



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

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات
السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء

إعداد الطالب
محمد منصور الزعنون

إشراف الدكتور
ماجد محمد الفيرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية التجارة قسم إدارة الأعمال

٢٠٠٦م - ١٤٢٧هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ
اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ }

القصص ٢٦

العلم زين فكن للعلم مكتسباً
وكن له طالباً ما عشت مقتبساً

"على رضي الله عنه"

الإهداء

إلى الأكرم منا جميعاً شهداء فلسطين

إلى أسرانا البواسل خلف القضبان

إلى الزوجة والأبناء

إلى الأهل والأصدقاء

إلى الأستاذ الفاضل / د. ماجد محمد الفراء

وإلى كل من علمني حرفاً في الجامعة الإسلامية

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين؛ سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، القائل في الحديث الشريف "لا يشكر الله، من لا يشكر الناس".

لا يسعني وأنا أكتب هذه الكلمات المتواضعة إلا أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث وإخراجه بشكله النهائي وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور ماجد الفرا على ما قدمه من مساعدة لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أبي وعمي الحاج سعيد وإلى أمي الغالية وعمتي الحاجة خيرية على عطائهم الكريم وعلى تشجيعهم المستمر.

والله ولي التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
*	الإهداء	ت
*	شكر وتقدير	ث
*	قائمة المحتويات	ج
*	قائمة الجداول	خ
*	ملخص الرسالة بالعربية	ر
*	ملخص الرسالة بالانجليزية Abstract	ز
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة	١
2	مشكلة الدراسة	٣
3	فرضيات الدراسة	٣
4	أهداف الدراسة	٤
5	أهمية الدراسة	٥
6	حدود الدراسة	٥
7	معوقات الدراسة	٦
8	هيكل الدراسة	٦
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
9	الدراسات العربية	٧
10	الدراسات الأجنبية	٢٣
11	ملخص الدراسات السابقة	٢٥
	الفصل الثالث: سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في الفكر الإداري	
12	المبحث الأول: مفهوم سياسات الاختيار والتعيين في الفكر الإداري.	٢٧
13	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية في الفكر الإداري	٣٩
14	المبحث الثالث: علاقة سياسات الاختيار والتعيين بوظائف إدارة الموارد البشرية.	٥٠

٦٠	المبحث الرابع: قياس وتقييم الأداء	15
٦٨	المبحث الخامس: الفاعلية والكفاءة ومؤشرات قياسها	16
	الفصل الرابع: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	
٧٢	المبحث الأول: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة	17
٧٦	المبحث الثاني : تشريعات وقوانين الخدمة المدنية	18
	الفصل الخامس: منهجية البحث	
٨٣	منهجية الدراسة	19
٨٣	أداة الدراسة	20
٨٥	مجتمع الدراسة	21
٨٦	عينة الدراسة	22
٨٧	الصدق والثبات	23
١٠٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة	24
	الفصل السادس: اختبار الفروض ومناقشتها	
١٠٤	السمات الشخصية لعينة الدراسة	25
١١٠	مناقشة محاور الدراسة	26
١٣١	اختبار الفرضيات	27
	الفصل السابع : النتائج والتوصيات	
١٣٨	النتائج	28
١٤٠	التوصيات	29
١٤٣	المراجع	30
١٥٠	الملاحق	31

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
١	يوضح عدد الوزارات الفلسطينية ضمن مجتمع الدراسة	٨٥
٢	يوضح عدد الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية إدارية ضمن مجتمع الدراسة	٨٦
٣	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وإجمالي المردود الصالح من الاستبانات	٨٧
٤	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس (المحور الأول) مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية و الدرجة الكلية لهذه الفقرات .	٨٨
٥	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس المصادر التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات	٩٠
٦	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين في الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات	٩١
٧	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات.	٩٢
٨	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس الاختبارات التي يجتازها المرشحين لشغل الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات	٩٣
٩	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس أنواع المقابلات التي تجرى مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات	٩٤
١٠	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس معايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات	٩٥
١١	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس التحليل والتوصيف الوظيفي مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات	٩٦
١٢	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس تخطيط الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات	٩٧
١٣	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية لهذه	٩٩

	الفقرات	
١٠٠	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس كفاءة القائمين على عملية الاختيار مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات	١٤
١٠١	معامل ارتباط الفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية مع متوسط الدرجة الكلية لهذه الفقرات	١٥
١٠٤	يوضح عدد ونسبة استجابات أفراد العينة حسب الوظائف	١-١
١٠٥	يوضح عدد ونسبة استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	1-2
١٠٦	يوضح عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة	1-3
١٠٦	يوضح نوع الجنس لعينة الدراسة	1-4
١٠٧	يوضح العمر لأفراد عينة الدراسة	1-5
108	يوضح عدد العاملين الذين تشرف عليهم عينة الدراسة	1-6
109	اختبار التوزيع الطبيعي	1-7
110	يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين	2-2
120	يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس التحليل والتوصيف الوظيفي	2-3
123	النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس تخطيط الموارد البشرية	2-4
125	النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس الهيكل التنظيمي	2-5
127	يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس كفاءة القائمين على عملية الاختيار	2-6
128	يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية	2-7
١٣٢	يبين العلاقة بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وبين مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية (الفرضية الأولى)	3-3

133	يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين التحليل والتوصيف الوظيفي (الفرضية الثانية)	3-4
134	يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين تخطيط الموارد البشرية (الفرضية الثالثة)	3-5
135	يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين الهيكل التنظيمي (الفرضية الرابعة)	3-6
136	يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين و كفاءة القائمين على عملية الاختيار (الفرضية الخامسة)	3-7
137	يوضح الفروق الإحصائية بين العاملين في الوظائف الإدارية حول واقع سياسات الاختيار والتعيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة (الفرضية السادسة)	3-8

ملخص الرسالة

.

.

.

.

.

ABSTRACT

The study aimed at examining the reality of recruitment and selection policies for administrative positions in the ministries of the Palestinian Authority and exploring the impact of these policies on the employees performance. Moreover, the study aimed at finding out the most influential factors in selecting the employees for occupying administrative positions.

The research population consists 3363 employees from different managerial positions. The research used a stratified random sample. It consists of 500 employees from different ministries. This category was chosen because it is on direct contact with the reality. For the purpose of the study, The researcher designed a questionnaire consisted of 70 figures for collecting data needed for this research.

The study concluded that most of the limitations that face the ministries in the process of selection and recruitment are due to many reasons including, they do not follow effective selection and recruitment policies based on objective and scientific criteria. The study also showed that several non-objective factors (political, tribal and personal) hinder the process of selection and recruitment. In addition, the study showed a significant correction between the process of selection and recruitment and the low level of the employees' performance.

At the end, the researcher came up with some recommendations that may make the process of selection and recruitment more effective and create a breakthrough in that process. Some of the these recommendations are to create a suitable environment based on scientific criteria for the process of selection and recruitment. Besides to develop the role of human resource management and considering it as a system consists of different parts and these parts affect each other. Further this requires developing the human

resource management function as one body within specific and close periods of time. Moreover, to issue suitable law for organizing the process of selection and recruitment for administrative positions in the ministries. In addition to train and rehabilitate the employees to overcome the weakness that the ministries face.

:

-
- ^١ أبو دية، أحمد، دوافع ومتطلبات الإصلاح والبيانه ومنجزاته، المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، ٢٠٠٤، ص٤
من موقع <http://www.pcpsr.org/arabic/domestic/index.html>
- ^٢ الشعبي، عزمي، الواسطة والمحسوبية في إشغال الوظيفة العامة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر أمان السنوي الثاني، لا... للواسطة والمحسوبية والمحابسة، رام الله، ٢٠٠٥، ص ٨ من موقع www.aman-palestine.org/arabic/Documents/wastaConf_Emp.doc

^١ يزيد صايغ، خليل الشقاقي، تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية، الملخص التنفيذي-مجلس العلاقات الخارجية(تقرير ميشيل روكارد)، ١٩٩٩.

^٢ كلاب، سعيد، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، ٢٠٠٤، نقلا عن خريسات، جميل، لماذا تفشل عمليات الإصلاح والتطوير الإداري في البلاد العربية، مجلة التنمية والإنماء والإدارة -العدد الثامن والعشرون، ١٩٩٥، ص ١١.

^٣ شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٦، ص ١٥٧.

^٤ الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٢٠٥.

^٥ ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن جودة: الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٢٥.

.

:

:

ما هو واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في

.

:

.

.

.

.

.

.(

•

•

•

•

•

•

•

•

.

.

.

.

:

الحدود الزمانية:

.

الحدود الموضوعية:

.

:

.

.

:

:

.

.

الفصل الثالث: سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في الفكر الإداري، ويشمل خمسة

مباحث رئيسية:

.

.

.

.

.

ويشمل مبحثين:

.

.

.

.

.

:

.

نتائج الدراسة:

.

.

.

.

.

.

نتائج الدراسة:

.

^١ اللوح، نبيل، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٦.

^٢ المعشر، زياد، الهيتي، صلاح، تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا-دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مجلد ٢٠، العدد الأول، ٢٠٠٤.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

.

.

.

.

.

نتائج الدراسة:

.

توصيات الدراسة:

.

.

.

¹ إسماعيل، طه، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل -دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤ .

نتائج الدراسة:

- .
- .
- .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- .
- .
- .

أهم نتائج الدراسة:

-
- ¹ عبد المحسن، هبة، تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور-دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- ^٢ الخطيب، مازن، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٤.

توصيات الدراسة:

نتائج الدراسة:

توصيات الدراسة:

^١ كلاب، سعيد، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٤.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة:

:

.

.

.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

.

.

.

.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

.

^١ شبير، رحاب، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٤.

^٢ الشامسي، محمد، تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية

المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.

•
وقد أوصت الدراسة بما يلي:

•

•

•

•

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى بعض النتائج أهمها ما يلي:

وقد خرجت الرسالة ببعض التوصيات من أهمها:

^١ المطيري، مرزوق، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية على عينة من وحدات

القطاع العام بمدينة جدة، رسالة ماجستير، "نسخة إلكترونية"، جامعة الملك عبد العزيز من موقع

<http://www.kau.edu.sa/Postgraduate/SearchSub.asp?Dept=D001>

نتائج الدراسة:

توصيات الدراسة:

نتائج الدراسة:

^١ موسى، إبراهيم، تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، "نسخة إلكترونية"، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٣، من موقع www.kau.edu.sa/Postgraduate/SearchSub.asp?Dept=D001

^٢ الوهبي، رشيد، تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م.

- .
- .
- .
- .
- .

وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم مقومات نجاح نظام التوظيف المركزي لزيادة فعاليته ورفع مستوى جودة عملية التوظيف وذلك بالتركيز على المدعمات التالية:

- .
- .
- .
- .
- .

توصيات الدراسة:

^١ الغنيمي، زينب، ترقية الموظف العام في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، ٢٠٠١.

.
وقد خلصت الدراسة إلى بعض أوجه القصور في عمليتي التجنيد والاختيار في المستشفى منها:

.
.
.
.
.
.
وقد أوصت الدراسة بما يلي:

^١ الشاعر، أميمة، التجنيد والاختيار في الخدمة الصحية الخاصة: حالة مستشفى دار الفؤاد، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، العدد السابع، ٢٠٠١.

.
نتائج الدراسة:

.
توصيات الدراسة:

^١ بن عبود، علي، قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المواطنة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ١٩٩٩.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- .
- .
- .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- .
- .
- .

^١ الدلابيح ، محمد، إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية ١٩٨٨-١٩٩٨، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، ١٩٩٩.

^٢ إسماعيل، ممدوح، اختيار وتنمية القيادات الإدارية في الخدمة المدنية -دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ١٩٩٨.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

.

.

.

.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

.

.

.

.

.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- .
- .
- .
- .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- .
- .
- .
- .

. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

^١ علي، علا، دراسة تحليلية لنظام اختيار القيادات الإدارية العليا في شركات قطاع الأعمال العام، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ١٩٩٧.

^٢ عبد العظيم، إيمان، تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفي -دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العاملة في مصر، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ١٩٩٠.

^١ بطاح، راتب، اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن-أسس مقترحة، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الأول، ١٩٩٣.

يرتكز على عدد من المحاور أو الأفكار الرئيسية منها:

- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .

. ومن نتائج الدراسة:

- .
- .
- .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

^١ السفلان، علي، نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد ٢، ١٩٨٩.

^٢ فرغلي، ماجدة، تقييم سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ١٩٨٨.

•
•
•

•

•

•

وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

•

•

•

•

¹ Heraty and Morley " policy and practice in recruitment and selection in Ireland" (Electronic Version), Journal of Management Development, vol. 17 , no. 7,1998 from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02621719810244490>

² Augustige A. Lado and Mary C. Wilson " Human Resource System and Sustained Competitive Advantage" Academy of Management Review,vol.19, 1994.

ومن أهم نتائج الدراسة:

ومن أهم نتائج الدراسة:

وفيما يلي ملخص لأهم هذه النتائج:

¹ Jordan & Whiteley: "HRM Practice In Information Technology Management": Proceeding of the ACMSIGCPR Conference, New York,1994.

² Chu & Others : " Centralized Versus Decentralized Manpower Resources Planning" Journal of Operational Research Society . vol.24. no.7.jul. 1991

.

.

.

.

.

.

ولذلك تم تقسيم الفصل إلى خمسة مباحث رئيسية، هي كالتالي:

المبحث الأول:

.

المبحث الثاني:

المبحث الثالث:

.

المبحث الرابع:

.

المبحث الخامس:

.

:

:

.

:

وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه المفاهيم:

^١ أبو شيخه، نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ص ٨٠ - ٨١

^٢ حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ١٢٣.

•

•

•

•

•

•

•

•

^١ سالم، مؤيد، وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٨٥.

^٢ ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأخيرة، مصر: الدار الجامعية، ١٩٩٩، ص ١٥٥.

^٣ أبو شيخه، مرجع سابق، ص ٨٢.

⋮

ذلك فان عملية الاختيار تقوم على مبدأين أساسيين هما^١:

.

.

⋮

ومن أهمها:

١. طلب التوظيف:

^١ عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلي، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠٦، ص ٧٧.

^٢ عبد الرحمن، عمر، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧، ص ص ١٨٩-١٩٠.

٢. المقابلات الشخصية:

.

٣. التحري والتوصية:

٤. اختبارات التوظف:

٤-١: أنواع اختبارات التوظف:

.

^١ شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

^٢ المرجع السابق.

^٣ عبد الوهاب، والبرادعي، مرجع سابق، ص ٩٣.

^٤ الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣، ص ١٣٣.

^٥ ديسلر، مرجع سابق، ص ٢٠٦-٢٠٩.

ويضيف بعض كتاب وعلماء الإدارة أنواعاً أخرى من اختبارات التوظيف موضحة أدناه^١:

^١ عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ١٣٠.

٤-٢: أهمية اختبارات الاستخدام (التوظيف):

بات المقياس Reliability

لصدق Validity

٥. الفحص الطبي:

٦. التعيين:

^١ عباس، مرجع سابق، ص ص ١٢٢-١٢٣.

^٢ عبد الوهاب، والبرادعي، مرجع سابق، ص ٩٣.

خامساً: الاختيار كنظام:

^١ عباس، مرجع سابق، ص ١٢٧.

^٢ بشناق، باسم، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية (٣١)، ٢٠٠٢، ص ١٠.

^٣ سالم، وصالح، مرجع سابق، ص ص ٩٤-٩٦.

وفيما يلي توضيح لعناصر نظام الاختيار^٢:

- .
- .(
- .
- .
- .

سادساً: طرق اختيار الموظفين:

.

^١ الهيئي، مرجع سابق، ص ١٣٠.

^٢ المرجع السابق، ص ١٣٠.

^٣ بشناق، مرجع سابق، ص ص ١٣-١٥.

.

.

سابعاً: مشاكل عملية الاختيار والتعيين:

.

.

.

.

.

.

^١ الهيتي، مرجع سابق، ص ص ١٤١-١٤٢.

- .
- .
- .
- .

."

- .

- .

على المبادئ التالية^٢:

- .
- .

إن السلوك الحيادي للخدمة المدنية سوف يؤكد على أمرين معا:

- .

^١ درويش، إبراهيم، الوسيط في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مصر: دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ص ٤١٣-٤١٦.
^٢ المرجع السابق، ص ٤١٩.

ثامناً: المعايير الغير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين:

تاسعاً: معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين:

من المعايير المعروفة أهمها^٢:

^١ الدلابيح، محمد، إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة الأردني، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت عمان، ٢٠٠٠، ص ٢٣.

^٢ الوهبي، رشيد، تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٨٠-٨١ نقلاً عن عمرو وصفي العقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٦، ص ١٥٣.

.

.

.

٤ . احتمالات قرارات الاختيار والتعيين:

.

.

.

.

.

⋮

.

القسم الأول:

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي:

.

.

.

.

.

^١ العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٥.

^٢ اللوح، نبيل، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،

٢٠٠٦، نقل عن R.B.Ducan: The Characteristics of Organization Environment & Perceived Environment Uncertainty ASQ,1972,17,3P

ثانياً: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

¹ العميان، مرجع سابق، ص ٢٠٦-٢٠٨.

•
•
ثالثاً: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

•
•
•
•
•
•

^١ الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة الصفدي، ١٩٩٢، ص ص٧٦-٧٨.

.

.

رابعاً: أنواع الهيكل التنظيمي:

يوجد في كل منظمة نوعان من الهياكل موضحة أدناه^١:

.

.

خامساً: أعراض المشاكل الهيكلية:

.

.

.

.

^١ الدهان، مرجع سابق، ص ٧٨.

^٢ حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٣١٤-٣١٥.

سادساً: مراحل تصميم الهيكل التنظيمي:
يمر تصميم الهيكل التنظيمي بعدة مراحل هي^١:

^١ شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان: دار الفرقان، ١٩٩٣ ص ٤٣٠-٤٣١.

أولاً: مفهوم الإدارة:

والإدارة كما يضيف الضبعان^٢ (علم - مهارة - فن):

ثانياً: تصنيف المديرين وفقاً للمستوى التنظيمي:

يمكن تصنيف المديرين وفقاً للمستوى التنظيمي إلى ثلاثة مستويات رئيسية^٣:

^١ الضبعان، محمد، أهمية اختيار المدير المناسب- الفعال، (نسخة الكترونية)، ٢٠٠٦، من موقع

<http://www.futureuniv.com/futunv/html/modules.php?name=News&file=article&sid=11>

^٢ المرجع السابق

^٣ برنوطي، سعاد، الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١،

ص ص ٢٨-٣٣.

•
•

ثالثاً: المعارف والمهارات الإدارية الرئيسية:

كما يلي:

•
•

^١ برنوطي، مرجع سابق، ص ٢٨-٣٣.

خامساً: مواصفات وخصائص المدير المناسب (الفعال):

^١ برنوطي، مرجع سابق.

سادساً: مصادر اختيار العاملين في الوظائف الإدارية:

^١ الضبعان، مرجع سابق، ص ٩.

^٢ العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة-نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ص ٢٤٩-٢٥٠.

•
•
•
•
•

سابعاً: قواعد اختيار القادة الإداريين:

على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

- •
•
•
•

¹ عليوة، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، سلسلة تنمية المهارات الطبعة الأولى، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١، ص٥٤.

- .
- .

عن طريق:

- .
- .
- .
- .
- .

.

.

.

وسيكون تسلسل الدراسة في هذا المبحث كالتالي:

.

.

.

^١ أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٨١.

^٢ حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ٩٩-١٠٠.

^٣ الهيتي، مرجع سابق، ص ١٢١.

أولاً: مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف:

نذكر منها:

:

القسمان هما:

.

.

^١ حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ٥٤.

^٢ سالم، وصالح، مرجع سابق، ص ٤٠.

^٣ الهيتي، مرجع سابق، ص ٩٦.

^٤ عبد الوهاب، والبرادعي، مرجع سابق، ص ٣٢.

استخدامات معلومات تحليل الوظائف:

على النحو التالي^١:

.

.

.

.

.

طرق جمع المعلومات عن الوظيفة:

.

.

^١ ديسلر، مرجع سابق، ص ص ١٠٩-١١٠.

^٢ عباس، مرجع سابق، ص ص ٨٨-٨٩.

.

.

.

خطوات تحليل الوظيفة:

.

.

.

.

.

.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:

^١ ديسلر، مرجع سابق، ص ١١٠-١١١.

^٢ حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ٧١.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- .
- .
- .
- .
- .

^١ الهيئي، مرجع سابق، ص ٦٩، نقلاً عن حسن علي سليمان، تخطيط القوى العاملة، مجلة التنمية الإدارية، المركز القومي

للاستشارات والتطوير الإداري، العدد ١٠، بغداد، ١٩٧٨.

^٢ المرجع السابق، ص ٦٩.

^٣ عباس، مرجع سابق، ص ٥٧.

عملية تخطيط الموارد البشرية:

- .
- .
- .
- .
- .

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- .
- .
- .
- .
- .
- .

خطوات تخطيط الموارد البشرية:

:

- .

^١ سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣، ص ٦٧.

^٢ عبد الباقي، مرجع سابق، ص ١٣٥.

^٣ الهيتي، مرجع سابق، ص ٧٤-٧٥.

١-١.

.

.

.

.

.

المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية:

.

.

.

.

.(

ثالثاً: الاستقطاب:

^١ عبد الباقي، مرجع سابق، ص ١٣٥.

^٢ سالم، وصالح، مرجع سابق، ص ٨١ نقلاً عن علاقي، مندي، إدارة الموارد البشرية، جدة: مؤسسة المدينة للصحافة، ١٩٩٣ ص ٢١٩.

يركز الاستقطاب على النشاطات الآتية^٣:

.

.

.

أهداف عملية الاستقطاب:

.

.

.

.

^١ المرجع السابق نقلاً عن محمد سويلم "نظام الانتقاء": الاستقطاب، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ١٩٨٢، ص ١٤٣-١٤٤.

^٢ الهيئي، مرجع سابق، ص ١٢٣ نقلاً عن زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت: ذات سلاسل، ص ١٤٠.

^٣ المرجع السابق، ص ١٢٣-١٢٤.

^٤ الهيئي، مرجع سابق، ص ١٢٥.

العوامل المؤثرة على عملية استقطاب الموارد البشرية:

:

^١ عباس، مرجع سابق.

تمهيد:

.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

^١ الهيتي، مرجع سابق، ص ١٩٥.

^٢ حنفي، عبد الغفار، والقزاز، حسن، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر توزيع، ١٩٩٦، ص ٥٩٨.

^٣ عبد الوهاب، والبرادعي، مرجع سابق، ص ٩٨.

^٤ ممدوح، إسماعيل، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص ٥٣.

ثانياً: علاقة سياسات الاختيار والتعيين بنظام تقييم الأداء:

.

.

.

.

.

^١ المرجع السابق، ص ص ٥٣-٥٥.

ثالثاً: أهداف عملية تقييم الأداء :

- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .

رابعاً: أهمية تقييم الأداء:

- .

^١ عبد الوهاب، علي، إدارة الأفراد منهج تحليلي، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.
^٢ عبد الوهاب، والبرادعي، مرجع سابق، ص ٩٩-١٠٠.

•
•
•

خامساً: معايير تقييم الأداء:

أساسين هما^٢:

•
•

سادساً: معايير التقييم في الوظائف الإدارية:

^١ الهيئي، مرجع سابق، ص ٢٠٢.

^٢ المرجع السابق، ص ٢٠٢-٢٠٣.

- .
- .
- .
- .

سابعاً: أساليب تقييم المدراء:

- .

^١ العلق، مرجع سابق، ص ص ٢٥٤-٢٥٥.
^٢ العلق، مرجع سابق، ص ص ٢٥٣-٢٥٤.

.

.

.

.

ثامناً: خطوات تقييم الأداء:

.

بحيث لا تخرج هذه الأسس عن التالي:

.

.

.

^١ كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤.

.

.

.

تاسعاً: مشاكل تقييم الأداء وكيفية التغلب عليها:

.

.

.

.

.

^١ عبد الوهاب، والبرادعي، مرجع سابق، ص ١١٨-١٢١.

.

.

.

تمهيد:

.

.

أولاً: مفهوم الفاعلية:

^١ الشماع، خليل، وحمود، خضير، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٣٢٧.

^٢ المرجع السابق، ص ٣٢٧.

ثانياً: قياس الفاعلية:

.

.

ثالثاً: مفهوم الكفاءة:

.

رابعاً: قياس الكفاءة:

^١ شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار غريب، ١٩٩٢، ص١٩٣ نقلاً عن فروم،

أريك، الإنسان بين الجوهر والمظهر، ترجمة لطفي فطيم، الكويت: سلسلة عالم المعرفة، عدد ١٤٠، ١٩٨٩، ص٩٤.

^٢ الشماع، وحمود، مرجع سابق، ص٣٢٨-٣٢٩.

^٣ الشماع، وحمود، مرجع سابق، ص٣٣٠.

وتشمل ما يأتي:

.(

.(

.(

٢. المؤشرات أو المعايير غير المباشرة:
للأسباب الآتية:

.

.

خامساً: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الفاعلية والكفاءة):

^١ المرجع السابق، ص ٣٣١-٣٣٢.

^٢ الشماع، وحمود، مرجع سابق، ص ٣٣٣-٣٣٤.

تمهید:

المبحث الأول

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة

أولاً: التعيين في الوظيفة العامة:

يلي^١:

- .
- .
- .
- .
- .
- .

ثانياً: الوساطة والمحسوبية في التعيينات:

^١ بشناق، مرجع سابق، ص ٤٣.

^٢ الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، التقرير السادس، ٢٠٠٠.

١ الشعبي، عزمي، مرجع سابق.

٢ المرجع السابق.

٣ الشعبي، مرجع سابق.

ثالثاً: الوسطة والمحسوبة في الترقيات:

^١ صايغ، الشفاقي، مرجع سابق، ص ١٦.

^٢ السويركي، محمد، الموظفون في الأرض وقانون الخدمة المدنية الذي طال انتظاره، مجلة الحقيقة، العدد التاسع، ١٩٩٨.

^٣ الشعبي، مرجع سابق، ص ١٢.

رابعاً: أسباب تفشي الوساطة والمحسوبية في إشغال الوظائف العامة:

.(

.

.

.

.

^١ الشعبي، مرجع سابق، ص ١٤-١٥.

^٢ الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، ورقة عمل بعنوان: "النزاهة والشفافية ونظم المساءلة في القطاع العام" مقدمة إلى المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني، ٢٠٠٣، ص ٢٩.

أولاً: لمحة تاريخية:

ثانياً: قانون الخدمة المدنية رقم ٤ لسنة ١٩٩٨:

.

^١ بشناق، مرجع سابق، ص ٢٧

٢. مهام وواجبات الدوائر والمؤسسات الحكومية

٣. إجراءات التعيين في الوظيفة العامة:

^١ قانون الخدمة المدنية لسنة ٢٠٠٥، الفصل الثاني، مبادئ عامة، مادة(٤)، مرجع سابق.

^٢ الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، دليل الموظف العام، اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية لسنة ٢٠٠٥، المواد ١٥، ١٦، ١٧، من الباب الثاني، الفصل الأول.

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

⋮

•

•

•

•

.

⋮

.

⋮

١. المصادر الثانوية:

:

- .
- .
- .
- .

٢. المصادر الأولية:

.

أداة الدراسة:

:

- .
- .
- .
- .
- .
- .
- .

وقسمت الاستبانة إلى ثلاث أقسام رئيسية:

.(

:

.

•

•

•

•

ثانياً : مجتمع الدراسة:

:

جدول رقم (١)

يوضح عدد الوزارات الفلسطينية ضمن مجتمع الدراسة

العدد	اسم الوزارة	العدد	اسم الوزارة
١		١٢	
٢		١٣	
٣		١٤	
٤		١٥	
٥		١٦	
٦		١٧	
٧		١٨	
٨		١٩	
٩		٢٠	
١٠		٢١	
١١		٢٢	

مرسوم رئاسي رقم (١٤) لسنة ٢٠٠٦، بشأن تشكيل مجلس الوزراء، الوقائع الفلسطينية، الجريدة الرسمية للسلطة

الفلسطينية، العدد ٦٤، مايو، ٢٠٠٦

:

جدول رقم (٢)

يوضح عدد الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية إدارية ضمن مجتمع الدراسة

الدرجة	العدد	نسبة الموظفين
	6	0.17%
	13	0.38%
	6	0.17%
	132	3.92%
	43	1.72%
	1185	35.23%
	405	12.04%
	1573	46.77%
الإجمالي	3363	100%

المصدر: ديوان الموظفين العام، بيانات غير منشورة، ٢٠٠٦.

ثالثاً: عينة الدراسة:

جدول رقم (٣)

^١ مقداد، محمد، والفراء، ماجد، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، غزة، دار المقداد للطباعة، ٢٠٠٤، ص ١٩٤.

يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وإجمالي المردود الصالح من الاستبانات

م	المسمى الوظيفي	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	إجمالي المردود
1		6	1	1
2		13	1	1
3		6	1	1
4		132	19	15
5		43	8	11
6		1185	180	112
7		405	60	36
8		1573	230	155
	الإجمالي	3363	500	332

رابعاً: الصدق والثبات:

٦. صدق المحكمين:

(١).

٢. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

خامساً: فحص صدق المحتوى والثبات لبنود الاستبانة:

جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات التي تقيس (المحور الأول) مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية والدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
1	يوجد داخل الوزارة سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	.755**	0.000	
2	يوجد داخل الوزارة سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	.687**	0.000	
3	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة	.707**	0.000	
4	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية	.806**	0.000	
5	تعطى الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية للعاملين داخل الوزارة.	.595**	0.000	
6	تتيح الوزارة الفرصة للراغبين من خارج الوزارة للتقدم لشغل الوظائف الإدارية	.536**	0.000	
7	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية	.807**	0.000	
8	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية	.825**	0.000	
9	سياسات الاختيار والتعيين تحفز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية	.782**	0.000	
10	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في الكشف	.838**	0.000	

			عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين	
	0.000	.833**	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في استقرار معدل دوران العمل في الوزارة	11
	0.000	.785**	سياسات الاختيار والتعيين تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية	12
	0.000	.815**	سياسات الاختيار والتعيين تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الوظائف الإدارية	13
	0.000	.828**	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات الإدارية على الترشح لشغل الوظائف الإدارية	14
	0.000	.839**	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية	15
	0.000	.565**	قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراء عملية اختيار وتعيين سليمة للعاملين في الوظائف الإدارية	16
	0.000	.758**	هناك التزام من قبل الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار والتعيين	17
	0.000	.763**	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف	18
	0.000	.682**	يمارس ديوان الموظفين العام دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف الإدارية	19

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس المصادر التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
20-1	الإعلان في الصحف المحلية كمصدر للترشيح	.748**	0.000	
20-2	الإعلان داخل الوزارة	.752**	0.000	
20-3	الترشيح من قبل الإدارة العليا بالوزارة	.600**	0.000	
20-4	الاتصال بمعاهد متخصصة في إعداد الموظفين الإداريين	.630**	0.000	
20-5	ترشيحات من قبل المسؤولين عن المنصب شاغر	.594**	0.000	

.(0.6641)

جدول رقم (٦)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين في الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
21-1	الترقية التلقائية	.613**	0.000	
21-2	عقد مسابقات	.822**	0.000	

	0.000	.851**	إجراء مقابلات	21-3
	0.000	.850**	إجراء اختبارات	21-4
	0.000	.810**	الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب	21-5
	0.000	.376**	حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً	21-6

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
22-1	المهارة الإدارية: وتعني القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة.	.904**	0.000	
22-2	المهارة الفنية: التخصص في مجال المنصب مثل المدير المالي لديه معرفة بالأمر المالية والمحاسبية.	.881**	0.000	
22-3	المهارة الفكرية: من حيث القدرة على التحليل والابتكار.	.925**	0.000	
22-4	المهارة الإنسانية: وتعني القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.	.893**	0.000	

.(0.9194)

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس الاختبارات التي يجتازها المرشحون لشغل
الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
23-1	اختبارات الذكاء	.806**	0.000	
23-2	اختبار القدرات: يقيس عدداً من القدرات مثل الإبداع، الاستيعاب، التنسيق، التعبير، القدرة على الابتكار... الخ	.945**	0.000	
23-3	اختبار الشخصية: تستهدف تحديد خصائص شخصية المرشح، مثل الثقة بالنفس، الإقدام على العمل، الميل للتعاون، الأمانة، الإخلاص... الخ	.900**	0.000	
23-4	اختبار الاهتمام والقيم: مثل الاهتمامات العلمية، الأدبية، والفنية، والقيم الاقتصادية... الخ	.922**	0.000	
23-5	اختبار الموقف: حيث يوضع المرشح في موقف مشابه لما سيعترضه في العمل من مواقف وقضايا، وينظر إلى كيفية تصرفه.	.919**	0.000	
23-6	مراكز تقييم الإدارة: يقوم المرشحون وفقاً لهذا الأسلوب بالقيام بمهام إدارية واقعية تحت إشراف خبراء تقييم.	.877**	0.000	

(0.9367).

جدول رقم (٩)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس أنواع المقابلات التي تجرى مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
24-1	مقابلات شخصية	.843**	0.000	
24-2	مقابلات جماعية	.828**	0.000	
24-3	مقابلات موجهة: بواسطة قائمة من الأسئلة المعدة مسبقاً	.898**	0.000	
24-4	مقابلات غير موجهة: حيث الأسئلة مفتوحة وغير معدة مسبقاً	.828**	0.000	

.(0.8709)

جدول رقم (١٠)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس معايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية مع
الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
25-1	الأقدمية في الخدمة	.710**	0.000	
25-2	المؤهل العلمي	.689**	0.000	
25-3	الكفاءة والجدارة	.669**	0.000	
25-4	تقارير الأداء	.696**	0.000	
25-5	تقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير	.632**	0.000	
25-6	توصيات الإدارة العليا بالوزارة	.655**	0.000	
25-7	تزكية المسئول السياسي الأول بالوزارة (الوزير)	.527**	0.000	
25-8	التنفيذ السياسي، بالانتماء إلى أحزاب سياسية معينة	.442**	0.000	
25-9	الاعتبارات الشخصية (مثل الصداقة أو المعرفة...الخ)	.359**	0.000	
25-10	التنفيذ العشائري	.378**	0.000	

.(0.9908)

جدول رقم (١١)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس التحليل والتوصيف الوظيفي مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
26	يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظيفة الحالية التي أعمل بها	.750**	0.000	
27	يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على تحليل وظيفي، يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها	.790**	0.000	
28	الوصف الوظيفي الحالي يتسم بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية	.852**	0.000	
29	المؤهلات والخبرات التي حصلت عليها تتناسب مع شروط ومتطلبات شغل الوظيفة التي أشغلها.	.772**	0.000	
30	الواجبات والمهام التي أؤديها تتطابق مع وصف الوظيفة التي أشغلها	.796**	0.000	
31	يتم مراجعة الوصف الوظيفي للوظيفة التي أعمل بها بشكل دوري لمواكبة المستجدات في العمل	.814**	0.000	

(0.8446).

جدول رقم (١٢)

معامل كل فقرة من الفقرات التي تقيس تخطيط الموارد البشرية
مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البند	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
٣٢	توجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف	.780**	0.000	
٣٣	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين في الوظائف الإدارية في ضوء تخطيط علمي يشمل العدد المطلوب بالنوعية المناسبة	.889**	0.000	
٣٤	التعيين في الوظائف الإدارية يتم استنادا لخطة الموارد البشرية داخل الوزارة	.859**	0.000	
٣٥	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على الخبرة الشخصية للمديرين داخل الوزارات .	.761**	0.000	
٣٦	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير احتياجات الوزارة من العاملين في الوظائف الإدارية في الوقت المناسب	.882**	0.000	
٣٧	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في الوزارة في تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية بشكل سليم.	.856**	0.000	
٣٨	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة، أو ترك الخدمة	.840**	0.000	
٣٩	هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا داخل الوزارة بتخطيط الموارد البشرية	.839**	0.000	

جدول رقم (13)
معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس الهيكل التنظيمي
مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البنـد	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
٤٠	يتم التعيين في الوظائف الإدارية طبقا للشواغر الإدارية في الهيكل التنظيمي	.754**	0.000	
٤١	الوظائف الإدارية في الهيكل التنظيمي تتناسب مع حجم الاحتياجات الفعلية	.810**	0.000	
٤٢	الهيكل التنظيمي الحالي يمنع تداخل الصلاحيات والمهام بين الوحدات التنظيمية	.824**	0.000	
٤٣	الهيكل التنظيمي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة	.853**	0.000	
٤٤	مهام وواجبات العمل تتناسب مع تخصصات العاملين	.806**	0.000	
٤٥	الهيكل التنظيمي يعطي الأنشطة الأساسية للوزارة اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب	.867**	0.000	
٤٦	الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في الوزارة	.821**	0.000	
٤٧	الهيكل التنظيمي لديه القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل	.858**	0.000	

جدول رقم (14)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس كفاءة القائمين على عملية الاختيار مع الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البنـد	معامل	Sig.	النتيجة
---	--------	-------	------	---------

		الارتباط (بيرسون)		
طرد قوي	0.000	.829**	يوجد داخل الوزارة وحدة إدارية (قسم مختص) تتولى مهمة المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لشغل المناصب الإدارية	٤٨
طرد قوي	0.000	.875**	يتم تشكيل لجنة من قبل الوزارة وبالتنسيق مع ديوان الموظفين العام تتولى مهمة اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية.	٤٩
طرد قوي	0.000	.885**	يقوم القائمون على عملية الاختيار والتعيين بالمتابعة المستمرة للأوضاع التنظيمية وما يحدث من تعديلات على العمل	٥٠
طرد قوي	0.000	.908**	يملك القائمون على عملية الاختيار والتعيين قدر مناسب من المهارات المطلوبة	٥١
طرد قوي	0.000	.916**	يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية	٥٢
طرد قوي	0.000	.924**	القائمون على عملية الاختيار والتعيين يتم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة	٥٣
طرد قوي	0.000	.891**	يمارس القائمون على الاختيار والتعيين دورا رقابيا على الوحدات الطالبة لتعيين موظفين للتأكد من وجود شاغر وظيفي على الهيكل التنظيمي للدائرة المعنية	٥٤

جدول رقم (15)

معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية مع متوسط الدرجة الكلية لهذه الفقرات

م	البنود	معامل الارتباط (بيرسون)	Sig.	النتيجة
٥٥	نظام تقييم الأداء الحالي يساهم في الحكم على مدى سلامة سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين داخل	.759**	0.000	
٥٦	معايير تقييم الأداء الحالية تعمل على إجراء تقييم عادل لمستوى أداء العاملين في مختلف الوظائف	.786**	0.000	
٥٧	يتم إعلام العاملين في الوظائف الإدارية بنتائج تقييم الأداء واقتراح التحسينات المطلوبة على الأداء	.698**	0.000	
٥٨	يتم تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية بشكل	.710**	0.000	
٥٩	يحرص العاملون في الوظائف الإدارية على تنفيذ العمل وفقا للأهداف العامة والخطط المرسومة	.850**	0.000	
٦٠	يحرص العاملون في الوظائف الإدارية على إنجاز مهام العمل بالسرعة الممكنة	.861**	0.000	
٦١	يبدل العاملون في الوظائف الإدارية الجهد الكافي للقيام بمهام العمل	.879**	0.000	
٦٢	يحرص العاملون في الوظائف الإدارية على إنجاز مهام العمل بدقة وكفاءة	.888**	0.000	
٦٣	يلتزم العاملون في الوظائف الإدارية بأنظمة وقوانين العمل	.808**	0.000	
٦٤	العاملون في الوظائف الإدارية لديهم رغبة مستمرة في تطوير قدراتهم الإدارية	.855**	0.000	
٦٥	يحرص العاملون في الوظائف الإدارية على العمل بروح الفريق والتعاون الإيجابي تحقيقا لمصلحة العمل	.866**	0.000	
٦٦	العاملون في الوظائف الإدارية لديهم القدرة على الابتكار والتطوير	.847**	0.000	
٦٧	تقوم الوزارة بعمل دورات تدريبية وتأهيلية بانتظام للعاملين في الوظائف الإدارية بهدف رفع كفاءتهم الإدارية	.784**	0.000	
٦٨	يملك العاملون في الوظائف الإدارية القدرة اللازمة	.857**	0.000	

			للتعامل مع المشكلات التي تعترض طريق العمل	
	0.000	.872**	يتخذ العاملون في الوظائف الإدارية القرارات المناسبة في الوقت المناسب	٦٩
	0.000	.880**	يمتلك العاملون في الوظائف الإدارية المهارات الإدارية المطلوبة للأداء الناجح	٧٠

.
(0.9683)
.

سادساً: الأساليب الإحصائية:

:

.

.

.

يوضح عدد ونسبة استجابات أفراد العينة حسب الوظائف

م	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
1		1	0.3
2		1	0.3
3		1	0.3
4		15	4.5
5		11	3.3
6		112	33.7
7		36	10.8
8		155	46.7
	المجموع	332	100.0

.)

جدول رقم (1-2)

يوضح عدد ونسبة استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1		63	19.1
2		204	62
3		40	12.2
4		19	5.8
5		3	0.9
	المجموع	329	100.0

.

جدول رقم (1-3)
يوضح عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1		43	13.1
2		142	43.3
3		143	43.6
	المجموع	328	100.0

جدول رقم (1-4)
يوضح نوع الجنس لعينة الدراسة

م	الجنس	التكرار	النسبة
1		267	81.2
2		62	18.8
	المجموع	329	100.0

¹ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ٢٠٠٤، مسح القوى العاملة الفلسطينية، الربع الثاني، ٢٠٠٤، المؤتمر الصحفي رام الله، فلسطين.

جدول رقم (1-5)

يوضح العمر لأفراد عينة الدراسة

م	العمر	التكرار	النسبة
1		66	20.2
2		128	39.1
3		93	28
4		40	12.2
	المجموع	327	100.0

جدول رقم (1-6)

يوضح عدد العاملين الذين تشرف عليهم عينة الدراسة

م	عدد المرؤوسين	التكرار	النسبة
1	٥-١	136	42
2	١٠-٦	32	9.9
3	١٥-١١	10	3.1
4	١٥	35	10.8
5		111	34.3
	المجموع	324	100.0

.(9.9%)

.%٢٥

جدول رقم (٧-١)

اختبار التوزيع الطبيعي (t One-Sample Kolmogorov-Smirnov test)

المحور	عدد فقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
	25	.731	.660
	6	1.462	0.28
	8	0.906	.304
	8	0.982	0.289
	7	1.120	0.163
	16	0.919	0.163
جميع الفقرات	70	0.619	0.838

ثانياً: مناقشة محاور الدراسة:

جدول رقم (2-2)

يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
1	يوجد داخل الوزارة سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.	9	19.9	19.6	25.3	26.2	2.60	.000
2	يوجد داخل الوزارة سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.	10.6	22.7	21.1	23.3	22.4	2.76	.000
3	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.	8.4	17.8	23.2	24.7	25.9	2.58	.000
4	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية.	9.1	21.1	17.5	23.6	28.7	2.58	.000
5	تعطى الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية للعاملين داخل الوزارة.	12.5	31	24.6	19.8	12.8	3.12	.000
6	تتيح الوزارة الفرصة للراغبين من خارج الوزارة للتقدم لشغل الوظائف الإدارية.	7	27.3	26.4	18.8	20.6	2.81	.000
7	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية.	10.1	23.5	18.4	21.4	25.6	2.73	.000
8	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.	6.6	14.2	19.3	23.9	36	2.32	.000
9	سياسات الاختيار والتعيين تحفز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية.	11.5	22.7	17.9	20	27.9	2.70	.000

10	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.	6.6	23.3	19.6	27.5	23	2.63	.000
11	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في استقرار معدل دوران العمل في	6.6	18.4	26	25.4	23.6	2.59	.000
12	سياسات الاختيار والتعيين في تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية.	10.5	15.1	22	21.4	31	2.53	.000
13	سياسات الاختيار والتعيين تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الوظائف	13.3	17.2	21.1	20.2	28.3	2.67	.000
14	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات الإدارية على الترشح لشغل الوظائف الإدارية.	12.2	23.6	21.7	19.9	22.3	2.84	.000
15	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.	5.8	19.6	25.5	23.9	25.2	2.57	.000
16	قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراء عملية اختيار وتعيين سليمة للعاملين في الوظائف الإدارية	18.3	32.4	19.6	16.5	13.1	3.26	.000
17	هناك التزام من قبل الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار والتعيين	5.8	21.5	26.8	21.5	24.3	2.63	.000
18	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف.	5.8	18.4	23	20.9	31.9	2.45	.000
19	يمارس ديوان الموظفين العام دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف الإدارية	10.5	21.9	21.6	20.4	25.6	2.71	.000
20	المصادر التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية							
20-1	الإعلان في الصحف المحلية كمصدر للترشيح	9	18.7	15.5	17.4	39.4	2.41	.000
20-2	الإعلان داخل الوزارة	9.6	17.9	15.7	20.8	35.9	2.45	.000
20-3	الترشيح من قبل الإدارة العليا بالوزارة	29.5	26.6	19.9	10.9	13.1	3.48	.000
20-4	الاتصال بمعاهد متخصصة في إعداد الموظفين الإداريين	1.6	9.1	13.3	18.8	57.3	1.79	.000

20-5	ترشيحات من قبل المسؤولين عن المنصب الشاغر	25.4	24.8	19.9	11.7	18.2	3.27	.000
21	الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية تتضمن							
21-1	الترقية التلقائية	19	27.4	24.8	12.6	16.1	3.21	.000
21-2	عقد مسابقات	5.5	10.7	18.4	20.4	45	2.11	.000
21-3	إجراء مقابلات	9.9	16.3	19.2	17	37.5	2.44	.000
21-4	إجراء اختبارات	7.1	14.7	15.1	18.9	44.2	2.21	.000
21-5	الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب	4.5	13.3	18.1	20.1	44	2.14	.000
21-6	حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً	26.7	28	18.6	11.9	14.8	3.40	.000
22	المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية							
22-1	المهارة الإدارية: وتعني القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة	14.6	25.8	24.9	18.5	16.1	3.04	.000
22-2	المهارة الفنية: التخصص في مجال المنصب مثل المدير المالي لديه معرفة بالأموال المالية والمحاسبية.	20.3	33.9	20.6	13.6	11.5	3.38	.000
22-3	المهارة الفكرية: من حيث القدرة على التحليل والابتكار	10.1	25.6	26.5	21	16.8	2.91	.000
22-4	المهارة الإنسانية: وتعني القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	15.9	25.7	26.6	17.4	14.4	3.11	.000
23	يوضح الاختبارات التي يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية							
23-1	اختبارات الذكاء	8	14.9	14.5	17.5	45.1	2.23	.000
23-2	اختبار القدرات: يقيس عدداً من القدرات مثل الإبداع، الاستيعاب، التنسيق، التعبير، القدرة على الابتكار... الخ	9.8	14.8	17.5	21.5	36.3	2.40	.000
23-3	اختبار الشخصية: تستهدف تحديد خصائص شخصية المرشح، مثل الثقة بالنفس، الإقدام على العمل، الميل للتعاون، الأمانة، الإخلاص... الخ	10.9	22.1	17	20	30	2.64	.000
23-4	اختبار الاهتمام والقيم: مثل الاهتمامات العلمية، الأدبية، والفنية، والقيم الاقتصادية... الخ	6.4	18.7	21.1	19.3	34.6	2.43	.000
23-5	اختبار الموقف: حيث يوضع المرشح في	7.1	15.6	16.9	23.3	37.1	2.32	.000

							موقف مشابه لما سيعترضه في العمل من مواقف وقضايا، وينظر إلى كيفية تصرفه		
23-6	3.8	15.3	16.3	20.9	43.8	2.14	0.000	مراكز تقييم الإدارة: يقوم المرشحون وفقا لهذا الأسلوب بالقيام بمهام إدارية واقعية تحت إشراف خبراء تقييم.	
24	أنواع مقابلات التوظيف التي تجري مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية								
24-1	21.7	26.6	16.7	12.4	22.6	3.12	0.000	مقابلات شخصية	
24-2	5	17.2	21.9	19.7	36.3	2.35	0.000	مقابلات جماعية	
24-3	7.2	18.1	22.5	16.9	35.3	2.45	0.000	مقابلات موجهة: بواسطة قائمة من الأسئلة المعدة مسبقا	
24-4	9.2	19.4	19.4	17.5	34.5	2.51	0.000	مقابلات غير موجهة: حيث الأسئلة مفتوحة وغير معدة مسبقا.	
25	يوضح معايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية								
25-1	14.4	27	22.6	12.2	23.8	2.96	0.000	الأقدمية في الخدمة	
25-2	18.8	28	21.5	12.9	18.8	3.15	0.000	المؤهل العلمي	
25-3	16.5	20.2	21.7	17.4	24.2	2.87	0.000	الكفاءة والجدارة	
25-4	12.9	19.8	18.2	22.3	26.7	2.70	0.000	تقارير الأداء	
25-5	6.3	16.2	20.3	25.7	31.4	2.40	0.000	تقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير	
25-6	30.6	35.3	13.2	11	9.8	3.66	0.000	توصيات الإدارة العليا بالوزارة	
25-7	45.9	31.8	11.6	5.7	5	4.08	0.000	تزكية المسئول السياسي الأول بالوزارة (الوزير)	
25-8	37.1	28.6	17	6.9	10.4	3.75	0.000	التنفيذ السياسي، بالانتماء إلى أحزاب سياسية معينة	
25-9	40	29.4	12.8	7.8	10	3.82	0.000	الاعتبارات الشخصية (مثل الصداقة أو المعرفة.. الخ)	
25-10-1	21.6	29.2	18.4	13.1	17.7	3.24	0.000	التنفيذ العشائري	
	البعد الكلي							0.000	2.8

:

١- مناقشة الفقرات (١-١٩):

.(0.05)

.(٠.٠٥)

.(٠.٠٥)

٢- مناقشة الفقرة رقم (٢٠) المتعلقة بمصادر اختيار العاملين في الوظائف الإدارية:

:

.(٠.٠٠٥)

.(٠.٠٠٥)

.

(

.

.

٣- مناقشة الفقرة رقم (٢١) المتعلقة بالأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين
لشغل الوظائف الإدارية:

:

.(0.05)

.(0.05)

.

.

.(٠.٠٥)

٤- مناقشة الفقرة رقم (٢٢) المتعلقة بالمهارات التي تحرص الوزارات على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية:

:

.(٠.٠٥)

.(٠.٠٥)

.(٠.٠٥)

.(٠.٠٥)

.(

٥- مناقشة الفقرة رقم (23) المتعلقة بالاختبارات التي يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية:

.(

.(٠.٠٠٥)

.

.

٦- مناقشة الفقرة رقم (24) المتعلقة بالمقابلات التي تجري مع المرشحين:

.(٠.٠٠٥)

.(٢١)

.

.

٧- مناقشة الفقرة رقم (٢٥) المتعلقة بمعايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية:

:

.(ξ.۰۸)

.(۳.۸۲)

.(۳.۷۵)

.(۳.۶۶)

.(۳.۲۴)

.(۳.۱۵)

.(۰.۰۵)

.(۰.۰۵)

.(

.

.

جدول رقم (2-3)

يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة لل فقرات
التي تقيس التحليل والتوصيف الوظيفي

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
26 يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظيفة الحالية التي أعمل بها	31.8	34.6	11.8	10.5	12.1	3.63	.000
27 يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على تحليل وظيفي، يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.	9.5	24	23.1	21.8	21.5	2.78	.000
28 الوصف الوظيفي الحالي يتسم بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية.	14.2	22.2	25	19.4	19.1	2.93	.000

¹ الشعبي، مرجع سابق.

30.6	29.9	15.7	11.4	12.3	3.55	.000	المؤهلات والخبرات التي حصلت عليها تتناسب مع شروط ومتطلبات شغل الوظيفة التي أشغلها.	29
31.2	28.4	17.3	12.7	10.5	3.57	.000	الواجبات والمهام التي أؤديها تتطابق مع وصف الوظيفة التي اشغلها	30
12.3	21.6	20.7	21	24.4	2.77	.000	يتم مراجعة الوصف الوظيفي للوظيفة التي أعمل بها بشكل دوري لمواكبة المستجدات في العمل.	31
البيعد الكلي							3.21	0.000

يتضح من خلال الفقرات التي تقيس التحليل والتوصيف الوظيفي الآتي:

.(٠.٠٠٥)

.(0.05)

.(٠.٠٠٥)

.(٠.٠٠٥)

.

.

١ كلاب، رسالة ماجستير، مرجع سابق.

جدول رقم (2-4)

يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة لل فقرات

التي تقيس تخطيط الموارد البشرية

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	
توجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف	11.6	25.5	22.5	17.6	22.8	2.85	.000	
يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين في الوظائف الإدارية في ضوء تخطيط علمي يشمل العدد المطلوب بالتنوع المناسبة	9.1	16.7	22.8	22.8	28.6	2.55	.000	
التعيين في الوظائف الإدارية يتم استنادا لخطة الموارد البشرية داخل الوزارة	6.1	12.5	23.2	26.2	32	2.34	.000	
تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على الخبرة الشخصية للمديرين داخل الوزارات .	7.6	31.9	27.4	14	19.1	2.95	.000	
تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير احتياجات الوزارة من العاملين في الوظائف الإدارية في الوقت المناسب	7.6	19.8	27.1	21.3	24.1	2.66	.000	
تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في الوزارة في تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية بشكل سليم.	7.6	18.2	21.9	21	31.3	2.50	.000	
تساهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملاء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة، أو ترك الخدمة	10.7	23.2	20.1	20.1	25.9	2.73	.000	
هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا داخل الوزارة بتخطيط الموارد البشرية .	6.7	19.9	24.2	22.3	26.9	2.57	.000	
البعد الكلي							2.64	0.000

يتضح من الفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية الآتي:
(١٠٠٥).

(2.55).

.

.

.

.

.

.

جدول رقم (2-5)

يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس الهيكل التنظيمي

مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	السؤال		
.000	3.02	17.4	17.7	25.1	24.5	15.3	يتم التعيين في الوظائف الإدارية طبقا للشواغر الإدارية في الهيكل التنظيمي.	40	
.000	2.62	22.2	26.4	24.9	20.4	6.1	الوظائف الإدارية في الهيكل التنظيمي تتناسب مع حجم الاحتياجات الفعلية.	41	
.000	2.79	19.6	20.6	29.8	20.9	9.2	الهيكل التنظيمي الحالي يمنع تداخل الصلاحيات والمهام بين الوحدات التنظيمية.	42	
.000	2.81	21.6	18.3	28	21.3	10.7	الهيكل التنظيمي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من اجل تحقيق أهداف المنظمة	43	
.000	2.72	19.6	23.3	27.9	23.9	5.2	مهام وواجبات العمل تتناسب مع تخصصات العاملين	44	
.000	3.10	12.7	17	30.3	27.2	12.7	الهيكل التنظيمي يعطي الأنشطة الأساسية للوزارة اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب .	45	
.000	3.29	11.1	16.4	22.8	31.8	17.9	الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في الوزارة.	46	
.000	3.01	16.2	17.4	29.6	23.1	13.7	الهيكل التنظيمي لديه القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل .	47	
0.000	2.92	البيعد الكلي							

يتضح من خلال الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي الآتي:

.(٠.٠٠٥)

.(3.10)

.(3.29)

.(3.01)

.

.(

.

جدول رقم (2-6)

يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات

التي تقيس كفاءة القائمين على عملية الاختيار

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	
48	4.9	17	17.9	25	48	2.31	.000	
49	9.9	21.9	22.5	19.1	26.5	2.69	.000	
50	3.7	21.3	23.8	21	30.2	2.47	.000	
51	5.6	22.9	21.9	21	28.5	2.56	.000	
52	5.6	15.7	20.4	21.6	36.7	2.32	.000	
53	7.1	13.6	24.7	17	37.7	2.35	.000	
54	7.1	16.6	21.8	20.9	33.5	2.43	.000	
البيعد الكلي							2.54	0.000

يتضح من خلال الفقرات التي تقيس كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين الآتي:

جدول رقم (2-7)

يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية

مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق موافق	موافق بشدة	السؤال
.000	2.67	19.8	24.7	28.7	22.3	4.6	55 نظام تقييم الأداء الحالي يساهم في الحكم على مدى سلامة سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين داخل الوزارة
.000	2.61	23.5	23.2	27.4	20.7	5.2	56 معايير تقييم الأداء الحالية تعمل على إجراء تقييم عادل لمستوى أداء العاملين في مختلف الوظائف
.000	2.34	31.4	29.3	19.8	12.5	7	57 يتم إعلام العاملين في الوظائف الإدارية بنتائج تقييم الأداء واقتراح التحسينات المطلوبة على الأداء
.000	2.80	24.6	17.2	23.7	22.2	12.3	58 يتم تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية بشكل دوري.
.000	2.90	15.9	20.5	29.4	26	8.3	59 يحرص العاملون في الوظائف الإدارية على تنفيذ العمل وفقا للأهداف العامة والخطط المرسومة
.000	3.13	13.3	16	27.5	30.5	12.7	60 يحرص العاملون في الوظائف الإدارية على إنجاز مهام العمل بالسرعة الممكنة
.000	3.20	13.7	15.5	23.2	32.6	14.9	61 يبذل العاملون في الوظائف الإدارية الجهد الكافي للقيام بمهام العمل
.000	3.27	12.5	14.3	23.2	33.2	16.8	62 يحرص العاملون في الوظائف الإدارية على

إنجاز مهام العمل بدقة وكفاءة							
63	يلتزم العاملون في الوظائف الإدارية بأنظمة وقوانين العمل	14.2	37	22.2	14.5	12	3.27
64	العاملون في الوظائف الإدارية لديهم رغبة مستمرة في تطوير قدراتهم الإدارية	16.7	31.9	23.7	14.3	13.4	3.24
65	يحرص العاملون في الوظائف الإدارية على العمل بروح الفريق والتعاون الإيجابي تحقيقا لمصلحة العمل	14.5	23.6	29.1	16.7	16.1	3.04
66	العاملون في الوظائف الإدارية لديهم القدرة على الابتكار والتطوير	7.7	28.2	25.4	21.7	17	2.88
67	تقوم الوزارة بعمل دورات تدريبية وتأهيلية بانتظام للعاملين في الوظائف الإدارية بهدف رفع كفاءتهم الإدارية	12.4	26.7	24.2	20.6	16.1	2.99
68	يملك العاملون في الوظائف الإدارية القدرة اللازمة للتعامل مع المشكلات التي تعترض طريق العمل	8.8	31.3	30.1	17.9	11.9	3.07
69	يتخذ العاملون في الوظائف الإدارية القرارات المناسبة في الوقت المناسب	6.4	24.8	30.9	20	17.9	2.82
70	يمتلك العاملون في الوظائف الإدارية المهارات الإدارية المطلوبة للأداء الناجح	8.8	29.4	27	19.7	15.2	2.97
البيعد الكلي							2.95
							0.000

يتضح من الفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية الآتي:

(3.20).

(3.27).

.(3.24)

.(3.04)

.(3.07)

.(

.(2.99)

.

.(٠.٠٥)

.

.(٠.٠٥)

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

:

.

.

.
.
.
.(

توضيح
(Sig)

الفرضية الأولى:

جدول رقم (3-3)
يبين العلاقة بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وبين مستوى
أداء العاملين في الوظائف الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	Sig
---	--------	----------------	-----

.000	0.797**		١
------	---------	--	---

.(0.05)

.

.

.

الفرضية الثانية:

.

جدول رقم (٤-٣)

يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين
وبين التحليل والتوصيف الوظيفي

م	المحور	معامل الارتباط	Sig
---	--------	----------------	-----

.000	0.558**		٢
------	---------	--	---

.(0.05)

الفرضية الثالثة:

جدول رقم (3-5)

يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين
وبين تخطيط الموارد البشرية

Sig	معامل الارتباط	المحور	م
.000	.730**		3

.(0.05)

الفرضية الرابعة:

جدول رقم (3-6)

يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين الهيكل التنظيمي

Sig	معامل الارتباط	م
.000	.692**	4

.(0.05)

الفرضية الخامسة:

جدول رقم (3-7)

يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين
و كفاءة القائمين على عملية الاختيار

م	المحور	معامل الارتباط	Sig
٥		.751**	.000

.(0.05)

.

.

الفرضية السادسة:

.(

(One Way ANOVA)

:

جدول رقم (3-8)

يوضح الفروق الإحصائية بين العاملين في الوظائف الإدارية حول واقع سياسات الاختيار

والتعيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة

م	المتغير	قيمة F	Sig
---	---------	--------	-----

.584	.805		6-1
.196	1.519		6-2
.362	1.021		6-3

.Sig=0.584

.Sig= 0.196

.Sig= 0.362

الفصل السابع النتائج والتوصيات

مقدمة:

:

أولاً: النتائج:

النتائج المرتبطة بسياسات الاختيار والتعيين:

.

.

.

·(

.

.

.

.

.

.
النتائج المترتبة على الأداء الوظيفي:

.
ثانياً: التوصيات:

توصيات متعلقة بسياسات الاختيار والتعيين:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

توصيات متعلقة بمستوى الأداء الوظيفي:

.

.

.

توصيات ببحوث مستقبلية

.(

قائمة المراجع

الكتب

.٢٠٠٠

٢٠٠١.

١٩٩٢.

٢٠٠٣.

١٩٩٥.

٢٠٠٣.

١٩٩٦.

٢٠٠١.

٢٠٠١.

١٩٩٤.

١٩٩٩.

٢٠٠٤.

٢٠٠٢.

٢٠٠٣.

.٢٠٠٣

.٢٠٠٠

.٢٠٠٦

.١٩٩٥

١٩٨٧.

١٩٩٩.

٢٠٠١.

٢٠٠٢.

.٢٠٠٣

.١٩٩٦

٢٠٠٠.

.١٩٩٣

.١٩٩٢

.٢٠٠٥

رسائل وأبحاث علمية

. ٢٠٠٤

1993.

1999.

.1999

.2002

2004.

2006.

.2003

.

2004.

.1989

.2004

.1990.

۱۹۸۸.

.۲۰۰۳

۲۰۰۱.

.۲۰۰۴

.۲۰۰۴

.۲۰۰۱

1. Augustige A. Lado and Mary C. Wilson " Human Resource System and Sustained Competitive Advantage" Academy of Management Review,vol.19,1994
2. Jordan & Whiteley: HRM Practice In Information Technology Management : Proceeding of the ACMSIGCPR Conference, New York,1994
3. Chu & Others : " Centralized Versus Decentralized Manpower Resources Planning " Journal of Operational Research Society . vol.24. no.7.jul. 1991
4. Heraty and Morley " policy and practice in recruitment and selection in Ireland" (Electronic Version) Journal of Management Development, vol. 17 , no. 7,1998

تقارير ودراسات

٢٠٠٤.

٢٠٠٥.

٢٠٠٣.

.(٣١)

٢٠٠٤

.

٢٠٠٠.

١٩٩٩.

١٩٩٨.

٢٠٠٥

.٢٠٠٥

.٢٠٠٦

مواقع انترنت

www.aman-palestine.org/arabic/Documents/wastaConf_Emp.doc

<http://www.kau.edu.sa/Postgraduate/SearchSub.asp?Dept=D001>

<http://www.futureuniv.com/futunv/html/modules.php?name=News&file=article&sid=11>

<http://www.pcpsr.org/arabic/domestic/index.html>

<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02621719810244490>

الملاحق

الملحق الأول (الاستبانة)

الملحق الثاني (خطاب الجامعة الإسلامية للوزارات الفلسطينية بهدف مساعدة الباحث)

بسم الله الرحمن الرحيم

يرجى وضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة

المسمى الوظيفي:

- وكيل وزارة وكيل وزارة مساعد مدير عام الوزارة مدير عام في الوزارة
 نائب مدير عام مدير دائرة نائب مدير دائرة رئيس قسم

المؤهل العلمي:

- دراسات عليا بكالوريوس دبلوم متوسط ثانوية عامة
 أقل من ثانوية

سنوات الخبرة في عهد السلطة الفلسطينية :

- أقل من ٥ سنوات من ٦ إلى ١٠ سنوات من ١١ إلى ١٥ سنة من ١٦ إلى ٢٠ سنة
 أكثر من ٢٠ سنة

الجنس:

- ذكر أنثى

العمر :

- ١٨ إلى ٢٢ ٢٣ إلى ٣٠ ٣١ إلى ٤٠ ٤١ إلى ٥٠
 ٥١ فأكثر

عدد المرؤوسين الذين تشرف عليهم:

- ١-٥ ٦-١٠ ١١-١٥ أكثر من ١٥
 لا يوجد

ثانيا: واقع سياسات الاختيار والتعيين

برجاء ضع النسبة المئوية (0-100%) التي تتوافق مع إجابتك في المربع المناسب أمام السؤال.

مثال: إذا كنت توافق بنسبة 75% ، تكتب النسبة في المربع المناسب، أسفل الدرجة التي تندرج تحتها النسبة

م	السؤال				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	81-100	61-80 75	41-60	21-40	0-20
١- مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية					
١					يوجد داخل الوزارة سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية
٢					يوجد داخل الوزارة سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية
٣					سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقا لأسس ومعايير علمية سليمة
٤					سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية
٥					تعطى الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية للعاملين داخل الوزارة
٦					تتيح الوزارة الفرصة للراغبين من خارج الوزارة للتقدم لشغل الوظائف الإدارية
٧					سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية
٨					سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية
٩					سياسات الاختيار والتعيين تحفز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية
١٠					سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين
١١					سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في استقرار معدل دوران العمل في الوزارة
١٢					سياسات الاختيار والتعيين تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإدارية
١٣					سياسات الاختيار والتعيين تعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الوظائف الإدارية
م	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

بشدة	السؤال					
	0-20	21-40	41-60	61-80		81-100
					١٤	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات الإدارية على الترشح لشغل الوظائف الإدارية
					١٥	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية
					١٦	قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراء عملية اختيار وتعيين سليمة للعاملين في الوظائف الإدارية
					١٧	هناك التزام من قبل الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار والتعيين
					١٨	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجريبية تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف
					١٩	يمارس ديوان الموظفين العام دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف الإدارية
٢٠						المصادر التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية تتضمن
						الإعلان في الصحف المحلية كمصدر للترشيح
						الإعلان داخل الوزارة
						الترشيح من قبل الإدارة العليا بالوزارة
						الاتصال بمعاهد متخصصة في إعداد الموظفين الإداريين
						ترشيحات من قبل المسؤولين عن المنصب الشاغر
مصادر أخرى/ أذكرها						
٢١						الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية تتضمن:
						الترقية التلقائية
						عقد مسابقات
						إجراء مقابلات
						إجراء اختبارات
						الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب
						حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسبا
أساليب أخرى/ أذكرها						

م	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
---	------------	-------	-------	-----------	-----------

بشدة	السؤال				
	0-20	21-40	41-60	61-80	
	المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية عند عملية الاختيار:				٢٢
					المهارة الإدارية: وتعني القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة
					المهارة الفنية: التخصص في مجال المنصب مثل المدير المالي لديه معرفة بالأمر المالية والمحاسبية.
					المهارة الفكرية: من حيث القدرة على التحليل والابتكار
					المهارة الإنسانية: وتعني القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين
	يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية مجموعة من الاختبارات تتضمن:				٢٣
					اختبارات الذكاء
					اختبار القدرات: يقيس عددا من القدرات مثل الإبداع، الاستيعاب، التنسيق، التعبير، القدرة على الابتكار.. الخ
					اختبار الشخصية: تستهدف تحديد خصائص شخصية المرشح، مثل الثقة بالنفس، الإقدام على العمل، الميل للتعاون، الأمانة، الإخلاص... الخ
					اختبار الاهتمام والقيم: مثل الاهتمامات العلمية، الأدبية، الفنية، والقيم الاقتصادية... الخ
					اختبار الموقف: حيث يوضع المرشح في موقف مشابه لما سيعترضه في العمل من مواقف وقضايا، وينظر إلى كيفية تصرفه
					مراكز تقييم الإدارة: يقوم المرشحون وفقا لهذا الأسلوب بالقيام بمهام إدارية واقعية تحت إشراف خبراء تقييم.
	من أنواع مقابلات التوظيف التي تجري مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية:				٢٤
					مقابلات شخصية
					مقابلات جماعية
					مقابلات موجهة: بواسطة قائمة من الأسئلة المعدة مسبقا
					مقابلات غير موجهة: حيث الأسئلة مفتوحة وغير معدة مسبقا.

م	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
---	------------	-------	-------	-----------	-----------

بشدة	السؤال					
	0-20	21-40	41-60	61-80		81-100
	معايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية تتضمن :				٢٥	
					الأقدمية في الخدمة	
					المؤهل العلمي	
					الكفاءة والجدارة	
					تقارير الأداء	
					تقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير	
					توصيات الإدارة العليا بالوزارة	
					تزكية المسئول السياسي الأول بالوزارة (الوزير)	
					التنفيذ السياسي، بالانتماء إلى أحزاب سياسية معينة	
					الاعتبارات الشخصية (مثل الصداقة أو المعرفة...الخ)	
					التنفيذ العشائري	
٢ - التحليل والتوصيف الوظيفي						
					يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظيفة الحالية التي أعمل بها	٢٦
					يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على تحليل وظيفي، يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها	٢٧
					الوصف الوظيفي الحالي يتسم بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية	٢٨
					المؤهلات والخبرات التي حصلت عليها تتناسب مع شروط ومتطلبات شغل الوظيفة التي أشغلها	٢٩
					الواجبات والمهام التي أؤديها تتطابق مع وصف الوظيفة التي أشغلها	٣٠
					يتم مراجعة الوصف الوظيفي للوظيفة التي أعمل بها بشكل دوري لمواكبة المستجدات في العمل	٣١

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
-----------	-----------	-------	-------	------------	--

بشدة	السؤال				
	0-20	21-40	41-60	61-80	
٣- تخطيط الموارد البشرية					
					٣٢ توجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف
					٣٣ يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين في الوظائف الإدارية في ضوء تخطيط علمي يشمل العدد المطلوب بالنوعية المناسبة
					٣٤ التعيين في الوظائف الإدارية يتم استنادا لخطة الموارد البشرية داخل الوزارة
					٣٥ تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على الخبرة الشخصية للمديرين داخل الوزارات .
					٣٦ تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير احتياجات الوزارة من العاملين في الوظائف الإدارية في الوقت المناسب
					٣٧ تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في الوزارة في تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية بشكل سليم.
					٣٨ تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد، الاستقالة، أو ترك الخدمة
					٣٩ هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا داخل الوزارة بتخطيط الموارد البشرية
٤-الهيكل التنظيمي					
					٤٠ يتم التعيين في الوظائف الإدارية طبقا للشواغر الإدارية في الهيكل التنظيمي
					٤١ الوظائف الإدارية في الهيكل التنظيمي تتناسب مع حجم الاحتياجات الفعلية
					٤٢ الهيكل التنظيمي الحالي يمنع تداخل الصلاحيات والمهام بين الوحدات التنظيمية
					٤٣ الهيكل التنظيمي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة
					٤٤ مهام وواجبات العمل تتناسب مع تخصصات العاملين

				موافق			غير	غير
--	--	--	--	-------	--	--	-----	-----

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال	
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100		
تابع الهيكل التنظيمي						
					الهيكل التنظيمي يعطي الأنشطة الأساسية للوزارة اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب	٤٥
					الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في الوزارة	٤٦
					الهيكل التنظيمي لديه القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل	٤٧
٥-كفاءة القائمين على عملية الاختيار						
					يوجد داخل الوزارة وحدة إدارية (قسم مختص) تتولى مهمة المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لشغل المناصب الإدارية	٤٨
					يتم تشكيل لجنة من قبل الوزارة وبالتنسيق مع ديوان الموظفين العام تتولى مهمة اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية	٤٩
					يقوم القائمون على عملية الاختيار والتعيين بالمتابعة المستمرة للأوضاع التنظيمية وما يحدث من تعديلات على العمل	٥٠
					يملك القائمون على عملية الاختيار والتعيين قدر مناسب من المهارات المطلوبة	٥١
					يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية	٥٢
					القائمون على عملية الاختيار والتعيين يتم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة	٥٣
					يمارس القائمون على الاختيار والتعيين دورا رقابيا على الوحدات الطالبة لتعيين موظفين للتأكد من وجود شاغر وظيفي على الهيكل التنظيمي للدائرة المعنية	٥٤

وأخيرا نشكر لكم
حسن تعاونكم معنا

السؤال	بشدة	موافق	محايد	موافق	بشدة
	81-100	61-80	41-60	21-40	0-20
أداء العاملين في الوظائف الإدارية					
تقييم الأداء الحالي يساهم في الحكم على مدى سلامة ت وإجراءات الاختيار والتعيين داخل الوزارة					
ر تقييم الأداء الحالية تعمل على إجراء تقييم عادل رى أداء العاملين في مختلف الوظائف					
علام العاملين في الوظائف الإدارية بنتائج تقييم الأداء اح التحسينات المطلوبة على الأداء					
نقيم أداء العاملين في الوظائف الإدارية بشكل دوري					
س العاملون في الوظائف الإدارية على تنفيذ العمل وفقا اف العامة والخطط المرسومة					
س العاملون في الوظائف الإدارية على إنجاز مهام ب بالسرعة الممكنة					
العاملون في الوظائف الإدارية الجهد الكافي للقيام بمهام ب					
س العاملون في الوظائف الإدارية على إنجاز مهام ب بدقة وكفاءة					
العاملون في الوظائف الإدارية بأنظمة وقوانين العمل املون في الوظائف الإدارية لديهم رغبة مستمرة في ر قدراتهم الإدارية					
س العاملون في الوظائف الإدارية على العمل بروح ق والتعاون الإيجابي تحقيقا لمصلحة العمل					
ون في الوظائف الإدارية لديهم القدرة على الابتكار والتطوير					
الوزارة بعمل دورات تدريبية وتأهيلية بانتظام للعاملين وظائف الإدارية بهدف رفع كفاءتهم الإدارية					
العاملون في الوظائف الإدارية القدرة اللازمة للتعامل مشكلات التي تعترض طريق العمل					
العاملون في الوظائف الإدارية القرارات المناسبة في ب المناسب					
العاملون المهارات الإدارية المطلوبة للأداء الناجح ب					

