 ) .

١. غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات وغياب إستراتيجية واضحة لها ؛ يجعل عملية الاختيار بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.

٢. سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.

٣. ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.

٤. غياب عملية الاستقطاب أو ضعفها على مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة للعملية .

٥. عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الاختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.

٦. شكلية فترة التجربة؛ بسبب ضعف المراقبة والمعايشة الميدانية للمرشح للتعيين الذي تم اختياره بشكل أولي وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية؛ مما يؤثر على قرار التثبيت.

٧. إغفال المحددات القانونية والاجتماعية؛ مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف.

٨. عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين؛ مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بها.
٩. زيادة التكاليف؛ بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

وقد خلص الباحث في نهاية هذا المبحث بأن عمليتي الاستقطاب والاختيار من الأمور الأساسية والتي لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال؛ إذا أرادت المؤسسة أن تعزز من قوتها، وقد شمل هذا المبحث على الكثير من المفاهيم المتعددة والمرتبطة بالاستقطاب والاختيار، وتم التطرق إلى فعالية عملية الاستقطاب وقدرة المنظمة على جذب الأفراد ومكانية القدرة على تحديد مصادره، وتوضيح أبرز الأهداف المتعلقة به والعوامل المؤثرة فيه، وتم التطرق إلى عملية الاختيار من خلال أهميتها والطرق المتعلقة بها.

## المبحث الثاني

### مفهوم التنمية الإدارية

#### مقدمة :

تقوم التنمية الإدارية بوظائف تتكون من عمليات التطوير والتحديث والإصلاح في الأجهزة الحكومية، وبذلك فإن المؤسسات العامة مطالبه أكثر من أي وقت بالاهتمام في التنمية الإدارية ووضع الأطر التنظيمية والقانونية وممارساتها وتوفير سبل تطويرها والارتقاء بها لتحقيق التنمية الشاملة، ونظراً لأهمية الموضوع وضرورة دراسته ميدانياً في القطاع العام الفلسطيني كونه يعاني من نقص واضح في مثل هذه الدراسات الحيوية، و جاء هذا البحث ليلقي الضوء على جوانب مهمة في التنمية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام، آملي أن تساهم هذه الدراسة مساهمة إيجابية في دعم توجهات التنمية للوزارات التي من شأنها تطوير أدائها الوظيفي، ورفع كفاءة العمل لتحقيق أهدافها.

وتقوم مسؤولية التنمية الإدارية على ديوان الموظفين العام وفق قانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005 (قانون الخدمة المدنية المعدل، ٢٠٠٥)، بالتعاون مع مجلس الوزراء ومع وزارة التخطيط وأي مؤسسة وطنية أخرى ذات علاقة، بالإضافة إلى مسؤولية كل إدارة لتنمية الموارد البشرية في كل مؤسسة فلسطينية عامة عن تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسة (ابو ظاهر، ٢٠١٠:٨).

إن القوى البشرية هي الدعامه الأولى للاقتصاد الوطني والقومي، وتنظيم هذه القوى، ولكفاءتها وفعاليتها أثر عظيم في زيادة الطاقة الإنتاجية، ورفع مستوى أداء المنظمة. ومن هذا المنطلق ظهر توجهٌ جديد؛ يدعو إلى توسيع إطار التغيير، والتطوير، والتنمية الإدارية، والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصوره جديدة تساعد على مواجهة التغييرات الجذرية، حيث تم البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتعاون مع المتغيرات البيئية المعقدة، الأمر الذي أعطى للتنمية الإدارية الأهمية كونها الأداة التي تستطيع المنظمات من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية في تدريب العنصر البشري وتأهيله، بوجود الإمكانيات التقنية الحديثة بما يكفل قيامها بمتطلبات خططها التنموية والنهوض بالعملية الإدارية زويلف، اللوزي، 1993: 3).

## أولاً: تعريف التنمية الإدارية:

يمكن اعتبار التنمية الإدارية الجهاز المسئول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف، وهذا يظهر من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية في تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية (اللوزي، 2000: 41)، وبالتالي فإنه لا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل، بل يجب النظر إليها من خلال علاقاتها وتداخلها وترابطها مع التنمية الشاملة.

ولقد تصدى العديد من الباحثين والدارسين إلى التنمية الإدارية محاولين الوصول إلى صيغ مرضية لمفهوم التنمية الإدارية، وقد حظيت بمجموعة من التعريفات والمفاهيم شأنها شأن بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى.

٣. عرفت التنمية الإدارية بأنها: "إستثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مروضيه، للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية؛ من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل" (الفضلي، 1995: 641).

٤. وتعريف آخر: بأن التنمية الإدارية هي: عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعاً، وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر، لتتناسب مع التغيير الكمي، والنوعي للسلع، والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع (اللوزي، زويلف، 1993: 9).

٥. ورد تعريف التنمية الإدارية بحسب ما ورد في المعجم الإداري: هي مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية والتي تتمثل أساساً في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية، وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية، وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية (الشويكي، 2006: 119).

- وتعريف آخر للتنمية الإدارية " بأنها عملية تمكين الجهاز الإداري من تحديث الأنماط المنطقية والسلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية المواجهة لها (الكبيسي، 1983: 32).

- وهي " عملية مستمرة في مواكبة المتغيرات البيئية والتنظيمية، ولتحقيق ذلك فإنها تعتمد على ثلاث عناصر أساسية هي :المهارات الإدارية والمناخ التنظيمي، والظروف البيئية" (الفارسي، بوسنية، ٢٠٠٣: 214)
- التنمية الإدارية هي عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك لا بد لإنجاح هذه التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن تركز على منطلقات فكرية، وأن تستخدم وسائل غير تقليدية (الجميلى ، ١٩٩٨ : ٢٦).
- فلقد عرّف (Brown) بأن التنمية الإدارية: هي محاولة لتحسين الفعالية الإدارية من خلال عمليات التعلم ، وأنها عملية واعية ومنهجية علمية يمكن من خلالها التحكم فى تنمية الموارد الإدارية فى المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية (Brown، ٢٠٠٣: 292 )
- ويعرف (Chanda) التنمية الادارية : بأنها الجهد المخطط لتحسين أداء القائمين على الإدارة فى المستقبل (Chanda، ٢٠٠٧: 488)
- ويرى (Gilbert) أن التنمية الإدارية هي : فلسفة الإنجاز التي تدعم الهيكل التنظيمي، والعملية التي تساعد الأفراد المؤهلين على تنمية قدراتهم، وتعظيم إمكاناتهم الإدارية. (Gilbert، ١٩٩٨: ٢٣)
- بينما يرى (Woodall) فى تعريفه للتنمية الإدارية أنها الجهد المبذول لتطوير الفعالية الإدارية عبر عملية تعليمية مخططة ومقصودة ، وأنها عملية يمكن من خلالها الحصول على مهارات وقدرات تمكن الفرد من إدارة ذاته وإدارة الآخرين. (Woodall، ١٩٩٨: 4)

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن التنمية الإدارية تعتبر عملية شاملة يمكن من خلالها إحداث تغيير فى الهياكل التنظيمية، وتطوير اللوائح والقوانين، وإعداد القيادات وتنميتها، حتى يمكن مواجهة التغيرات المستقبلية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى المستوى الإداري المؤسسي يتضح أنه لا سبيل لتحقيق أهداف المؤسسة، دون أن تتوفر لذلك الأداة الإدارية ذات القدرة على الاضطلاع بأعباء التنمية ومتطلباتها.

**ثانيا :عناصر التنمية الإدارية: ( عوابدي، ١٩٩٦: 11)**

- ١- التخطيط العلمي للسليم للقوى العاملة.
- ٢- التخطيط السليم للعاملين في مجال الإدارة في المؤسسة.

٣- التدريب العلمي والعملي للعاملين على أسباب وطرق وتقنيات الإدارة الحديثة.

٤- توفير الإشراف والتوجيه والإرشاد والتحفيز المناسب للعمل الإداري.

٥- استخدام أساليب علمية لقياس الأداء وتحديد مدى كفاية وفاعلية الإنجازات التي يحققها العاملون.

٦- توفير المناخ المناسب للعمل الإداري، وتهيئة الإمكانيات للتنقيف والتوعية المستمرة للعاملين في الإدارة .

### ثالثا: التنمية الإدارية والتطوير الإداري :

إن مفهوم التنمية الإدارية والتطوير الإداري لا يمكن استخدامهما للدلالة على معنى واحد، سواء من حيث الأهداف ، أو من حيث التتابع الزمني، لكن ومع هذا الإختلاف لا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون تطوير النظام الإداري، فهناك تسلسل زمني بين هذه المفاهيم بدءاً بالإصلاح الإداري، ثم التطوير الإداري، فالتنمية الإدارية، وصولاً إلى التنمية الشاملة.

وفي هذا السياق يعرف الإصلاح الإداري بأنه: ( حسين، 2008 : 228 )

"جهد سياسي، وإداري، واقتصادي واجتماعي ، وثقافي هادف لإحداث تغييرات إيجابية في السلوك، والنظم، والعلاقات، والأساليب، والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز الأهداف ."

ويعرف كذلك بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، بينما يعرفه بيكارد (Bechard) انه يكون من القمة لأجل زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة ، من خلال مدخلات مدروسه في عمليات التنظيم، وذلك بإستخدام نظرية العلوم السلوكية "(عبد الباقي، 2002 : 362).

### رابعا: نظريات التنمية الإدارية:

إن نظريات التنمية الإدارية قد مرت بمراحل وفترات زمنية متعددة حتى تبلورت وفق الأسس العلمية الحالية ، حيث اتسمت كل فترة بنظريات وأفكار علمية تعالج الظواهر المحيطة بنا وفق معطيات البيئة، ومحدداتها، وتشمل النظريات الحديثة للتنمية الإدارية ما يلي:-

## أ - نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية:

وتقوم هذه النظرية على التخطيط الكلي الهادف ، لجعل الجهاز الإدارى قادراً على إنتاج الخدمات وفق معايير محددة ، وترتكز نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية شمولية التخطيط للتنمية الإدارية، فتشمل جميع قطاعات، ووحدات الجهاز الإدارى ، وتحديد فترة زمنية معينة للخطة. يمكن من خلالها إحداث عمليات التغيير والتطوير، وتمتاز بدقة خطة التنمية الإدارية ووضوحها، ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديدها، وتمتاز هذه النظرية بقدرتها على خلق جهاز إدارى كفاء وفعال، بينما يؤخذ عليها عدم قدرتها على تحديد الأهداف بشكل محدد، وصعوبة الحصول على البيانات، والمعلومات، والكفاءات، والخبرات الفنية اللازمة لعملية التخطيط والتنفيذ.

## ب - نظرية التخطيط الجزئى للتنمية الإدارية:

وتعتمد هذه النظرية على إحداث التغيير، والتطوير فى الأنماط، والضوابط السلوكية لقطاع إدارى، أو وحدة إدارية محددة ؛ حتى تكون قادرة على تقديم خدماتها ضمن فترة زمنية محددة وفى ظل ظروف البيئة المحيطة ، ويتميز التخطيط الجزئى بقصر فتراته ومحدودية نطاقه وهو أقل تكلفة من التخطيط الشامل، وأقل مقاومة للتغيير، كما يمتاز بسهولة تحديده للأهداف، وقدرته على تصحيح الانحرافات، والأخطاء بشكل أدق من التخطيط الشامل.

## ج - نظرية التنمية الإدارية المخططة:

وتقوم هذه النظرية على التخطيط المسبق لعملية تنمية الجهاز الإدارى، من خلال جهة مركزية؛ تتولى عملية التخطيط، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ منها:  
الطابع العلمى للخطة ، وشمول الخطة وتناسقها ، والمرونة ، والطابع الإلزامى للخطة.

## د - نظرية التنمية الإدارية غير المخططة:

تقوم هذه النظرية على إدخال تغييرات على الجهاز الإدارى بصورة تدريجية، وعلى فترات زمنية منفصلة، وفقاً لمتطلبات الجهاز الإدارى، ولقد أثبتت التجاربُ محدودية هذه النظرية، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

## هـ - نظرية النظم وتطبيقاتها في التنمية الإدارية:

تقوم نظرية النظم على اعتماد فكرة ؛ أن المؤسسات يمكن تصورها كنظام مكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة ، التي تعمل في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وأن الجهاز الإداري نظام مفتوح يعمل بتفاعل مستمر مع البيئة الخارجية ، وتتضمن نظرية تحليل الهيكل التنظيمي، وتحليل الأعمال والوظائف، وتحليل العلاقات التنظيمية ، وتحليل الطرق والوسائل والإجراءات ، وتحليل الموارد والإمكانات.

## و -النظرية الموقفية وتطبيقاتها في التنمية الإدارية:

تقوم النظرية الموقفية على أن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من الأفراد مراعاة الموقف الذي تمارس فيه هذه الأدوار، وتستخدم النظرية الموقفية في التنمية الإدارية لمبررات خاصة منها : محاولة التعلم من الأخطاء ، دراسة المشكلات الإدارية في الأوضاع والظروف المتغيرة ، كما يمكن للنظرية الموقفية أن تقدم حلاً سريعاً للأزمات الإدارية، والحيلولة دون الاستسلام لها. ويتضح مما سبق أنه على الرغم من اختلاف نظريات التنمية الإدارية ، إلا أنها تشترك في الهدف النهائي لها، وهو إحداث التغيير، والتطوير للجهاز الإداري ، حتى يستطيع أن يقوم بواجباته الحالية، ومتطلباته المستقبلية. (عبوي، ٢٠٠٦ : ٢٢٥-٢٣٢ )

## خامسا :التنمية الإدارية وإدارة التنمية :

من المفاهيم المتداخلة مع مفهوم التنمية الإدارية؛ نجد مفهوم إدارة التنمية، والتي تعرف في المعجم الإداري بأنها "تعتبر الأجهزة التي تدير التنمية في المجتمع وبمعنى آخر تتأسس إدارة التنمية على قاعدة دراستها وتحليلها ومن ثم وضعها وتنفيذه الحلول لجميع المشكلات، فهي إدارة تهتم بفلسفة الأهداف وإستراتيجية التنمية الوطنية، وأيضا عملية التخطيط، والتنفيذ، والتنظيم والرقابة التنموية، وهي الجهاز الذي يتولى تنفيذ عمليات التنمية " . (الشوبكي، 2006: 20)

تهتم إدارة التنمية بوضع الأهداف واختيار النظريات والنماذج، وتحديد نظام الأسبقيات، والأولويات، وتقييم الإطار العام للتنمية بمختلف مجالاتها.

إذن تشمل إدارة التنمية مجموعة من العمليات كوضع الفلسفة التنموية، وأهدافها إنشاء الأجهزة والمؤسسات التنموية وتحديدها، ووضع الأطر التنسيقية العامة لمحتويات عملية التنمية الشاملة.

يتضح أن إدارة التنمية هي جهاز يحتاج إلى قدرة على ترجمة رغبات المجتمع إلى واقع ملموس، عن طريق صياغتها وتنفيذها من خلال برامج وخطط تقوم الإدارة بتنفيذها بكفاءة وفعالية، من خلال ما يتوفر لها من قدرات و كفاءات". (اللوزي، زويلف، 1993:9)

ويتبنى الباحث ما جاء به كلا من ( الشويكي، ٢٠٠٦ ) و (اللوزي، زويلف، ١٩٩٣) نحو علاقة التنمية الإدارية وإدارة التنمية، في حين أن إدارة التنمية تركز على وضع الأهداف وتحديد الأولويات وفقا لأهميتها إضافة إلى العمل على تحديد نهج التنمية ومساها في المستقبل ، نجد أن التنمية الإدارية تركيزها مختلف عن إدارة التنمية، فهي تتمحور حول دراسة أساليب العمل وإجراءاته وطرقه .رغم هذا الاختلاف لا يمكن نفي العلاقة القائمة بين التنمية الإدارية، وإدارة التنمية؛ فالعلاقة بينهما تكاملية، وضرورية، فعمليات وضع أي إستراتيجية لإدارة التنمية تعتبر عملاً ناقصاً إذا لم تتضمن هذه الإستراتيجيات خططاً مماثلة للتنمية الإدارية، ولقد أثبتت التجارب أنه إذا لم تحدث التنمية الإدارية لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية للجهات ذات العلاقة، فسوف تبرز على أعمالها علامات غير مرضيةً وسماتٌ تراجعية ملزمة لضرورة إحداث التنمية اللازمة.

**سادسا : الجوانب الرئيسية التي تركز عليها التنمية الإدارية حسب الاتي**

- 1-وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية.
- 2-التنمية والتطوير والتحديث في طرق العمل وإجراءاته.
- 3-التنمية والتطوير في الموارد البشرية من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.
- 4-التخطيط السليم للقوى العاملة.
- 5-إتباع سياسات تشغيل واضحة.
- 6-التدريب المستمر للعاملين.
- 7-التركيز على تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي.
- 8-توفير المناخ التنظيمي المناسب. (بو كعباش، ٢٠١٠: ٣٦)

سابعا : السياسات العامة للتنمية الإدارية.

#### ١- مفهوم سياسات التنمية الإدارية:

بحسب ما أورده الموقع الالكتروني خلال (مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، (الكردي، ٢٠١١)، بأن التنمية الإدارية وقضاياها لم تلقى أي نصيب في كتابات رواد تلك الحقبة، من أمثال جون ماينارد كينز، وشوم بيتر خلال الفترة من (1883- ١٩٤٦) وغيرهم، والذين كان اهتمامهم بشكل أساس على قضايا التنمية من منظور اقتصادي بحت ، حيث سادت خلال الفترة الماضية، وخاصة فترة ما بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية الاهتمامات المتنامية بقضايا التنمية الاقتصادية . .

وحتى عندما تحدث شوم بيتر عما يعد الآن ركنا أساسياً من أركان التنمية الإدارية وهو ما يعرف الآن بـ : (Entrepreneur) ، فذكر : على أنه يمثل أحد عناصر العملية الاقتصادية؛ حيث أطلق عليه اسم المنظم (Organizer) الذي يجمع مدخلات العملية الإنتاجية مع بعضها بعضاً، من مواد خام، ورأسمال، وآلات، وقوى عاملة .

إلا أن الفترة الأخيرة قد حملت زيادة في الاهتمام بمحورين أساسيين في قضية تحقيق التنمية الاقتصادية، والنهوض بمستوى معيشة الناس، هما محورا الإدارة، ومحور السياسات العامة، التي تنشأ تحقيق التنمية عن طريق ما عرف بالإدارة الرشيدة، وهو ما عزز يقين الكثير من الباحثين؛ بأن هناك حلقة مفقودة في قضايا التنمية تؤدي إلى عرقلة جهود التقدم، دون أن يتم التطرق إليها بشكل مباشر .

فقد لوحظ بشكل واضح أن هناك الكثير من المجتمعات، التي تمتلك الكثير من الموارد الطبيعية ، ولكنها تعاني من تأخر اقتصادي، وتخلف واضح في جهود التنمية، في حين أن هناك مجتمعات أخرى تمتلك موارد طبيعية أقل، ولكنها تتمتع بمستويات معيشة أعلى؛ بسبب حسن إدارتها لتلك الموارد .

وفي هذا الصدد فقد مهدت كتابات بعض رواد الفكر الإداري من أمثال الأمريكي فريدريك تيلور، والفرنسي هنري فايول إلى بروز الحديث عن الإدارة كموضوع مستقل يمكن أن يتم تطوير نظرية خاصة به .

ويتبنى الباحث ما جاء به الكردى (٢٠١١) نحو السياسات التي تتبناها التنمية الإدارية، حيث تركز هذه السياسات نحو تحقيق تنمية اقتصادية تعود بالنفع على المجتمع، فعندما يتم انتقاء العناصر المؤهلة والمتخصصة في المؤسسة فإنها تعمل على زيادة الإنتاجية، مما يُحسن من المستوى المعيشي لجميع الأطراف، والتي تأتي نتاج نجاح عملية الإدارة داخل المؤسسة.

### ثامنا : خصائص التنمية الإدارية:

لاشك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزها وهي كما يلي:(بن

مرسلي، 2011:٣٠)

١. الشمولية : فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية، وللتنظيمات، والقطاعات كافة في المجتمع.
٢. مساهمة الجميع في التنمية الإدارية : أي إشترك جميع المستويات، والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية، مع تمييز دور السلطات العليا لأثرها السلطوي الإشعاعي على باقي المستويات، والقطاعات.
٣. ضرورتها في كل البلدان : المتقدمة منها، والنامية، والغنية، والفقيرة على حد سواء وتزداد هذه الضرورة أهمية في البلدان النامية.
٤. التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية : باعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو اختصاص محلي.
٥. الاستمرارية والتجديد : فالتنمية الإدارية ليست إصطلاحاً ظرفياً مؤقتاً يتعلق بمرحلة معينة، كما أن المسائل والظروف الإجتماعية والإدارية جزء منها دائمة التطور، والتبديل، وما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديماً، وغير مناسب، ويحتاج إلى إعادة النظر، فعلى التنمية الإدارية أن ترافق المستجدات والمتغيرات في المجتمع وفي الخارج.
٦. التكامل والتوازن : وذلك بأن تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في آن واحد وبشكل مستمر، حيث لا يكون هناك تركيز على نواحي وتقصير في نواحي أخرى.
٧. الارتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة والمجالات : بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنياً، باعتبارها مدخلاً تمهيدياً لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعدها على القيام بواجباتها.

٨. وجود مرجع مختص بها ومتفرغ ودائم على الصعيد المركزي : إذ لا تتفع فيها اللجان المؤقتة، مع وجود فروع لها في جميع القطاعات والأقاليم أو أهمها.
٩. التوسيع والالتزام في تدريب العاملين في الإدارة : ليشمل الجميع بدءاً من المستويات العليا.
١٠. إيجاد وسائل التنوير، والتثقيف الإداري : كالصحف، والدوريات المخصصة.
١١. الدمج في الإجراءات، وفي التعليم، والتدريب، والتثقيف؛ بين النظرية والتطبيق، وبين التعلم والممارسة، لتحقيق الاستفادة من المتعلمين والأكاديميين من جهة، ومن الممارسين الواعين من جهة ثانية.
١٢. تتطلب التنمية الإدارية الفعالة، والإيمان بها، وبأهميتها، وضرورتها، وفوائدها
- تاسعا : أهداف التنمية الإدارية :**
- ١- الارتقاء بمؤشرات التنمية الإدارية إلى مستوى المقاييس والمعايير الدولية.
  - ٢- دعم مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل.
  - ٣- دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.
  - ٤- النهوض بالموارد البشرية.
  - ٥- التقليل من التكلفة وترشيد النفقات ( أبودية، ٢٠١٠ : ٩٥، ٩٤ ) .
- ومما سبق يستنتج الباحث أن تحقيق الأهداف الخاصة بالتنمية الإدارية يجب أن تقوم على مجموعة من المتطلبات الأساسية، والتي تعد كمقومات لا غنى عنها ومن أهمها:
- تهيئة المناخ الملائم لعملية التنمية الإدارية؛ من خلال تكوين رؤية واضحة تقوم على التخطيط والتنظيم لأنشطة التنمية وعملياتها.
  - قبول الإدارة العليا بمسئولية تنفيذ برامج التنمية الإدارية وسياساتها.
  - أن يتم توجيه عملية التنمية الإدارية لخدمة القيادات، ورفع قدراتهم، ومهاراتهم.
  - ويتضح أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية ليست مسألة تقليدية، ولهذا فهي تحتاج إلى مرتكزات وأساليب حديثة، تستند إليها وتنطلق منها لتحرير العملية الإدارية من قيود الجمود الإداري.
- عاشرا: أساليب التنمية الإدارية :**
- تحتاج التنمية الإدارية إلى أساليب متعددة لكي تتحقق؛ وأهم هذه الأساليب هي :
- ١- **الأسلوب الأول** : أسلوب القائد الإداري والخبرات الأجنبية في التنمية الإدارية، ويشمل قيام القائد الإداري، والخبرات الأجنبية في التنمية الإدارية عبر الخطوات التالية :

أ- قيام القائد الإداري بالتنمية : يعد الاهتمام بالتنمية الإدارية من أهم واجبات القائد الإداري الأساسية، فهو يقوم بدور أساسي في تغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري ودفعهم للمشاركة في جهود التنمية الإدارية. (البلوشي، ١٩٩٨: 98)

ب- الاستعانة بالخبراء الأجانب : وهذا الأسلوب غالبا ما استخدمته الدول النامية، فهي تستعين بالخبرات والمعارف الأجنبية، نظرا لشعورها بتفوق الدول الأخرى، وعمق تجربتها، وقدرتها، وهذا مما يمكنها من إيجاد الحلول السريعة، والطرق الأقصر زمنا والأقل كلفة بتطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه. (اللوزي، ٢٠٠٠: 97)

٢- **الأسلوب الثاني:** أسلوب تشكيل لجانٍ وهيئاتٍ وأجهزةٍ متخصصةٍ في التنمية الإدارية:

أ- تشكيل اللجان المؤقتة والدائمة : وتناط بمهام دراسة الأوضاع الإدارية في الأجهزة الحكومية، وتقديم التوصيات لتطوير تلك الأجهزة، ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإصلاح الإداري شيوعا، وانتشارا في معظم الدول، حيث إن طريقة تشكيلها وتحديد اختصاصاتها والإمكانيات المتاحة لها تختلف من بلد لآخر. (الصرف، ٢٠٠٢: 195)

ب- إنشاء أجهزة علمية متخصصة بالتنمية الإدارية :

تقوم معظم دول العالم بإنشاء هذه الأجهزة (كليات، معاهد، مراكز، مدارس...) وتوكل إليها مهام دراسة الأجهزة الإدارية في الدولة، أو صناعتها وتقديم التوصيات المناسبة لتطويرها، وإعادة تنظيمها، وتبسيط الإجراءات فيها، وتدريب الموظفين، ويعد هذا الأسلوب - نظرا للطابع المؤسسي لجهود التنمية الإدارية - من أفضل الأساليب لتحقيق تنمية إدارية حقيقية . (الحاج عارف، ٢٠٠٣: 52)

ويرى الباحث بأن أساليب التنمية الإدارية ذات صلة تتحدد باهتمام قيادة المؤسسة نحو تغيير الأداء والسلوك الإداري، والارتقاء بها، ومشاركة العاملين نحو تحسين قدراتهم، وحثهم نحو التغيير الذي يلامس أساسيات العمل، ويمكن القول بأن استعانة المؤسسة بالخبراء من خارجها يضيف لها أساليب جديدة تؤهلها لتطبيقها إذا توفرت مفاهيم التنمية الإدارية لقيادة المؤسسة، ولا بد أن تعي المؤسسة بضرورة التطوير وأن تتبنى تبسيط إجراءات العمل ، وتدريب العاملين وتأهيلهم من أجل نجاح المؤسسة .

**الحادي عشر: معوقات التنمية الإدارية:**

سيتم التعرف علي معوقات التنمية الإدارية من خلال التطرق جوانب عدة تتمثل في أقسام عديدة : (ابوظاهر، ٢٠١٠: ٢٠).

١- البيئة الإدارية :أما أهم معوقاتنا فهي:

- مشاكل القيادات الإدارية وتنحصر في: فاعلية القيادة محدداً مهماً في العملية التنموية، بالإضافة إلى إيجاد قيادات جديدة غير تقليدية لنجاح التنمية، وتوفير الكفاءة العالية للقيادة كمطلب أساس للتنمية الإدارية، والاستقرار القيادي لاستكمال العملية .
  - فقدان الأصالة : أي الاعتماد على الخبرات والنماذج الأجنبية غير الوطنية، رغم اختلاف الخلفيات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية وغيرها.
  - التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة .
  - غياب الخطة الشمولية .
  - النمو العشوائي لأجهزة الدولة، نتيجة لغياب الخطة الشاملة .
  - البيروقراطية .
  - ضعف أجهزة الخدمة المدنية .
  - الاستخدام غير المشروع للأموال العامة .
  - ٢- البيئة الاجتماعية : عدم مواءمة النماذج المطبقة للقيم والعادات الموجودة .
  - ٣- نقص الإمكانيات المادية والمعنوية.
  - ٤- العاملون أنفسهم :نتيجة لعدة أسباب منها : (عقيلي، 2005 : ٤٣٩).
  - غياب الثقة والعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، مقاومة العاملين للتغيير، وسوء المدخل المستخدم للتنمية الإدارية، وعدم ملائمة اختصاص العاملين، مع متطلبات التنمية ، وانتشار الفساد، وفقدان الوسائل التقييمية الموضوعية في عملية التنمية الإدارية .
  - عدم توافق حجم العاملين مع متطلبات خطة التنمية.
- ولقد خلص الباحث في هذا المبحث إلى أن التنمية الإدارية من العوامل المهمة لدي المؤسسات في المجتمع لاسيما وان العمليات الإدارية التي تركز علي سياسات واضحة، تؤدي إلي خلق ترابط قوى في المؤسسة، باعتبار أن التنمية الإدارية بنجاح المؤسسة تعمل على زيادة تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية المختلفة، وكذلك العوامل البيئية وتنمية الموارد البشرية من المؤثرات المهمة في تحسين النظم المتطورة، وتعتبر السياسات الواضحة للتنمية الإدارية في المؤسسة من المقومات والعوامل الهامة، فإذا تحققت الرغبة العالية للأفراد والإخلاص في العمل حافظت المؤسسة على التوازن في الأداء والارتقاء به ، وان تطوير القوانين والأنظمة والهيكل التنظيمية والإجراءات المتبعة وتطوير العاملين وتدريبهم يعمل على تحقيق التنمية الإدارية .

## المبحث الثالث

### واقع سياسيات الاستقطاب والاختيار في

### ديوان الموظفين العام بقطاع غزة

#### المقدمة :

تُعد السياسات التي يقوم عليها ديوان الموظفين العام احدي الركائز الأساسية في عملية الاستقطاب والاختيار في ديوان الموظفين العام ويعد نقطة ارتكاز محورية بين الديوان والمجتمع الخارجي في قطاع غزة، واحد هذه النماذج التي تمثل هذه السياسة، سيما وأن الإجراءات المتبعة في سبيل تحقيق ذلك لها ملامح واضحة في استقطاب أصحاب الكفاءات، وأصحاب الخبرات المؤهلين في مجال العمل الإداري، والذي رسخ مبادئ ومفاهيم واضحة من خلال التركيز علي دور ديوان الموظفين العام، والذي يُحدد عبر وضع إستراتيجية واضحة لعملية الاستقطاب والاختيار، ووجود تخطيط لاستقطاب الموارد البشرية حسب الاحتياج الفعلي للديوان، بالإضافة الى إتمام عملية الاستقطاب من خلال تهيئة مدخلات دقيقة لعملية للموارد البشرية، ووجود تكامل بين إجراءات الاستقطاب وإجراءات الاختيار.

ويرى الباحث أن ديوان الموظفين العام لا يَغفل عن المحددات القانونية والاجتماعية في الإجراءات المتبعة؛ فساعد ذلك جميع الكوادر ممن تم اختيارهم لعمل برامج تدريبية لهم ساهمت في تحسين الأداء، وقلل عليه الكثير من التكاليف.

وهذا المبحث من الفصل يتحدث عن واقع سياسات الاستقطاب والاختيار في ديوان الموظفين العام ، ويبين مهام الديوان والبنود القانونية التي تسير عليها عمليتي الاستقطاب والاختيار، وكيف تتم الإجراءات المرتبطة بذلك.

#### أولاً: تعريف السياسات:

هي مجموعة من التعليمات والقواعد التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف، فالهدف يوضح ما نريد أن نحققه بينما توضح السياسة كيفية التنفيذ.

وقد تكون السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة وهي توجه تفكير العاملين عند عملية اتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل.

وتعرف السياسة بأنها تعبير صريح أو ضمني عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة وتعمل بموجبها ( جامعة القدس المفتوحة، مبادئ الإدارة، ٢٠١٠: ٣٨ ) .

**ثانياً : تعريف ديوان الموظفين العام ومسئوليته وأهدافه :**

ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية؛ تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانسٍ وشفافيةٍ ومساواةٍ، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني ويأتي ذلك بحسب ما أورده الموقع الإلكتروني في ديوان الموظفين العام

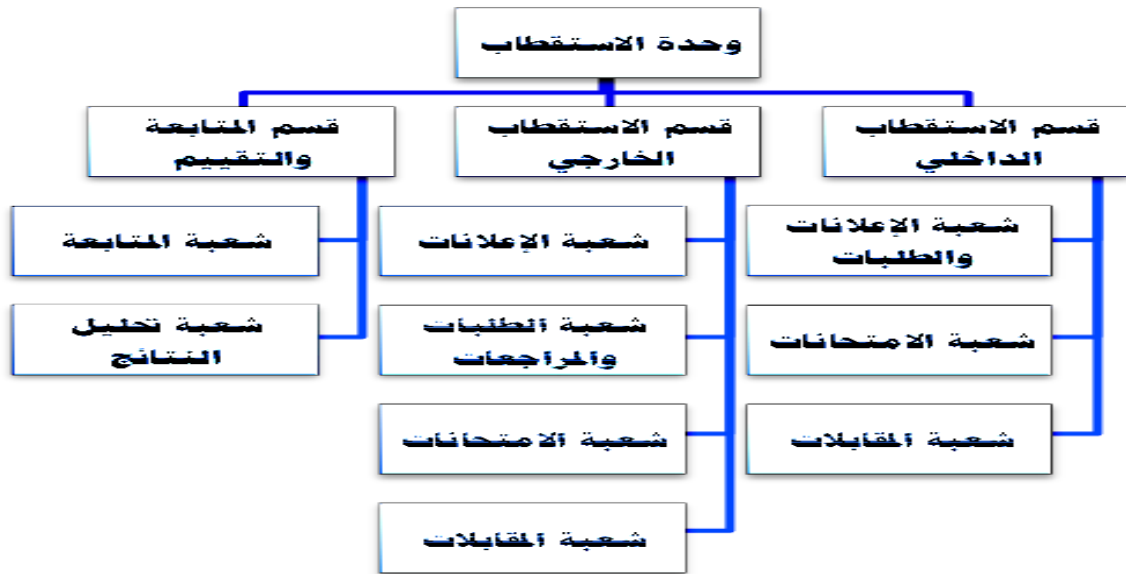
**الأهداف العامة لديوان الموظفين العام [www.diwan.ps](http://www.diwan.ps)**، (تاريخ الزيارة ١٢/١٠/٢٠١٤).

- استقطاب الكفاءات البشرية المتوفرة وتعيينهم في سوق العمل؛ لشغل وظائف الخدمة المدنية.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية، من خلال تنمية المعارف والخبرات والمؤهلات، وتطوير برامج التدريب، والإيفاد، والابتعاث؛ لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز.
- الإسهام الفعال في تنفيذ استراتيجيات الإصلاح وبرامجه، والتنمية الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية.
- التطوير والتوحيد في المنهجية لربط نظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى البشرية في أجهزة الخدمة المدنية.
- تمكين الموظفين المتميزين والمبدعين من تسريع تقدمهم الوظيفي من خلال نظم الحوافز والترقيات لغايات تحقيق برامج التعاقب الوظيفي.
- التطوير والتفعيل في آليات مبدأ الشكاوى، والاقتراحات، والاعتراضات المتعلقة بالمواطن، والموظف، والوظيفة العامة.

- ثالثاً : المهام الرئيسية لوحدة الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام :
- تتكون وحدة الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام من عدة أقسام ومراكز مسئولية حسب الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة وكما فى الشكل رقم ( ٣ ) وقد لخص الباحث هذه المهام من خلال الوصف الوظيفي لهذه الوحدة وهى على النحو التالي :
١. وضع خطط لتطوير أساليب استقطاب القوى العاملة.
  ٢. تحديد مصادر الموارد البشرية، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة وخصوصاً المعاهد والجامعات لتحديد نوعية ومؤهلات القوى البشرية المراد استقطابها للعمل في المؤسسات الحكومية.
  ٣. إعداد التقارير الخاصة بعمليات ومخرجات الاستقطاب الخارجي والداخلي والتقييم.
  ٤. إعداد وتصميم النماذج المستخدمة في عمليات الإستقطاب .
  ٥. جدولة عمليات الإستقطاب السنوية .
  ٦. وضع معايير وآليات عمل لمراحل عملية الاستقطاب وإجراء التحسين والتطوير المستمر لأداء الوحدة.
  ٧. التقييم الدوري لأداء لجان المقابلات.
  ٨. إعداد وإدارة الامتحانات الكتابية للوظائف المعلنة.
  ٩. الإشراف على تنفيذ المقابلات الشخصية.
  ١٠. متابعة وتدقيق تحليل عمليات ونتائج الامتحانات التحريرية والمقابلات الشخصية.
  ١١. التنسيق مع كافة الجهات ذات العلاقة.

### شكل رقم (3)

#### الهيكل التنظيمي لوحدة الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام



المصدر : ( ملفات ديوان الموظفين العام في قطاع غزة ، ٢٠١٣ )

ويوجد في عدة أقسام في وحدة الاستقطاب لتنفيذ المهام، وذلك بحسب تخصص كل قسم من هذه الأقسام هي :

#### ١- قسم الاستقطاب الخارجي:

وتتحدد مهام هذا القسم من خلال عدة خطوات؛ عدة وهي :

أ- صياغة الإعلانات للوظائف الشاغرة وإعدادها، ونشرها عبر موقع الديوان، وعبر الجريدة الرسمية، وكما موضح في ملحق رقم (٣) .

ب- إجراء عملية الفرز الإلكتروني للمتقدمين حسب شروط الوظيفة المعلن عنها.

ج- المشاركة في عملية فرز الطلبات الورقية لتحديد القائمة الأولية للمتقدمين الذين تنطبق عليهم شروط الإعلان كافة.

د- الإشراف على الإعداد والإدارة للامتحانات الكتابية للوظائف المعلنه.

هـ- الإشراف على تنفيذ المقابلات الشخصية.

و- إعداد قوائم الناجحين لشغل الوظائف المعلنه عنها .

ز- تحليل عمليات الامتحانات التحريرية والمقابلات الشخصية ونتائجها.

ح- إعداد التقارير الدورية الخاصة لعمليات الاستقطاب الخارجي ومخرجاته.

#### ٢- مخطط سير إجراءات قسم الإعلانات الخارجية :

أ- التنسيق مع الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية، وذلك من اجل اعتماد الوظيفة المطلوبة والتأكد من شعورها على الهيكلية حسب جدول تشكيل الوظائف.

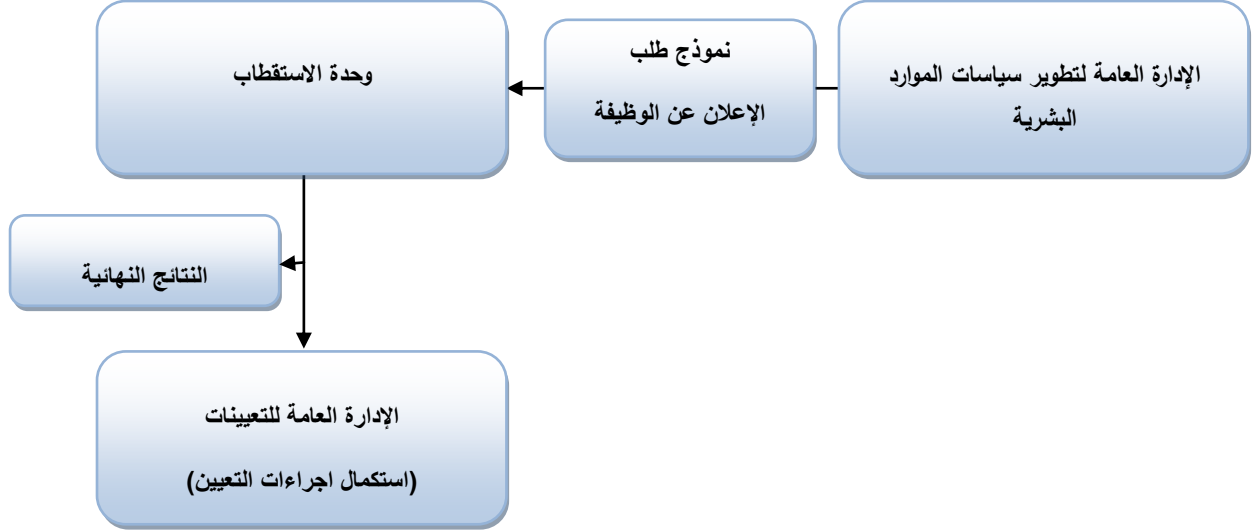
ب- بعد الإعلان عن الوظائف المطلوبة عبر وسائل الإعلام والمواقع الالكترونية؛ يقوم المتقدم للوظائف بتعبئة طلب وظيفي الكتروني .

ج- تقوم وحدة الاستقطاب والاختيار بمعالجة طلبات الوظيفة، وتدقيقها، واستكمال الإجراءات الإدارية اللازمة .

د- الإعلان عن النتائج النهائية للمتقدمين الناجحين من الذين تقدموا للامتحانات والمقابلات الوظيفية ؛ من خلال الإدارة العامة للتعيينات لدى الديوان لاستكمال إجراءات تعيين المرشحين، وكما في الشكل رقم (٤) .

#### شكل رقم (4)

#### مخطط سير إجراءات الإعلانات الخارجية



المصدر : ملفات (ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، ٢٠١٣)

#### ٣- قسم الاستقطاب الداخلي:

تتحدد مهام هذا القسم من خلال عدة خطوات وهي :

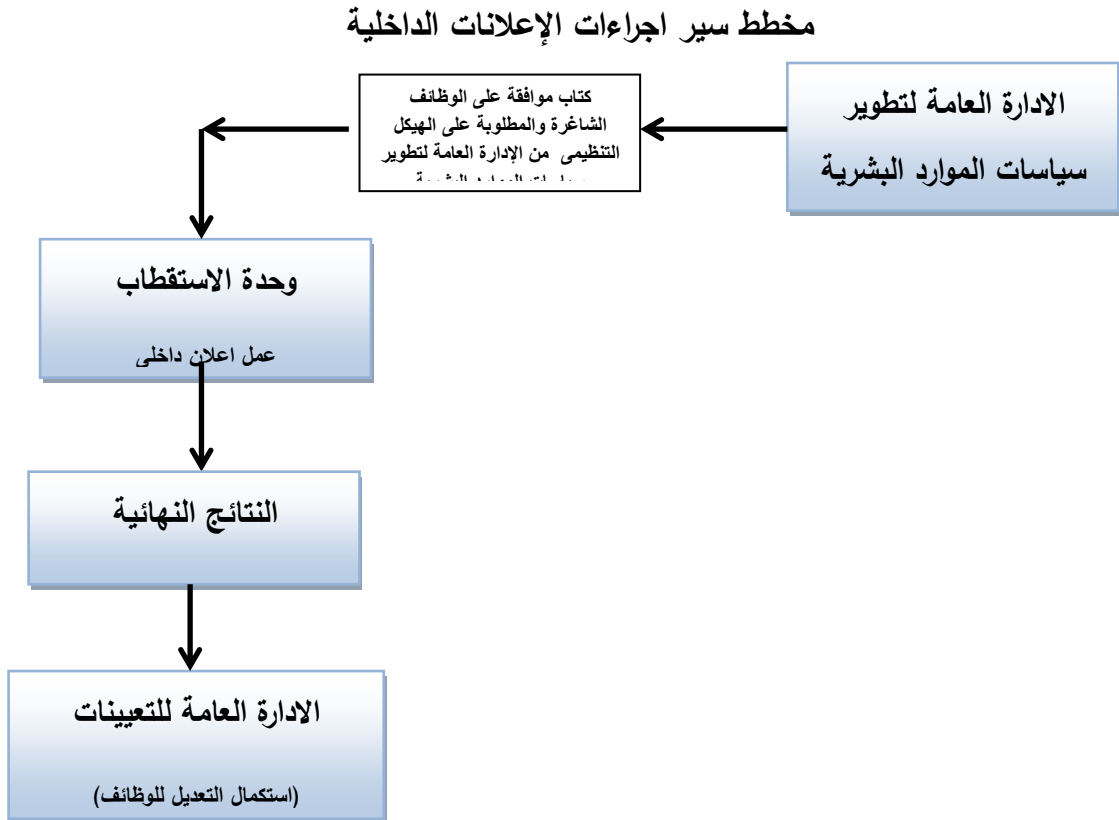
- أ- التنسيق مع الوزارات بخصوص إعداد الإعلانات الداخلية للوظائف الإشرافية.
- ب- نشر الإعلانات الداخلية على موقع الديوان . ملحق رقم (٤)
- ج- الإشراف على إعداد الامتحانات التحريرية الخاصة بالوظائف الداخلية.
- د- الإشراف على إجراء المقابلات الشخصية، توضع المعايير اللازمة لمقابلة المتقدمين للوظائف، كما هو موضح في ملحق رقم (٩) من هذا البحث، وترتبط المعايير بالمؤهلات العلمية، والخبرات، واللغات، والتخصص العلمي، والسمات الشخصية للمتقدمين.
- هـ- تحليل نتائج المقابلات الشخصية، وإعداد التقارير اللازمة.
- و- إجراء جميع المراسلات اللازمة مع الوزارات المعنية بخصوص مراحل التسابق على الوظائف الإشرافية الداخلية.
- ز- إعداد قوائم الناجحين الداخلية لشغل الوظائف الإشرافية المععلن عنها.



#### ٤- مخطط سير إجراءات قسم الإعلانات الداخلية :

- أ- التنسيق مع الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية، وذلك من أجل اعتماد الوظيفة المطلوبة، والتأكد من شعورها على الهيكلية، حسب جدول تشكيل الوظائف
- ب- بعد الإعلان عن الوظائف المطلوبة عبر وسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية يقوم المتقدم للوظائف بتعبئة طلب وظيفي إلكتروني .
- ج- تقوم وحدة الاستقطاب والاختيار بمعالجة طلبات الوظيفة وتدقيقها، واستكمال الإجراءات الإدارية اللازمة وإخضاع المتقدمين للمعايير العلمية المحددة، وكما في ملحق رقم (٦) .
- د- الإعلان عن النتائج النهائية للمتقدمين الناجحين من الذين تقدموا للامتحانات والمقابلات الوظيفية .
- هـ- من خلال الإدارة العامة للتعيينات لدى الديوان، يتم استكمال إجراءات تعديل المسمى الوظيفي للمرشحين الجدد للوظائف المطلوبة، وكما هو موضح في الشكل رقم (٥) .

#### شكل رقم (5)



المصدر : ملفات (ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، ٢٠١٣)

## ٥- قسم المتابعة والتقييم:

تتحدد مهام هذا القسم من خلال عدة خطوات وهي :

- أ- تحليل النتائج النهائية للامتحانات والمقابلات.
- ب- التقييم الدوري لأداء لجان المقابلات.
- ج- تقييم مراحل الاستقطاب الخارجي والداخلي، وتحليلها لتحسين أداء الوحدة وتطويرها.
- د- إعداد التقارير، والدراسات اللازمة .
- هـ- إدارة المراجعات والاستفسارات المقدمة من قبل المتقدمين للوظائف.

### رابعاً : السياسات التي يقوم بها ديوان الموظفين العام للاستقطاب والاختيار:

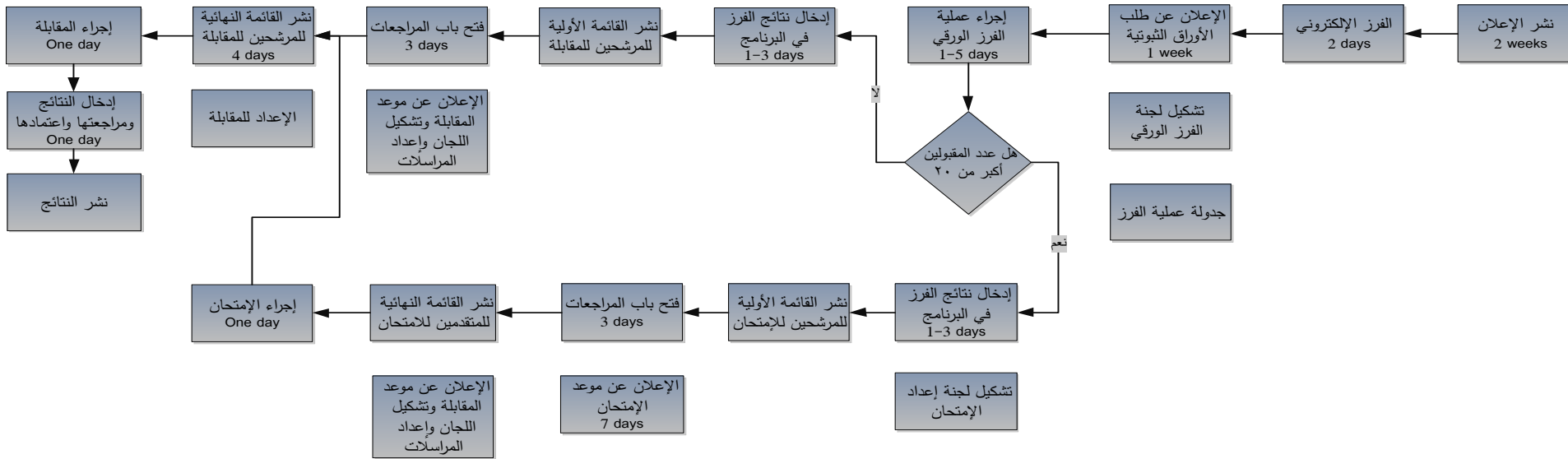
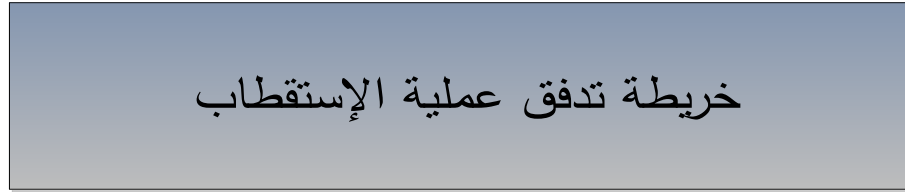
يقوم الديوان بعمل عدة خطوات تمثل سياسة عمليتي الاستقطاب والاختيار وأهمها:

١. تجهيز الشواغر وعمل تحليل وظيفي للوظائف المطلوبة لاعتمادها ضمن الموازنة السنوية للوزارات الحكومية .
٢. الإعلان عن الوظائف المطلوبة عبر الموقع الالكتروني ووسائل الإعلام المختلفة وكما هو موضح في ملحق رقم (٣،٤) .
٣. يتم تشكيل اللجان العلمية المتخصصة، ويقرر رسمي من أجل وضع الأسئلة اللازمة للامتحانات الخاصة بالوظائف المعلن عنها سابقاً، وكما في ملحق رقم (٥) .
٤. تشكيل لجان فرز لطلبات المتقدمين للوظائف المعلن عنها، واختيار الأسماء المطابقة لشروط الإعلان وتقوم اللجان بتقديم تقريرها لرئاسة الديوان لاستكمال الإجراءات اللازمة وكما جاء بالملحق رقم (٦) .
٥. تشكيل اللجان الخاصة بالمقابلات من اجل مقابلة المتقدمين للوظائف، والذين تنطبق عليهم شروط الإعلان وتوضع المعايير اللازمة، من خلال احتساب علامات لكل المؤهلات العلمية، والخبرات، والدورات التدريبية، واللغات، والسمات الشخصية، والخبرة التخصصية للوظيفة المطلوبة، وكما موضحاً في الملحق رقم (٩) .
٦. بعد الانتهاء من المقابلات أو الامتحانات اللازمة للمتقدمين يُجهز الترتيب النهائي للناجحين، واعتماده من رئاسة الديوان، وبعد ذلك تُستكمل إجراءات تعيين المرشحين الجدد أو التعديل الوظيفي للمتقدمين من داخل المؤسسة، وكما موضحاً في الملحق رقم (٧) .

- خامساً : خريطة سير المعايير الإجرائية لعملية الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام :
- ١- تبدأ عمليتي الاستقطاب والاختيار بناءً علي إعلانات خارجية؛ يُعلن عنها عبر الموقع الإلكتروني ونشر الإعلان عبر الصحف الرسمية، وتحدد له البداية والنهاية، وكما هو موضحاً في الشكل رقم (٤ : ٤٨).
  - ٢- وضع الشروط لأي وظيفة يُعلن عنها لدى وحدة الاستقطاب بناءً علي الوصف والتوصيف الوظيفي بحسب الهيكل الوظيفي .
  - ٣- عمل فرز إلكتروني لأسماء المتقدمين للوظائف، وتطلب الأوراق الثبوتية لمن ينطبق عليهم شروط الإعلان من خلال موافقة لجنة الفرز بذلك .
  - ٤- تُنشر قوائم المقبولين تمهيداً لعمل مقابلات لهم، مع تحديد مدة للمراجعة للبدء في تحديد موعد المقابلات .
  - ٥- تُنشر أسماء المتقدمين للمقابلة وتحديد موعد المقابلة، وتشكل لجنة متخصصة يتم اختيارهم من عدة وزارات، ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق الشفافية .
  - ٦- بالنسبة للوظائف المطلوب عمل امتحانات لهم؛ تشكل لهم لجان متخصصة، ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني، والنقابات في اللجان العلمية لوضع أسئلة الامتحان بشكل دقيق وسري .
  - ٧- يقوم الديوان بالبدء بإجراء الامتحان ويُجهز الامتحانات بشكل إلكتروني ومحوسب، بحيث يحصل المتقدم للوظيفة علي نتيجة الامتحان، وتسجل له بعد الانتهاء من الامتحان للوظيفة المطلوبة .
  - ٨- بعد انعقاد الامتحان المحوسب يُختار الناجحون والمتأهلون للمقابلة، فتعقد لهم مقابلات مهنية من لجان متخصصة لاختيار أصحاب الكفاءات، والمؤهلين للوظيفة .
  - ٩- تُنشر أسماء الناجحين علي الموقع الإلكتروني خلال ٤٨ ساعة من الانتهاء من إجراء المقابلة. ويرى الباحث: أن إجراءات عمليتي الاستقطاب والاختيار تُطبق بكل شفافية ونزاهة، حيث يتابع المتقدم للوظيفة إجراءاته بشكل علني منذ دخوله امتحان التوظيف، وحتى إجراء المقابلة، ولغاية معرفة النتيجة في قوائم الاختيار، وكذلك الإجراءات المتبعة في عمليتي الاستقطاب والاختيار تتم كما نص عليها القانون، وذلك لضمان نتائج جيدة بحيث تكون المنافسة، وتكافؤ الفرص، واختيار أصحاب الكفاءات، والأكثر ملائمة للوظائف المطلوبة، وهذا يدل على رضي المتقدمين، وأن هذه الإجراءات لا تخضع للأهواء، أو لمعايير غير موضوعية مثل، الحزبية، أو العائلية، أو المصالح الشخصية، أو المحسوبية .

## خريطة سير الإجراءات لعملية الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام

شكل رقم (6)



المصدر: ملفات (ديوان الموظفين العام، ٢٠١٣)

سادساً : القوانين التي نظمت آليات عمليتي الاستقطاب والاختيار بديوان الموظفين العام:

١- القانون الأساسي لسنة (٢٠٠٣):

- مادة(86) :يكون تعيين الموظفين العموميين، وسائر العاملين في الدولة وشروط استخدامهم وفقاً للقانون.

- مادة (87):ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة، والعاملين بها.

٢- قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة 2005 : (الوقائع الرسمية، 2005، العدد 60)

يعد قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة 2005 هو المنظم للعملية الإدارية وخاصة آليات استقطاب الموظفين واختيارهم في الوظيفة العامة ويمكن توضيح الآليات والإجراءات وفقاً للنصوص القانونية علي النحو التالي :-

أ- مادة رقم ( 1 ) :

- (لجنة الاختيار: لجنة انتقاء الموظفين المؤهلة بمقتضى أحكام هذا القانون).
- الموظف: ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها.
- الوظيفة: مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات.
- الشهادة الجامعية الأولى: الإجازة أو الليسانس أو البكالوريوس.
- الترقية: منح الموظف درجة أعلى من درجته.
- الراتب: الراتب الأساسي الشهري الذي يستحقه الموظف ويتقاضاه مقابل قيامه بمهام الوظيفة التي يشغلها، ولا يشمل العلاوات أو البدلات من أي نوع كانت.

ب- مادة رقم ( 7 ) :

تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين يتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية:

- الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون، والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم، عن طريق تنسيق التدريب، والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
- المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً، أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.

ج- مادة رقم ( 9 ) :

- الفئة الأولى: وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا، وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في المجالات التخصصية المختلفة ووضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات والإجراءات لتنفيذها. ويشترط فيهم توفر المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة، ويتم تعيين الوكلاء ورؤساء الدوائر والمديرين العاميين من موظفي هذه الفئة أو ما يعادلها. تحدد الرواتب وسائر الحقوق المالية لشاغلي وظائف هذه الفئة وفقاً للدرجة الوظيفية الواردة في قرار التعيين وفقاً لأحكام القانون.

- الفئة الثانية: وتشمل الوظائف التخصصية في مختلف المجالات، وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة؛ القيام بالأعمال التخصصية في المهن الطبية والهندسية، والإدارية، والقانونية، والمالية، والمحاسبية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والترفيهية، وغيرها. وتضم هذه الفئة موظفي الدوائر الحكومية التي تتطلب مهارات تخصصية محددة. ويتم اختيار من يمتلكون مهارات إدارية وقيادية، من بين موظفي هذه الفئة، أو ما يعادلها لشغل الوظائف الإدارية والإشرافية الوسطى كالمديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات.

- الفئة الثالثة: وتشمل الوظائف الفنية، والكتابية، وأعمال السكرتارية من طباعة وحفظ وثائق وغيرها.

- الفئة الرابعة: وتشمل الوظائف الحرفية في مجالات التشغيل والصيانة والحركة والنقل، والورش الميكانيكية، والكهربائية ومحطات القوى وغيرها.

- الفئة الخامسة: وتشمل وظائف الخدمات كالحراس والسعاة ومن في حكمهم.

**د - مادة رقم ( 20 ) :**

في الوظائف التي يستدعي شغلها إجراء مسابقات كتابية وشفهية يتم الإعلان عن إجراء المسابقات الكتابية أولاً، ويدعى الناجحون في الامتحان الكتابي فقط لإجراء المسابقات الشفهية ويتم الإعلان عن أسماء الناجحين في المسابقات الشفهية حسب الترتيب النهائي لنتائج المسابقات.

**هـ - مادة رقم ( 21 ) :**

تقوم لجان الاختيار بالإعلان عن أسماء المقبولين للتقدم لمسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين ليومين متتاليين على الأقل، بحيث يتضمن الإعلان موعد ومكان المسابقة.

**و - مادة رقم ( 26 ) :**

تشكل لجان اختيار الموظفين للتعين على الوظائف الشاغرة في الدوائر الحكومية من ممثلين عن كل من:

- الدائرة المعنية.

- ديوان الموظفين.

**٣- اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية لسنة 2005 فتفصل بعض المواد القانونية بشأن**

**الاستقطاب والاختيار وهي :**

أ- **مادة رقم ( 13 )** توضح أن للديوان في سبيل تحقيق مهامه ومسؤولياته القيام بما يلي :

- وضع النظم الخاصة بالرقابة والمتابعة على كل ما يتعلق بشؤون الموظفين في الدوائر الحكومية للتأكد من سلامة وكفاءة أداء الموظفين، وتطبيق سائر تشريعات الخدمة المدنية، بصورة سليمة وفعالة .

- الطلب أو الإطلاع على أية ملفات أو بيانات أو إحصائيات أو أوراق تتعلق بشؤون الموظفين أو الحصول على صورة منها من الدوائر الحكومية.

- إعداد بطاقة وظيفية لكل موظف تحتوي على، اسمه ورقمه الوظيفي، ومسمى وظيفته، وفتته، وتاريخ تعيينه، وترقياته، والدائرة التي يعمل بها وأي تعديلات تطرأ عليها والاحتفاظ بها، وتعتمد كأساس لإصدار بطاقة الموظف.

ب- مادة رقم ( 15 ) :

لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاغرة على جدول تشكيلات الوظائف.

ج- مادة رقم ( 16 ) : تُعدُّ وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة حكومية كشوفاً بالوظائف

الشاغرة المرصود لها مخصصات في الموازنة العامة، وتحديد الوظائف المراد شغلها، ومبررات شغلها في ضوء احتياجات العمل للديوان في بداية كل سنة مالية، وتُعطى الأوليَّة في شغل الوظائف للموظفين الزائدين عن حاجة الدوائر الحكومية.

د- مادة رقم (17) : تعلن الدائرة الحكومية عن الوظائف الشاغرة التي يكون التعيين فيها

بإعلان خلال أسبوعين من خلوها، في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار على الأقل، ويُشعر الديوان بذلك، وفي حالة الحاجة إلى وظائف لعدد من الدوائر الحكومية يجوز للديوان أن يعلن بإعلان موحد عن الحاجة إلى هذه الوظائف بالتنسيق مع الدوائر الحكومية المعنية ويتم الإعلان في صحيفتين واسعتي الانتشار، ويجب أن يتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة البيانات التالية :

- اسم الوظيفة ووصف الوظيفة، وشروط شغلها، وفتتها، ودرجتها.
- الجهة التي تقدم إليها الطلبات على النموذج المخصص لذلك، والمستندات الواجب تقديمها، وميعاد ومكان تقديمها.
- بيان ما إذا كان التعيين بامتحان أو بدون امتحان، وإذا كان التعيين بامتحان؛ فيبين نوع الامتحان وتاريخه ومكان إجرائه.
- يكون الامتحان إما تحريراً أو عملياً أو عن طرق مقابلات شخصية ويجوز الجمع بينها.

هـ. مادة رقم (20) :

- يصدر رئيس الديوان بالتنسيق مع الدائرة الحكومية المختص قراراً بتشكيل لجنة الاختيار من ممثلين عن الديوان والدائرة الحكومية المختصة على النموذج المخصص لذلك ويحدد فيه مهام ومكان وزمان ومدة عمل اللجنة.
- يجب أن لا تقل درجة رئيس اللجنة والممثلين عن درجة الوظيفة الشاغرة المعلن عنها.
- يحق للجنة الاختيار الاستعانة بمتخصصين في المجال المهني للوظيفة المراد شغلها.

- تقوم لجنة الاختيار بتدقيق كافة الطلبات والمستندات المقدمة من المرشحين للتعين والإطلاع لدى الدائرة الحكومية على كل ما يلزم لإتمام عملية الاختيار.
- يكون اجتماع لجنة الاختيار صحيحاً بحضور جميع أعضائها وتتخذ قراراتها بالأغلبية وإذا تساوت الآراء يؤخذ برأي الجانب الذي منه الرئيس وتقدم النتائج إلى رئيس الديوان على النموذج المخصص لذلك وتُبلَّغ الدائرة الحكومية بذلك.

**مادة رقم (21): تتولى لجنة الاختيار القيام بما يلي :**

- و- دراسة وفحص طلبات المتقدمين ومدى مطابقتها للشروط المطلوبة للوظيفة المعلن عنها وإبلاغ الديوان بها.

- ز- إجراء الامتحانات بالتنسيق مع الديوان والدائرة الحكومية المختصة.

- ح- الإعلان عن المقبولين للاشتراك في مسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار ليومين متتاليين قبل أسبوعين من تاريخ المسابقة على أن يتضمن الإعلان اسم الموظف رابعياً والوظيفة المطلوبة وزمان ومكان انعقاد المسابقة.

**ج- مادة رقم ( 22 ) : يتولى ديوان الموظفين العام القيام بما يلي :**

- تحديد الوظائف بالتنسيق مع الدوائر الحكومية المعنية التي تحتاج إلى مسابقات شفوية أو كتابية أو الجمع بينها بالتنسيق مع الدائرة الحكومية.

- الإعلان عن إجراءات المسابقات الكتابية (في الوظائف التي يستدعي شغلها إجراء مسابقات كتابية وشفوية) بالتنسيق مع الدائرة الحكومية ويدعى الناجحون في الامتحان الكتابي فقط لإجراء المسابقات الشفهية.

- الإعلان عن نتيجة الامتحانات وترتيب الناجحين، ودرجاتهم على لوحة إعلانات الدائرة الحكومية المعنية والديوان.

- يحتفظ الديوان، أو الدائرة الحكومية حسب الأحوال بأوراق الامتحانات، ويوقع أعضاء لجنة الاختيار على هذه الأوراق.

**د- مادة رقم ( 23 ) : يُعد الديوان كشفاً بأسماء المرشحين للتعين وفقاً لترتيب أسبقيتهم**

- في الوارد من قبل لجنة الاختيار، وتبلغ الدائرة الحكومية بذلك، ويكون الترتيب وفقاً للأعلى درجة بالامتحان وعند التساوي يكون وفقاً للأعلى مؤهلاً فالأقدم تخرجاً فالأكبر سناً، ويتم التعيين بحسب الترتيب الوارد في القوائم.

**ملخص الفصل الثاني :** جاء الفصل الثاني بشكل مفصل للإطار النظري للبحث مشتملاً على العناصر والمكونات التي تتكون منها استبانة الدراسة حيث تطرقت في مبحثها الأول لمفهوم عملية الاستقطاب والاختيار، حيث بين تعريف الاستقطاب والاختيار وأهميتهما في حياة المنظمة وتطرق إلى برامج عملية الاستقطاب والبدايل المبنية عليها ومصادره والمعايير الأفضل له وتميز هذا المبحث بتوضيح مفهوم عملية الاختيار وأهميته وطرقه والمشكلات التي تواجه عملية الاختيار.

وشكلت الدراسة في مبحثها الثاني الجناح الثاني للدراسة والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً في هذا البحث وهي التنمية الإدارية بتفاصيلها باعتبارها أيضاً المتغير التابع من متغيرات البحث مجيبة على عدة نواحي من أهمها، ماهية التنمية الإدارية وعلاقة التنمية بالتطوير الإداري، والسياسات الإدارية التي تحقق التنمية الإدارية، وخصائص وأهداف التنمية الإدارية.

وجاء في ختام في هذا الفصل في مبحثه الثالث مبيناً واقع سياسات الاستقطاب والاختيار في ديوان الموظفين العام وقد تم التطرق في هذا المبحث الأهداف العامة لديوان الموظفين العام وشمل القوانين التي يسير عليها الديوان بشأن الاستقطاب والاختيار وأهم ما يميز هذا البحث إلقاء الضوء على المهام الرئيسية لوحدة الاستقطاب والاختيار بالديوان والمعايير التي يتبعها عند استقطاب واختيار الموارد البشرية وإظهار مخطط سير العمل فيه، لقد منح الفصل الثاني القلب بالنسبة للجانب النظري من الدراسة.

وإن من الواضح أن الفصل الثاني مثل ركيعة أساسية لهذا البحث من حيث الارتباط الوثيق بين المباحث الثلاثة في تكوين صورة متكاملة لمتغيرات الدراسة التي تم مناقشتها من خلال تحليل النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة..

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المحلية .

ثانياً : الدراسات العربية .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية .

أولاً : الدراسات المحلية:-

(١) دراسة، ابو لوز (٢٠١٤).

(المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة )

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التأثير التي لعبته المعونات والمنح الدولية المقدمة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة من خلال برامج بناء القدرات في إحداث تنمية إدارية لديها وبالتالي المساهمة في إحداث التنمية الإدارية للمجتمع الفلسطيني. وقد استخدم الباحث طريقة البحث الشامل ، وكان أداة الدراسة هو (٧٥) والاستبانة وكان مجتمع الدراسة منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وعددها ١٢٢ منظمة بواقع استبانتان لكل منظمة.

واهم ما خلصت إليه الدراسة هو ان برامج القدرات الممولة من الخارج أثرت بشكل كبير على منظمات المجتمع المدني والمستفيدة منها وأحدثت ثقة نوعية في بنيتها الإدارية وساهمت في رفع مستوى العاملين.

وأوصت الدراسة بما يلي

- ضرورة وجود خطة شاملة ومتكاملة لإحداث التنمية الإدارية في قطاعات المجتمع الفلسطيني كافة.

- العمل على زيادة التنسيق بين الجهات المنفذة لبرامج بناء القدرات لضمان اكبر فائدة.

(٢) دراسة، الخالدي (٢٠١٢).

(ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية)

هدفت الدراسة إلى استعراض وقياس بعض السمات والخصائص والمعايير والصفات الشخصية النموذجية للمتقدمين للالتحاق بكلية الشرطة والمنتسبين الجدد على حسد سواء للعمل في الشرطة كالقدرات الجسمية بأنواعها والعقلية والنفس حركية والحسية والبدنية والميول المهنية والقيم الاجتماعية السلوكية، وترتيب أهميتها بالنسبة لهم، لانتقاء أفضل العناصر منهم .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان الأداة الرئيسية للدراسة هي الاستبانة، واستخدم الباحث جمع البيانات عن عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكون

من شريحة الضباط رتبة نقيب فما فوق، وتم أخذ نسبة % 47.1 من هذه الطبقة من عدة إدارات في الشرطة الفلسطينية موزعة على المحافظات الخمسة ما يتناسب مع حجم كل إدارة. **أهم ما خلصت إليه الدراسة:** أن لدى ضباط وأفراد الشرطة مستوى متوسط في مجال القوة الجسدية تعطيهم القدرة على فرض القانون، وأنهم يتمتعون بالقدرة على تقدير الموقف عند التعرض للأخطار واتخاذ القرارات المناسبة زمنياً ومكانياً، ولديهم مستوى متوسط في مجال الاستفادة من الدورات التدريبية التي يتلقونها لتطوير وتحسين أدائهم، ويتمتعون بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية، ويميزون في تعاملهم مع الجمهور بين الذكر والأنثى، وكذلك يميزون بين الفئات العمرية المختلفة والانتماءات السياسية عند تعاملهم مع الجمهور، وأنه يتم اختيار الأفراد وتعيينهم بناء على الولاء التنظيمي والحزبي **وأوصت الدراسة بما يلي:**

- ضرورة الاهتمام بضوابط معايير اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة حسب الصفات الجسدية والقدرات العقلية والمؤهلات العلمية والتدريب أو سلوك الاجتماعي الإيجابي أو لسمات الشخصية المميزة، بالجوانب التحفيزية للعاملين في جهاز الشرطة بنظام جيد للحوافز المادية والمعنوية والترقيات حسب الكفاءة والانتماء للعمل وليس الانتماء التنظيمي أو الحزبي، حتى تتحقق الدافعية للإنجاز وتحسين الأداء.
- استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا لتطوير الأداء الشرطي وتوفير قاعدة معلومات عن ضباط الشرطة ومستوى المهارات الإدارية المتوفرة لديهم ومجالات المهارات التي يحتاجون إلى تنميتها.

### ( ٣ ) دراسة، عدوان ( 2011 ) .

( واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة )

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين و أثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود إستراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك العاملة في

قطاع غزة والبالغ عددهم(900) موظف موزعة على 14 مصرف وقد اختار الباحث العينة العشوائية البسيطة من العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة موضوع الدراسة وعددها ( ٢٣٠ ) .

واهم ما خلصت إليه الدراسة: أن عملية التحليل الوظيفي و التخطيط للقوى العاملة المتبعة في المصارف تُعد متحققة بصورة جيدة نوعاً ما، وتحتاج إلى تحسين، وأن إجراءات الاختيار والتعيين تُعد مهنية جيدة ، وأن القائمون على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة .  
وأوصت الدراسة بما يلي:

- ١ . مراعاة إعداد التحليل الوظيفي، وأن يكون هذا التحليل دقيقاً، ومفهوماً لدى جميع الموظفين .
- ٢ . ضرورة مراعاة أن يكون وقت المقابلة كافياً، ومتلائماً مع طبيعة الأسئلة، والوظيفة ذات العلاقة.
- ٣ . الاستعانة بالخبرات الخارجية عند إجراء عملية التعيين ؛ وذلك بهدف كسب خبرات أكثر، والحصول على الأفضل من بين المرشحين للوظيفة.
- ٤ . عدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، حتى لا تخضع للاعتبارات الشخصية.

#### (٤) دراسة، أبو ظاهر (2010).

" واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية"  
هدفت الدراسة إلى دراسة واقع عملية التنمية الإدارية، من خلال مؤشرات محددة منها : التزام القائمين على هذه العملية بالأصول الإدارية والعلمية لمهامهم ، وواقع عملية التخطيط لهذه العملية ، وواقع عملية مسح الاحتياجات التدريبية، وواقع عملية التقييم للأنشطة التدريبية، وكذلك مواطن الضعف والقوة في عملية التنمية الإدارية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة ، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاميين والمدراء القائمين على تنمية الموارد البشرية للعاملين في

مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، وعددهم (25) مديرا ومديرا عاما ونائبا للمدير العام

وأهم ما خلصت إليه الدراسة: وجود لبعض جوانب الضعف في عملية دراسة الواقع الإداري، ووجود إطار تخطيطي ولكن ليس كافي ومنهجي في كل مؤسسة مبحوثة لعمليات تنمية الموارد البشرية، كما وأظهرت أيضا عدم ارتباط الخصائص الوصفية إحصائيا لمجتمع الدراسة بالواقع التنموي الإداري أو بالمعيقات التنموية الإدارية أو بالبرامج التدريبية المطروحة في الدراسة، وعدم جدية المؤسسات الحكومية في عمل تنمية إدارية للموارد البشرية، وعدم وجود أنظمة مساندة تشكل رافعةً للعملية التنموية الإدارية، مثل نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات المبحوثة، ونظام حقيقي لتقييم الأداء، ونظام لتقييم البرامج التدريبية.

أوصت الدراسة بما يلي :

1. ضرورة إلغاء تعدد الجهات الرسمية المرجعية للتدريب في الوطن والتي تشكل معيقا مهما للتنمية الإدارية، وضرورة اخذ موضوع تنمية الموارد البشرية بجدية أكثر، سواء أكانت في المؤسسات الحكومية، أم في مجلس الوزراء.
  2. إيجاد الأنظمة المساندة لإحداث التنمية البشرية في المؤسسات العامة، وإيجاد منهجية واضحة وعلمية لدراسة الواقع الإداري فيها .
- (5) دراسة، جرجون (2009).

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من ( 226 ) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم ، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

وأهم ما خلصت إليه الدراسة :أنه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، وأن

الوزارة تعطي الأولوية في التعيين للموظفين الإداريين من داخل الوزارة، وتعتمد بصورة أقل على المصادر من خارج الوزارة، وهذا أفقدها فرصة الحصول على الكفاءات الإدارية من خارج الوزارة على نطاق واسع ، وان السياسات في الوزارة، لا يضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين، ولا تعمل على تحفيز الكفاءات الإدارية، مما يؤدي إلى انكفاء بعض القيادات على نفسها، وان الوزارة تعتمد أسلوب المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، ولا تعتمد بشكل مناسب على الاختبارات ، وأن التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب، وأقل من المستوى المطلوب، لذلك تحتاج إجراءات التطبيق إلى إعادة نظر من ناحية الرقابة، والتأكد من سلامة الإجراءات .

#### وأوصت الدراسة بما يلي:

- أن تعمل الوزارة على تطوير سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات، في البحث عن الكفاءات والقيادات، من خلال ضمان المنافسة الحرة والنزاهة.
- أن توازن الوزارة بين مصادر التعيين للوظائف الإدارية من داخل الوزارة وخارجها؛ لضمان الحصول على أفضل الكفاءات حتى، ولو من خارج الوزارة.
- تنويع وسائل المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية؛ لضمان الكشف عن مهاراتهم وكفاءاتهم الحقيقية ، وتفعيل فترة التجربة في الوصول إلى تعيين موظفين إداريين لديهم الكفاءة والمهارة ما يمكنهم من أداء مهامهم.
- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وعدم تجاوزها بأي طريقة، عن طريق وضع المعايير السليمة للاختيار والتعيين مثل الكفاءة والجدارة بشكل كبير .
- رفع مستوى الكفاءة لدى القيادات في الوزارة عن طريق تصميم بعض البرامج التدريبية التي تضمن زيادة الكفاءة في الجانب التخطيطي والرقابي والتنفيذي.
- العمل على اختيار والتعيين للموظفين الإداريين الأكثر ولاء للوزارة، من خلال تضمين الولاء بشكل جيد في الاختبارات، الشخصية التي تعقد للمفاضلة بين المرشحين للوظائف.

## ٦) دراسة، عودة ( 2008 ).

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

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات (٥٥ % من مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة وكان عدده (٣٣٩) وتمثلت عينة الدراسة بعدد (١٨٦) .

### وأهم ما خلصت إليه الدراسة :

- أن من أهم العوامل التي تعتمد عليها الجامعات في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة هي الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين على القوى العاملة والاسترشاد بالسنوات السابقة، وتحليل عبء وحجم العمل وزيادة أعداد الطلب سنويا ومن خلال الاطلاع على معدلات الأداء ، وان الجامعات الفلسطينية لا تستعين بمكاتب التوظيف الخاصة، وبينت الدراسة بأنها تقوم بعمليات الاختبارات للتوظيف بصورة كبيرة ومن تلك الاختبارات اختبارات مهنية ، وشخصية، وقدرات ومعارف، ولكنها تعقد اختبارات الذكاء والاستعداد بصورة متوسطة.
- بينت الدراسة بان نظام المعلومات عن الموارد البشرية يتضمن معلومات عن العمل الذي يقوم به الموظف والتاريخ والتطور المهني للموظف والأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات كما يتضمن معلومات عن القدرات والمهارات اللازمة للموظف.

### وأوصت الدراسة ما يلي:

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

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

#### (٧) دراسة العيلة (2008).

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، من خلال التحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيق الإجراءات والمعايير من أجل تطوير نظام للتوظيف يحقق استقطاب أفضل المرشحين وتعيينهم، من خلال تتبع تطبيق مراحل عملية توظيف مبتدأ بالتخطيط لاستقطاب الموارد البشرية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانته من لجمع البيانات وكان مجتمع الدراسة عدده (565) موظف من العاملين الوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة في العام (2008) متمثلة بالمسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدي تربية وتعليم، نائب مدير تربية وتعليم، مشرف تربوي، مدير مدرسة)، وقد تضمنت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة من هذه الفئة.

#### واهم ما خلصت إليه الدراسة:

- بينت الدراسة أن يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية يحدث بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي.
- أظهرت الدراسة أن القائمين على عملية التوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي يختارون الموظفين بنزاهة، وحيادية، وبوزن نسبي ايجابي.
- توصلت الدراسة إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تستخدم معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار الموظفين وتعيينهم، وبوزن نسبي ايجابي.

#### وأوصت الدراسة بما يلي :

- زيادة الاهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف.
- الاهتمام أكثر في صياغة الوصف الوظيفي لكي يتلاءم مع التطورات الحديثة .

- العمل على زيادة فعالية مشاركات مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية.

- عدم خلط الأمور السياسية بالأمور التعليمية، أي على وزارة التربية والتعليم العالي أن لا تتأثر في تخطيطها للموارد البشرية بالوضع السياسي السائد، فعملية تخطيط الموارد البشرية يجب أن تتم بعيداً عن الأوضاع السياسية المتقلبة فكلما تم تطبيق التخطيط للموارد البشرية بطريق سليمة كلما كانت عملية التوظيف تتم بصورة سليمة وموضوعية.

(٨) دراسة الفرا، الزعنون (2007).

(واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة .

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من 3363 موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين، وكيل وزارة ، ورئيس قسم ، وكانت عينة الدراسة ( 500 ) موظف، ، واستخدم في البحث العينة الطبقية العشوائية .

وأهم ما خلصت إليه الدراسة :

- أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين؛ فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة ينظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

- تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين، مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية.

- بينت النتائج أن الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية غير مرتبط بمجالات إدارة الأفراد، من حيث التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- العمل على وضع الأسس والمعايير السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار، 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 في بعض.

(٩) دراسة وادي، ماضي (2007).

(تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية).

شملت هذه الدراسة تحليلاً للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تم توزيع استبانته على وكان مجتمع الدراسة جميع المدراء في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم 26 مديراً، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدم الباحث عينة الحصر الشامل، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

واهم ما خلصت إليه الدراسة :

- عدم قدرة المدير في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى للوظائف المتاحة.

- وجود صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها.

- لا يتم اختيار المديرين بناء على المعارف الشخصية أو الأقدمية.

وأوصت الدراسة ما يلي:

- الارتقاء بأنظمة الجامعة وقوانينها مما يساعد على التخطيط الأفضل للمسار الوظيفي.

- توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته.

- التأكيد على تفعيل التوعية الاجتماعية، وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل لتعزيز العمل في مجال المسار الوظيفي.

(١٠) دراسة الزرابي (2006).

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، والتحقق من مدى فعاليتها، ومدى الالتزام بتطبيقها، من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخدمات الإدارية في الوكالة بقطاع غزة بمستوياتهم الإدارية المختلفة، والمقدر عددهم بخمسمائة وتسعة وعشرون ( 529 ) موظف، واعتمد الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها (165) موظفاً.

واهم ما خلصت إليه الدراسة : أن ضعف العلاقة بين الاختبارات التي يخوضها المرشحون، وبين متطلبات الوظيفة المعلنة ، وأن ممارسات الفحص الطبي لا تتم بشكل سليم، كما أنه لا يتم تقييم الموظف خلال فترة الاختبار بطريقة سليمة ، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول عملية تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين، وتعيينهم؛ يعزى للدرجة الوظيفية ، وأن مرحلة فحص طلبات التوظيف تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4 % ، وأن مرحلة الإعداد للمقابلة تتم بطريقة جيدة وبنسبة 71.4 %، ولا يتم اختيار الموظف المتقدم للوظيفة حسب نوع الجنس، وأن مدة الفترة التجريبية كافية لتقييم أداء الموظف.

#### وقد أوصت الدراسة:

- إعادة النظر في الاختبارات التي تعقدها الوكالة، حيث الاختبارات التي تعقدها الوكالة لملء الوظائف الإدارية الشاغرة فيها غير ملائمة وذلك لأنها لا تشمل على اختبارات الذكاء والاختبارات النفسية والشخصية.
- تنويع مصادر الحصول على اختبارات اللغة الانجليزية، وتطوير نوعيتها؛ بما يؤدي إلى قياس فعلي لمهارات اللغة الانجليزية لدى المرشحين، لتجاوز الضعف الناتج على الاعتماد على مصدر واحد فقط.
- تهيئة الجو العام للمقابلة وإعطاء المرشحين الوقت الكافي لإبراز كافة قدراتهم المتعلقة بالوظيفة الشاغرة.
- الحد من الأسئلة المتعلقة بالجانب العملي، المتعلق بشكل مباشر بالوظيفة المعلنة، وكذلك بالقوانين المعمول بها في الوكالة لإعطاء فرص متساوية بين المتقدمين من داخل الدائرة المشغلة ومن خارجها.

## (١١) دراسة شبير (2004).

(واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، والي معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية إدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وبلغ (٦٥٧) وكانت عينة الدراسة (١٥٢) أسلوب الدراسة هي العينة العشوائية المنتظمة .

واهم ما خلصت إليه الدراسة : أنه يوجد لدى المؤسسات غير الحكومية نظام تحليل الوظائف وتوصيفها، وبعد هذا النظام نقطة بداية، تحدد من خلاله البيانات الخاصة بالوظيفة، من حيث الواجبات والمسؤوليات ومواصفات شاغل الوظيفة ، وان عملية الاستقطاب والاختيار لا تلقى العناية الكاملة، ويقتصر أساليب الاستقطاب لديهم في الغالب على إعلانات الصحف كما وتعتمد عملية الاختيار بشكل أساس على المقابلة الشخصية المتعجلة، وغير المصممة بدقة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة أعمال التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، من تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، بناء على وصف الوظائف، وحتى الاختيار والتعيين، وتحديد الأجور.
- استثمار فترة التجربة للعاملين الجدد، لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد تكشف عن قدراته الحقيقية، واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل.
- إعطاء العناية الكافية لتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.
- الاهتمام بالمجالات الرئيسية للعمليات الادارية وإجراء تقييم شامل لواقع المؤسسات بإعادة تغيير هياكلها التنظيمية التقليدية.

## ثانيا :الدراسات العربية

### (١) دراسة مرسلني (٢٠١١) .

(الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أساليب التطوير، وآلياته، والتنمية الإدارية التي من شأنها أن ترفع من الأداء في الإدارة الجزائرية، بما يمكنها من مسايرة التحولات، والتطورات ومواكبتها، والتي تعرفها الساحة الدولية، واللاحق بركب الدول المتقدمة، كذلك لأهمية الموضوع والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه التنمية الإدارية، والمتمثل أساسا في تطوير الهياكل الإدارية وتحديثها، وتطوير النظم والإجراءات والقدرات.

استخدم الباحث ثلاث مناهج لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدم منهج دراسة الحالة، وأيضا استخدم المنهج التاريخي ، ومجتمع الدراسة كان من خلال تطرق الباحث إلى موضوع تطبيقات الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة الجزائرية بصفة عامة، وإعادة البناء الهندسي لإدارة جهاز الأمن الوطني لتحسين الخدمة ومشروع" الجزائر الإلكترونية (2013) ، تطبيقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية كعينة للدراسة لإدارة جهاز الأمن الوطني.

**واهم ما خلصت إليه الدراسة:** أنها توصلت إلى أن مصطلح التنمية الإدارية لا يشمل فقط محاولة الإصلاح الآني والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة، اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها، وأن شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها، ووفقا لاحتياجاتها، وفي حدود إطار إمكانياتها

**واهم ما أوصت الدراسة به ما يلي:**

- العمل على التعزيز والتشجيع في تطبيق الإستراتيجية الجديدة للأمن الوطني من خلال 2014، وتدعيمه بإجراءات صارمة في استكمال برامج المخطط الخماسي 2010 إطار التطبيق الصارم للقانون

- تضافر الجهود وتكاتفها وتنسيقها بين جميع قطاعات الدولة للتحول نحو إدارة إلكترونية، تحقيقا للمصلحة العامة للمجتمع والدولة بصفة عامة.
- إرساء ثقافة مؤسساتية داخل الإدارات العامة؛ عن طريق استحداث برامج تعليمية، فيما يخص التكنولوجيات الجديدة في مجال المعلومات والاتصال، وإعداد الكوادر البشرية القادرة على الإيفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة الابتعاد عن الارتجالية والمثالية في تحديد الأهداف، وصياغة البرامج والمخططات دون إحداث الآليات الكفيلة بالتنفيذ، لأن تطبيق الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية يجب أن نلمس آثارها على أرضية الميدان وليس ما نسمع عنه في مخططات الحكومات وبرامجها.

## ( ٢ ) دراسة بوكعباش ( 2010 ) .

" تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر "

هدفت الدراسة إلي محاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الإدارية ، وأثرها على تنمية الإدارة المحلية ، وتقديم معالجة مفصلة للموضوع من خلال : التطرق إلى عملية التخلف الإداري والتنمية الإدارية والعراقيل التي تواجهها ، مع تبين دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، وذلك بضبط مفهومها وأهميتها في تحقيق التنمية الإدارية داخل المنظمات، بالإضافة إلى التطرق إلى دور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية الإدارية. وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، لان الدراسة ذات تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة بالإضافة إلى المنهج التاريخي، وكان مجتمع الدراسة هو ولاية جيجل لدراسة تطور المستوى التعليمي للموظفين وقد استخدم الباحث الإحصائيات من العام ١٩٩٠ وحتى العام ٢٠١١ على مستوى ولاية جيجل .

واهم ما خلصت إليه الدراسة : أن الاهتمام بالموارد البشرية في العمل بدأ منذ القدم، ولكن تحددت معالمه أكثر في العصر الإسلامي، وبخاصة في عهد الرسول( صلى الله عليه وسلم، وضرورة السعى باستمرار إلى تكريس ثقافة الإبداع، والابتكار، والتجديد، والتطوير من خلال تشجيع الأفراد منذ نعومة أظفارهم على العمل، واتخاذ المبادرة وتحبيبتهم في العلم والبحث، وضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين، وزيادة رضاهم؛ لما له من أثر كبير على أداء الإدارة المحلية،

وأن التنمية الإدارية أصبحت حاجة ملحة ومن أولويات اهتمامات الدول، ومن بينها الجزائر، وإن فواقع الإدارة المحلية مازال يعاني من تخلف إداري، وقلة الوسائل، والمعدات التكنولوجية، وضعف في التأطير للموارد البشرية؛ مما أثر على مستوى التنمية الإدارية والإصلاح .

أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- فصل التنمية عن التربية، إذ كلا منهما يؤثر في الآخر ويؤثر فيه، فالمدرسة باعتبارها مؤسسة للتربية توفر الخامات البشرية والكوادر المؤهلة لقيادة البلاد وإحداث التغيير والتنمية الشاملة ومن بينها التنمية الإدارية.
- ضرورة الاهتمام بإيجاد قائد إداري كفى يكون دوره رئيسا وقائدا في نفس الوقت، قائد يقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية الضيقة، مع الاهتمام بتنميته، وتطويره وتدريبه وإيجاد كل الظروف البيئية المناسبة له .
- تركيز الجهود على تحسين بيئة العمل الإداري في محاولة للتقليل من الصراعات العمالية بإيجاد نقابات عمالية تدافع على حقوق الأفراد والعاملين، وتعمل على تحسين ظروفهم وتساعدتهم
- إن التنمية الإدارية أصبحت حاجة ملحة ومن أولويات اهتمامات الدول ومن بينها الجزائر فالنظر إلى واقع الإدارة المحلية مازالت تعاني من تخلف إداري.
- وضع إستراتيجيات في مجال تسيير الموارد البشرية على المدى البعيد المهني، مع ضرورة النظر إلى احتياجات الفرد العامل بجوانبها المادية والمعنوية.
- إيجاد إدارة تعمل عملا جادا وهادفا بخطط تنموية تنطلق من مبادئ راسخة وواعية، وتفعل دور المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية.

٣) دراسة نور الدين ( ٢٠٠٦ ).

(برنامج مقترح لتنمية الإداريين الأكاديميين في الجامعات المصرية )

هدفت الدراسة إلى التعرف على برامج التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين بالجامعات المصرية كمجتمع للدراسة، والمتطلبات الأساسية للتنمية المهنية، واقع البرامج الحالية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي لوصف ما هو قائم، وتحليل

محتوى البرامج التدريبية فى الجامعات المصرية، بهدف التوصل إلى برنامج يفيد فى التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين فى الجامعات المصرية.

وأهم ما خلصت إليه الدراسة :

- القصور فى عمليات التنمية المهنية للإداريين الأكاديميين بالجامعات المصرية ، وعدم اعتمادها على ما ورد فى الأدب التربوي الإداري من استراتيجيات وأساليب.

- وجود الكثير من أوجه القصور والضعف فى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الجامعية واعتمدت الدراسة فى تحليلها للمشروع على مرحلتين .

(٤) دراسة عبد المحسن ( 2004 ) .

(تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسة التوظيف والأجور).

هدفت الدراسة إلى التحليل والتشخيص فى مشكلات تخطيط القوى العاملة بكفاءة وفاعلية، وطبقت هذه الدراسة على قطاع البترول فى دولة الكويت، كما سعت الدراسة إلى معرفة درجة الارتباط والعلاقات بين سياسات التوظيف المتبعة، وتخطيط القوى العاملة، وإلى دراسة الأساليب المتبعة فى الاختيار والتعيين وقدرتها على توفير احتياجات الشركة من القوى العاملة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة كان من خلال تطرق الباحث الى قطاعات المسؤولين والعاملين فى شركات البترول فى دولة الكويت ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وأهم ما خلصت إليه الدراسة :وجود اختلافات جوهرية فى اتجاهات المسؤولين والعاملين نحو فعالية جودة النظم الإدارية ذات الارتباط بتخطيط القوى العاملة، ووجود اختلافات جوهرية فى اتجاهات المسؤولين نحو أسس تقدير الاحتياجات من القوى العاملة، ووجود اختلافات جوهرية فى اتجاهات المسؤولين نحو فعالية مستلزمات الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

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

- ضرورة التعديل والتطوير في نظم استقطاب العمالة بالشركات، وإنشاء أقسام متخصصة للتوظيف بالشركات تتولى المسؤولية.

- ضرورة الإعداد والتدريب للكوادر البشرية القادرة على تخطيط القوى العاملة بشكل فعال.

#### ٥) دراسة المعشر والهيئي (2004) .

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

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني، و المتمثلة بمنصب الأمين العام، والمدير العام، والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة و الأداء.

وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيانات على أفراد مجتمع الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة ونوابهم ومساعدتهم ممن يشكلون المصادر الداخلية المتوقعة لتزويد المرشحين لشغل منصب الأمين العام والمدير العام مستقبلاً، وقد تم توزيع استبيانات على عينة بلغت ٨٠ % من مجتمع الدراسة .حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) مشارك.

وأهم ما خلصت إليه الدراسة : إن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا) التخطيط للمنصب، الاستقطاب الداخلي، الاستقطاب الخارجي، مدة البقاء (وأبعاد المتغير التابع النتائج والأداء) نتائج شغل المنصب، الأداء في المنصب كان يتراوح بين متوسط وعالي.

#### وأوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأمناء العاميين ممن تتوافر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، وذلك بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة يتم على أساسها تقييم المرشحين واختيارهم ، وضرورة تبني أساليب داخلية لتطوير القيادات الإدارية العليا ، وضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني في الوزارات الحكومية من المديرين العاميين أيضاً، وذلك في اتجاهين: الأول : باعتبارهم يقودون أهم المؤسسات ذات الصلة

المباشرة بحياة المواطنين و يؤثرون في مستويات أدائها الخدمي أو الإنتاجي، وفي مدى مساهمتها بالاقتصاد الوطني، والثاني : بوصفهم من أهم المصادر التي تمد منصب الأمين العام بالقيادات التكنوقراطية.

#### ٦) دراسة موسى ( 2003 ).

( تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين ).  
هدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة عملية الاختيار في استخدام وسائل فعالة؛ قائمة على أسس علمية، وطبقت هذه الدراسة على الوظائف الإدارية في المؤسسات الصناعية في مدينة جدة، وكذلك التعرف على مدى مساهمة عملية الاختيار السليم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، والتعرف على مدى تحقيق الرضا والإشباع المهني للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية نحو السعي إلى تنمية الشخصية المنتجة في المؤسسات الصناعية.

#### واهم ما خلصت إليه الدراسة :

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

#### وأوصت الدراسة ما يلي:

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

## ثانيا : الدراسات الأجنبية

### ١- دراسة (Szmerekovsky And Stevens, 2010).

#### "مدى جاذبية إعلانات التوظيف وصياغة الإعلانات والصفات العامة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إعلانات التوظيف على جاذبية الوظائف تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية بكلية إدارة الأعمال، وكان عدد العينة ( 178 ) طالب وطالبة ، وكانت الاستجابة ( 151 ) طالب وطالبة، وكانت أعمار الفئة لمن هم 47 عاما - ( تتراوح ما بين 19 ) .  
واهم نتائج هذه الدراسة: أن استجابات أفراد العينة تأثرت بنوع الوظيفة، والشخصية المطلوبة عند درجة مصداقية (95%)، ونتج وجود علاقة قوية ما بين صيغة الإعلان واستجابة الباحثين، ووجود علاقة ايجابية بين الوعي والانجذاب للإعلانات بحسب المحتوى وشكل الإعلان.

#### وأوصت الدراسة ما يلي:

- وضوح المعايير أهم من شكل الإعلان في درجة التأثير على المتقدمين للوظائف.

### ٢- دراسة: (Anderson ,witvliet (٢٠٠٨).

#### (ردود الفعل على نزاهة الموظفين لطرق الاختيار)

وطبقت هذه الدراسة عبر إجراء مقارنات دولية على مجتمع الدراسة والذي شمل بين كل من هولندا، الولايات المتحدة، فرنسا، اسبانيا، البرتغال، وسنغافورة، لمعرفة اثر تقييم إجراءات الاختيار في تلك الدول، وخاصة النقاط الأكثر تشابها والأكثر اختلافا كردود فعل المتقدمين للوظائف، وأجريت الدراسة على ١٦٧ مشارك كعينة للدراسة، حيث قاموا بتقييم ١٠ طرق وأساليب شائعة في تلك الدول لعملية الاختيار والتعيين وقد استخدمت في الدراسة أسلوب المقابلات بين المشاركين.

واهم نتائج هذه الدراسة: أن أكثر الطرق والأساليب في الاختيار للوظائف بلغت ٨٧% ، وان معدلات التفضيل بين الوظائف بلغت بين ٧٩% إلى ٩٧% بين الولايات المتحدة

الأمريكية وهولندا، وان الاختبارات الشخصية أكثر الطرق تفضيلاً في هولندا ، وان طريق الترقية أكثر الطرق تفضيلاً في الولايات المتحدة الأمريكية .

**توصيات الدراسة :** قد اكتفت هذه الدراسة بإبراز النتائج فقط ولا توجد توصيات قام بها الباحثين.

### ٣- دراسة: ( Krausse ، Dixon ( 2006 ) .

(نقل أثر التعلم الابتكاري وبعيد المدى في تدخلات التنمية الإدارية).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على عينة من الدراسات المتعلقة بالتنمية والتي ترعاها مؤسسات في الولايات المتحدة وكندا، والمملكة المتحدة، والمؤسسات الأوروبية، واشتملت هذه العينة على مجموعة من المقالات المنشورة، والرسائل العلمية المختلفة، للتعرف على تدخلات التنمية الإدارية ومدى انتقال أثر التعلم الابتكاري لهذه المؤسسات .

**واهم ما خلصت إليه الدراسة :**

وجود ثلاثة تفسيرات أساسية تندرج في تدخلات التنمية الإدارية، ويمكن عن طريقها انتقال أثر التعلم الابتكاري وهي:

- لكي يصل المديرين إلى مستوى أعلى لانتقال أثر التعلم الابتكاري في مؤسساتهم فإن عليهم أن يطوروا أفكارهم، بحيث تتلاءم مع التغيرات والتحديات العالمية.
- تطبيق إجراءات تركز على تحليل الأنشطة المختلفة بهذه المؤسسات.
- أن يكون هناك تدريباً مستمراً على المعارف والمهارات الإدارية المختلفة.

### ٤- دراسة: ( Branine ( ٢٠٠٥ ) .

(تدريب المديرين عبر الثقافات المختلفة تقويم برامج التنمية الإدارية للمديرين الصينيين ) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على نتائج تقويم برامج التنمية الإدارية المصممة والمنفذة لدى الخبراء الأوروبيين الغربيين، والتي تقدم لمديري المدارس، وإلى أى مدى تنجح هذه البرامج في تحقيق مخرجاتها التعليمية.

**واهم ما خلصت إليه الدراسة :**

- أنه على الرغم من الجهود التي بذلت لتدريب أكبر عدد من المديرين في الصين في مجال التعليم إلا أنه مازالت هناك فجوة بين ما يستطيع المديرين فعله وما يتوقع منهم لمواجهة متطلبات الإصلاح المتزايدة.
- وجود بعض العوائق التي أثرت على نجاح برامج التنمية الإدارية منها : الموارد المحدودة، والوسائل غير الملائمة، وطرق التعليم والتدريب التقليدية.

#### ٥- دراسة: (2005) Rioux، Bernthal .

(الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية ، وطبقت الدراسة على بعض الأعضاء في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن).  
وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل عمليات الاستقطاب، ولقد أجرى الدراسة كل من (Paul Bernthal) ، (Sheila M. Rioux) ونشرت عبر مركز (Development Dimensions International) بواشنطن، وتكونت عينة الدراسة تتكون من (162) عضواً من مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن .  
واهم ما خلصت إليه الدراسة :

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

#### ٦- دراسة: (2004) Jane W. Moy، Kim F. Lam

( معايير اختيار الموظفين، وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف )  
شارك في الدراسة 300 شخص ممن لديهم الخبرة في مجال استقطاب العاملين.

#### واهم ما خلصت إليه الدراسة :

- وجود عدة عوامل رئيسية تحدد عملية اختيار الموظفين وهي :
- وعي ضمير المتقدم، ولغته الانجليزية، وقابلية الفرد لاكتساب خبرات جديدة، والأداء الأكاديمي وكذلك مدى استعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة.
- وعي الضمير تزيد أهميته مرتين ونصف ( % 45.41 ) على أهمية اللغة الانجليزية حيث تمثل ( % 17.68 ) ، وثلاث مرات ونصف عن باقي العوامل الأخرى، فيما تقع القابلية لاكتساب خبرات جديدة كأهم ثالث عامل حيث تمثل ( % 13.03 ) ، فيما أظهر الأداء الأكاديمي نسبة ( % 12.17 ) ، واستعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة ب(11.71) .
- وجوب التأكيد لمجموعة العوامل الشخصية بشكل كبير، كأهم ثلاثة عوامل مؤثرة في اختيار الموظفين.

#### ٧- دراسة: (2002) Neil Anderson ، Karen van Dam ، Filip lievens .

(الاتجاهات الحديثة وتحديات اختيار الموظفين )

وتكونت عينة الدراسة من ستة وعشرين ممثلاً لإدارة الموارد البشرية يعملون في مؤسسات مختلفة، مقسمين إلى 15 امرأة و 11 رجلاً، وقد توصلت الدراسة إلى:

واهم ما خلصت إليه الدراسة : التعرف على أربع اتجاهات رئيسية في اختيار الموظفين وهي : استخدام التقنية، ومقياس مدى تأثير الإدراك الحسي للمتقدم لإجراءات الاختيار، والعلاقات بين سوق العمل وإدراك المتقدم لها، ومدى إدراك المتقدم لطرق معالجة هذه العلاقات ضمن إجراءات اختيار الموظفين.

#### ٨- دراسة: (٢٠٠٠) farham، Stevens .

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

وهدفت الدراسة إلى معرفة تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية - وطبقت الدراسة على مجلس مقاطعة غرب سوسكن ، وكانت عينة الدراسة تتكون من 21 من كبراء المديرين منهم 8 رجال و 13 امرأة.

#### وأهم ما خلصت إليه الدراسة :

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

#### وأوصت الدراسة بما يلي:

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

## رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث فيما سبق عدداً من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، بسياسات الاستقطاب والاختيار و التنمية الإدارية، وقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت الباحث في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كما ساعدته في تطوير أداة الدراسة التي استخدمها لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق استطاع الباحث التعقيب على تلك الدراسات في النقاط الآتية :

١- تباينت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية جملة واحدة؛ فمنها من تناول مفردات الدراسة بشكل منفرد كذلك التي تناولت الاستقطاب، فمثلاً دراسة المعشر والهييتي ( 2004 ) تناولت تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا ، ودراسة (2005) Rioux ، Bernthal والتي تناولت موضوع الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية، وطبقت الدراسة على العاملين في مركز ( Development Dimensions International ) وكانت حجم العينة هي 162 .

٢- أما الدراسات التي تناولت موضوع الاختيار على حدة بالاقتران مع التعيين، حيث جاءت دراسات عدة منها : دراسة عدوان(2011) وتناولت واقع سياسة الاختيار والتعيين، وأثرها علي المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة، ودراسة جرعون(2009) وتناولت واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، ودراسة العيلة ( 2008 )، والتي تناولت بتوصياتها استخدام وزارة التربية والتعليم العالي معايير التوظيف التي تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين، وبوزن نسبي ايجابي، ودراسة الفراء والزعنون ( 2007 ) وتناولت واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة وادي وماضي ( 2007 )

وتناولت تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الجامعة الإسلامية بغزة، والتي جاء ضمن توصيات ونتائج الدراسة : ضرورة اختيار المديرين بناء على الكفاءة، وليس بناء على المعارف الشخصية، أو الأقدمية، و توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته ، ودراسة الزرابي (2006) والتي تناولت تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين وتعيينهم في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، ودراسة عبد المحسن (2004) ، والتي تناولت تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسة التوظيف والأجور، والتي جاءت بأهدافها إلى التحليل والتشخيص في مشكلات تخطيط القوى العاملة بكفاءة وفاعلية الأساليب المتبعة في الاختيار والتعيين، وقدرتها على توفير احتياجات الشركة من القوى العاملة، دراسة موسى (2003) ، وتناولت تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين، ودراسة Kim F. Lam. ، Jane W. Moy، (2004)، وتناولت معايير اختيار الموظفين، وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف، ودراسة Filip lievens ،Karen van Dam، Neil Anderson (2002) بعنوان الاتجاهات الحديثة وتحديات اختيار الموظفين، ودراسة Stevens . (2000) farham وتناولت تطوير معيار الكفاءة وتطبيقها في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية، وطبقت الدراسة على مجلس مقاطعة غرب سوسكن وخلصت إلى أن نظام اختيار الموظفين المعمول به ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات واختيار الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية يركز بشكل رئيس على المقابلات ونموذج الطلب ، ودراسة Neil Anderson ، Karen van Dam ، Filip lievens م . (2002) وتناولت الاتجاهات الحديثة وتحديات اختيار الموظفين وبرز ما جاء بالدراسة هو استخدام التقنية، ومقياس مدى تأثير الإدراك الحسي للمتقدم لإجراءات الاختيار .

وهناك بعض الدراسات التي تناولت التنمية الإدارية من وجهة نظر مختلفة ، فجاءت تلك الدراسات مرتبطة ومتداخلة بالدراسة الحالية، مثل دراسة مرسلي (٢٠١١)، والتي تناولت الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، ودراسة ابو ظاهر (2010) والتي تناولت واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية، ودراسة بوكعباش (٢٠١٠) والتي تناولت تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، ودراسة دراسة، ابو

لوز (٢٠١٤) والتي تناولت المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة والتي أوصت بضرورة المساهمة في إحداث التنمية الإدارية للمجتمع الفلسطيني في قطاع غزة.

٣- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على المبدأ العام ومرتبطةً مع موضوع البحث الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية وخلق المناخ الملائم للأداء المتميز، إلا أنها تباينت في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق ذلك باختلاف نوعية الدراسات، ويأتي هذا الاختلاف وفقاً للزاوية التي يراها الباحث والتي من خلالها يمكن إبراز دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية :

- مثلاً دراسة جرغون (2009) والتي ركزت على ضرورة تطوير سياسات الاختيار وذلك لتحقيق وجود الكفاءات واختيار الموظفين الإداريين الأكثر ولاءً للوزارة .
- ودراسة عودة (2008) وكانت بعنوان تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية والتي أكدت على أهمية التطور التكنولوجي، وهذا قد يتطلب إجراء تعديلات على بعض الوظائف، وهذا يعد أمراً هاماً للوصول إلى التنمية الإدارية باستخدام التطور التكنولوجي.
- أما دراسة الفراء، الزعنون ( 2007) والتي أكدت أهمية العمل على وضع الأسس والمعايير السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية .
- دراسة وادي، ماضي 2007 والتي أكدت على أهمية الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة، والتأكيد على تفعيل التوعية الاجتماعية وتوفير المعلومات اللازمة، وتعزيز نقاط القوة لدى المديرين والعاملين وتوفير جو من الحرية في اختيار الموظف .
- دراسة الزرابي(2006) والتي أظهرت ضمن نتائجها وتوصياتها أنه لا يتم اختيار الموظف المتقدم للوظيفة ضمن نوع الجنس، وأكدت ضرورة تهيئة الجو العام للمقابلة، وإعطاء المرشحين الوقت الكافي لإبراز كافة قدراتهم، وإعادة النظر في الاختبارات التي تعقدها وكالة الغوث، وهذا يدل على ضرورة تحقيق النزاهة والعدالة بين المتقدمين لتحقيق الاختيار الأفضل وتغيير في أسلوب المقابلة للحصول على أصحاب الكفاءات لتحقيق التنمية الإدارية .
- دراسة شبير ( 2004) والتي أكدت أن عملية الاستقطاب والاختيار لا تلقي العناية الكاملة، ويقتصر أساليب الاستقطاب لديهم في الغالب على إعلانات الصحف

وكانت توصيات الدراسة علي ضرورة تحقيق التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية ،  
وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة بناء على وصف الوظائف ..

- دراسة مرسلي ( ٢٠١١ ) والتي أظهرت تدعيم الإستراتيجية الجديدة لمجتمع الدراسة، بمؤتمرات وملتقيات علمية، وكذلك إصدارات ل خطة إعادة هندسة عمليات جهاز الشرطة، وهو ما يضمن استيعاب كل عضو من أعضاء جهاز الأمن الوطني لآليات الإستراتيجية الجديدة ومحاورتها، ودور كل فرد وهذا من شأنه أن يرفع من مردودية جهاز الشرطة، باعتبار أفرادهم يعملون وفق إستراتيجية مستوعبة تماما من طرف جميع الموظفين.
  - دراسة بوكعباش ( ٢٠١٠ ) والتي أكدت ضرورة الاهتمام بإيجاد قائد إداري كفاء يكون دوره رئيسا وقائدا في الوقت نفسه، ويقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية الضيقة، مع الاهتمام بتنميته، وتطويره، وتدريبه، وإيجاد كل الظروف البيئية المناسبة له، مع تبين دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، وذلك بضبط مفهومها وأهميتها في تحقيق التنمية الإدارية داخل المنظمات، بالإضافة إلى التطرق إلى دور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية الإدارية .
  - دراسة عبد المحسن ( 2004 )، والتي أكدت الدراسة ضرورة التعديل والتطوير في نظم استقطاب العمالة بالشركات، وإنشاء أقسام متخصصة للتوظيف بالشركات تتولى المسؤولية.
  - دراسة المعشر، الهيتي ( 2004 ) ، والتي أكدت ضرورة وضع برنامج تطويري؛ يتخصص بإعداد الأمناء العاميين ممن تتوافر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، وذلك بعد اختيار هادف، يستند إلى معايير واضحة و محددة يتم على أساسها تقييم المرشحين واختيارهم.
  - دراسة موسى ( 2003 ) والتي أكدت على ضرورة تدريب فريق متخصص تكون لديه القدرة على المفاضلة بين المرشحين حتى تتم عملية التوظيف بنزاهة وموضوعية. ، وكذلك تحسين وسائل الإعلان المختلفة ،وذلك لعدم وجود توظيف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئوليتها، وما يتطلب أدائه في المؤسسات الصناعية من تحليل الأعمال.
- ٤- يعتقد الباحث أن جميع تلك الدراسات العربية والأجنبية؛ مثلت أهمية وإثراء لموضوع الدراسة الحالية، والعديد منها تناول موضوع الدراسة.
- ٥- يؤكد الباحث أن جميع تلك الدراسات استفاد منها في إثراء الجزء النظري لدراسته هذه، واستعان بها في بناء أداة الدراسة وكذلك في تحليل النتائج وتفسيرها.

جدول رقم (١) مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسة الحالية		الدراسات السابقة		المطلوب
التنمية الادارية	سياسات الاستقطاب والاختيار	التنمية الإدارية	سياسات الاستقطاب والاختيار	
٨- التعرف على واقع التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة	٨- التعرف على واقع سياسات الاستقطاب والاختيار داخل ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. ٧- التأكد من وجود أنظمة ولوائح مكتوبة بخصوص سياسات الاستقطاب داخل ديوان الموظفين العام بقطاع غزة .	٨- هدفت الدراسات الى التعرف على واقع عملية التخطيط للتنمية الإدارية من خلال التدريب والتقييم . ٩- تطرقت بعض الدراسات السابقة للكشف على الهياكل التنظيمية والكفاءة الإدارية في المؤسسات ١٠- التعرف على بطء عملية تنمية إدارة وتطوير الموارد البشرية ١١- البحث عن أساليب التطوير وآلياته المرتبطة بالتنمية الإدارية في المؤسسات. ١٢- تقديم تفسير علمي نحو علاقة الموارد البشرية بالتنمية الإدارية. ١٣- التعرف على برامج التنمية الإدارية المهنية معرفة اثر التعلم الابتكاري بعيد المدى في التنمية الإدارية. ١٤- التقويم للبرامج الخاصة بالتنمية الإدارية على المديرين في المؤسسات.	٨- هدفت الدراسات التعرف على سياسات الاختيار والتعيين والتركيز على عمليات التحليل والتخطيط الوظيفي. ٩- التعرف على آليات تطبيق المعايير والوسائل التي تقوم على عمليتي الاستقطاب والاختيار. ١٠- معرفة مهنية الإجراءات الخاصة بعملية الاختيار وقد ركزت معظم الدراسات على سياسات الاختيار والتعيين فقط، والعوامل المؤثرة في اختيار المرشحين ١١- التعرف على الشواغر التنظيمية في الهياكل التنظيمية في الوزارات الحكومية ١٢- التعرف على واقع الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة في عملية الاختيار، وتطوير معيار الكفاءة في عملية الاختيار والتعيين. ١٣- يوجد دراسات ركزت للتعرف على سياسات الاستقطاب فقط	الهدف
٩- التعرف على دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية، ومدى ارتباطهما ببعضهما بعضاً وأثر ذلك على ديوان الموظفين العام .	٧- إبراز مدي أهمية تطبيق سياسات صحيحة، تتعلق بعملية الاستقطاب والاختيار لما لها من أهمية علي العنصر البشري . ٨- إظهار دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تعزيز النزاهة والشفافية ٩- تعزيز ثقافة الاستقطاب والاختيار بمراحلها المختلفة؛ من اجل رفع مستوى العاملين.			

المطلوب	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
	سياسات الاستقطاب والاختيار والتنمية الإدارية	سياسات الاستقطاب والاختيار والتنمية الإدارية
أداة الدراسة	استخدمت في الدراسات (الاستبانة - المقابلة - الوثائق والمصادر)	الاستبانة
مجتمع الدراسة	شمل مجتمعات الدراسة للدراسات السابقة (المصارف ، ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والجامعات الفلسطينية، العربية ووكالة الغوث بغزة ، والمؤسسات الغير حكومية، ومؤسسات الخدمة العسكرية )	ديوان الموظفين العام بقطاع غزة
أسلوب عينة الدراسة	العينة العشوائية البسيطة، والعينة العشوائية الطبقية والاستطلاعية، المسح الشامل	المسح الشامل (المجتمع هو العينة)
الأساليب الإحصائية	الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة ( اختبار ألفا كرونباخ ، معامل ارتباط بيرسون، معادلة سبيرمان، اختبار كولومجروف-سمرنوف، One sample T test لمتوسط عينة واحدة ( t ) اختبار، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار بين عينتين مستقلتين t . اختبار ، اختبار شفبه للفروق المتعددة ، النسب المئوية والتكرارات، Sign Test اختبارالإشارة، اختبار مان وتني Mann- Whitney ، اختبار كروسكال والاس ، المتوسط الحسابي ، الإحصائيات الوثائقية)	التكرارات والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية ، معامل ارتباط بيرسون "Pearson"، معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية ، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية ، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ. ، تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر ، اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص والوزارات ووكالة الغوث</li> <li>- ركزت غالبية الدراسات على الاختيار والتعيين.</li> <li>- بعض من الدراسات ركز على عملية الاستقطاب.</li> <li>- العديد من الدراسات السابقة أخذ معيار الاختيار فقط .</li> <li>- يوجد دراسات محلية وعربية وأجنبية تناولت التنمية الادارية فقط .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ركزت الدراسة الحالية على عمليتي الاستقطاب والاختيار معاً.</li> <li>- ركزت الدراسة الحالية على التنمية الإدارية ودور سياسات الاستقطاب والاختيار على تحقيقها</li> <li>- ركزت الدراسة الحالية على ديوان الموظفين العام وهو احد المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.</li> <li>- ركزت الدراسة الحالية على ربط معايير الاستقطاب والاختيار بواقع ديوان الموظفين العام وتحقيق التنمية الإدارية</li> </ul>

**أ) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- تحديد أهداف الدراسة وأهميتها .
- تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
- الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.

**ب) نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

- منحت هذه الدراسة أهمية ذات قيمة تتوافق مع أهمية سياسات الاستقطاب والاختيار في الوقت الحاضر وهذا يتقاطع مع اهتمام جيد بهذا الموضوع مع الدراسات السابقة .
- ركزت الدراسات السابقة على أهمية جزء من المتغيرات وهو عملية الاختيار وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تضمنت سياسات الاستقطاب والاختيار كأحد ركائز العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة.

**ج) نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميز هذا البحث:**

- ركز هذا البحث على دور سياسات الاستقطاب والاختيار كمتغير مستقل على تحقيق التنمية الإدارية كمتغير تابع ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها تعتبر من أوائل الدراسات التي تحاول أن تربط بين سياسات الاستقطاب والاختيار وتحقيق التنمية الإدارية الأمر الذي يعطي هذه الدراسة جانباً من التميز والحدثة.
- تعتبر من أول الدراسات التي طبقت على ديوان الموظفين العام سواء كانت المحلية على وجه الخصوص، والدراسات العربية والأجنبية، والدراسات الأخرى ركزت على المصارف، ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والجامعات الفلسطينية، العربية ووكالة الغوث بغزة، والمؤسسات الغير حكومية، ومؤسسات الخدمة العسكرية.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انه تم النظر من خلالها إلى سياسات الاستقطاب والاختيار ومدى دورها في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام على انها جزء لا يتجزأ من منظومة متكاملة تضمنت تكامل وترابط الأنشطة الوظيفية المكونة لها والمؤثرة فيها وهي التخطيط العلمي السليم للاحتياجات الإدارية ثم تحليل وتوصيف الوظائف الإدارية والاستقطاب .
- حيث عمد البحث إلى التعرف على مدى سلامة إجراءات ومعايير الأنشطة الوظيفية الثلاث في القطاع الحكومي؛ بوصفها قاعدة انطلاق أساسية لوضع سياسات استقطاب و اختيار سليمة.
- وتعد هذه الدراسة الأولى في ديوان الموظفين العام علي غرار الدراسات السابقة، وهي من البحوث التي تعكس أثراً إيجابياً في مجال الخدمة المدنية والحكومية.

# الفصل الرابع

## منهجية البحث وتحليل البيانات

✿ منهجية البحث

✿ مجتمع البحث.

✿ عينة البحث.

✿ صدق الإستبانة وثباتها.

✿ المعالجات الإحصائية.

تقديم:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ البحث، ومن ذلك تعريف منهج البحث، ووصف مجتمعه، وتحديد عينته، وإعداد أدواته (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءاتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة نتائجها، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### اولاً: منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث (دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة) وتحليل بياناته، وبيان العلاقة بين مكوناته، والآراء التي تطرح حوله، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسات الدقيقة، و ذلك يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث اعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة، والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع البحث، كما أنه استخدم أسلوب المسح الشامل في اختياره لعينة البحث.

## ثانياً: مصادر البيانات

اعتمد الباحث علي نوعين أساسيين من البيانات:

١-البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصر المعلومات اللازمة، وتجميعها 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 البحث .

٢-البيانات الثانوية: لقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بموضوع قيد البحث، من اجل التعرف على (دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة)، بهدف إثراء موضوع البحث بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف علي الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في الدراسة.

## ثالثاً:مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من العاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة للعام ٢٠١٤ والبالغ عددهم (١١٥) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار مجتمع البحث من القيادات والمستويات العليا، والوسطى، والدنيا، والوظائف المتخصصة والإدارية وبلغ عددهم (٩٠)موظفاً، وذلك لان هذه الفئة مطلعة على الإجراءات الإدارية التي تتخذ في ديوان الموظفين العام ولديها الفهم والإلمام بعملية الاستقطاب والاختيار، وتم استثناء الوظائف المهنية والخدماتية والفنية وعددهم

(٢٥) وذلك لان هذه الفئة لا تجيد القراءة أو الكتابة وغير مطلعة على العمل الادارى في ديوان الموظفين العام والجدول رقم (٢) يوضح الاتى:

### الجدول رقم (٢)

#### توزيع أفراد مجتمع البحث

العدد	الفئة
١٢	الإدارة العليا
١١	الإدارة الوسطى
٢٠	الإدارة الدنيا
٤٧	وظائف اختصاصية وإدارية
٢٥	وظائف مهنية وخدماتية
١١٥	المجموع

#### رابعاً: عينة البحث

استخدم الباحث المسح الشامل فى العينة، واشتملت عينة البحث على (٩٠) موظفاً وموظفة من العاملين في ديوان الموظفين العام وكما هو موضح في الجدول رقم (٣)، وقد وزعت الإستبانة على أفراد العينة، وتم توزيع الاستبيانات مرة أخرى على العينة الاستطلاعية لصغر حجم العينة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث التالية:

جدول رقم ( ٣ )

توزيع أفراد عينة البحث

العدد	تصنيف الوظائف		نوع الوظائف
١٢	٦	مدير عام	الإدارة العليا
	٦	نائب مدير عام	
١١	١١	مدير دائرة	الإدارة الوسطى
٢٠	١٣	رئيس قسم	الإدارة الدنيا
	٧	رئيس شعبة	
٤٧	١٥	وظائف اختصاصية	وظائف اختصاصية وإداريين
	٣٢	إداريين	
٩٠	الإجمالي		

المصدر : ملفات ديوان الموظفين العام

جدول رقم ( ٤ )

توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة
40.00%	36	أقل من ٣٠
47.78%	43	من ٣٠ - أقل من ٤٠
12.22%	11	من ٤٠ - أقل من ٥٠
100%	90	المجموع

يبين جدول رقم ( 4 ) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر، حيث تبين أن ( 87.78 % ) ممن هم عينة الشباب، ( ١٢.٢٢ % ) ممن هم من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة من أفراد العينة ويلاحظ

أن نسبة العمر من ( ٣٠ - وأقل من ٤٠ سنة) والتي بلغت (٤٧.٧٨) وهي أعلى نسبة، ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي :

- ١- أن ديوان الموظفين العام في قطاع غزة يسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة والتي تمثل نسبة كبيرة من المجتمع الفلسطيني الذي يوصف بأنه مجتمع شاب والذي يقع ما بين السن من ( من ٤٠ فأقل) سنة والذي يمثل حوالي 47.78 من عينة الدراسة.
- ٢- قدرة العناصر الشابة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة التي تتركز في هذا السن.
- ٣- أن العناصر الشابة أكثر طموحا وتطلعا لمزيد من التقدم والرقى في المؤسسة أو عبر حياته العملية الأمر الذي يجعله أكثر اهتمام بالوظيفة العامة، والترقي من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار .

#### جدول رقم ( ٥ )

##### توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الفئة
%76.67	69	ذكر
%23.33	21	أنثى
%100	90	المجموع

يبين جدول رقم ( 5 ) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس أن نسبة (76.67%) من أفراد العينة ذكور، ونسبة (23.33%) إناث، وهذه النسبة ليست متقاربة من النسبة المئوية لنسبة الإناث إلى الذكور من مجتمع العينة ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي : إلى طبيعة العمل في ديوان الموظفين تحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث، لان هناك مهام خارجية تتطلب الاحتكاك المباشر بالموظفين في الوظيفة العامة.

## جدول رقم ( ٦ )

### نسبة توزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	نوع الوظيفة	
%13.33	12	مدير عام	الإدارة العليا
		نائب مدير عام	
%12.22	11	مدير دائرة	الإدارة الوسطى
%18.89	17	رئيس قسم	الإدارة الدنيا
%3.33	3	رئيس شعبة	
%52.22	47	وظائف اختصاصية وإدارية	
%100	90	المجموع	

يبين الجدول رقم (٦) توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي أن (١٣.٣٣%) من عينة البحث هم من المدراء العامون، ونائب مدير عام - الإدارة العليا في مجتمع البحث ، وأن (١٢.٢٢%) من عينة البحث هم من مدراء دوائر - الإدارة الوسطى في مجتمع البحث ، وأن (١٨.٨٩%) من عينة البحث هم من مسمى وظيفي رئيس قسم - الإدارة الدنيا في مجتمع البحث ، أن (٣.٣%) من عينة البحث هم من مسمى وظيفي رئيس شعبة - الإدارة الدنيا ، أن (٥٢.٢٢%) من عينة البحث هم من الوظائف التخصصية والإدارية وهذه النسبة تعد أعلى نسبة في عينة البحث تعزى للمسمى الوظيفي يعزو الباحث ذلك إلى الآتي :

١- أن نسبة الوظائف الاختصاصية تمثل (٥٢.٢٢) ، وهى أعلى نسبة من بين الوظائف في عينة، ويتضح ذلك بأن الديوان يركز وبدرجة عالية على هذه الفئة لتأخذ دورها الوظيفي في جميع الوحدات والإدارات بديوان الموظفين العام .

٢- ارتفاع نسبة الوظائف الإدارية والاختصاصية في العينة يرجع إلى واقع الحال الإداري في ديوان الموظفين العام وذلك لتزايد أعداد المرؤوسين بالقياس إلى أعداد رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في جميع الإدارات مما يوضح مدى الحاجة الكبيرة في تعزيز الوظائف الإشرافية من رؤساء الشعب والتي حصلت على نسبة (٣.٣٣) ، مقابل ازدياد الوظائف الاختصاصية والإدارية مما يتطلب استقطاب واختيار رؤساء شعب تتناسب مع الهيكل التنظيمي من أجل استقرار العملية الإدارية في ديوان الموظفين العام .

٣- أن وظائف رؤساء الأقسام تعتبر أعلى من نسبة وظائف رؤساء الشعب ويرجع ذلك إلى استقرار الهيكل التنظيمي لهذه الوظيفة في ديوان الموظفين العام.

٤- أن نسبة وظائف المدراء العامون ومدراء الدوائر يتناسب مع حجم العاملين في مختلف الوحدات والإدارات بحسب الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام .

#### جدول رقم ( ٧ )

#### توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	الفئة
11.11%	10	دبلوم
65.56%	59	بكالوريوس
23.33%	21	ماجستير
100%	90	المجموع

يبين جدول رقم ( 7 ) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن (١١.١١%) من أفراد العينة من حملة شهادة الدبلوم المتوسط ، و (65.56% ) من أفراد العينة

من حملة شهادة البكالوريوس، و(23.33) من أفراد العينة من حملة شهادة الماجستير، وملاحظ أن ( 65.56% ) من أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى الآتي:

- ١- يمثل حملة البكالوريوس قوة العمل الرئيسية في ديوان الموظفين العام، والتي بلغت النسبة (65.56%) ، حيث تعتبر درجة البكالوريوس هي أساس شاغلي الوظائف الإدارية، والتخصصية، والإشرافية، وذلك حسب قانون الخدمة المدنية لسنة ١٩٩٨ والمعدل لسنة ٢٠٠٥.
- ٢- أن ديوان الموظفين العام يحرص على استقطاب العاملين من حملة الماجستير؛ للارتقاء بالمستوى العلمي والحصول على الشهادات العليا، وذلك حسب نسبة حصول العينة على (23.33%) من حملة الماجستير.
- ٣- أن ديوان الموظفين العام يؤكد على أهمية الاستعانة بالخريجين من حملة الدبلوم، وذلك لسد حاجاته من الوظائف الإدارية المتوسطة والتي بلغت نسبتها (١١.١١%) ومن قوائم دور الاختيار.

#### جدول رقم ( 8 )

##### توزيع نسبة أفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	الفئة
36.67%	33	أقل من ٥ سنوات
46.67%	42	من ٥- أقل من ١٠ سنوات
11.11%	10	من ١٠- أقل من ١٥ سنة
5.56%	5	١٥ سنة فأكثر
100%	90	المجموع

يبين جدول رقم ( 8 ) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل في الديوان حيث تبين أن ( 36.67% ) من أفراد العينة بلغ عدد سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات، وأن ( 46.67% ) من أفراد العينة بلغ عدد سنوات العمل من ٥- أقل من ١٠ سنوات، وأن ( 11.11% ) من أفراد العينة بلغ عدد سنوات العمل من ١٠- أقل من ١٥ سنة ، وأن ( ٥.56% ) من أفراد العينة بلغ عدد سنوات العمل ١٥ سنة فأكثر، وملاحظ من هذا الجدول أن ( ٦٣.٣٤% ) من أفراد العينة

يمتلكون خبرة في العمل لدى الديوان تزيد على 6 سنوات، وهذا من شأنه أن يعطي مؤشراً ايجابياً على صحة نتائج هذا البحث ؛ حيث أنه كلما زادت خبرة الموظف في العمل لدى الديوان، زادت قدرته على إدراك حقيقة كثير من الأنظمة والقوانين ومنها : نظام استقطاب واختيار الموارد البشرية وأهم تحقيق التنمية الإدارية ويعزو الباحث ذلك إلى الاتي :

١- أن نسبة (٤٦.٦٧%) من العينة من فئة الذين خدموا ( ٥- أقل من ١٠ سنوات)، هم الأكثر في حجم العينة، وهذا يدل على استقطاب عناصر شابة وخريجين جدد ويستفاد منهم بجميع الوظائف الموجودة في ديوان الموظفين العام .

٢- أن نسبة ممن خدموا (أقل من خمس سنوات) حصلوا علي نسبة (٣٦.٦٧%) ويدل ذلك على اختيار عناصر جدد ويسعى ديوان الموظفين العام نحو تدريبهم والسعي على ثقل الخبرات لهم باعتبارهم حديثي الاختيار والتعيين نسبياً.

#### خامساً: أداة البحث

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، قام الباحث ببناء الإستبانة وفق الخطوات الآتية:

١. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
٢. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
٣. إعداد الإستبانة في صورتها الأولية.
٤. عرض الإستبانة على المشرف من أجل تحديد مدي ملائمتها لجمع البيانات.
٥. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
٦. عرض الإستبانة على (1١) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، والجامعة الإسلامية ، والملحق رقم ( 2 ) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

٧. وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون حدث الحذف والتعديل والصياغة لبعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (٣٢) فقرة موزعة على مجالين، وتمثل الفقرات سياسات الاستقطاب والاختيار، و(١٩) فقرة تمثل استبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام، فأعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافقة بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً)، وأعطيت الأوزان التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لمعرفة دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

٨. ووزعت الإستبانة علي جميع أفراد العينة؛ لجمع البيانات اللازمة للبحث، وقد قُسمت الإستبانة إلي ثلاثة أقسام كالتالي:  
القسم الأول: يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع البحث وعينته.  
القسم الثاني: يتكون من (٣٢) فقرة موزعة على مجالين تتناول سياسات الاستقطاب والاختيار كالتالي:

#### جدول رقم (٩)

##### توزيع فقرات مجالات البحث لسياسات الاستقطاب والاختيار

عدد الفقرات	المجال
١٥	المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام
١٧	المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام
٣٢	الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار

القسم الثالث: يتكون من (١٩) فقرة، تتناول مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام.

## سادساً : صدق الإستبانة

قام الباحث بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

### ١- ( الصدق الظاهري) من وجهة نظر المحكمين :

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أسانذة جامعيين من المتخصصين، ومن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، كما في ملحق رقم (٣) حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر.

### ٢- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### أ- استبانة سياسات الاستقطاب والاختيار:

#### الجدول (١٠)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: (واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١.	سياسات الاستقطاب الموجودة في الديوان تركز علي استقطاب الكفاءات والخبرات العالية .	0.815	0.000
٢.	يحرص الديوان في عملية الاستقطاب من اجل تحقيق فرص الترقى فى السلم الوظيفي للعاملين.	0.865	0.000
٣.	تخضع سياسات الاستقطاب في الديوان بناء على تخطيط الموارد البشرية.	0.888	0.000
٤.	يتم إجراء تحليل للوظائف المطلوبة قبل البدء في عملية الاستقطاب.	0.736	0.000
٥.	سياسات الاستقطاب في الديوان تركز على الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف .	0.803	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
٦.	تسهم سياسات الاستقطاب المتبعة في الديوان بتحقيق النزاهة والشفافية	0.846	0.000
٧.	يقوم ديوان الموظفين العام بتطوير سياسات الاستقطاب بشكل مستمر	0.867	0.000
٨.	يسهم الموقع الالكتروني في الديوان في تسهيل إجراءات استقطاب العاملين .	0.534	0.002
٩.	يتم فرز طلبات التوظيف في الديوان عند عملية الاستقطاب بشكل دقيق.	0.604	0.000
١٠.	يوجد التزام من قبل الديوان بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاستقطاب	0.846	0.000
١١.	يركز الديوان في عملية الاستقطاب في الديوان علي المصادر الداخلية من الموارد البشرية.	0.644	0.000
١٢.	يركز الديوان في عملية الاستقطاب في الديوان علي المصادر الخارجية من الموارد البشرية.	0.623	0.000
١٣.	تخضع جميع الوظائف المطلوبة في الديوان لإعلانات ومسابقات.	0.795	0.000
١٤.	تسهم عملية الاستقطاب المتبعة في الديوان نحو الارتقاء في إنتاجية العمل.	0.812	0.000
١٥.	يهتم الديوان بوضع خطط لتطوير أساليب عملية الاستقطاب المتبعة.	0.827	0.000

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة

الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٣٤ -

٠.٨٨٨) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول ( ١١ )

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١.	سياسات الاختيار تحقق انتقاء الأفراد الملائمين لشغل الوظائف	0.859	0.000
٢.	سياسات الاختيار تحقق مبادئ العدالة والمساواة في الديوان.	0.652	0.000
٣.	يوجد التزام من قبل الديوان بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار	0.844	0.000
٤.	سياسات الاختيار تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف.	0.852	0.000
٥.	سياسات الاختيار تركز علي استخدام تخطيط الموارد البشرية للوظائف المطلوبة.	0.919	0.000
٦.	سياسات الاختيار تركز علي استخدام أسلوب التحليل للموارد البشرية للوظائف المطلوبة.	0.819	0.000
٧.	تعتبر طلبات الوظائف الالكترونية المستخدمة في الديوان من الأمور الناجحة في عملية الاختيار.	0.735	0.000
٨.	تتوفر الدراية التامة في أعضاء لجان مقابلات التوظيف في الديوان عند عملية الاختيار .	0.784	0.000
٩.	تقيس المقابلات المهارات في المرشحين عند عملية الاختيار، والتي تمكنهم من القيام بمهام الوظائف بكفاءة وفاعلية.	0.888	0.000
١٠.	تخضع جميع الوظائف عند عملية الاختيار لاختبارات تحريرية الكترونية لسد الاحتياج الوظيفي في الديوان.	0.849	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
١١.	تعتبر الاختبارات الالكترونية عند عملية الاختيار في الديوان أسلوب هام يضمن النزاهة والشفافية .	0.715	0.000
١٢.	يتم إعداد الاختبارات للمتقدمين للوظائف عند عملية الاختيار في الديوان من قبل لجان متخصصة.	0.828	0.000
١٣.	توجد داخل الديوان سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار	0.814	0.000
١٤.	تساهم سياسات عملية الاختيار في تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .	0.815	0.000
١٥.	سياسات الاختيار الحالية تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.	0.885	0.000
١٦.	سياسات الاختيار في الديوان تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين	0.860	0.000
١٧.	يركز الديوان على التنوع في أساليب عملية الاختيار المتبعة.	0.816	0.000

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٥) - (٠.٩١٩)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من محاور الاستبانة، والمحاور الأخرى، وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (١٢) يوضح ذلك.

## الجدول (١٢)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

المجال الثاني	المجال الأول	المجموع	مجالات الاستبانة
--	1	0.980	المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام
1	0.933	0.986	المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب- استبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية:

## الجدول (١٣)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
٠.١	توجد رؤية واضحة لدي ديوان الموظفين العام تعمل على تحقيق التنمية الإدارية بشكل استراتيجي.	0.750	0.000
٠.٢	تدرك الإدارة العليا في الديوان بأهمية سياسات التنمية الإدارية	0.771	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
٣.	يركز الديوان علي إعداد القائد الإداري الذي يحقق التنمية الادارية	0.785	0.000
٤.	يتسم البناء التنظيمي في ديوان الموظفين العام بالكفاءة العالية مما يعزز تحقيق التنمية الادارية	0.803	0.000
٥.	تساهم الجهود والإمكانات المتوفرة لدي العاملين في تحقيق التنمية الإدارية.	0.817	0.000
٦.	يساهم الهيكل التنظيمي في ديوان الموظفين العام في تحقيق التنمية الادارية.	0.665	0.000
٧.	يتمتع الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام بالمرونة والقدرة علي مواجهة التغييرات التي تساهم في تحقيق التنمية الادارية	0.777	0.000
٨.	تتمتع الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بالكفاءة العالية.	0.724	0.000
٩.	الثقافة التنظيمية لديوان الموظفين العام تساهم في تحقيق التنمية الادارية	0.761	0.000
١٠.	البيئة الإدارية مناسبة لتأدية الواجبات الوظيفية للعاملين في ديوان الموظفين	0.828	0.000
١١.	ساهمت برامج تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية الادارية في الديوان	0.759	0.000
١٢.	نظام الحوافز والعلاوات الموجود في ديوان الموظفين العام يساهم في تحقيق التنمية الادارية .	0.516	0.004
١٣.	يتسم نظام المعلومات الادارية في ديوان الموظفين العام بالفعالية العالية التي تحقق التنمية الادارية .	0.794	0.000
١٤.	الاتصال والتواصل في ديوان الموظفين العام يوفر المناخ الملائم لتحقيق التنمية الإدارية	0.742	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
.١٥	يوجد نظام فاعل يقيم اداء قيادة المؤسسة مما يساهم في تحقيق التنمية الادارية	0.759	0.000
.١٦	توجد أدلة عمل واضحة في ديوان الموظفين العام تعمل علي تحقيق التنمية الادارية.	0.787	0.000
.١٧	يستخدم ديوان الموظفين العام الأساليب المتطورة في تقديم الخدمات الادارية .	0.719	0.000
.١٨	يقوم ديوان الموظفين العام بتطوير الإجراءات الإدارية بشكل مستمر .	0.694	0.000
.١٩	يتم توعية المستويات الإدارية الدنيا في ديوان الموظفين العام بمتطلبات التغيير الناتجة عن التنمية الإدارية.	0.563	0.001

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥١٦ - ٠.٨٢٨)، وبذلك تُعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الإستبانة، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، وهما التجزئة النصفية، ومعامل (ألفا كرونباخ).

#### ١. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

استُخدمت درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك درجة النصف

الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول ( ١٤ ) يوضح ذلك:

#### الجدول ( ١٤ )

معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة

وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المجال
0.927	0.921	*١٥	المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين
0.964	0.963	*١٧	المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين
<b>0.866</b>	<b>0.853</b>	٣٢	الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار
<b>0.949</b>	<b>0.947</b>	*١٩	الدرجة الكلية لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في الديوان

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٨٦٦) لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار (٠.٩٤٩) لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### ٢. طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول ( ١٥ ) يوضح ذلك:

الجدول ( ١٥ )

معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.951	١٥	المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين
0.969	١٧	المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين
0.952	٣٢	الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار
0.984	١٩	الدرجة الكلية لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في الديوان

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٥٢) لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار (٠.٩٨٤) لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة البحث .

**إجراءات تطبيق أدوات البحث :**

- ١- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- ٢- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات، قام بتوزيع (٣٠) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- ٣- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (٩٠) استبانة على جميع أفراد عينة البحث.
- ٤- قام الباحث بترقيم أداة الدراسة وترميزها، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول، ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج البحث .

## اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف) One Sample K-S

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج الاختبار، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية ( $sig$ ) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدالة ( $sig \geq 0.05$ ) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية (الطبيعية) للإجابة على أسئلة الدراسة

### جدول رقم (١٦)

#### اختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

المجال	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية
المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين	1.236	0.094
المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين	1.343	0.054
الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار	1.009	0.260
الدرجة الكلية لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في الديوان	0.910	0.379

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي و

استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- ٢- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة استخدم معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- ٣- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة استخدم معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- ٤- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- ٥- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

# **الفصل الخامس**

**المبحث الأول : تحليل ومناقشة نتائج البحث**

**المبحث الثاني : النتائج والتوصيات**

## المبحث الأول

### تحليل مناقشة نتائج البحث

تقديم :

قام الباحث بتحليل فقرات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تُوصَل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بمحافظات غزة ، وقد أُجريت المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج البحث التي ستُعرض وتُحلل في هذا الفصل، وكان لا بد من الإجابة عن أسئلة البحث كما سيأتي في هذا الفصل.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (١-٤=٥)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤/٥=٠.٨)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول رقم (١٧) التالي:

#### جدول (١٧)

##### المقياس المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافق
من ١.٠٠ - ١.٨٠	من ٣٦% فأقل	موافق بدرجة قليلة جدا
من ١.٨١ - ٢.٦٠	أكثر من ٣٦% - ٥٢%	موافق بدرجة قليلة
من ٢.٦١ - ٣.٤٠	أكثر من ٥٢% - ٦٨%	موافق بدرجة متوسطة
من ٣.٤١ - ٤.٢٠	أكثر من ٦٨% - ٨٤%	موافق بدرجة كبيرة
من ٤.٢١ - ٥.٠٠	أكثر من ٨٤% - ١٠٠%	موافق بدرجة كبيرة جدا

المصدر (أبو صالح، ٢٠٠١، ٤٥-٤٨)

الإجابة عن السؤال الأول : واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام

وللإجابة عن السؤال الأول قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية،

والجدول رقم (١٨) يوضح ذلك:

جدول (١٨)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام وكذلك ترتيبها وذلك لتفسير واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	سياسات الاستقطاب الموجودة في الديوان تركز علي استقطاب الكفاءات والخبرات العالية .	303	3.367	0.953	67.33	3.648	0.000	7
2	يحرص الديوان في عملية الاستقطاب من اجل تحقيق فرص الترقى فى السلم الوظيفي للعاملين .	293	3.256	0.931	65.11	2.604	0.011	12
3	تخضع سياسات الاستقطاب في الديوان بناء على تخطيط الموارد البشرية .	285	3.167	0.951	63.33	1.663	0.100	13
4	يتم إجراء تحليل للوظائف المطلوبة قبل البدء في عملية الاستقطاب .	284	3.156	0.959	63.11	1.539	0.127	15
5	سياسات الاستقطاب في الديوان تركز على الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف .	318	3.533	0.939	70.67	5.391	0.000	3
6	تسهم سياسات الاستقطاب المتبعة في الديوان بتحقيق النزاهة والشفافية .	293	3.256	1.087	65.11	2.231	0.028	11

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
7	يقوم ديوان الموظفين العام بتطوير سياسات الاستقطاب بشكل مستمر	285	3.167	1.073	63.33	1.473	0.144	14
8	يسهم الموقع الالكتروني في الديوان في تسهيل إجراءات استقطاب العاملين	347	3.856	1.034	77.11	7.851	0.000	1
9	يتم فرز طلبات التوظيف في الديوان عند عملية الاستقطاب بشكل دقيق.	333	3.700	0.854	74.00	7.777	0.000	2
10	يوجد التزام من قبل الديوان بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاستقطاب	314	3.489	1.104	69.78	4.201	0.000	4
11	يركز الديوان في عملية الاستقطاب في الديوان علي المصادر الداخلية من الموارد البشرية.	297	3.300	1.054	66.00	2.700	0.008	9
12	يركز الديوان في عملية الاستقطاب في الديوان علي المصادر الخارجية من الموارد البشرية.	295	3.278	0.948	65.56	2.779	0.007	10
13	تخضع جميع الوظائف المطلوبة في الديوان لإعلانات ومسابقات.	308	3.422	1.132	68.44	3.540	0.001	6
14	تسهم عملية الاستقطاب المتبعة في الديوان نحو الارتقاء في إنتاجية العمل.	308	3.422	0.936	68.44	4.280	0.000	5
15	يهتم ديوان الموظفين العام بوضع خطط لتطوير أساليب عملية الاستقطاب المتبعة.	299	3.322	1.090	66.44	2.806	0.006	8
	الدرجة الكلية للمجال	4562	50.689	10.881	67.59	4.960	0.000	

ينضح من الجدول السابق (١٨):

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٨) والتي نصت على " يسهم الموقع الالكتروني في الديوان في تسهيل إجراءات استقطاب العاملين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٧.١١%)، والنسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة تعتبر جيدة جداً وموافقة أفراد العينة، ومن المعروف أن الموقع الالكتروني من الوسائل المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية في عملية الاستقطاب والاختيار، حيث يوجد دراسات أخرى تتبنى نظام العمل الالكتروني مثل دراسة (جرغون، ٢٠٠٩) والتي بينت أن وزارة التربية والتعليم لديها سياسات إدارية مكتوبة تساهم في اختيار عملية الموظفين ويسبق ذلك إجراءات الاستقطاب المتبعة وتتفق مع دراسة (العيلة، ٢٠٠٨) والتي هدفت إلى تطوير نظام بوزارة التربية والتعليم العالي يحقق استقطاب أفضل المرشحين وتعيينهم، وتباينت أيضاً مع دراسة (rioux.bernthal, 2005) والتي خلصت إلى وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لكي تصبح عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها، وتوافقت مع دراسة، الخالدي (٢٠١٢) والتي بينت ان استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا لتطوير الأداء الشرطي وعلى فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية، وتوفير قاعدة معلومات عن ضباط الشرطة ومستوى المهارات الإدارية المتوفرة لديهم ومجالات المهارات التي يحتاجون إلى تنميتها.

ويرى الباحث أن هذه الدراسات جاءت في سياق أن عملية التطوير في الإجراءات اتسمت بفكرة واحدة مع الدراسة الحالية حيث يعتبر تسهيل الإجراءات، وتطوير الإجراءات ذات صلة وطيدة باستخدام البرامج الالكترونية التي تساهم في تطوير العمل وباعتبار أن الإجراءات الالكترونية تعطي الفرصة أمام جميع المتقدمين للوظائف من التنافس الحر والنزاهة بين المرشحين، حظيت هذه الفقرة بموافقة قوية من قبل أفراد العينة مما يدل على أن الديوان لديه اهتمام كبير في استخدام التكنولوجيا بما يخص عملية الاستقطاب والاختيار ويعزو الباحث ذلك إلى :

- وجود اتجاهات ايجابية لدى العاملين في الديوان نحو تعزيز التكنولوجيا المتعلقة بتطوير إجراءات الاستقطاب .

- توجه الإدارة العليا بتحقيق التطور التكنولوجي الذي أسهم في الارتقاء بالعمل.
  - انتقال المفاهيم نحو الحوسبة الالكترونية؛ حتى تحقق تسهيل الإجراءات للمرشحين الجدد.
  - زيادة التطور الالكتروني في الديوان في حوسبة الإجراءات، والتي تضبط العملية الإدارية.
  - اهتمام العاملين في استخدام التكنولوجيا ومواكبتهم مع السياسة المتبعة في الديوان.
  - خفض الوقت المستخدم من بداية الإعلان عن الوظائف وحتى عملية اختيار المرشحين.
- الفقرة (٩) والتي نصت على " يتم فرز طلبات التوظيف في الديوان عند عملية الاستقطاب بشكل دقيق " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٤.٠٠%) ، والنسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة تعتبر جيدة جداً بموافقة أفراد العينة، وهذه الفقرة تتفق مع دراسة **Bernthal** ، **Rioux (2005)** والذي تبين أن نسبة 47% من المؤسسات ستتجه إلى نظام فحص الطلبات المحوسب خلال السنوات التالية للبحث، وكذلك 89% من المؤسسات تعتمد اعتماداً مركزاً على الطلبات، وتعتمد 80 % منها على فحص الطلبات يدوياً، و75% على الفحص مع المرجعية، واتفقت مع دراسة **الزرايبي (2006)** والذي تبين أن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4 % ، وتتفق كذلك مع دراسة **Stevens . farham (٢٠٠٠)** بان اختيار الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية يرتكز بشكل رئيسي على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ولم تتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.
- ويرى الباحث أن الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية باعتبار أن طلبات التوظيف ذات أهمية كبيرة باستقطاب الأفراد ، حيث تتفق على تنويع الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب والتي تأتي قبل عملية الاختيار، وتعتبر طلبات التوظيف من الأساليب والمراحل الأساسية في الإجراءات المتبعة وهي توضح ماهية الأفراد وسيرتهم وخبراتهم المتنوعة وتميزت هذه الدراسة بالتركيز على الفرز الالكتروني في عملية الاستقطاب كأسلوب متطور في ديوان الموظفين العام .

وتعرف طلبات التوظيف أنها تشكل أسلوب هام من أساليب العمل الإداري عند عملية الاستقطاب، وحين تركز المؤسسة على دقة بيانات المتقدمين للوظائف فإن ذلك يعزز قوة العملية؛ فتصبح المخرجات واضحة مما يعود على المؤسسة بإستقطاب الكفاءات والخبرات التي تحقق النجاح ويعزو الباحث ذلك إلى :

- معرفة مدي أهمية عملية الاستقطاب نحو تحقيق الكفاءات من المرشحين للوظائف .
- تشكيل لجان فرز متخصصة لفرز طلبات الوظائف المععلن عنها .
- معظم أفراد العينة يجمعون على أنه يتم فرز طلبات المتقدمين للوظائف، وقبولها بصورة عامة وتتلاءم مع الوصف الوظيفي الوارد في إعلان الوظائف .
- أن الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية فرز الطلبات واضحة، ويتم التشديد بالالتزام بها، وعدم قبول طلبات لا تتوفر فيها الشروط الأولية الأساسية .
- كفاءة الطاقم الإداري الذي يعمل في هذا المجال؛ حيث إن عددًا كبيرًا منهم ذوو خبرة عالية.

**وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:**

الفقرة (٧) والتي نصت على أن "يقوم ديوان الموظفين العام بتطوير سياسات الاستقطاب بشكل مستمر " احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي قدره (٦٣.٣٣%)، وهذه الفقرة تتفق مع دراسة عبد المحسن (2004) بضرورة التعديل والتطوير في نظم استقطاب العمالة بالشركات وإنشاء أقسام متخصصة للتوظيف بالشركات تتولى المسؤولية في شركات البترول بالكويت وتتفق مع دراسة المعشر والهيبي (2004) بضرورة أن يتم وضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأبناء العاملين ممن تتوافر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، وذلك بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة يتم على أساسها تقييم المرشحين واختيارهم، وتتفق مع دراسة جرغون (2009) والتي أوصت بضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم العالي على تطوير سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات، في البحث عن الكفاءات والقيادات، من خلال ضمان المنافسة الحرة النزيهة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالمبادئ المرتبطة بعملية التطوير، حيث ان الدراسة الحالية بالفقرة الموضحة عاليه ركزت على تطوير سياسات الاستقطاب بينما الدراسات السابقة ركزت على تطوير سياسات الاختيار والتعيين وأخرى ركزت على تطوير نظم سياسات الاستقطاب وأخرى ركزت على تطوير وإعداد بناء القيادات حسب استقطابهم واختيارهم . والنسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة تعتبر جيدة، ويعتبر تطوير سياسات عملية الاستقطاب من الأمور الهامة في عمل المؤسسة وهي بمثابة وضع الرؤى المستمرة في العمليات والإجراءات المتبعة، والتي تحتاج إلى عمل متواصل من اجل إيجاد الأساليب الجديدة التي تواكب التقدم التكنولوجي؛ بالإضافة إلى مدى اهتمام المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات والتخصصات الجديدة والنهوض باستراتيجيات المؤسسة مما يؤدي إلى تقادم المهارات لدى العاملين وتنافس قوى ويعزو الباحث التفسيرات الآتية إلى :

- الأساليب التطويرية في ديوان الموظفين العام بحاجة إلى تعزيز، والذي تؤثر في سياسة الاستقطاب.
- اهتمام يحتاج إلى تعزيز من الإدارة العليا في وضع سياسات جديدة للاستقطاب تواكب مستوى التطوير.
- لا يوجد هدف واضح ضمن الخطة الإستراتيجية للديوان بشأن سياسات الاستقطاب .
- لا يوجد معايير الجودة التي تكفل سياسات استقطاب ورؤى واضحة لذلك .

**الفقرة (٤) والتي نصت على " يتم إجراء تحليل للوظائف المطلوبة قبل البدء في عملية الاستقطاب" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره ( ٦٣.١١%)، واتفقت هذه الفقرة مع دراسة العيلة ( 2008 ) ، والتي كان من أحد نتائجها؛ الايجابية في وجود وصف وظيفي ومواصفات وظيفية، أي وجود عملية تحليل وظيفي بصورة جيدة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وعلى الرغم من اختلاف البيئتين إلا أنهما اتفقا على أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في لكليهما جيدة، واختلفت مع دراسة موسى ( 2003 ) والذي تبين عدم وجود توظيف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئوليتها وما يتطلبه أداءه في المؤسسات الصناعية**

من تحليل الأعمال، واتفقت مع دراسة عبد المحسن (2004) والتي تناولت تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسة التوظيف والأجور، والتي جاءت بأهدافها إلى تحليل مشكلات تخطيط القوى العاملة وتشخيصها بكفاءة وفاعلية الأساليب المتبعة في الاختيار والتعيين وقدرتها على توفير احتياجات الشركة من القوى العاملة، واتفقت مع دراسة شبير (2004)، والتي تبين أن المؤسسات غير الحكومية يتوفر بها نظام تحليل وتوصيف الوظائف حيث يعد هذا النظام نقطة بداية يتم من خلاله تحديد البيانات الخاصة بالوظيفة من جهة الواجبات والمسؤوليات ومواصفات شاغل الوظيفة، ويرى الباحث أن الدراسات اتفقت على أهمية إجراء التحليل الوظيفي والتأكيد عليها وأثرها في عملية الاختيار والتعيين والتي يليها عملية الاستقطاب للأفراد وأثرها على شغل الوظائف في المؤسسات، وهناك دراسات اختلفت لعدم وجود تحليل وظيفي مما يكون له اثر سلبي على أداء المؤسسات.

والنسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة تعتبر جيدة، ويعتبر التحليل الوظيفي من أساسيات عملية الاستقطاب، لذا فهو يوضح الواجبات والمسؤوليات ومعرفة الوظائف المطلوبة، وانه من المفترض وجود تحليل وظيفي مكتوب وواضح للوظائف، والتي تحتاج للكشف عن المهارات الواجب توافرها لشاغلي تلك الوظائف، وان يُستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تعزيز نوعية الأفراد المراد استقطابهم، وباعتبار أن النسبة التي حصلت هذه الفقرة (٦٣.١١%)، وان أفراد العينة يوافقون بدرجة جيدة، فهذا يدل على أن عملية التحليل الوظيفي المتبع بحاجة الى تعزيز، ويعزو الباحث إلي عدة تفسيرات منها :

- التركيز المتدني علي الواجبات والمسؤوليات للوظائف المعلن عنها حسب الوصف الوظيفي.
- لا يوجد فهم حقيقي لإجراء التحليل الوظيفي، ومدى أهميته للوظائف المطلوبة.
- حصول هذه الفقرة علي تلك النسبة يبين ان عملية التحليل الوظيفي متحققة ولكن بصورة تحتاج إلي تحسين.

#### أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٦٧.٥٩%)

بناءً على الدرجة الكلية لها المجال وقد حصل على نسبة جيدة حسب المقياس المعتمد للبحث وربطه بالدراسات السابقة وبيان أعلى فقرتين وأدنى فقرات حصل عليه المجال وتوضيح نقاط القوة للنتيجة من خلال رأى الباحث والتي يؤكد بان الدراسات السابقة عززت مما جاء بالمفاهيم

المشتركة وبين الدراسة الحالية واتفقت على المبدأ العام لموضوع الدراسة والمتعلق بسياسة الاستقطاب وإسهام الموقع الإلكتروني في تسهيل إجراءات استقطاب العاملين، وكذلك علاقة فرز طلبات التوظيف في عملية الاستقطاب باعتبارهم أعلى فئتين بالمجال، وتطرق الباحث كذلك إلى أدنى فئتين وأوضح أن الفئتين بحاجة إلى تعزيز سيما وأنهما حصلتتا على نسبة جيدة وتحتاج إلى تعزيز والارتقاء بهما خاصة على نطاق تطوير سياسات الاستقطاب بشكل مستمر في ديوان الموظفين العام أو القيام بتحليل للوظائف المطلوبة قبل البدء في عملية الاستقطاب.

الإجابة عن السؤال الثاني: واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام

وللإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية،

والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك:

جدول (١٩)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	سياسات الاختيار والتعيين تحقق انتقاء الأفراد الملائمين لشغل الوظائف .	308	3.422	0.960	68.44	4.174	0.000	5
2	سياسات الاختيار تحقق مبادئ العدالة والمساواة في الديوان .	298	3.311	1.024	66.22	2.883	0.005	9
3	يوجد التزام من قبل الديوان بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار	301	3.344	1.093	66.89	2.990	0.004	8
4	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف .	295	3.278	1.122	65.56	2.349	0.021	12
5	سياسات الاختيار تركز علي استخدام تخطيط الموارد البشرية للوظائف المطلوبة.	296	3.289	1.019	65.78	2.688	0.009	11
6	سياسات الاختيار تركز علي استخدام أسلوب التحليل للموارد البشرية للوظائف المطلوبة.	279	3.100	1.006	62.00	.943	0.348	17
7	تعتبر طلبات الوظائف الالكترونية المستخدمة في الديوان من الأمور الناجحة في عملية الاختيار.	348	3.867	0.914	77.33	8.993	0.000	1
8	تتوفر الدراية التامة في أعضاء لجان مقابلات التوظيف في الديوان عند عملية الاختيار .	297	3.300	0.953	66.00	2.985	0.004	10

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
9	تقيس المقابلات المهارات في المرشحين عند عملية الاختيار، والتي تمكنهم من القيام بمهام الوظائف بكفاءة وفاعلية.	292	3.244	0.975	64.89	2.378	0.020	14
10	تخضع جميع الوظائف عند عملية الاختيار لاختبارات تحريرية الكترونية لسد الاحتياج الوظيفي في الديوان.	309	3.433	0.972	68.67	4.229	0.000	4
11	تعتبر الاختبارات الالكترونية عند عملية الاختيار في الديوان أسلوب هام يضمن النزاهة والشفافية	345	3.833	1.134	76.67	6.970	0.000	2
12	يتم إعداد الاختبارات للمتقدمين للوظائف عند عملية الاختيار في الديوان من قبل لجان متخصصة.	325	3.611	1.139	72.22	5.092	0.000	3
13	توجد داخل الديوان سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار	303	3.367	1.136	67.33	3.061	0.003	7
14	تساهم سياسات عملية الاختيار في تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .	304	3.378	1.034	67.56	3.466	0.001	6
15	سياسات الاختيار الحالية تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.	290	3.222	0.897	64.44	2.351	0.021	15
16	سياسات الاختيار في الديوان تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين	290	3.222	1.047	64.44	2.014	0.047	16
17	يركز الديوان علي التنوع في أساليب عملية الاختيار المتبعة.	294	3.267	0.958	65.33	2.642	0.010	13
	الدرجة الكلية للمجال	5174	57.489	13.433	67.63	4.583	0.000	

ينضح من الجدول السابق:

أن أعلى ففرتين في المجال كانتا:

-الفقرة (٧) والتي نصت على " تعتبر طلبات الوظائف الالكترونية المستخدمة في الديوان من الأمور الناجحة في عملية الاختيار." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٧.٣٣%)، واتفقت هذه الفقرة مع دراسة الزرابي(2006) بان مرحلة فحص طلبات التوظيف تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4 %، واتفقت أيضا مع دراسة موسى ( 2003 ) بشأن تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين من خلال وضع نموذج لطلب الالتحاق بالعمل وفقا لمتطلبات العمل واتفقت أيضا مع دراسة: **Rioux ، Bernthal (2005)** والتي بينت ان نسبة 47% من المؤسسات سنتجه إلى نظام فحص الطلبات المحوسب خلال السنوات التالية للبحث، وان نسبة 89% من المؤسسات تعتمد اعتمادا مركزا على الطلبات، وتعتمد 80 % منها على فحص الطلبات يدويا، و 75 % على الفحص مع المرجعية وتتفق أيضا دراسة: **farham، Stevens (٢٠٠٠)** بشأن تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية في مجلس مقاطعة غرب سوسكن والتي بينت أن اختيار الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية يركز بشكل رئيس نموذج طلب التوظيف، وفحص المرجعية، وقد اتفقت هذه الفقرة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف والذي يوضح أن طلبات الوظيفة في عملية الاختيار من الأمور الهامة حيث تتبنى هذه الدراسات ما جاءت به الدراسة الحالية من حيث المضمون كذلك تبنيها حوسبة طلبات التوظيف الكترونيا .

والنسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة تعتبر جيدة جداً ، ويرى الباحث أن الطلبات الالكترونية مصدراً هاماً في عملية الاختيار ومن العوامل المهمة نحو انتقاء أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات والكفاءات ، وحصول هذه الفقرة على هذه النسبة يؤكد أن الديوان لديه احترافية عالية نحو حوسبة الإجراءات المتبعة عند عملية الاختيار، سيما وأن طلبات الوظائف الالكترونية تعمل على اختصار الوقت والتقليل من التكلفة ولها انتشار واسع بين الباحثين عن الوظائف الحكومية وتجعل من فرص التنافس كبيرة، وتبني الديوان فكرة حوسبة الإجراءات، وظهور النتيجة بهذه

النسبة يؤكد أن الطاقم الإداري والجمهور يشعران بالرضي في تلقي الخدمة ويعزو الباحث ذلك إلى التالي:

- أن تلك العملية تعكس مدي تطوير نوعية الخدمة المقدمة وتحسينها، و تعمل على تسهيل عملية الإجراءات أمام المتقدمين للوظائف.
- توفير الوقت والجهد والمال لدى الجمهور وتعمل على تحقيق السرعة، والدقة لدى المتقدمين للوظائف.
- تحقق السهولة والوضوح لدى المتقدمين للوظائف، ومراجعة نتائجها.
- تحقق المرونة أمام العاملين والسرعة والدقة، وتقديم تغذية راجعة للمتقدمين في حالة وجود بيانات خاطئة وتعديلها مباشرة .
- وتعد اقتصادية حيث توفر الجهد والوقت والمال مقارنة بالطلب الورقي والذي يكبد المتقدمين للوظائف متاعب عديدة.
- الفقرة ( ١١ ) والتي نصت على " تعتبر الاختبارات الالكترونية عند عملية الاختيار في الديوان أسلوب هام يضمن النزاهة والشفافية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٦.٦٧%)، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عودة ( 2008 ) والتي بينت بأنها تقوم بعمليات الاختبارات للتوظيف بصورة كبيرة ومن تلك الاختبارات اختبارات مهنية ، وشخصية، وقدرات ومعارف، ولكنها تعقد اختبارات الذكاء والاستعداد بصورة متوسطة ، واتفقت مع دراسة: **Anderson witvliet** (٢٠٠٨) والتي بينت بأن الاختبارات الشخصية أكثر الطرق تفضيلا في هولندا، واختلفت مع دراسة الزرابي ( 2006 ) والتي بينت الدراسة ضعف العلاقة بين الاختبارات التي يخوضها المرشحون وبين متطلبات الوظيفة المعلنة وإعادة النظر في الاختبارات التي تعقدها الوكالة، حيث أن الاختبارات التي تعقدها الوكالة لملء الوظائف الإدارية الشاغرة فيها غير ملائمة وذلك لأنها لا تشتمل على اختبارات الذكاء والاختبارات النفسية والشخصية واتفقت مع دراسة (2005) **Rioux ، Bernthal** والتي بينت أن 60% من الموظفين القائمين على عملية الاختبارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار.

والنسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة تعتبر جيدة جداً ، وحصول هذه الفقرة على هذه النسبة يرى فيها الباحث أن الاختبارات الالكترونية أضافت تطورات تكنولوجية يشهدها الديوان مما عملت على تحقيق النزاهة والشفافية ، وقد شهدت العديد من مؤسسات النزاهة وأهمها مؤسسة أمان للنزاهة والشفافية للعام ٢٠١٢ ، ويعزو الباحث ذلك :-

- أنها تحقق النزاهة والشفافية، ودون تمييز بين المتقدمين.
  - نشر ثقافة استخدام التقنية في الوظائف، بما يساعد في خلق مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر.
  - تقليل التكاليف المادية على الديوان من خلال الاستغناء عن الأوراق وطباعتها، وتخفيف العبء من خلال تصحيح إجابات المتقدمين.
  - يتم رصد درجات المتقدمين آلياً وبذلك تسهم في سهولة العمل المنظم حيث يحصل المتقدم علي علامته في الامتحان عند انتهاء الاختبار وإغلاقه.
- وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (١٦) والتي نصت على "سياسات الاختيار في الديوان تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين " احتلت المرتبة السادسة عشر بوزن نسبي قدره (٦٤.٤٤%)، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة موسى ( 2003 ) والتي هدفت للتعرف على مدى مساهمة عملية الاختيار السليم في رفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، وتتفق أيضا مع دراسة المعشر والهيبي ( 2004 ) والتي أوصت بضرورة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأمناء العاميين ممن تتوفر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، وذلك بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة يتم على أساسها تقييم المرشحين واختيارهم، والتأثير في مستويات أدائها الخدمي أو الإنتاجي، وفي مدى مساهمتها بالاقتصاد الوطني، والثاني : بوصفهم من أهم المصادر التي تمد منصب الأمين العام بالقيادات التكنوقراطية.

والنسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة تعتبر جيدة ، وعلى أساس أن عملية الاختيار أحد العمليات الهامة في المؤسسة ومن خلال خضوع الموارد البشرية إلى عمليات وبرامج التدريب الفاعلة يتم النظر إلى هذه الموارد على أنها ثروة بشرية مدربة لا يمكن التفريط بها أو الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال؛ إلا في حالات التقصير الوظيفي والاداري حيث ينتج عن هذا شعور العاملين بعدم الرضاء أو الإقبال على وظائفهم بالمنشأة مما يؤدي إلى خلل نحو الاستقرار الوظيفي والإنتاجية في العمل.

وبعد العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة، فأهدافها لا تتحقق بالموارد المادية فحسب، إنما تتحقق بالعناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة هذه التجهيزات والمعدات وتشغيلها، واستثمار الأموال بشكل يحقق الأهداف المنشودة(جامعة القدس المفتوحة، 1994 ) . ويعزو الباحث النسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة إلي وضوح في انخفاض مستوى فعالية تلك السياسات لعدم تقوية المعايير والمقاييس في الكفاءة والجدارة والعدالة وتكافؤ الفرص والمنافسة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية أحيانا، الأمر الذي ينعكس سلباً على الموظف من خلال مستوى الإنتاجية، والأداء وعلى المؤسسة نفسها وحسب الأداء واستقرار معدل دوران العمل والتقدم والتطور .

**الفقرة (٦) والتي نصت على " سياسات الاختيار تركز علي استخدام أسلوب التحليل للموارد البشرية للوظائف المطلوبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٢.٠٠%)، وانفقت هذه الفقرة مع دراسة عدوان ( 2011) والتي توضح بأن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تُعد متحققة بصورة جيدة إلى حد ما، وتحتاج إلى تحسين، مع مراعاة إعداد التحليل الوظيفي وأن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع الموظفين، وانفقت مع دراسة العيلة (2008)، والتي بينت زيادة الاهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف، واختلفت مع دراسة الفرا ، الزعنون ( 2007 ) والتي بينت النتائج أن الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية غير مرتبط**

بمجال إدارة الأفراد من حيث التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ، واختلفت مع دراسة موسى ( 2003 ) والتي جاء فيها عدم وجود توظيف دقيق للوظائف الإدارية، يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئوليتها، وما يتطلب أدائه في المؤسسات الصناعية من تحليل الأعمال.

وما اتفقت عليه الدراسات السابقة والدراسة الحالية هو أن التحليل الوظيفي المتبع في عملية الاختيار من الأمور الهامة والأساسية وقد تحققت المبادئ والأهداف من حيث المفهوم والتطبيق، وما اختلفت عليه الدراسات السابقة بالدراسة الحالية هي أنها لا تعتمد على أسلوب تحليل الوظائف بشكل قوى حسب ما جاء بالتوصيات والنتائج لتلك الدراسات وبعكس الدراسة الحالية والتي حصلت على نسبة جيدة ولكنها بحاجة إلى تعزيز.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن التحليل للوظائف في الديوان يحتاج إلى تعزيز وإعادة نظر، وأنه يمكن الاعتماد عليه أساساً في عملية الاختيار، حيث يوفر تحليل الوظائف معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغلها. ولكن تبقى المشكلة في عدم دقة ذلك الارتكاز على الوصف والتوصيف للوظائف المطلوبة؛ وعليه ينبغي مراجعة التوصيف الحالي وتطويره بما يضمن الدقة والموضوعية قبل الاعتماد عليه في الاختيار، كما أن ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها: الوصف والتحديد، قد يعوق إجراء عملية الاختيار السليمة، ومما يدل على أن عملية الاختيار لا تتم بشكل قوى، ويعد ذلك أحد أسباب تدني مستوى فعالية سياسات الاختيار ، حيث إن التحليل الوظيفي مدخل مهم لإجراء عملية اختيار سليمة.

#### أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٦٧.٦٣%)

بناءً على الدرجة الكلية لها المجال وقد حصل على نسبة جيدة حسب المقياس المعتمد للبحث وربطه بالدراسات السابقة وبيان أعلى فقرتين وأدنى فقرات حصل عليه المجال وتوضيح نقاط القوة للنتيجة، ومن خلال رأى الباحث والتي يؤكد بان الدراسات السابقة عززت مما جاء بالمفاهيم المشتركة وبين الدراسة الحالية واتفقت على المبدأ العام لموضوع الدراسة والمتعلق بسياسات الاختيار، وجاء في سياق التطرق إلى ما جاء في فقرات المجال باعتبار طلبات الوظائف الالكترونية المستخدمة في الديوان من الأمور الناجحة وحصوله على نسبة (٧٧.٣٣%) فهذا يؤكد مدى التزام الديوان بالتطور التكنولوجي ليسهل عملية اختيار الأفراد ، وكذلك دور

الاختبارات الالكترونية عند عملية الاختيار ومدى ضمان النزاهة والشفافية لها وحصولها لك على نسبة (٧٦.٦٧%) باعتبارهم أعلى فقرتين بالمجال، وتطرق الباحث كذلك إلى أدنى فقرتين وأوضح أن الفقرتين بحاجة إلى تعزيز؛ سيما وأنهما حصلتا على نسبة جيدة حسب المقياس المعتمد في الدراسة وذلك على نطاق ان سياسات الاختيار في الديوان تعمل على زيادة الإنتاجية ، وحصول هذه الفقرة على نسبة (٦٤.٤٤%)، وكذلك استخدام سياسات الاختيار أسلوب تحليل الموارد البشرية بشكل قوى وقد حصلت هذه النسبة (٦٢.٠٠%) والارتقاء بهما خاصة على نطاق تطوير سياسات الاختيار بشكل مستمر في ديوان الموظفين العام أو القيام بتحليل للوظائف المطلوبة قبل البدء في عملية الاختيار.

**ولإجمالي النتائج** قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول

رقم (٢٠) يوضح المجال الأول والمجال الثاني في الاستبانة وذلك حسب الاتى:

### الجدول ( ٢٠ )

خلاصة التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل للمجال الاول والثانى

مجال من محاور الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين	4562	50.689	10.881	67.59	4.960	0.000	2
2	المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين	5174	57.489	13.433	67.63	4.583	0.000	1
	الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار	9736	108.178	23.515	67.61	4.913	0.000	

يتضح من الجدول (٢٠) أن المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٧.٦٣%)، تلي ذلك المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام، حيث حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٦٧.٥٩%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (٦٧.٦١) .

والملاحظ من النتائج أعلاه التي حصل عليها المجالان، بأن سياسات الاختيار حصلت على المرتبة الأولى وسياسات الاستقطاب حصلت على المرتبة الثانية، ويتبين من ذلك أن ديوان الموظفين العام لديه تركيز أكبر على عملية الاختيار، في مقابل أن مجموع المجالان حصلوا على نسبة (٦٧.٦١%)، حيث أن الفارق بين المجالان متقاربة، وهذه النسبة تؤكد استجابة أفراد العينة بالموافقة الجيدة ولكنها بحاجة الى تعزيز، ويرى الباحث أن ديوان الموظفين العام يحتاج الى اهتمام اكبر لسياسات الاستقطاب والاختيار ، ويعزو الباحث ذلك الى للأسباب التالية:

١. أن سياسات الاستقطاب والاختيار يلزمها تعزيز نحو استقطاب الكفاءات والخبرات العالية.
٢. أن سياسات الاستقطاب والاختيار بحاجة الى تخطيط وتحليل الموارد البشرية بشكل أفضل، وتبنى الإدارة العليا لها.
٣. أن مستوى التطوير لسياسات الاستقطاب والاختيار بحاجة إلى إعادة النظر فيه بحيث يرقى إلى المطلوب.
٤. أن مقابلات اختيار الأفراد جيدة ولكنها بحاجة إلى الارتقاء بها حتى تتوفر الدراية الكبيرة فيها عند عملية الاختيار .
٥. ضعف المساهمة في تعزيز النواحي التطويرية في سياسات الاختيار مما يؤثر على تدريب الأفراد وتطويرهم.

## الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على : " ما واقع التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ؟ أما الدرجة الكلية للمحور حصل على وزن نسبي (٦٥.٦٥%)، وتعتبر النسبة التي حصل عليها هذا المحور جيدة ولكنها بحاجة إلى تعزيز من وجهة نظر الباحث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ديوان الموظفين العام اهتمامه في تبنى التنمية الإدارية ضئيل ويحتاج إلى أن يقوم باستثمار كل الجهود والإمكانات والتي تمكنه من توسيع قدراته الإدارية ، والتي تعمل على تغيير الأنماط الإدارية، والتي تعدل من الوسائل الحديثة كالتطوير في أساليب العمل والتطوير في أداء الموارد البشرية حتى تتحقق التنمية الإدارية، والوصول للهدف المطلوب. وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

### الجدول ( ٢١ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، لمحور التنمية الادارية وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	توجد رؤية واضحة لدي ديوان الموظفين العام تعمل على تحقيق التنمية الإدارية بشكل استراتيجي.	298	3.311	1.098	66.22	2.688	0.009	7
2	تدرك الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام بأهمية سياسات التنمية الإدارية	292	3.244	0.975	64.89	2.378	0.020	12
3	يركز ديوان الموظفين العام علي إعداد القائد الإداري الذي يحقق التنمية الإدارية	289	3.211	1.107	64.22	1.810	0.074	15
4	يتسم البناء التنظيمي في ديوان الموظفين العام بالكفاءة العالية مما يعزز تحقيق التنمية الادارية	299	3.322	1.026	66.44	2.980	0.004	6

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
5	تساهم الجهود والإمكانيات المتوفرة لدي العاملين في تحقيق التنمية الإدارية.	317	3.522	0.986	70.44	5.027	0.000	2
6	يساهم الهيكل التنظيمي في ديوان الموظفين العام في تحقيق التنمية الإدارية.	295	3.278	1.006	65.56	2.620	0.010	10
7	يتمتع الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام بالمرونة والقدرة علي مواجهة التغييرات التي تساهم في تحقيق التنمية الإدارية	297	3.300	1.011	66.00	2.816	0.006	8
8	تتمتع الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بالكفاءة العالية.	322	3.578	0.983	71.56	5.578	0.000	1
9	الثقافة التنظيمية لديوان الموظفين العام تساهم في تحقيق التنمية الإدارية	301	3.344	0.914	66.89	3.576	0.001	5
10	البيئة الإدارية مناسبة لتأدية الواجبات الوظيفية للعاملين في ديوان الموظفين العام .	290	3.222	1.025	64.44	2.056	0.043	14
11	ساهمت برامج تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام .	285	3.167	1.008	63.33	1.568	0.120	17
12	نظام الحوافز والعلاوات الموجود في ديوان الموظفين العام يساهم في تحقيق التنمية الإدارية .	256	2.844	1.262	56.89	-1.169	0.246	19
13	يتسم نظام المعلومات الإدارية في ديوان الموظفين العام بالفعالية العالية التي تحقق التنمية الإدارية .	289	3.211	1.044	64.22	1.919	0.058	16
14	الاتصال والتواصل في ديوان الموظفين العام يوفر المناخ الملائم لتحقيق التنمية الإدارية	292	3.244	1.105	64.89	2.099	0.039	13
15	يوجد نظام فاعل يقيم اداء قيادة المؤسسة مما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية	296	3.289	0.963	65.78	2.847	0.005	9

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
16	توجد أدلة عمل واضحة في ديوان الموظفين العام تعمل علي تحقيق التنمية الادارية.	293	3.256	0.894	65.11	2.712	0.008	11
17	يستخدم ديوان الموظفين العام الأساليب المتطورة في تقديم الخدمات الادارية .	312	3.467	0.985	69.33	4.493	0.000	3
18	يقوم ديوان الموظفين العام بتطوير الإجراءات الإدارية بشكل مستمر .	312	3.467	0.927	69.33	4.778	0.000	4
19	يتم توعية المستويات الإدارية الدنيا في ديوان الموظفين العام بمتطلبات التغيير الناتجة عن التنمية الإدارية.	280	3.111	1.106	62.22	.953	0.343	18
	الدرجة الكلية للاستبانة	5615	62.388	13.971	65.65	3.659	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (٨) والتي نصت على " تتمتع الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بالكفاءة العالية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧١.٥٦%)، وهذه الفقرة تتفق مع دراسة عدوان (2011) في أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة، واتفقت مع دراسة وادي، ماضي (2007) أن المديرين يقع اختيارهم بناء على الكفاءة وليس بناءً على المعارف الشخصية أو الأقدمية، واتفقت مع دراسة Stevens . farham (2000) بأن نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة هو أحد المحفزات التي اعتمدها دائرة الخدمات الاجتماعية لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشرية، وتختلف مع دراسة جرجون (2009)، في أن الوزارة تعطي الأولوية في التعيين للموظفين الإداريين من داخل الوزارة وتعتمد بصورة أقل على المصادر

من خارج الوزارة، وهذا أفقدها فرصة الحصول على الكفاءات الإدارية من خارج الوزارة على نطاق واسع، وضرورة تنويع وسائل المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية لضمان الكشف عن مهاراتهم وكفاءتهم الحقيقية، وكذلك ضرورة وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ وعدم تجاوزها بأي طريقة، عن طريق وضع المعايير السليمة للاختيار والتعيين مثل الكفاءة والجدارة بشكل كبير.

وتتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث التركيز على مبدأ الكفاءة لدى الموارد البشرية في المؤسسات وضرورة توفر الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة لضمان الإنتاجية ، وتختلف مع بعض الدراسات الأخرى والتي لا تركز على نوعية الموارد البشرية واختيار أصحاب الكفاءات في العمل.

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية كمنشأ : هي تلك الإجراءات والسياسات والنشاطات من تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة، والذي تقوم به الوحدة الإدارية المختصة بشؤون العاملين في الديوان، بما يضمن استمرار توفير القوى العاملة لها بالكم، والكفاءة؛ من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية، وتعتبر النسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة جيدة، كما وان الكفاءة الإدارية عندما تتوفر في الموارد البشرية لدى المؤسسة تعود بالنفع على إنتاجيتها، ويفسر الباحث ذلك أن نجاح المؤسسة يزداد عند اهتمامها بالموارد البشرية ، للأسباب التالية :

- أن العاملين الذين يقع الاختيار عليهم يمتازون بسمات إدارية عالية.
- يركز الديوان علي تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر لتنمية قدراتهم الادارية.
- تساعد العوامل البيئية داخل إدارات ووحدات الديوان على إكساب الفرد الكثير من الخبرات

الإدارية والقانونية التي تعمل علي زيادة الكفاءة.

- تعدد المنافسة بين العاملين من خلال الإعلانات الخاصة بالوظائف، والتي تؤهلهم لاكتساب الطموح والارتقاء في الأداء.

- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الديوان يعمل على قدر من الارتياح المعنوي، ويساعد في اكتساب الكفاءة الإدارية.

-الفقرة (٥) والتي نصت على " تساهم الجهود والإمكانيات المتوفرة لدي العاملين في تحقيق التنمية الإدارية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٠.٤٤%)، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة مرسلي (٢٠١١) والتي بينت في توصياتها ضرورة التضافر والتكاتف وتنسيق الجهود بين كافة قطاعات الدولة للتحويل نحو إدارة إلكترونية، تحقيقا للمصلحة العامة للمجتمع والدولة بصفة عامة، واتفقت مع دراسة بوكعباش (2010) والتي أوصت بضرورة تركيز الجهود على تحسين بيئة العمل الإداري في محاولة للتقليل من الصراعات العمالية بإيجاد نقابات عمالية تدافع على حقوق الأفراد والعاملين، وتعمل على تحسين ظروفهم وتساعدتهم. وهذا من صميم عمل التنمية الإدارية من وجهة نظر الباحث.

ويفسر الباحث بأن الجهود والإمكانيات الموجودة لدى الموارد البشرية في الديوان تساهم في تحقيق التنمية الإدارية، و تشترك إدارة الموارد البشرية في الديوان مع الوحدات الإدارية الأخرى فيها بممارسة واجباتها الإدارية من عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويرى الباحث أن التنمية الإدارية تساعد نحو الارتقاء بالنظام الإداري كما ونوعا، وفي جميع المستويات بالتوازي، ورفع الكفاءات، والمهارات والسلوكيات، لرفع مرونة وفاعلية وكفاءة النظام الإداري وموظفيه، وحصول هذه الفقرة على هذه النسبة يعزو الباحث ذلك إلي الآتي:

- زيادة التواصل بين إدارات الديوان ووحداته للتعاون الإداري المشترك .
- حرص الإدارة العليا على تعزيز الاتصال بين الإدارة الوسطي والدنيا.

- تعزيز الموارد المادية لدي العاملين، التي تساهم في تعزيز الجهود والإنتاجية .
- تحقق مستوى التطوير التكنولوجي في الديوان يعكس حالة من الرضى في أداء الخدمة.
- زيادة تأهيل العنصر البشري وتدريبه في الديوان، لابد أن يكون من أولويات الاهتمام للارتقاء بالعمل.
- مرونة الهيكل التنظيمي في الديوان يحقق من استثمار جهود العاملين ويزيد من فرص التعاون المثمر.
- حرص الإدارة العليا علي تطوير إجراءات العمل وتبسيطها، مما يعزز من تنمية الجهود والإمكانيات بشكل قوي.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

-الفقرة (١٩) والتي نصت على أن " يتم توعية المستويات الإدارية الدنيا في ديوان الموظفين العام بمتطلبات التغيير الناتجة عن التنمية الإدارية " احتلت المرتبة الثامنة عشر بوزن نسبي قدره (٦٢.٢٢%) واتفقت هذه الدراسة مع دراسة مرسلي (٢٠١١)، والتي بينت أن مصطلح التنمية الإدارية لا يشمل فقط محاولة الإصلاح الآني والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة، اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها، واتفقت مع دراسة وادي، ماضي (2007) والتي أوصت التأكيد على تفعيل التوعية الاجتماعية، وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل لتعزيز العمل في مجال المسار الوظيفي واتفقت مع دراسة ابو لوز (٢٠١٤) والتي أوصت العمل على زيادة التنسيق بين الجهات المنفذة لبرامج بناء القدرات لضمان اكبر فائدة.

ويرى الباحث أن النسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة تحتاج إلى إعادة نظر الإدارة العليا تجاه

الموارد البشرية من أجل تعزيز التوعية الادارية والقانونية في الديوان ويعزو الباحث ذلك إلى :

- أن الإدارة العليا تغفل توجيه العاملين بإتباع الأساليب الإدارية الحديثة .
- أن الإدارة العليا تتخذ قراراتٍ إداريةً وقانونيةً تكون بعيدة عن الخطط الواضحة التي تعمل علي الفهم الحقيقي للواقع الإداري، مما يقلل التوعية لدي العاملين.
- تعد النسبة التي حصلت عليها هذه الفقرة ليست بالمتدنية، ولكن الإدارة العليا في الديوان يلزمها مشاركة القيادة الوسطي والدنيا في صنع القرار.
- لا يوجد سياسات للتنمية الإدارية واضحة تعزز التوعية لدي العاملين .

-الفقرة ( ١٢ ) والتي نصت على أن " نظام الحوافز والعلاوات الموجود في ديوان الموظفين

العام يساهم في تحقيق التنمية الإدارية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٦.٨٩%)

ويعزو الباحث ذلك إلي :-

- ضعف تبني الإدارة العليا لمثل هذا النظام وتطبيقه رغم وجوده قانونيا.
- ضعف تقوية الموظفين المتميزين والمبدعين وتمكينهم من تسريع تقدمهم الوظيفي من خلال نظم الحوافز والترقيات لغايات تحقيق التنمية الإدارية.

واتفقت هه الفقرة مع دراسة الخالدي (٢٠١٢) والتي أوصت بضرورة الاهتمام بضوابط معايير اختيار وتعيين ضباط وأفراد الشرطة حسب الصفات الجسدية والقدرات العقلية والمؤهلات العلمية والتدريب أو سلوك الاجتماعي الإيجابي او لسمات الشخصية المميزة، بالجوانب التحفيزية للعاملين في جهاز الشرطة بنظام جيد للحوافز المادية والمعنوية والترقيات حسب الكفاءة والانتماء للعمل وليس الانتماء التنظيمي أو الحزبي، حتى تتحقق الدافعية للإنجاز وتحسين الأداء، واختلفت مع دراسة عودة ( 2008 ) والتي بينت أن نظام المعلومات عن الموارد البشرية يتضمن معلومات عن العمل الذي يقوم به الموظف والتاريخ والتطور المهني للموظف والأجر والمكافآت والحوافز والعقوبات كما يتضمن معلومات عن القدرات والمهارات اللازمة للموظف.

## أما الدرجة الكلية للمجال الثانى حصل على وزن نسبي (٦٥.٦٥%)

بناءً على الدرجة الكلية لها المجال حول واقع التنمية الادارية، وقد حصل على نسبة جيدة حسب المقياس المعتمد للبحث وربطه بالدراسات السابقة وبيان أعلى فقرات، وأدنى فقرات حصل عليه المجال وتوضيح نقاط القوة للنتيجة، ومن خلال رأى الباحث والتي يؤكد فيها بان الدراسات السابقة عززت مما جاء بالمفاهيم المشتركة بينها، وبين الدراسة الحالية واتفقت على المبدأ العام لموضوع الدراسة والمتعلق بواقع التنمية الإدارية فى ديوان الموظفين العام، وجاء في سياق الربط للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التطرق إلى ما جاء في فقرات المجال باعتبار الموارد البشرية يجب ان تتمتع الموارد البشرية بالكفاءة العالية وقد حصلت الفقرة على نسبة (٧١.٥٦%) فهذا يؤكد مدى التزام الديوان بالاهتمام فى انتقاء الأفراد أصحاب الكفاءة لضمان نجاح العمل ، وكذلك مساهمة الجهود والإمكانيات المتوفرة لدى العاملين فى ديوان الموظفين العام والتي تحقق من التنمية الإدارية وهذه الفقرة ومدى حصولها على نسبة (٧٠.٤٤%) باعتبارهم أعلى فقرتين بالمجال، وتطرق الباحث كذلك إلى أدنى فقرتين وأوضح أن الفقرتين بحاجة إلى تعزيز؛ سيما وأنهما حصلتا على نسبة جيدة حسب المقياس المعتمد فى الدراسة وذلك على نطاق أن واقع التنمية الإدارية فى الديوان وقد حصلت الفقرة التى تبين ان الديوان يعمل على توعية المستويات الإدارية الدنيا عن متطلبات التغيير الناتجة عن التنمية الإدارية على نسبة (٦٢.٢٢%)، وكذلك الفقرة التى توضح ان نظام الحوافز والعلاوات الموجود فى الديوان يساهم فى تحقيق التنمية الإدارية وحصوله على نسبة (٥٦.٨٩%) وبالمفارقة بين أعلى فقرتين وأدنى فقرتين بين الباحث بعض المقترحات والآراء التي وقف عندها وبيان المتطلبات اللازمة نحو تعزيز وتقوية النتيجة التي حصلت على نسب عالية مع معالجة وضع تصور للفقرات المتدنية .

الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور سياسات الاستقطاب المتبعة بديوان الموظفين العام بقطاع غزة وتحقيق التنمية الإدارية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور سياسات الاستقطاب المتبعة بديوان الموظفين العام بقطاع غزة وتحقيق التنمية الإدارية .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية.

#### جدول (٢٢)

معامل الارتباط بين دور سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية

المجال	دور سياسات الاستقطاب	مستوى الدلالة
تحقيق التنمية الإدارية	**0.786	.....

\*\* الجدولية عند درجة حرية (٨٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

\* الجدولية عند درجة حرية (٨٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين دور سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية ، ومعنى ذلك أن هناك علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد تطبيق سياسات استقطاب صحيحة زاد من تحقيق التنمية الإدارية والعكس صحيح ، ويرى الباحث هذه العلاقة الطردية الموجبة بين المتغيرين، إلى أن هذين المتغيرين هما مكونين أساسيين من مكونات العملية الإدارية الكبرى فى المؤسسة، وإصلاح جانب سينعكس بالطبع إيجاباً على الجانب الآخر ويعزو الباحث ذلك إلي :

- تركيز الديوان على تحقيق التنمية الإدارية من خلال وجود الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية ضمن سياسة عملية الاستقطاب.
- الحرص على توفر الأفراد المناسبين، والذين يحافظون على استقرار الديوان من الموارد البشرية من خلال جذب المتميزين.
- حرص الديوان على تعزيز النظرة للمتقدمين بشكل ايجابي من اجل شغل المراكز الوظيفية.
- سعي الديوان إلي وجود سياسات استقطاب بشكل واضح ؛ تؤثر علي أساليب العمل المتبعة.
- تركيز الديوان على استقطاب الموارد البشرية بشكل واضح ؛ ليعكس السمعة الطيبة لديه ولزيادة المهنية.
- حرص الديوان على الاستقطاب الجيد، مما يفيد في جلب الخبرات الجديدة، والتي تعمل علي تطوير أساليب العمل.

ويتفق البند الحالي من هذا البحث مع دراسة **Stevens . farham (2000)** والتي كانت بعنوان تطوير معيار الكفاءة وتطبيقها في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية، حيث بينت هذه الدراسة أن نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة؛ هو أحد المحفزات التي اعتمدها دائرة الخدمات الاجتماعية؛ لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشرية ، واتفقت مع دراسة **وادي، ماضي (2007)** والتي بينت علي ضرورة تعزيز نقاط القوة لدى المديرين، والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي، وتأكيد تفعيل التوعية الاجتماعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل؛ لتعزيز العمل في مجال المسار الوظيفي؛ واختلفت مع دراسة **شبير (2004)** والتي بينت أن عملية الاستقطاب والاختيار لا تلقى العناية الكاملة، ويقتصر أساليب الاستقطاب لديهم في الغالب على إعلانات الصحف كما وتعتمد عملية الاختيار بشكل أساس على المقابلة الشخصية المتعجلة والتي لم تصمم بدقة واتفقت مع دراسة **المعشر والهيبي (2004)** ، والتي بينت ضرورة تبني أساليب داخلية لتطوير القيادات الإدارية العليا .

الإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على أنه: " هل توجد علاقة بين دور سياسات الاختيار المتبعة بديوان الموظفين العام بقطاع غزة وتحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بمحافظات غزة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور سياسات الاختيار المتبعة بديوان الموظفين العام بقطاع غزة وتحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بمحافظات غزة. وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سياسات الاختيار وتحقيق التنمية الإدارية .

### جدول(23)

معامل الارتباط بين سياسات الاختيار وتحقيق التنمية الإدارية

المجال	دور سياسات الاختيار	قيمة الدلالة
تحقيق التنمية الإدارية	**0.849	.....

\*\* الجدولية عند درجة حرية (٨٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

\* الجدولية عند درجة حرية (٨٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين دور سياسات الاختيار وتحقيق التنمية الإدارية؛ ويعز الباحث ذلك إلى أن ديوان الموظفين العام يتسم بالكفاءة والتفاعل السريع والشفافية ويخضع لسياسات واضحة وقوية، وتعتبر من الوسائل الأساسية التي يمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهي التي يتحقق من خلالها إقامة روابط بين المجتمع الخارجي ممن هم أصحاب الكفاءات والخبرات المطلوبة لشغل الوظائف واختيارهم بشكل دقيق ، وعندما نتحدث عن العلاقة بين الاختيار وبين تحقيق التنمية الإدارية فإننا نتحدث عن العلاقة بين مكونين أساسيين يتضمنان قواعد التغييرات المستمرة في سلسلة الإجراءات في عدة مجالات مثل استقرار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية وزيادة الإنتاجية ، وجميع جوانب العملية الإدارية التي تؤدي إلى النجاح، وذلك للأسباب التالية:

- أن الديوان يركز على دقة البيانات المقدمة من الأفراد وبنائهم عالية عند عملية الاختيار.

- أن الديوان يسعى إلى تحقيق الاستقرار الإداري من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث يخضع المتقدمين للوظائف إلى مقابلات متخصصة من لجان متخصصة وهذا يعمل على تحقيق التنمية الإدارية بشكل ايجابي .
  - أن عملية الاختيار تتم بشكل مهني، ودقيق حسب الأصول الإدارية والإجراءات القانونية بحيث يقوم ديوان الموظفين العام بتدقيق الشروط لكل متقدم وملائمتها مع شروط الإعلان الوظيفي، وإعلان أسماء المقبولين أمام الجمهور من خلال الموقع الالكتروني للديوان، وذلك يحقق مبدأ النزاهة والشفافية.
  - أن الأفراد الذين يتم اختيارهم يكونون حسب الشواغر الحقيقية بالهيكل التنظيمي وذلك يحقق اختيار أصحاب الاختصاص والخبرات من خلال أفضل الاختبارات والمقابلات .
  - الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار تحقق الرضا الوظيفي للعاملين سواء الذين يتم اختيارهم من داخل الديوان أم خارج الديوان على التوازي.
  - حرص الديوان على إتباع الأساليب الحديثة والمتطورة في عملية الاختيار مثل استخدام وحوسبة الإجراءات الإدارية من اجل تبسيط إجراءات العمل لتحقيق التنمية الإدارية.
- واتفقت دراسة هذا البحث مع دراسة مرسلي ( ٢٠١١ )، والتي ارتكزت على الاعتماد على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية، وتفصيلها، واتفقت مع دراسة موسى ( 2003 ) والتي بينت أهمية التعرف على مدى تحقيق الرضا والإشباع المهني للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية إلى السعي نحو تنمية الشخصية المنتجة في المؤسسات الصناعية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة عملية الاختيار في استخدام وسائل فعالة في قائمة على أسس علمية واتفقت مع دراسة ( Stevens . farham ( 2000 ) والتي بينت أن نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة، هو أحد المحفزات التي اعتمدها دائرة الخدمات الاجتماعية، لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشرية.

الإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال السادس على أنه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية، تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر- الجنس- سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي- الدرجة العلمية ) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية بمحافظة غزة، تبعاً لمتغير العمر (أقل من ٣٠ سنة، ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، ٥٠ سنة فما فوق).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (٢٤)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام	بين المجموعات	675.105	2	337.553	2.978	0.056	إحصائياً غير دالة
	داخل المجموعات	9862.183	87	113.358			
	المجموع	10537.289	89				
المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين	بين المجموعات	834.931	2	417.465	2.385	0.098	إحصائياً غير دالة
	داخل المجموعات	15225.558	87	175.006			
	المجموع	16060.489	89				
الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	2883.750	2	1441.875	2.708	0.072	إحصائياً غير دالة
	داخل المجموعات	46327.406	87	532.499			
	المجموع	49211.156	89				
الدرجة الكلية لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين	بين المجموعات	987.057	2	493.528	2.620	0.079	إحصائياً غير دالة
	داخل المجموعات	16386.332	87	188.349			
	المجموع	17373.389	89				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢,٨٧) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٤.٨٨

ف الجدولية عند درجة حرية (٢,٨٧) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣.١١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للمقياسين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب الأعمار في العينة المبحوثة ، حيث ان من (47.78) من العينة تتراوح أعمارهم أقل من ٤٠ سنة، حيث أن فئة الشباب يكون لديهم الحماسة والاندفاع للعمل وينظر إليهم بأنهم طاقة متجددة وتحتاج المؤسسة إلى استثمار قدراتهم ، وكذلك أكثر من ٦٥% حاصلين على درجة البكالوريوس لديهم نفس الفهم والخبرة ينظرون إلى دور سياسات الاستقطاب والاختيار؛ لتحقيق التنمية الإدارية .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة جرجون (٢٠٠٨) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر حول واقع سياسات الاختيار والتعيين بوزارة التربية والتعليم ، واتفقت مع دراسة الفرا والزعنون (٢٠٠٨) حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية، واختلفت مع دراسة عدوان (٢٠١١) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر حول واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها علي المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة.

## الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية بمحافظة قطاع غزة، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، وظائف اختصاصية وإدارية).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### جدول (٢٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى

#### لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين	بين المجموعات	302.575	4	75.644	0.628	0.644	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	10234.714	85	120.408			
	المجموع	10537.289	89				
المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين	بين المجموعات	992.219	4	248.055	1.399	0.241	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15068.270	85	177.274			
	المجموع	16060.489	89				
الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	2295.409	4	573.852	1.040	0.392	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	46915.747	85	551.950			
	المجموع	49211.156	89				
الدرجة الكلية لاستبانته مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين	بين المجموعات	627.145	4	156.786	0.796	0.531	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	16746.243	85	197.015			
	المجموع	17373.389	89				

ف الجدولية عند درجة حرية (٤،٨٥) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.٥٦

ف الجدولية عند درجة حرية (٤،٨٥) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٤٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة، أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للمقياسين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤشر بوجود فروقات تعزى له، مما يدل أن النظرة إلى دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية شبه متساوية من وجهة نظر كافة الموظفين وبغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، وذلك يعني أن النظرة شمولية لا تتناقض أو تتزايد مع اختلاف المسميات الوظيفية، وبأن إجابات المبحوثين لم تتأثر بتغيير المسمى الوظيفي، وذلك لأن هذه السياسات واضحة وتتم بمعرفة جميع المستويات الإدارية وأن الإجراءات تتم بطريقة سليمة .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة جرغون (٢٠٠٨) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية يعزى للمسمى الوظيفي حول واقع سياسات الاختيار والتعيين يعزى للمسمى الوظيفي، واتفقت مع دراسة الفراء، الزعنون (٢٠٠٨) حول واقع سياسات الاختيار في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية بعد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي، واتفقت مع دراسة أبو ظاهر (٢٠١٠) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي، و اختلفت مع دراسة الزرابي (٢٠٠٦) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول عملية تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين، وتعيينهم؛ يعزى للدرجة الوظيفية .

الفرض الخامس من فروض البحث :

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية بمحافظة قطاع غزة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test"، والجدول (٢٦) يوضح ذلك:

جدول (٢٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجال	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين	ذكر	69	51.420	10.643	1.158	0.250	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	48.286	11.568			
المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين	ذكر	69	58.449	12.449	1.233	0.221	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	54.333	16.200			
الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار	ذكر	69	109.870	22.156	1.241	0.218	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	102.619	27.371			
الدرجة الكلية لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين	ذكر	69	62.971	13.317	0.715	0.477	غير دالة إحصائياً
	أنثى	21	60.476	16.145			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٨٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٩

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٨٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٦٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات، والدرجة الكلية للمقياسين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين من الذكور والإناث، يتمتعون بدرجة متساوية من المساواة، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول عملية اختيار العاملين في الديوان، ويجدر التنويه إلى أن هذا ينسجم مع مبدأ إتاحة الفرص المتكافئة أمام المتنافسين من الجنسين.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ابو ظاهر (٢٠١٠) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى إلى الجنس، واتفقت مع دراسة الزرابي (٢٠٠٦) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عملية تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين، وتعيينهم، واختلفت مع دراسة عدوان (٢٠١١) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس حول واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها علي المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة .

## الفرض السادس من فروض البحث :

ينص الفرض السادس من فروض البحث على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية بمحافظة قطاع غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

### جدول (٢٧)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين	بين المجموعات	77.069	2	38.535	0.321	0.727	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	10460.219	87	120.232			
	المجموع	10537.289	89				
المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين	بين المجموعات	336.559	2	168.280	0.931	0.398	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15723.930	87	180.735			
	المجموع	16060.489	89				
الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	659.620	2	329.810	0.591	0.556	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	48551.535	87	558.064			
	المجموع	49211.156	89				
الدرجة الكلية لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين	بين المجموعات	515.163	2	257.581	1.329	0.270	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	16858.226	87	193.773			
	المجموع	17373.389	89				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢،٨٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٨٨

ف الجدولية عند درجة حرية (٢،٨٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.١١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للمقياسين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ويعزو الباحث ذلك إلى:

١. أن نظرة جميع المستويات العلمية إلى تحقيق التنمية الإدارية، من خلال سياسات الاستقطاب والاختيار، وهذا بدوره يدفعنا إلى التنبؤ بأن دور سياسات الاستقطاب والاختيار يُنظر لها بدرجة متقاربة بين جميع المستويات العلمية.

٢. أن جميع المؤهلات العلمية، يتمتعون بكافة الحقوق والواجبات في النظام الإداري الموجود لدى الديوان.

٣. أن جميع المؤهلات العلمية يشعرون بالرضا على سياسات الاستقطاب والاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام مما جعلهم يحصلون على وظيفة داخل المؤسسة.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الزرابي (٢٠٠٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول عملية تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين، وتعيينهم، ودراسة الفزا والزعنون (٢٠٠٨)، ودراسة ابو ظاهر (٢٠١٠) تعزى للمؤهل العلمي ، واختلفت مع دراسة عدوان (٢٠١١).

## الفرض السابع من فروض البحث :

ينص الفرض السابع من فروض الدراسة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية، في المؤسسات الحكومية بمحافظة قطاع غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

### جدول (٢٨)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة  
تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين	بين المجموعات	526.967	3	175.656	1.509	0.218	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	10010.322	86	116.399			
	المجموع	10537.289	89				
المجال الثاني واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين	بين المجموعات	581.061	3	193.687	1.076	0.364	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15479.428	86	179.993			
	المجموع	16060.489	89				
الدرجة الكلية لاستبانة سياسات الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	2214.155	3	738.052	1.351	0.263	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	46997.001	86	546.477			
	المجموع	49211.156	89				
الدرجة الكلية لاستبانة مدى تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين	بين المجموعات	334.461	3	111.487	0.563	0.641	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	17038.928	86	198.127			
	المجموع	17373.389	89				

ف الجدولية عند درجة حرية (٣،٨٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٠٠٤

ف الجدولية عند درجة حرية (٣،٨٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٧٢

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للمقياسين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وهذه نتيجة جيدة من وجهة نظر الباحث، إذ أن نظرة جميع فئات العاملين واحدة، وخاصة من ذوي فئات الخدمة المختلفة نحو دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية، وهذا بدوره يدفعنا إلى التنبؤ بأن هناك رؤية واضحة بين جميع فئات سنوات الخدمة في تطبيق هذه السياسات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا خاصة من ذوي المستويات الإدارية العليا ويمتلكون درجات علمية جيدة وخبراتهم الإدارية والأكاديمية متقاربة ومن ثم فإنهم يتمتعون بنفس الحقوق والفهم لنفس الواجبات المتعلقة بأهمية سياسات الاستقطاب والاختيار ومتطلباتها بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، حيث أن أغلبهم من ذوي سنوات الخدمة من خمس سنوات فأكثر.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الفراء والزعنون (٢٠٠٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الفقرات التي تقيس واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث إن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وقد عزا الباحثان عدم وجود تلك الفروق واتفقت مع دراسة جرجون (٢٠٠٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واتفقت مع دراسة الزرابي (٢٠٠٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول عملية تقييم إجراءات اختيار العاملين الإداريين، وتعيينهم في وكالة الغوث، واختلقت مع دراسة عدوان (٢٠١١).

## المبحث الثاني

### النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج البحث :

بناء على البحث الذي قام به الباحث حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار وتحقيق التنمية الإدارية فقد توصلت الدراسة إلى النتائج والفرضيات الآتية:

١. حصل واقع سياسات الاستقطاب في ديوان الموظفين العام على نسبة (٦٧.٥٩) ، ويرجع ذلك إلى أن سياسات الاستقطاب يلزمها تعزيز نحو استقطاب الكفاءات والخبرات العالية ، وهي بحاجة إلى تخطيط وتحليل الموارد البشرية بشكل أفضل.

٢. احتلت الفقرة التي نصت على " يسهم الموقع الالكتروني في الديوان في تسهيل إجراءات استقطاب العاملين " على المرتبة الأولى في مجال سياسات الاستقطاب وبوزن نسبي قدره (٧٧.١١%) ويرجع ذلك إلى وجود اتجاهات ايجابية لدي العاملين في الديوان نحو تعزيز التكنولوجيا المتعلقة بتطوير إجراءات الاستقطاب .

٣. احتلت الفقرة التي نصت على " يتم فرز طلبات التوظيف في الديوان عند عملية الاستقطاب بشكل دقيق " على المرتبة الثانية في مجال سياسات الاستقطاب وبوزن نسبي قدره (٧٤.٠٠%) الفقرة ، ويرجع ذلك إلى معرفة مدي أهمية عملية الاستقطاب نحو تحقيق الفرز الدقيق من المرشحين للوظائف ، ووجود لجان فرز متخصصة لفرز طلبات الوظائف المعن عنها .

٤. حصل واقع سياسات الاختيار في ديوان الموظفين العام على نسبة (٦٧.٦٣) ، ويرجع ذلك إلى أن الديوان لا بد أن يقوم بتعزيز وتطوير هذه السياسات والأساليب المرتبطة بعملية الاختيار مما يساهم في زيادة الإنتاجية لديه وان يركز كذلك على تحليل وتخطيط الموارد البشرية بشكل أفضل.

٥. احتلت الفقرة والتي نصت " تعتبر طلبات الوظائف الالكترونية المستخدمة في الديوان من الأمور الناجحة في عملية الاختيار." على المرتبة الأولى في مجال سياسات الاختيار و

بوزن نسبي قدره (٧٧.٣٣%)، ويرجع ذلك إلى أن الطلبات الالكترونية مصدرًا هاماً في عملية الاختيار ومن العوامل المهمة نحو انتقاء أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات والكفاءات.

٦. احتلت الفقرة والتي نصت " تعتبر الاختبارات الالكترونية عند عملية الاختيار في الديوان أسلوب هام يضمن النزاهة والشفافية " على المرتبة الثانية في مجال الاختيار وبوزن نسبي قدره (٧٦.٦٧%)، ويرجع ذلك إلى أن الاختبارات الالكترونية أضافت تطورات تكنولوجية يشهدها الديوان مما عملت على تحقيق النزاهة والشفافية .

٣. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين دور سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية، وحصل على نسبة (٧٨%) ويرجع ذلك أن هناك علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، وان الديوان يركز على تحقيق التنمية الإدارية من خلال وجود الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية ضمن سياسة عملية الاستقطاب.

٤. حصل مجموع المجال بتحقيق التنمية الإدارية على وزن نسبي (٦٥.٦٥)، ويرجع ذلك إلى أن ديوان الموظفين العام بحاجة إلى تعزيز التنمية الإدارية ويحتاج إلى أن يقوم باستثمار كل الجهود والإمكانات والتي تمكنه من توسيع قدراته الإدارية ، والتي تعمل على تغيير الأنماط الإدارية، والتي تُعدّل من الوسائل الحديثة كالتطوير في أساليب العمل والتطوير في أداء الموارد البشرية حتى تتحقق التنمية الإدارية، والوصول للهدف المطلوب وتطوير الهيكل التنظيمي والتركيز على الكفاءات والخبرات بصورة اكبر .

٥. احتلت الفقرة والتي نصت على " تتمتع الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بالكفاءة العالية " وبوزن نسبي قدره (٧١.٥٦%)، ويرجع ذلك إلى أن نجاح المؤسسة يزداد عند اهتمامها بالموارد البشرية، وان إدارة الموارد البشرية هي لضمان استمرار توفير القوى العاملة لها بالكم، والكفاءة وتوفير الإجراءات والسياسات والنشاطات من تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة.

٦. احتلت الفقرة والتي نصت على " تساهم الجهود والإمكانات المتوفرة لدي العاملين في تحقيق التنمية الإدارية " وبوزن نسبي قدره (٧٠.٤٤%)، ويرجع ذلك الى أن الجهود

والإمكانيات الحقيقية لدى الموارد البشرية في الديوان تساهم في تحقيق التنمية الإدارية، و مشاركة إدارة الموارد البشرية في الديوان مع الوحدات الإدارية .

٧. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين سياسات الاختيار وبين تحقيق التنمية الإدارية، وحصل على نسبة (٨٤%)، ويرجع ذلك إلى أن ديوان الموظفين العام يتسم بالكفاءة والتفاعل السريع والشفافية ويخضع لسياسات واضحة وقوية، وهي تعتبر من الوسائل الأساسية التي يمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

٨. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. ويرجع ذلك إلى تقارب الأعمار، حيث أن نسبة (47.78) من العينة تتراوح أعمارهم أقل من ٤٠ سنة، وهي أعلى نسبة في متغير العمر، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ويرجع ذلك إلى أن كلا الجنسين من الذكور والإناث، يتمتعون بدرجة متساوية وحق المنافسة.

٩. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويرجع ذلك إلى أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤشر بوجود فروقات تعزى له، مما يدل أن النظرة إلى دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية شبه متساوية من وجهة نظر كافة الموظفين وبغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، حيث بلغت أعلى نسبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (52.22) من الوظائف الإدارية والتخصصية في الديوان.

١٠. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويرجع ذلك إلى أن دور سياسات الاستقطاب والاختيار يُنظر لها بدرجة متقاربة بين جميع المستويات العلمية، وكانت أعلى نسبة من العينة تعزى لمتغير العمر (٦٥.٥٦) من حملة البكالوريوس .

١١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويرجع ذلك إلى أن هناك رؤية واضحة بين جميع فئات سنوات الخدمة في تطبيق هذه سياسات الاستقطاب والاختيار، وقد كانت أعلى نسبة تعزى لمتغير سنوات الخدمة هي ( 46.67) ممن خدموا من ٥- أقل من ١٠ سنوات مما يدل بان العاملين لديهم العطاء والإنتاجية.

جدول رقم (٢٨)

جدول يبين تحقق أهداف البحث

م	الهدف	مدى التحقق
١.	التعرف على واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام	تحقق وقد احتلت سياسات الاستقطاب على نسبة (٦٧.٥٩) وحصلت على المرتبة الثانية
٢.	التعرف على واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام	تحقق وقد احتلت سياسات الاختيار على نسبة (٦٧.٦٣) وحصلت على المرتبة الاولى.
٣.	التعرف واقع التنمية الإدارية بديوان الموظفين العام	تحقق وقد احتل واقع التنمية الادارية على نسبة (٦٥.٦٥) وحصلت على المرتبة الثالثة .
٤.	التعرف على علاقة سياسات الاستقطاب والاختيار بتحقيق التنمية الإدارية، في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة	تحقق يوجد علاقة طردية بين سياسات الاستقطاب والاختيار بتحقيق التنمية الإدارية، في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة

جرد بواسطة (الباحث، ٢٠١٤)

## ثانياً: التوصيات

من خلال نتائج البحث، توصل الباحث لبعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور .

١. ضرورة تعزيز استقطاب الكفاءات والخبرات العالية في ديوان الموظفين العام بشكل أفضل، وتبني الإدارة العليا لها ، وإعادة النظر في مستوى التطوير لسياسات الاستقطاب والاختيار .

٢. ضرورة ان يقوم ديوان الموظفين العام نحو تعزيز سياسات الاختيار والتي تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين لضمان زيادة الإنتاجية .

٣. أن يعمل ديوان الموظفين العام على اهتمامه في تبني تحقيق التنمية الإدارية بشكل قوى وأن يقوم باستثمار كل الجهود والإمكانيات والتي تمكنه من توسيع قدراته الإدارية ، والتي تعمل على تغيير الأنماط الإدارية، والتي تُعدّل من الوسائل الحديثة كالتطوير في أساليب العمل والتطوير في أداء الموارد البشرية حتى تتحقق التنمية الإدارية، والوصول للهدف المطلوب.

٤. أن يهتم ديوان الموظفين العام باستخدام الأساليب التكنولوجية للمساهمة في الارتقاء بالنواحي الإدارية بخصوص الاستقطاب والاختيار لزيادة تسهيل إجراءات العمل.

٥. ان يقوم ديوان الموظفين العام بالاهتمام نحو تعزيز دور المقابلات والمعايير المرتبطة بعملية الاختيار، والتي تمكن المرشحين القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية.

٦. ضرورة الاهتمام وزيادة التركيز على تقديم طلبات الوظائف الالكترونية باعتبارها مصدراً هاماً في عملية الاختيار ومن العوامل المهمة نحو انتقاء أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات والكفاءات وتحقق النزاهة والشفافية عند تقديم الوظائف.

٧. ضرورة زيادة الاهتمام بعقد الاختبارات الالكترونية للمتقدمين للوظائف والتي تضيف تطورات تكنولوجية تعمل على تحقيق النزاهة والشفافية .

٨. ضرورة تعزيز الاتجاهات الايجابية لدي العاملين في الديوان نحو دور التكنولوجيا المتعلقة وعلاقتها بتطوير إجراءات الاستقطاب ، وتبني الإدارة العليا نحو تحقيق التطور التكنولوجي

الذي أسهم في الارتقاء بالعمل، وانتقال المفاهيم نحو الحوسبة الالكترونية؛ حتى تحقق تسهيل الإجراءات للمرشحين .

٩. ضرورة أن يقوم ديوان الموظفين العام بإجراء تحليل وتخطيط للموارد البشرية بشكل أفضل حتى يصل الى استقطاب واختيار الموارد البشرية من الكفاءات والخبرات وأصحاب المؤهلات المطلوبة.

١٠. أن يقوم ديوان الموظفين العام على تعزيز الحوافز والعلاوات الحقيقية لدى الموارد البشرية والتي تساعد في تحقيق التنمية الإدارية، والتي توصله نحو الارتقاء بالنظام الإداري كما ونوعا، وفي جميع المستويات بالتوازي، ورفع الكفاءات ، والمهارات والسلوكيات، لرفع مرونة وفاعلية وكفاءة النظام الإداري .

١١. أن يقوم ديوان الموظفين العام على توعية المستويات الإدارية بمتطلبات التغيير الناتجة عن تحقيق التنمية الإدارية.

١٢. التأكيد على أهمية دور الشباب وأصحاب الخبرات واستثمار قدراتهم للوصول الى مؤسسة راقية .

١٣. التأكيد على التركيز على الوظائف الإدارية والتخصصية واستيعاب الكفاءات والخبرات والمؤهلات العلمية في الديوان مما يضمن على العمل النجاح.

١٤. أن يقوم ديوان الموظفين العام بإجراء تحليل للوظائف المطلوبة قبل البدء في عملية الاستقطاب.

# المراجع

قائمة المراجع

اولا :المراجع المحلية والعربية

ثانيا : المراجع الاجنبية

## أولا المراجع العربية:

- القرآن الكريم
- أ- الكتب
- أبو شيخة، نادر. (2000) . "إدارة الموارد البشرية" ، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- أبو شيخة، نادر. 2010. " إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية" ، ط٢ ، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- أبو صالح، محمد صبحي .(٢٠٠١). " الطرق الإحصائية" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- أصيل، فوزي عبد الرحمن . (٢٠٠٠). " طرق اختيار و تقييم الموظفين" ، ط١ ، الناشر مكتبة العبيكان ، الرياض .
- برونوطي، سعاد .(2004) . "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،
- بوسنيّة، الصديق، الفارسي، سليمان.( 2003) . "الموارد البشرية:أهميتها- تنظيمها - مسؤوليتها، ط3 ، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- جامعة القدس المفتوحة.(1994) ، إدارة القوى البشرية.
- جامعة القدس المفتوحة.( 2010) ، مبادئ علم الإدارة.
- الجميلي، خليل .(1998) . "التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية" ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الحاج عارف، ديابلا.( ٢٠٠٣) . "الإصلاح الإداري والفكر والممارسة" ، ط١ ، دار الرضاء للنشر ، دمشق.
- الكبيسي، عامر . (2004) " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،.
- الكلالدة، طاهر.(٢٠١٣) . " إدارة الموارد البشرية الحديثة" ، دار البداية للنشر، ط١، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى.( 2000) . "التنمية الإدارية"، دار وائل للنشر :عمان.

- المدهون، محمد إبراهيم . (2005) . "إدارة وتنمية الموارد البشرية" ، إبداع للطباعة والنشر ، غزة، فلسطين.
- الهيتي، عبد الرحيم. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع .
- الشويكي، سمير. ( 2006 ) . المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الصرن، رعد . (٢٠٠٢). "التنمية الادارية فى القرن الحادى والعشرين"، دار الرضاء ، للنشر والتوزيع، دمشق .
- السالم، مؤيد، صالح، عادل . (2002) . " إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي". عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- حسن، راوية محمد. (2004). "إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حمود، خضر؛ الخرشة، ياسين. ( 2007 ) . " إدارة الموارد البشرية " ، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- درة، عبد الباري؛ الصباغ، زهير، (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان :دار وائل للنشر.
- رشيد، مازن.(2001) . "إدارة الموارد البشرية" ، ط١، مكتبة العبيكان، الرياض.
- زويلف، مهدي؛ اللوزي ، حسن.(1993) . " التنمية الإدارية والدول النامية"، دار مجدلاوي : عمان.
- شاويش، مصطفى نجيب، (2007) ، " إدارة الموارد البشرية" ، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة . ( ٢٠٠٣ ). "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح. (2001). "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات" ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- عبد الرحمن، عمر. (1987) "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
  - عبد الوهاب، سمير، البرادعي، ليلي. (2006). "إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات. الحديثة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر.
  - عبوى، زيد. (2006). "الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
  - عقيلي، عمر. (١٩٩٦). "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر، عمان الأردن.
  - عقيلي، عمر. (٢٠٠٥). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
  - ماهر، أحمد. (١٩٩٩). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأخيرة، الدار الجامعية، مصر.
  - نوري، منير؛ كورتل، فريد. (٢٠١١) "إدارة الموارد البشرية"، ط ١ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- ب- رسائل ماجستير**
- ابو ظاهر، حسن. (٢٠١٠). " واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
  - أبودية، عامر. (٢٠١٠). " تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ليبيا.
  - بن مرسل، رافيق. (٢٠١٣). " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مولود معمري، الجزائر.
  - بوكعباش، نوال. (٢٠١٠). " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
  - جرجون، إيهاب. (٢٠٠٩). " واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في - وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
  - الزرابي، محمود. (٢٠٠٦). "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الزعنون، محمد.(٢٠٠٦) " واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شبير، رحاب.(٢٠٠٤) " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره" ، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- عبد المحسن، هبة.(٢٠٠٤) " تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسة التوظيف والأجور - دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت" ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة عين شمس، مصر.
- عدوان ، منير.(٢٠١١) " واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير منشورة، غزة ، فلسطين.
- عودة ، دينا.(٢٠٠٨) " تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-دراسة تحليلية" ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العيلة، معين.(٢٠٠٨) " واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة" ، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- موسى، إبراهيم.(٢٠٠٣) " تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية" ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- نور الدين ، أمل.(٢٠٠٦). " برنامج مقترح لتنمية الإداريين الأكاديميين في الجامعات المصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية، مصر.

## ج- الدوريات والمجلات

- آل مذهب، معدي بن محمد، (2007)، " برامج تخطيط المسار الوظيفي : الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية " ، مجلة الإدارة العامة، مجلة دورية ومحكمة، م47، ع4، الرياض،.
- الفضلي، فضل الصباح، (1995) مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ، مجلة الإدارة العامة، م34 ، ع4، الرياض
- الكبيسي، عامر. (1983). "التنمية الإدارية"، المجلة العربية للإدارة، م3، ع7، منظمة العلوم الإدارية ، عمان .
- الهيتي، صلاح الدين؛ المعشر، زياد(2004) " تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا - دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، م20، ع1 .
- عوابدی ، عمار (1996) "علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية" ، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، م6، ع2 .

## د- تقارير ودراسات

- بشناق، باسم، (2002) الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية، ع31، غزة، فلسطين .
- قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة (2005)، الوقائع الرسمية، الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، العدد 60، غزة، فلسطين .
- هـ- مواقع الكترونية (انترنت)
- بن صوشة ، رياض، مفهوم التنمية الإدارية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 24/11/2013، متوفر في (<http://www.dr.al.adakee.com/vb/shouthead.php?t=864>)
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 26/11/2013، متوفر في (<http://www.hrdiscussion.com/downloadfile>)
- الكردي ، احمد ( مفهوم التنمية الادارية ) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 25/11/2013، متوفر في ([http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/05/blog-post\\_8228.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/05/blog-post_8228.html))

- any, F.CascioK(1991),"**Managing Human Resource: Productivity, Quality Of Work, Profits**", New York, McGraw- hill Co., , 2<sup>nd</sup> Edition.
- Anderson and Witvliet, (2008) "**Fairness Reaction to Personnel Selection Methods**", (Electronic Version), Journal compilation.
- Ashok Chanda & et al. (2007) **Strategic Human Resource Technologies Keys to Managing People, Response, London, , p 488.**
- Bernthal Paul , Rioux Sheila . (2005)**Better recruitment and selection strategies result in improved organizational outcomes. Development Dimensions International.**
- Connerley, marry, L, (1997) ،"**The Influence Of Training On Perception Of Recruitments Inter Personal Skills And Effectiveness**", Journal Of Occupation And Organization Psychology, 70,NO.,3.
- Dixon ، Krausse ( 2006)·"**Far and Creative Learning Transfer in Management Development Interventions: An Ecological Triangulation Approach to Qualitative Meta-Synthesis**", Ph.D, Colorado State niversity, Colorado.
- David Farnham, Amanda Stevens, (2000)"**Developing and implementing competence-based recruitment and selection in social services department . A case study of West Sussex County Council**", Electronic Version, Personnel Review Vol. 13, no. 4.
- Lakhotia R., Recruiting (2008) ،to Win50 Steps to **Successful Recruitment.**
- Stevens, Charles ، D. Szmerekovsky, Joseph G. (2010): **Attraction to Employment Advertisements: Advertisement Wording and Personality Characteristics, Journal of Managerial Issues, Spring 2010, Vol. 22 Issue1, 20p.**

- Schuler, Randall, (1995) S., **"Managing Human Resource"**, Min, St., Paul: West publishing.
- Ivancevich, J. and Glueck, (1986) W., **Foundations of Personnel/Human Resource Management, Third Edition, Business Publications, INC.**Plano, Texas 75075.
- Lam Kim , Moy Jane .(2004). **"Selection criteria and the impact of personality on getting hired Department of Administrative Sciences at the University of Hong Kong Pkolum city"**.
- Mohamed Branine :( 2005) **"Cross – Cultural Training of Managers An Evaluation of a Management Development Programme for Chinese Managers"**, Journal of Management Development, Vol. 24, No. 5, Pamela Marie.
- Mondy, R.& Others, (2005)**"Human Resource Management"**, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition,.
- Paul Brown( 2003)**"Seeking Success Through Strategic Management Development"**, Journal of European Industrial Training, Vol. 27, No. 6.
- Jean Woodall & Diana Winstanley ,(1998) **Management Development Strategy and Practice, Wiley Black Well, London .**

# الملاحق

- ١- الاستبانة
- ٢- قائمة المحكمين
- ٣- إعلان وظيفى خارجى
- ٤- إعلان وظيفى داخلى
- ٥- نموذج اللجنة العلمية لامتحانات الوظيفية
- ٦- نموذج معايير المقابلة
- ٧- نموذج لجنة فرز المتقدمين للوظائف
- ٨- نموذج تقييم المرشحين
- ٩- تقرير لجنة المقابلة



المحور الأول : واقع سياسات الاستقطاب والاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام

المجال الأول : واقع سياسات الاستقطاب المتبعة في ديوان الموظفين العام

م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	سياسات الاستقطاب الموجودة في الديوان تركز على استقطاب الكفاءات والخبرات العالية .					
٢	يحرص الديوان في عملية الاستقطاب من اجل تحقيق فرص الترقى في السلم الوظيفي للعاملين.					
٣	تخضع سياسات الاستقطاب في الديوان بناء على تخطيط الموارد البشرية.					
٤	يتم إجراء تحليل للوظائف المطلوبة قبل البدء في عملية الاستقطاب.					
٥	سياسات الاستقطاب في الديوان تركز على الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف .					
٦	تسهم سياسات الاستقطاب المتبعة في الديوان بتحقيق النزاهة والشفافية .					
٧	يقوم ديوان الموظفين العام بتطوير سياسات الاستقطاب بشكل مستمر					
٨	يسهم الموقع الالكتروني في الديوان في تسهيل إجراءات استقطاب العاملين .					
٩	يتم فرز طلبات التوظيف في الديوان عند عملية الاستقطاب بشكل دقيق.					
١٠	يوجد التزام من قبل الديوان بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاستقطاب					
١	يركز الديوان في عملية الاستقطاب في الديوان على المصادر الداخلية من الموارد البشرية.					
٢	يركز الديوان في عملية الاستقطاب في الديوان على المصادر الخارجية من الموارد البشرية.					
٣	تخضع جميع الوظائف المطلوبة في الديوان لإعلانات ومسابقات.					
٤	تسهم عملية الاستقطاب المتبعة في الديوان نحو الارتقاء في إنتاجية العمل.					
٥	يهتم ديوان الموظفين العام بوضع خطط لتطوير أساليب عملية الاستقطاب المتبعة.					

## المجال الثاني : واقع سياسات الاختيار المتبعة في ديوان الموظفين العام

م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	سياسات الاختيار والتعيين تحقق انتقاء الأفراد الملائمين لشغل الوظائف .					
٢	سياسات الاختيار تحقق مبادئ العدالة والمساواة في الديوان.					
٣	يوجد التزام من قبل الديوان بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار					
٤	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف.					
٥	سياسات الاختيار تركز علي استخدام تخطيط الموارد البشرية للوظائف المطلوبة.					
٦	سياسات الاختيار تركز علي استخدام أسلوب التحليل للموارد البشرية للوظائف المطلوبة.					
٧	تعتبر طلبات الوظائف الالكترونية المستخدمة في الديوان من الأمور الناجحة في عملية الاختيار.					
٨	تتوفر الدراية التامة في أعضاء لجان مقابلات التوظيف في الديوان عند عملية الاختيار .					
٩	تقيس المقابلات المهارات في المرشحين عند عملية الاختيار، والتي تمكنهم من القيام بمهام الوظائف بكفاءة وفاعلية.					
١٠	تخضع جميع الوظائف عند عملية الاختيار لاختبارات تحريرية الكترونية لسد الاحتياج الوظيفي في الديوان.					
١١	تعتبر الاختبارات الالكترونية عند عملية الاختيار في الديوان أسلوب هام يضمن النزاهة والشفافية .					
١٢	يتم إعداد الاختبارات للمتقدمين للوظائف عند عملية الاختيار في الديوان من قبل لجان متخصصة.					
١٣	توجد داخل الديوان سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار					
١٤	تساهم سياسات عملية الاختيار في تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .					
١٥	سياسات الاختيار الحالية تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.					
١٦	سياسات الاختيار في الديوان تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين					
١٧	يركز الديوان على التنوع في أساليب عملية الاختيار المتبعة.					

المحور الثاني : مدي تحقيق التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام .

رقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	توجد رؤية واضحة لدي ديوان الموظفين العام تعمل على تحقيق التنمية الإدارية بشكل استراتيجي.					
٢	تدرك الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام بأهمية سياسات التنمية الادارية					
٣	يركز ديوان الموظفين العام علي إعداد القائد الإداري الذي يحقق التنمية الادارية					
٤	يتسم البناء التنظيمي في ديوان الموظفين العام بالكفاءة العالية مما يعزز تحقيق التنمية الادارية					
٥	تساهم الجهود والإمكانات المتوفرة لدي العاملين في تحقيق التنمية الإدارية.					
٦	يساهم الهيكل التنظيمي في ديوان الموظفين العام في تحقيق التنمية الادارية.					
٧	يتمتع الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام بالمرونة والقدرة علي مواجهة التغييرات التي تساهم في تحقيق التنمية الادارية					
٨	تتمتع الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بالكفاءة العالية.					
٩	الثقافة التنظيمية لديوان الموظفين العام تساهم في تحقيق التنمية الادارية					
١٠	البيئة الإدارية مناسبة لتأدية الواجبات الوظيفية للعاملين في ديوان الموظفين العام					
١	ساهمت برامج تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية الادارية في ديوان الموظفين العام .					
٢	نظام الحوافز والعلاوات الموجود في ديوان الموظفين العام يساهم في تحقيق التنمية الادارية .					
٣	يتسم نظام المعلومات الادارية في ديوان الموظفين العام بالفعالية العالية التي تحقق التنمية الادارية .					
٤	الاتصال والتواصل في ديوان الموظفين العام يوفر المناخ الملائم لتحقيق التنمية الإدارية					
٥	يوجد نظام فاعل يقيم اداء قيادة المؤسسة مما يساهم في تحقيق التنمية الادارية					
٦	توجد أدلة عمل واضحة في ديوان الموظفين العام تعمل علي تحقيق التنمية الادارية.					
٧	يستخدم ديوان الموظفين العام الأساليب المتطورة في تقديم الخدمات الادارية .					
٨	يقوم ديوان الموظفين العام بتطوير الإجراءات الإدارية بشكل مستمر .					
٩	يتم توعية المستويات الإدارية الدنيا في ديوان الموظفين العام بمتطلبات التغيير الناتجة عن التنمية الإدارية.					

انتهى.....

## ملحق رقم (٢)

### قائمة محكمي الإستبانة

م	الاسم	التخصص
١-	المستشار /أ.محمد عابد	رئيس ديوان الموظفين العام
٢-	د. يوسف بحر	نائب عميد كلية التجارة - الجامعة الاسلامية
٣-	د. سامى ابو الروس	أستاذ مشارك إدارة الاعمال - الجامعة الاسلامية
٤-	د. وسيم الهبيل	أستاذ مشارك إدارة الاعمال - الجامعة الاسلامية
٥-	أ.د. سمير صافي	استاذ مشارك في الاحصاء - الجامعة الاسلامية
٦-	د. اكرم حماد	دكتورة في المحاسبة - وزارة التربية والتعليم العالي
٧-	د. وائل الداية	دكتورة ادارة الاعمال - الجامعة الاسلامية
٨-	د. احمد المشهراوي	دكتورة إدارة الأعمال - اكااديمية الادارة والسياسة
٩-	د. احمد الوادية	دكتورة الادارة - اكااديمية الادارة والسياسة
١٠-	د. نبيل اللوح	دكتورة إدارة الأعمال - ديوان الموظفين العام
١١-	أ. مؤمن عبدالواحد	ماجستير إدارة الأعمال - وزارة التخطيط

ملحق رقم ( ٣ )

إعلان خارجي رقم --/٢٠١٣

أولاً: يعلن ديوان الموظفين العام عن حاجته لشغل وظيفة "مدير دائرة الرقابة الخارجية" للعمل بديوان الموظفين العام .

المهام الوظيفة:

١. ضمان تطبيق وتنفيذ قانون الخدمة المدنية بشكل صحيح وفعال في الوزارات والمؤسسات الحكومية من خلال القيام بمهام تدقيق واضحة ودقيقة.
٢. التحقيق بالنيابة عن الديوان في القضايا المالية والإدارية التي قد تعرض مهمة ورسالة الديوان إلى الخطر.
٣. فحص ومراجعة التقارير المتعلقة بالتحقيقات الخاصة ورفعها إلى رئيس الديوان حسب التسلسل الإداري المعتمد.
٤. رفع التقارير الإدارية والتوصيات اللازمة إلى الرئيس المباشر بخصوص الرقابة الخارجية
٥. تطوير الإجراءات المتعلقة بالعمليات الإدارية الدقيقة والرقابة الخارجية
٦. القيام بأي أعمال أخرى يكلف بها ضمن مجال الاختصاص.

الشروط الواجب توافرها في المتقدمين:

١. أن يكون المتقدم حاصلاً على شهادة البكالوريوس في (العلوم الإدارية) بتقدير عام لا يقل عن جيد من جهة معترف بها، ويفضل حملة الماجستير.
٢. يمتلك مدة عمل لا تقل عن (٥) سنوات في مجال العمل منها سنتان في مواقع إشرافية.
٣. أن يكون لديه القدرة على إعداد وتنفيذ البرامج الرقابية.
٤. أن يكون لديه القدرة على تنفيذ البرامج التدريبية وعقد ورشات العمل والدورات التدريبية في مجال الرقابة الإدارية.
٥. يفضل الحصول على دورات تدريبية متخصصة في مجال الرقابة الإدارية.
٦. أن يمتلك المتقدم مهارات إدارية وقيادية متميزة.
٧. القدرة على العمل الجماعي وقيادة فرق العمل.
٨. أن يجيد المتقدم استخدام الحاسوب.
٩. أن يجيد المتقدم اللغة الانجليزية (كتابة، قراءة، محادثة).

ملاحظة/التعيين بالوظيفة المذكورة أعلاه سيكون على الفئة (الأولى) الدرجة (C) وعلاوة طبيعة عمل (٥٠%) براتب أساسي (٢٤٧٠) شيكل.

ثانياً: سيكون التعيين في الوظيفة المطلوبة وفق قانون الخدمة المدنية رقم ٨ لسنة ١٩٩٨ وتعديلاته.

ثالثاً: تقدم الطلبات من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بديوان الموظفين العام بغزة، يومياً على مدار ٢٤ ساعة والموقع هو: [www.diwan.ps](http://www.diwan.ps).

رابعاً : سيبدأ التسجيل على الموقع ابتداءً من يوم الأربعاء الموافق --/--/٢٠١٣ وينتهي يوم الأربعاء الموافق --/--/٢٠١٣.

- ❖ سيتم الإعلان عن الطلبات المستوفاة للشروط لإحضارها لديوان الموظفين في وقت لاحق.
- ❖ سيتم استبعاد المتقدم غير المطابق للشروط من قبل لجنة مختصة.
- ❖ سيتم الإعلان عن موعد الامتحانات و/أو المقابلات في وقت لاحق.

للتواصل عبر موقع الديوان [www.diwan.ps](http://www.diwan.ps)

للتواصل عبر البريد الإلكتروني ([tdiwan@gov.ps](mailto:tdiwan@gov.ps))

المستشار/ محمد أحمد عابد  
رئيس ديوان الموظفين العام

ملحق رقم ( ٤ )

إعلان داخلي رقم ( --/٢٠١٤ )

يعلن ديوان الموظفين العام عن الحاجة لشغل الوظائف التالية : .	
أولاً: مدراء الدوائر	
<b>١- مدير دائرة الدعم الفني والتدريب:</b>	<b>المهام الوظيفية:</b>
<b>شروط التقدم للوظيفة:</b>	
١. أن يكون المتقدم حاصلاً على الدرجة الجامعية الأولى تخصص هندسة حاسوب أو تكنولوجيا معلومات أو علوم حاسوب من جهة معترف بها.	❖ الإعداد والإشراف على وضع خطة الدائرة المتعلقة بالتدريب والدعم الفني، ومتابعة تنفيذها
٢. خدمة حكومية لا تقل عن (٥) سنوات في مجال العمل.	❖ دراسة احتياجات العاملين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية في مجال تكنولوجيا المعلومات
٣. أن يكون المتقدم على الفئة الثانية.	❖ تدريب موظفي الديوان على استخدام المنظومات المحوسبة الخاصة بعمل الديوان.
٤. حصول المتقدم على تقدير لا يقل عن جيد جداً في تقرير كفاية الأداء لأخر ثلاث سنوات.	❖ وضع البرامج التدريبية الخاصة بتدريب موظفي الخدمة المدنية على استخدام الخدمات الالكترونية المقدمة من قبل الديوان.
٥. القدرة على تحمل ضغط العمل.	❖ تطوير أدلة الاستخدام الخاصة باستخدام المنظومات المحوسبة.
٦. إجادة استخدام الحاسوب.	❖ تقديم الدعم الفني الخاص بتشغيل واستخدام المنظومات المحوسبة داخل الديوان وخارجه
٧. إجادة اللغة الانجليزية (قراءة، كتابة، محادثة).	❖ متابعة التدريب الفني المتخصص للعاملين في الادارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
	❖ أي مهام أخرى يكلف بها في مجال العمل .

رابعاً: سيكون التعديل في الوظائف المطلوبة وفق قانون الخدمة المدنية رقم ٨ لسنة ١٩٩٨ وتعديلاته.

- تقدم الطلبات من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بديوان الموظفين العام بغزة، يومياً على مدار ٢٤ ساعة والموقع هو: [www.diwan.ps](http://www.diwan.ps).

- سيبدأ قبول الطلبات اعتباراً من يوم الأحد الموافق --/--/٢٠١٤ وينتهي يوم الأربعاء الموافق --/--/٢٠١٤.

- ❖ سيتم استبعاد المتقدم غير المطابق للشروط من قبل لجنة مختصة.
- ❖ سيتم الإعلان عن موعد الامتحانات و/أو المقابلات في وقت لاحق.

المستشار/ محمد أحمد عابد

رئيس ديوان الموظفين العام

## ملحق ( ٥ )

### محضر اجتماع اللجنة العلمية

استناداً للإعلان رقم : ..... بشأن شغل وظيفة : .....

بوزارة / مؤسسة : ..... وقد اجتمعت اليوم : .....

الموافق : ..... / ..... / ..... لجنة العلمية التي تم تشكيلها لوضع أسئلة الامتحان  
التحريري الخاص بالمتقدمين الذين انطبقت عليهم شروط الإعلان و المكونة من : .:

الصفة	الجهة	الاسم	مسلسل
رئيساً			.١
عضو			.٢
عضو			.٣
عضو			.٤
عضو			.٥

توصيات اللجنة :

أولاً: تم حضور جميع أعضاء اللجنة العلمية ما عدا عدد ..... وهم :

.....  
.....

ملاحظات.....

توقيع أعضاء اللجنة :

نيس لجنة

عضو

عضو

عضو

عضو

## ملحق ( ٦ )

### محضر اجتماع لجنة فرز طلبات التوظيف

استناداً للإعلان رقم : ..... بشأن شغل وظيفة : .....

بوزارة / مؤسسة : ..... وقد اجتمعت اليوم : .....

الموافق : ..... / ..... / ..... لجنة فرز طلبات التوظيف التي تم جمعها من

المتقدمين الذين انطبقت عليهم شروط الإعلان و اللجنة مكونة من : .:

الصفة	الجهة	الاسم	مسلسل
رئيساً			.١
عضو			.٢
عضو			.٣
عضو			.٤
عضو			.٥

#### توصيات اللجنة :

أولاً: تم فرز جميع طلبات توظيف المتقدمين ما عدا عدد ..... وهم :

.....

ثانياً : قامت اللجنة بفرز عدد ..... " ..... " من طلبات المتقدمين موضحة بالكشف المرفق

#### توقيع أعضاء اللجنة :

نيس لجنة

عضو

عضو

عضو

عضو

## ملحق ( ٧ )

### محضر نتيجة نهائية

استناداً للإعلان رقم : ..... بشأن شغل وظيفة : .....

بوزارة / مؤسسة : ..... وقد اجتمعت اليوم : .....

الموافق : ..... / ..... / ..... لجنة الاختبار التي تم تشكيلها لمقابلة المتقدمين الذين انطبقت

عليهم شروط الإعلان و المكونة من : .....

ممسلسل	الاسم	الجهة	الصفة
			رئيساً
			عضو
			عضو
			عضو
			عضو

توصيات اللجنة :

أولاً: حضر جميع المتقدمين أمام لجنة المقابلات ما عدا عدد ..... وهم :

ثانياً : قامت اللجنة بمقابلة عدد ..... " ..... " من المتقدمين وترتيب المتسابقين وفق الكشف المرفق .

ثالثاً : يكون التعيين بهذه الوظيفة تحت الاختبار لمدة : ..... سنة .....

ملاحظات : .....

توقيع أعضاء اللجنة :

رئيس لجنة

عضو

عضو

عضو

عضو

ملحق ( ٨ )

النتيجة النهائية لوظيفة : .....

م	الاسم رباعي	العلامة النهائية %١٠٠	الترتيب	الملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
13				
١٤				
١٥				

التاريخ : ..... / ..... / ٢٠.....

توقيع أعضاء اللجنة

رئيس اللجنة

عضو

عضو

عضو

عضو

ملحق ( ٩ )  
نموذج تقييم وظيفة :

مجموع الدرجات	المجال التخصصي		مهارات ادارية	الصفات الشخصية			الحاسوب	لغة إنجليزية	الخبرات العملية	الدورات التدريبية	ماجستير		رقم الهوية	الاسم رباعي	م.
	المجال الأول	المجال الثاني		5	بكالوريوس										
				التفكير الابداعي	اتصال وتواصل	المظهر العام					4 =	ممتاز			
											3 =	جيد جدا			
											2 =	جيد			
100	21	21	18	5	5	5	5	5	5	5	5				
															1
															2
															3
															4
															5
															6
															7
															8

توقيع عضو اللجنة