

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

د. ماجد محمد الفراء و أ. محمد منصور الزعنون

قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية- غزة محاضر زائر في جامعتي الأزهر
عميد التخطيط والتطوير والقدس المفتوحة

تاريخ استلام البحث: 2007/5/29م ، تاريخ قبول البحث: 2007/11/10م

ملخص: يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وبذلك يكون قد تناول الباحثان الإدارات العليا والوسطى والدنيا في تلك الوزارات. وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجمها (500) موظف. ومن أهم نتائج البحث: أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفيذ السياسي، والتنفيذ العشوائي، والاعتبارات الشخصية. وكان من أهم توصيات الدراسة: العمل على وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية، مع ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض؛ الأمر الذي يستوجب تطويرها سويًا وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب مع العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعاييرها واضحة، يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

The reality of recruitment and selection policies at the administrative positions in the ministries of the Palestinian Authority in the Gaza Strip

Abstract: The study aimed at examining the reality of recruitment and selection policies at the administrative positions in the ministries of the Palestinian Authority in the Gaza Strip. The research used analytical descriptive method. The research population consisted of 3363 employees from different managerial positions. The research used a stratified random sample. It consisted of 500 employees from different ministries.

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.

At the end, the researchers 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 these recommendations are to create a suitable environment based on scientific criteria for the process of selection and recruitment, develop the role of human resource management and considering it as a system, which consists of different parts which affect each other, moreover, issue suitable law for organizing the process of selection and recruitment for administrative positions in the ministries.

أولاً - المقدمة:

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض الفلسطينية عام 1994م تحدى إقامة نظام سياسي فلسطيني بكل ما يتضمنه ذلك من إعداد الأطر الدستورية والقانونية والبناء المؤسسي لإدارة حياة القسم الأكبر من المواطنين الفلسطينيين على الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ عام 1967م، وقد شاب تلك التجربة على امتداد السنوات الماضية العديد من جوانب الخلل التي طالت مختلف نواحي البناء المؤسسي؛ مما أدى إلى ظهور دعوات الإصلاح من قبل المجتمع الفلسطيني والعديد من الشخصيات الفلسطينية الذين يمثلون توجهات ومؤسسات متعددة¹.

وبعد الشروع في تشكيل الوزارات والهيئات الفلسطينية المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني انتشرت ظاهرة الوساطة والمحسوبية في التعيينات بشكل ملفت للنظر، حيث تم العديد من التعيينات في الوظائف المدنية والعسكرية بشكل غير مهني، دون الالتزام بالإجراءات الإدارية التي تأخذ بالاعتبار: الاختصاص والخبرة والدرجة العلمية، حيث ارتبطت إجراءات التعيين بعوامل كثيرة أهمها؛ الخلفية السياسية للأفراد، والعلاقات الشخصية مع القيادات السياسية، وعوامل القرابة والعشائرية، عدا أن ذلك تم في معظمه دون تخطيط مسبق لمعرفة القوة البشرية اللازمة من ناحية، وعدد الشواغر المرتبطة بالأهداف من ناحية أخرى؛ مما أدى ذلك إلى تضخم الكادر البشري العامل في القطاع العام منذ تأسيسه في العام 1994م وتسارع بشكل غير طبيعي إلى أن وصل إلى ما يقارب عن (150) ألف موظف حتى العام 2005م، فأصبح القطاع العام يستحوذ على حوالي (25%) من حجم العمالة الفلسطينية، ولا بد من الإشارة في هذا السياق إلى أن هذا الكم الهائل من الوظائف لم يرافقه إنتاجية تتناسب مع هذا العدد من الموظفين؛ الأمر الذي

¹ أبو دية، أحمد، دوافع ومتطلبات الإصلاح وآلياته ومنجزاته، المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2004، ص4.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

أصبح يشكل عبئاً مالياً وإدارياً لميزانية السلطة الفلسطينية، وبخاصة أن آلاف الموظفين ممن تم تعيينهم بالواسطة والمحسوبة لا يعملون في إطار الوظائف التي عينوا على أساسها¹.

كما اتصفت سياسات اختيار وتعيين الموظفين بوزارات السلطة بالبعد عن الموضوعية وخصوصاً في المراكز العليا والقيادية، فلم تركز إلى أسس علمية سواء أكانت من ناحية المؤهلات العلمية أم الخبرات العملية أم صفات النزاهة والاستقامة وبذلك ما أكد عليه تقرير ميشيل روكارد² إلا أن التوظيف العام في السلطة الفلسطينية تحول إلى وسيلة للمكافأة على الولاء ولتأمين قاعدة جماهيرية دون الالتفات إلى عوامل المؤهل أو الخبرة أو الكفاءة أو الحاجة.

بعد هذا الاستعراض لجوانب الخلل والمشكلات التي تعاني ومازالت تعاني منها الوزارات الفلسطينية، وبعد بروز دعوات الإصلاح المتكررة يتضح جلياً أهمية اختيار وتعيين الكفاءات البشرية والقيادات الإدارية القادرة على تنفيذ وتطوير برامج إصلاح حقيقية تكفل التغلب تلك هذه المشكلات والمعوقات.

وكما أكد خريسات 1995³ أن الأسباب الرئيسة لفشل معظم عمليات الإصلاح والتطوير الإداري في البلاد العربية ترجع إلى عدم توفر القيادات الإدارية التي تتميز بالكفاءة والأخلاق، حيث بين أن تلك القيادات هي الحلقة المفقودة في الأجهزة الإدارية العربية.

إن اختيار الفرد المناسب للعمل؛ يؤدي إلى رفع معنوية الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت وأقل تكلفة وبالمقابل فإن الاختيار غير السليم يؤثر على فاعلية وكفاية القدرات الإنسانية⁴.

ثانياً - مشكلة الدراسة:

ما تقدم دفع الباحثان إلى النظر إلى مشكلة الدراسة والتي تتمثل في التساؤل التالي:

¹ الشعيبي، عزمي، الواسطة والمحسوبة في إشغال الوظيفة العامة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر أمان السنوي الثاني، لا... للواسطة والمحسوبة والمحابة، رام الله، 2005، ص 8.

² يزيد صايغ، خليل الشقاقي، تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية، الملخص التنفيذي-مجلس العلاقات الخارجية(تقرير ميشيل روكارد)، 1999.

³ كلاب، سعيد، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2004، نقلا عن خريسات، جميل، لماذا تفشل عمليات الإصلاح والتطوير الإداري في البلاد العربية، مجلة التنمية والإنماء والإدارة -العدد الثامن والعشرون، 1995، ص11.

⁴ الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص205.

ما هو واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة؟ من خلال التعرف على واقع تلك السياسات وآليات تطبيقها؛ يمكن الوقوف على مواضع الخلل في تلك السياسات وفي آليات تنفيذها ومن ثم القدرة على معالجتها؛ مما يمكن الوزارات الفلسطينية من العمل على زيادة فعالية تلك السياسات في اختيار أكفأ العناصر البشرية لشغل تلك المواقع القيادية والارتقاء بمستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية في مختلف الوزارات الفلسطينية.

ثالثاً - فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين وجود تحليل وظيفي في الوزارات الفلسطينية يحدد شروط ومتطلبات شغل المواقع الإدارية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين وجود تخطيط للموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين وجود هيكل تنظيمي فاعل.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية تعزى إلى عامل السمات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

رابعاً - أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأثر تلك السياسات على مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.
- 2- التعرف على مدى وجود تحليل وتوصيف وظيفي واضح للمواقع الإدارية يستند إليه في عملية الاختيار.
- 3- التعرف على مدى وجود تخطيط سليم للموارد البشرية يحدد حجم الاحتياجات الفعلية من الوظائف الإدارية.
- 4- التعرف على مدى وجود هيكل تنظيمي فاعل للوزارات الفلسطينية.
- 5- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في اختيار المرشحين لشغل تلك المواقع القيادية.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

- 6- التعرف على مدى كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية.
- 7- تقديم توصيات إلى القائمين على شؤون الخدمة العامة في فلسطين؛ لأجل وضع أسس وقواعد علمية سليمة لاختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية.

خامساً - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة باعتبارها من الدراسات القليلة التي تناولت بشكل خاص موضوع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية.

حيث تناول الباحثان موضوع سياسات الاختيار كمنظومة متكاملة تتضمن تكامل وترابط الأنشطة الوظيفية المكونة لها والمؤثرة فيها وهي التخطيط العلمي السليم للاحتياجات الإدارية وتحليل وتوصيف الوظائف الإدارية والاستقطاب؛ مما يتطلب تطوير تلك الأنشطة وإزالة أوجه القصور التي تعاني منها؛ لضمان بناء بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين.

كما تتبع أهمية البحث من كون سياسة الاختيار والتعيين تلعب دوراً فعالاً في رفع كفاءة أداء العاملين وذلك باختيار أنسب الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص والصفات اللازمة للنجاح في العمل، كما تكمن أهميتها باعتبارها بحثاً ميدانياً عمل الباحثان من خلاله على دراسة وتحليل سياسات الاختيار والتعيين والأنظمة الحالية المتبعة في الوزارات الحكومية ثم العمل على وضع تصور وآليات لإتباع منهج علمي سليم في عملية الاختيار والتعيين بما يضمن اختيار أفضل وأكفأ المرشحين لشغل تلك المواقع القيادية في الهيكل التنظيمي للوزارة.

كما أنها تقدم لمتخذي القرار في الوزارات الفلسطينية صورة حقيقية عن واقع وطبيعة أنظمة الاختيار والتعيين المعمول بها حالياً، والإصلاحات الإدارية اللازمة لتلك السياسات والأنظمة؛ وذلك لأجل العمل على رفع كفاءة العمل الإداري في مختلف المؤسسات الحكومية.

سادساً - أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام المصادر الثانوية كالمراجع والدوريات والدراسات السابقة و المصادر الأولية كالأستبيان؛ وذلك تمشياً مع متطلبات الدراسة التي تعتمد على دراسة الواقع .

سابعاً - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية: العليا والوسطى والدنيا في الوزارات الفلسطينية حيث يبلغ عدد تلك الوزارات 22 وزارة بالإضافة إلى اثنين وزيري دولة حسب التشكيل الوزاري في عام 2006 كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (1) يوضح عدد الوزارات الفلسطينية ضمن مجتمع الدراسة

العدد	اسم الوزارة	العدد	اسم الوزارة
1	وزارة المالية	12	الأشغال العامة والإسكان
2	وزارة الشؤون الخارجية	13	وزارة الزراعة
3	وزارة الداخلية	14	وزارة التربية والتعليم العالي
4	وزارة العدل	15	وزارة النقل والمواصلات
5	وزارة الثقافة	16	وزارة الاتصالات والتكنولوجيا
6	وزارة الإعلام	17	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
7	وزارة الشباب والرياضة	18	وزارة السياحة والآثار
8	وزارة الصحة	19	وزارة العمل
9	وزارة التخطيط	20	وزارة الشؤون الاجتماعية
10	وزارة الحكم المحلي	21	وزارة شؤون الأسرى والمحررين
11	وزارة الاقتصاد الوطني	22	وزارة شؤون المرأة

المصدر: مرسوم رئاسي رقم (14) لسنة 2006، بشأن تشكيل مجلس الوزراء، الوقائع الفلسطينية، الجريدة الرسمية للسلطة الفلسطينية، العدد 64، مايو، 2006. ويبلغ عدد الموظفين الذين يحملون مسميات إدارية (3363) موظفا حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح عدد الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية إدارية ضمن مجتمع الدراسة

الدرجة	العدد	نسبة الموظفين
وكيل وزارة	6	0.17%
وكيل مساعد	13	0.38%
مدير عام الوزارة	6	0.17%
مدير عام في الوزارة	132	3.92%
نائب مدير عام	43	1.72%
مدير دائرة	1185	35.23%
نائب مدير دائرة	405	12.04%
رئيس قسم	1573	46.77%
الإجمالي	3363	100%

المصدر: ديوان الموظفين العام، بيانات غير منشورة، 2006.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

ثامناً - عينة الدراسة:

استخدم الباحثان عينة طبقية عشوائية، حيث تم توزيع 500 استبانة على وزارات السلطة الفلسطينية للموظفين العاملين في الوظائف الإدارية: العليا والوسطى والدنيا والذين يحملون مسمى وظيفي: (وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام وزارة، مدير عام في وزارة، نائب مدير عام، مدير دائرة، نائب مدير، ورئيس قسم). أي بواقع 14.8% من أفراد المجتمع الأصلي. وقد بلغ عدد المستجيبين 341 مستجيباً في حين تم استبعاد عدد 9 استبانات؛ بسبب عدم استيفاء الاستبانة بشكل كامل من قبل المستجيبين، وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي تم استخدامها في عملية التحليل 332 استبانة، وعليه تصبح نسبة المردود الصالح لغرض التحليل الإحصائي (64.4%). وقد مثل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (332) ما نسبته (9.8%) من المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ (3363)¹.

تاسعاً - الصدق والثبات:

1- صدق البناء:

قام الباحثان بعرض الاستبانة على 7 من المحكمين، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم ثم أعيدت صياغة بعض العبارات، إلى أن استقرت الاستبانة على (70) فقرة للتعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية وأثره على مستوى الأداء. وبعد ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية قوامها 30 موظفاً حكومياً من وزارات فلسطينية مختلفة ممن ينتمون إلى مجتمع الدراسة؛ بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الرئيس الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد كانت النتائج إيجابية حيث دلت النتائج على أن معظم الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يؤكد أن الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الاتساق الداخلي يطمأن إلى أنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

¹ مقداد، محمد، والفراء، ماجد، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، غزة، دار المقداد للطباعة، 2004، ص 194.

3- ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني لكل مجال وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، وقد أظهر التحليل أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية دلت على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

عاشراً- الأساليب الإحصائية:

لإنجاز الإطار العملي للدراسة؛ استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها واختبار الفروض ، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها مايلي:-

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وقياس صدق المحتوى لفقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان من خلال اختبار Split Half. لقياس مدى ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S) وقد تبين أنها معلمية.
- 5- اختبار تحليل التباين One Way ANOVA، لقياس الفروق الإحصائية للسمات الشخصية لعينة الدراسة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين.
- 6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test؛ لاختبار متوسط الفقرات: (إيجابية، سالبة، ومحايدة)

الحادي عشر- الإطار النظري:

أولاً- مفهوم عملية الاختيار:

لقد طرح الكثير من كتاب وعلماء الإدارة عدداً من المفاهيم المتعلقة بعملية الاختيار في الوظائف بشكل عام، وفيما يلي عرض لمجموعة من تلك المفاهيم:

قد ينظر إلى الاختيار بأنه عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أفضلهم. وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أكثرهم ملاءمة. وهناك فرق بين المفهومين، فطبقاً للمفهوم الأول: تنتظر الإدارة تقدم بعض الأشخاص لشغل وظيفة معينة شاغرة على سلم الوظائف، وليس هناك ما يضمن أن الأفراد

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

المتقدمين وفق هذه الحالة هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم. وطبقاً للمفهوم الثاني: وهو أن تقوم الإدارة بالبحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة فان الإدارة تعمل على تنمية مصادرها من الأفراد، وبذلك تزيد من فرصة الحصول على العناصر الأكثر كفاءة وهذا المفهوم فيه قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة¹.

وجاء في تعريف آخر: "يتمثل قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، وبأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، ويعد 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 الاختيار².

وفي تعريف آخر للاختيار عرف بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة"³.

وقد عرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار في المنظمة"⁴.

إن عملية الاختيار وفقاً لهذه التعريفات والمفاهيم، 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 والمتناسبة مع متطلبات ومسئوليات شغل تلك المواقع الإدارية، كما أن هذه الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى أساس علمي سليم يقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة بما يحقق أيضاً: العدالة والمساواة والمنافسة بين جميع المتقدمين لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في السلم الإداري للمنظمات.

¹ أبو شيخه، نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 80 - 81

² حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2001، ص 123.

³ سالم، مؤيد، وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص 85.

⁴ ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأخيرة، مصر: الدار الجامعية، 1999، ص 155.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

ثانياً - أهمية عملية الاختيار:

تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد ومعايير عملية الاختيار تستطيع المنظمة تحقيق التالي¹:

1- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، إن الشخص الذي يشعر أنه عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار.

2- إن 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.

3- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها.

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

5- إن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان أولئك لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة والعكس صحيح².

ثالثاً - 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 هما³:

1- وجود فوارق هامة وجوهرية بين الأفراد.

2- اختلاف وتباين متطلبات كل وظيفة باختلاف المهن وتباينها؛ يستتبع اختلاف الخصائص الجسمية والعقلية لشاغلي تلك الوظائف.

¹ أبو شيخة، مرجع سابق، ص 82.

² عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلي، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص 77.

³ عبد الرحمن، عمر، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987، ص ص 189-190.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

رابعاً - طرق اختيار الموظفين:

تلجأ الإدارة إلى طرق مختلفة في الاختيار، تنتوع من دولة إلى أخرى تبعا لقوانينها وأنظمتها الإدارية، وبصفة عامة يمكن حصر الطرق المتبعة لدى الدول في اختيار الموظفين بما يلي¹:

- 1- 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. ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تفتح المجال أمام المحسوبية والانحراف في استعمال السلطة، وقد عدلت عنها معظم القوانين الحديثة؛ فلم يعد لها وجود إلا فيما يتعلق بالوظائف الإدارية العليا، والتي تستند في حالات كثيرة إلى اعتبارات سياسية.
- 2- 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 في أن الانتخاب لا يكفل دوماً اختيار الأكفأ لشغل الوظيفة العامة، فقد تتغلب الاعتبارات العائلية والشخصية على اعتبارات المصلحة العامة.
- 3- الإعداد الفني والإداري المسبق:** تلتزم بعض الدول ضمن قوانينها العامة وأنظمتها المتعلقة بشغل الوظائف العامة بتأهيل وإعداد الأشخاص فنياً وإدارياً، قبل إشغال بعض الوظائف التي تتطلب طبيعتها مثل هذا الإعداد. ويتم هذا الإعداد عبر معاهد أو مدارس مختصة بالإدارة تنشئها الدول لهذا الغرض، مثل المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، والمدرسة الوطنية للإدارة في تونس.
- 4- 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، وتعتبر طريقة المسابقة من أفضل طرق اختيار الموظفين للوظائف العامة، كما أنها الأكثر شيوعاً في الدول الديمقراطية.

¹ بشناق، باسم، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية (31)، 2002، صص 13-15.

خامساً- مشكلات عملية الاختيار والتعيين:

تتناقش هذه الفقرة أهم المشكلات التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمات في تحسين جهودها في مجال الاختيار والتعيين، وتلك المشكلات هي¹:

- 1- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات وغياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.
- 2- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.
- 3- ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها.
- 4- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية.
- 5- عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الاختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.
- 6- 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.
- 7- إغفال المحددات القانونية والاجتماعية؛ مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف.
- 8- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين؛ مما يفقدها أهميتها وجديتها أداء القائم بها.
- 9- زيادة التكاليف؛ بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

سادساً- تشريعات وقوانين الخدمة المدنية:

1- لمحة تاريخية:

ورثت السلطة الفلسطينية قانونين يحكمان شؤون الوظيفة العامة، أحدهم: في الضفة الغربية وهو نظام الخدمة المدنية الأردني رقم 23 لسنة 1966، والآخر: في قطاع غزة، وهو أساس الخدمة العامة لسنة 1988، ونظراً للاختلافات بين القانونين؛ أصدر رئيس السلطة الفلسطينية بتاريخ 1994/10/11م قراراً يقضي بإنشاء "ديوان الموظفين العام" تكون مهمته

¹ الهبتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 141-142.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

الإشراف على شؤون الوظيفة العامة، وقد قام ديوان الموظفين العام بإعداد مسودة قانون بشأن الخدمة المدنية؛ لأجل تطبيقه على كافة الأراضي الفلسطينية. وقد صادق الرئيس على تلك المسودة بتاريخ 1996/4/1، ثم بدأ ديوان الموظفين العام بتطبيق مسودة القانون المذكورة فور المصادقة عليها، خصوصاً فيما يتعلق بالمسائل المالية والإدارية. واستمر العمل وفقاً لتلك المسودة حتى إصدار قانون الخدمة المدنية لسنة 1998¹.

2- قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998:

شكل قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 خطوة مهمة باتجاه معالجة العديد من المشكلات التي عانى منها الجهاز الوظيفي في السلطة الفلسطينية، حيث وضع القانون: نظام خدمة مدنية موحداً ثم وضع اختصاصات ديوان الموظفين العام، وألغى دور الديوان في تحديد جدول الرواتب، كما وسع من دور الوزارات في إدارة طواقم موظفيها، ووضع معايير جديدة للتوظيف والترقية والزيادات المختلفة في الراتب، ونص على مبدأ التنافس النزيه في إشغال الوظائف العامة.

وعلى الصعيد العملي، وفي أعقاب البدء بتطبيق القانون، حصلت بعض الإرباكات في صفوف الموظفين؛ بسبب تغير درجاتهم مما دفع ذلك ببعض فئات وقطاعات الموظفين إلى تنظيم إضرابات واعتصامات؛ احتجاجاً على المس بمراكزهم الوظيفية؛ مما أدى إلى تعليق تنفيذ بعض جوانب الشق الإداري للقانون، وبخاصة المتعلقة بإعادة ترتيب درجات الموظفين، كما تم تعليق تنفيذ الشق المالي بكامله. واستمر عدم وجود قانون موحد ينظم شؤون الوظيفة العامة في فلسطين، إلى أن تم تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 1998 والذي جرى البدء في تطبيقه في: 2005/7/1².

3- قانون الخدمة المدنية المعدل 2005:

إن أهم النقاط التي تناولها قانون الخدمة المدنية والمرتبطة بموضوع الدراسة:

1. فئات الموظفين:

فيما عدا الوزراء، تقسم الوظائف إلى³:

- الفئة الخاصة: وتشمل من يعين بدرجة وزير من رؤساء الدوائر الحكومية.

¹ بشناق، مرجع سابق، ص 27

² بشناق، ص 29.

³ قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة 2005، الوقائع الرسمية، الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، العدد 60، 2005.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

- **الفئة العليا:** وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا، وتكون مسؤوليات موظفي تلك الفئة الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في المجالات التخصصية المختلفة ووضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات لتنفيذها.

ويشترط فيهم توفر المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة، ويتم تعيين الوكلاء والوكلاء المساعدين ورؤساء الدوائر والمديرين العاميين من موظفي تلك الفئة أو ما يعادلها.

- **الفئة الأولى:** وتشمل من يعين بوظيفة مدير أو مستشار ممن يمتلكون مهارات إدارية أو قانونية، ويشترط فيهم توفر المؤهلات العلمية المطلوبة.

- **الفئة الثانية:** وتشمل الوظائف التخصصية في مختلف المجالات وتكون مسؤوليات موظفي تلك الفئة القيام بالأعمال التخصصية في المهن: الطبية والهندسية والإدارية والقانونية والمالية والمحاسبية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها. وتضم تلك الفئة موظفي الدوائر الحكومية التي تتطلب مهارات تخصصية محددة.

ويتم اختيار من يمتلكون مهارات إدارية وقيادية من بين موظفي تلك الفئة أو ما يعادلها لشغل الوظائف الإدارية والإشرافية الوسطى، كرؤساء الأقسام والشعب والوحدات.

- **الفئة الثالثة:** وتشمل الوظائف: الفنية والكتابية وأعمال السكرتاريا 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. يتبين من خلال تقسيمات الوظائف وفقا للقانون أن المجتمع الأصلي الخاص بالدراسة يندرج بين الفئة العليا والفئة الأولى وحتى الفئة الثانية.

2- إجراءات التعيين في الوظيفة العامة:

نظم القانون الفلسطيني إجراءات التعيين في الوظيفة الحكومية ووضح طبيعة دور ديوان الموظفين العام في هذا المجال حيث نص القانون وفقا للوائح التنفيذية المنظمة له على¹:
أ- لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاغرة على جدول تشكيلات الوظائف.

¹ الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، دليل الموظف العام، اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية لسنة 2005، المواد 15، 16، 17، من الباب الثاني، الفصل الأول.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

ب- تعد وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة حكومية كشوفاً بالوظائف الشاغرة المرصود لها مخصصات في الموازنة العامة مع تحديد الوظائف المراد شغلها ومبررات شغلها في ضوء احتياجات العمل وتقديمها للديوان في بداية كل سنة مالية وتعطى الأولوية في شغل الوظائف للموظفين الزائدين عن حاجة الدوائر الحكومية.

ت- تعلن الدائرة الحكومية عن الوظائف الشاغرة التي يكون التعيين فيها بإعلان خلال أسبوعين من خلوها في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار على الأقل ويشعر الديوان بذلك، وفي حالة الحاجة إلى عدد من الوظائف في الدوائر الحكومية؛ يجوز للديوان أن يعلن بإعلان موحد عن الحاجة إلى تلك الوظائف بالتنسيق مع الدوائر الحكومية المعنية ويتم الإعلان في صحيفتين واسعتي الانتشار.

ث- حدد القانون شروط ومتطلبات الإعلان عن الوظائف، بالإضافة إلى المستندات المطلوبة، كما نص على تشكيل لجنة الاختيار بحيث تكون ممثلة من ديوان الموظفين العام والدائرة الحكومية المعنية، تكون مهمتها المفاضلة ما بين المرشحين، كما حدد القانون مهام لجنة الاختيار واختصاصاتها، وحدد دور ديوان الموظفين العام في هذه المجال بحيث يقوم الديوان وبالتنسيق مع الدائرة المعنية بتحديد الوظائف التي تحتاج إلى مسابقات شفوية أو كتابية، وتنظيم إجراءات المسابقات وتنظيم إجراءات التعيين.

4- الترقيات:

أجاز قانون الخدمة المدنية نقل الموظفين من الفئة الثانية وهي فئة الوظائف التخصصية إلى الفئة الأولى وهي فئة وظائف المدراء؛ شريطة أن يستوفي الموظف شروط الترقية، على أن تتم الترقية بناء على تنسيب من رئيس الدائرة (الوزارة) وبقرار من مجلس الوزراء¹.

ويبين من خلال المسؤوليات التي حددها المشرع الفلسطيني لديوان الموظفين العام، أنه أعطى الديوان صلاحية المشاركة في إجراءات الاختيار والتعيين بالتعاون مع الوزارات الحكومية المعنية، هذا بالإضافة إلى دوره في تقديم الرأي في مشاريع الهيكلية التنظيمية والوصف الوظيفي للدوائر الحكومية.

إن التزام الدوائر الحكومية بهذه المعايير والإجراءات يضمن إلى حد كبير وجود منافسة حرة وشفافة وتكافؤ الفرص بين مختلف أبناء الشعب الفلسطيني في الحصول على الوظيفة العامة.

لكن المشرع الفلسطيني ترك للدوائر الحكومية وديوان الموظفين العام تحديد الوظائف التي تحتاج إلى مسابقات أو اختبارات كتابية أو شفوية، وربما يعد هذا مأخذاً مهماً وثغرة كبيرة في

¹ قانون الخدمة المدنية لسنة 2005، مرجع سابق، مادة 48.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

القانون المعدل لسنة 2005. حيث كان من الأولى أن يحدد المشرع الفلسطيني نوعية وطبيعة الوظائف التي تحتاج إلى إعلان على أن تكون منها الوظائف الإدارية.

الثاني عشر - الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة منها دراسة الهيئي والمعشر¹ والتي هدفت إلى التعرف على واقع وظائف مهمة من وظائف الجهاز الحكومي الأردني ولا سيما منصبى: الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك الأداء، كما هدفت الدراسة إلى معرفة إن كانت تلك الوظائف تخضع للمعايير المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للاختيار والتعيين. وقد توصلت الدراسة إلى افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطا محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم منصب الأمين العام والمدير العام. أما إسماعيل² فقد تناول تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل بالتطبيق على شركات الخدمات الأمنية في مصر. ومن نتائج تلك الدراسة وجود عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا باتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين؛ مما انعكس على عدم التعرف على ميول وقدرات طالبي العمل. ولقد توصل كلاب³ في دراسة لتحويل واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، إلى ضعف القيادات الإدارية بالوزارات الفلسطينية؛ لاستناد تعيينها إلى قرارات سياسية بعيدا عن الكفاءة والمهنية. بينما توصل المطيري⁴ إلى إن سياسات الاختيار الحالية المعمول بها في السعودية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها؛ لعدم استنادها إلى أية أسس أو أساليب علمية وإنما في الغالب عبارة عن اجتهادات شخصية لا ترقى

¹ المعشر، زياد، الهيئي، صلاح، تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا-دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مجلد 20، العدد الأول، 2004.

² إسماعيل، طه، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل -دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2004 .

³ كلاب، سعيد، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2004.

⁴ المطيري، مرزوق، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية علي 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>

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

إلى الأسلوب العلمي السليم. أم الدلاييح¹ فقد توصل في دراسته إلى أنه لا توجد إجراءات ومقاييس موضوعية، تضمن اختيار وتعيين القيادات الإدارية ذات الكفاءة في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انه تم النظر من خلالها إلى سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية 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 إجراءات اختيار وتعيين سليمة.

الثالث عشر - الإطار العملي للدراسة:

أولاً - خصائص عينة الدراسة:

1 - المستوى العلمي للمبحوثين:

جدول رقم (3) يوضح عدد ونسبة استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	دراسات عليا	63	19.1
2	بكالوريوس	204	62
3	دبلوم متوسط	40	12.2
4	ثانوية عامة	19	5.8
5	أقل من ثانوية عامة	3	0.9
	المجموع	329	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس هم أعلى نسبة حيث بلغت (62%) ثم يليها من يحمل دراسات عليا (19.1%)، ثم يليها من يحمل دبلوم متوسط حيث بلغت النسبة (12.2%). وهذا دليل على أن نسبة كبيرة من الفئة المستهدفة المستبانة على درجة عالية من المستوى العلمي؛ مما يدل على أن المؤهل العلمي معيار مهم عند الاختيار

¹ الدلاييح ، محمد، إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية 1988-1998، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، 1999.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

والتعيين في الوظائف الإدارية. وكذلك يطمئن الباحث لقدرة غالبية أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها. وتزويده بالمعلومات اللازمة. كما أن المستوى العلمي العالي مؤشر إيجابي على قدرات وكفاءة الباحثين.

2- سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة من أمضوا في الخدمة أكثر من 10 سنوات أعلى نسبة حيث بلغت (43.6%)، ثم يليهم من أمضوا من 6-10 سنوات (43.3%). وبهذا يطمئن الباحث إلى أن غالبية الفئة المستهدفة على دراية كافية بالأمر الإداري، وأن لديهم من الخبرة ما يكفي لتزويد الباحث بالمعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة. كما أن ارتفاع الخبرة والمؤهل العلمي يزيد من قدرة الباحثين في تحقيق أهداف الدراسات.

جدول رقم (4) يوضح عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	43	13.1
2	من 6 إلى 10 سنوات	142	43.3
3	أكثر من 10 سنوات	143	43.6
	المجموع	328	100.0

ثانياً - مناقشة محاور الدراسة:

المحور الأول: فعالية سياسات الاختيار والتعيين

جدول رقم (5) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة لاختبار T للفقرات

التي تقيس مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين

م	فعالية سياسات الاختيار والتعيين	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
1	توجد داخل الوزارة سياسات إدارية واضحة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.	9	19.9	19.6	25.3	26.2	2.60	.000

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

2	توجد 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 وفقا 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	10.1	23.5	18.4	21.4	25.6	2.73	.000

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

							الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية.
.000	2.32	36	23.9	19.3	14.2	6.6	8 سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرّة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.
.000	2.70	27.9	20	17.9	22.7	11.5	9 سياسات الاختيار والتعيين تحفز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم الإدارية.
.000	2.63	23	27.5	19.6	23.3	6.6	10 سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.
.000	2.59	23.6	25.4	26	18.4	6.6	11 سياسات الاختيار والتعيين الحالية تساهم في استقرار معدل

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

							دوران العمل في الوزارة.
12	10.5	15.1	22	21.4	31	2.53	.000
13	13.3	17.2	21.1	20.2	28.3	2.67	.000
14	12.2	23.6	21.7	19.9	22.3	2.84	.000
15	5.8	19.6	25.5	23.9	25.2	2.57	.000
16	18.3	32.4	19.6	16.5	13.1	3.26	.000

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

							وتعيين سائمة للعاملين في الوظائف الإدارية	
17	5.8	21.5	26.8	21.5	24.3	2.63	.000	هناك التزام من قبل الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار والتعيين
18	5.8	18.4	23	20.9	31.9	2.45	.000	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف.
19	10.5	21.9	21.6	20.4	25.6	2.71	.000	يمارس ديوان الموظفين العام دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف الإدارية

يتضح من خلال الفقرات من (1-19)، أن الفقرات التي حظيت بنسبة موافقة عالية من قبل أفراد العينة انحصرت في الفقرة رقم (5)، (16). حيث كان المتوسط الحسابي للفقرات على التوالي (3.12)، (3.26)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، ويتضح من الفقرة رقم (5) أن الوزارات الفلسطينية تعطي الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية للعاملين داخل الوزارات الفلسطينية نفسها. وهو أمر إيجابي نسبياً حيث تكون له انعكاسات إيجابية على معنويات الموظفين يفتح الباب أمامهم لتولي المناصب الإدارية والقيادية ويفتح مجالات الترقية أمامهم. وفي المقابل يجب أن ألا تغفل الوزارات الفلسطينية أهمية الحصول على الكفاءات

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

الإدارية من مصادر خارجية، قد لا تكون متوفرة في الوزارات الفلسطينية؛ وعليه يستوجب الأمر إجراء نوع من التوازن بين المصادر الخارجية والداخلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إسماعيل، 1998)¹ والتي أوصت بشغل الوظائف القيادية من خارج المؤسسة. ويتضح من خلال الفقرة رقم (16) أن قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراء عملية اختيار سليمة للعاملين في الوظائف الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وبالتالي تبقى أهمية تطبيق وتنفيذ تلك القوانين بصورة سليمة. وحسب الفقرة رقم (17)، يتبين أن الوزارات الفلسطينية لا تلتزم بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63). ومستوى المعنوية أقل من (0.05). في حين يتضح في باقي الفقرات من (1-19)، أن معظم إجابات الباحثين كانت في الجانب السلبي (عدم الموافقة) حيث انحصر المتوسط الحسابي ما بين (2.32) و (2.84) ومستوى الدلالة أقل من (0.05). ان ضعف الالتزام بقوانين وتشريعات الخدمة المدنية المتعلقة بسياسات الاختيار والتعيين يعود الى انتشار الفساد الاداري وضعف الرقابة بمؤسسات لدى السلطة الفلسطينية². ومن العوامل الأخرى التي تؤثر على كفاءة سياسات الاختيار والتعيين؛ ثقافة المحاباة للأقارب وهي ثقافة منتشرة في الدول العربية حيث يوجد اعتقاد لدى نسبة كبيرة من الناس أن محاباة الأقارب في التوظيف وغيره من الأمور هو شئ إيجابي ومقبول³ وعليه يتضح تدني مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية وعدم تحقيقها للأهداف المرجوة منها بالعمل على المقارنة والاختيار من بين الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في الوزارات الفلسطينية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدلايخ، 1999)⁴ والتي بينت انه لا توجد إجراءات ومقاييس موضوعية، تضمن اختيار وتعيين القيادات الإدارية ذات الكفاءة في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.

¹ إسماعيل، ممدوح، مرجع سابق.

² كلاب، سعيد، مرجع سابق.

³ El-Farra, Majed , Management Characteristics in Gaza's Manufacturing Establishments: a Comparative Study, Islamic University Journal, Vol. 12, No. 1 2004.

⁴ الدلايخ، محمد، مرجع سابق.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

المصادر التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية:

جدول (6) قد بين أن أغلب الوزارات الفلسطينية تعتمد على مصدرين أساسيين لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية هما:

1- الترشيح من قبل الإدارة العليا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.48) ومستوى المعنوية أقل من (0.05).

2- ترشيحات من قبل المسؤولين عن المنصب الشاغر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.27) ومستوى المعنوية أقل من (0.05).

أما فيما يتعلق: بالإعلان الداخلي أو الخارجي أو الاتصال بمعاهد مختصة باعتبارها مصدرا من مصادر الحصول على مرشحين لشغل الوظائف الإدارية فقد تراوح المتوسط الحسابي ما بين (1.79) و(2.45) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)؛ مما يشير إلى ضعف استخدام هذه الأساليب بشكل عام في الوزارات الفلسطينية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علي، 1997)¹ والتي بينت أن مصادر اختيار المعينين بمجالس إدارة الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات المعدنية هي (ترشيحات الرؤساء، الرؤساء السابقون) في حين أن الإعلان أو الاتصال بال نقابات والجمعيات والهيئات لم يكن ضمن تلك المصادر.

جدول رقم (6) يوضح المصادر التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية

المصادر التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية							20	
الإعلان في الصحف المحلية باعتبارها مصدر للترشيح	9	18.7	15.5	17.4	39.4	2.41	.000	20-1
الإعلان داخل الوزارة	9.6	17.9	15.7	20.8	35.9	2.45	.000	20-2
الترشيح من قبل الإدارة العليا بالوزارة	29.5	26.6	19.9	10.9	13.1	3.48	.000	20-3
الاتصال بمعاهد مختصة في إعداد الموظفين الإداريين	1.6	9.1	13.3	18.8	57.3	1.79	.000	20-4
ترشيحات من قبل المسؤولين عن المنصب الشاغر	25.4	24.8	19.9	11.7	18.2	3.27	.000	20-5

¹ علي، علاء، مرجع سابق.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية يتضح من خلال الفقرات المتعلقة بالأساليب التي تعتمد عليها الوزارة في اختيار العاملين في الوظائف الإدارية (جدول 7) أن أغلب الوزارات الفلسطينية تعتمد على أسلوبين لاختيار العاملين هما:

- 1. الترقية التلقائية:** حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) ومستوى الدلالة أقل من (0.05).
قد فسر الباحثان هذه النتيجة: إلى أن نظام الترقية التلقائية داخل الفئات الإدارية هو تلقائي بحيث يتدرج الموظف بعد حصوله على وظيفة (مدير فأعلى) في سلم وظيفي مستقل ثم ينتقل بين الدرجات (a-c) حسب المدة الزمنية التي يشترط بقاؤها على الدرجة. كما أن الكثير من التعيينات في الوظائف الإدارية تتم وفقاً لنظام الترقية بالاختيار وهي في الغالب لا تتم وفقاً لمعايير الكفاءة والخبرة حيث ما يجري على أرض الواقع أن تتم الترقية بالتعيين دون التزام مسبق بضوابط أو معايير محددة وهذا ما أكدته دراسة (الغنيمي، 2001).
- 2. حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً،** حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) ومستوى الدلالة أقل من (0.05). وهذا يتفق مع الفقرة السابقة المتعلقة بالمصادر حيث بينت النتائج أن ترشيحات الإدارة العليا هي من أكبر المصادر التي تعتمد عليها الوزارات لشغل المواقع الإدارية. كما تتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (بشناق، 2002)¹ والتي أكدت أن المشرع الفلسطيني أخذ بطريقة حرية الإدارة في الاختيار ضمن طرق اختيار الموظفين.
كما أن باقي الأساليب المتمثلة في: (المسابقات، المقابلات، الاختبارات والإعداد الفني المسبق من خلال التدريب) لا تعتمد عليها الوزارات الفلسطينية كثيراً في اختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين (2.11) و(2.44) ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

جدول رقم (7) يوضح الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية

الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية تتضمن	21
الترقية التلقائية	21-1
عقد مسابقات	21-2
إجراء مقابلات	21-3
إجراء اختبارات	21-4

¹ بشناق، باسم، مرجع سابق.

21-5	الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب	4.5	13.3	18.1	20.1	44	2.14	.000
21-6	حريّة الإدارة في اختيار من تراه مناسباً	26.7	28	18.6	11.9	14.8	3.40	.000

المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية يتضح من خلال فقرات (جدول 8) المتعلقة بالمهارات التي تحرص الوزارات الفلسطينية على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية أن أهم المهارات هي:

1. المهارة الفنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي، (3.38) ومستوى الدلالة أقل من (0.05).
2. المهارة الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04) ومستوى الدلالة أقل من (0.05).
3. المهارة الإنسانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.11) ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

أما فيما يتعلق بالمهارة الفكرية، فإن الوزارات الفلسطينية لا تحرص في الغالب على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.91) ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

إن هذه النتائج قد أعطت انطباعاً إيجابياً بخصوص المهارات التي تحرص عليها الوزارات، حيث طبيعة الوظائف الإدارية تتطلب توفر العديد من المهارات في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، منها: المهارة الإدارية والمهارة الفنية والمهارة الإنسانية، والمهارة الفكرية، كما أن حرص الوزارات الفلسطينية على توفر تلك المهارات يعطي مؤشراً إيجابياً عن سياسات الاختيار والتعيين في هذه الجزئية بالتحديد. ويدل على إدراك المسؤولين عن الاختيار والتعيين في الوزارات لأهمية توفر تلك المهارات في العاملين في الوظائف الإدارية، ولكن مستوى تلك المهارات يحتاج لمزيد من التعزيز والتطوير.

جدول رقم (8) يوضح المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل

الوظائف الإدارية

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	20.3	33.9	20.6	13.6	11.5	3.38	.000

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

							في مجال المنصب مثل المدير المالي لديه معرفة بالأمر المالي والمحاسبية.
22-3	10.1	25.6	26.5	21	16.8	2.91	0.000
22-4	15.9	25.7	26.6	17.4	14.4	3.11	0.000

الاختبارات التي يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية

يبين جدول (9) أن غالبية الوزارات الفلسطينية لا تقيم أي نوع من الاختبارات سواء أكانت اختبارات ذكاء، شخصية، قيم واهتمامات، اختبارات موقف، مراكز تقييم الإدارة أم غير ذلك، حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (2.14) و(2.64) ومستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يعطي مؤشرا سلبيا حيث غياب الاختبارات كأحدى الطرق للمفاضلة بين المرشحين لشغل تلك المواقع الهامة في الوزارات الفلسطينية، يحول دون اختيار أفضل الكفاءات البشرية من بين المرشحين كما يحول دون الكشف عن المهارات والصفات الإدارية اللازمة في المرشحين؛ مما يخضع عملية تقييم تلك المهارات لرأي الإدارة العليا فقط. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (إسماعيل، 2004)¹ والتي بينت أن الإدارة لا تولي عناية كافية بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار من خلال الاهتمام بالاختبارات النفسية وغيرها؛ بهدف الكشف عن الأبعاد الحقيقية لشخصية المتقدم للعمل ومدى مواءمتها مع متطلبات العمل.

¹ إسماعيل، طه، مرجع سابق.

جدول رقم (9) يوضح الاختبارات التي يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية

يوضح الاختبارات التي يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية								23
.000	2.23	45.1	17.5	14.5	14.9	8	اختبارات الذكاء	23-1
.000	2.40	36.3	21.5	17.5	14.8	9.8	اختبار القدرات: يقيس عددا من القدرات مثل: الإبداع، الاستيعاب، التنسيق، التعبير، القدرة على الابتكار وغيرها	23-2
.000	2.64	30	20	17	22.1	10.9	اختبار الشخصية: تستهدف تحديد خصائص شخصية المرشح، مثل الثقة بالنفس، الإقدام على العمل، الميل للتعاون، الأمانة، الإخلاص وغيرها	23-3
.000	2.43	34.6	19.3	21.1	18.7	6.4	اختبار الاهتمام والقيم: مثل: الاهتمامات العلمية، الأدبية، والفنية، والقيم الاقتصادية وغيرها	23-4
.000	2.32	37.1	23.3	16.9	15.6	7.1	اختبار الموقف: حيث يوضع المرشح في موقف مشابه لما سيعترضه في العمل من مواقف وقضايا، ثم ينظر إلى كيفية تصرفه	23-5

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

							مراكز تقييم الإدارة: يقوم المرشحون وفقاً لهذا الأسلوب بالقيام بمهام إدارية واقعية تحت إشراف خبراء تقييم.	23-6
.000	2.14	43.8	20.9	16.3	15.3	3.8		

معايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية

يتضح من خلال جدول (10) أن معايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية كانت على النحو التالي بالترتيب:

1. تركية المسئول السياسي الأول بالوزارة (الوزير)، حيث كان المتوسط الحسابي (4.08).
 2. الاعتبارات الشخصية (مثل الصداقة، المعرفة وغيرها)، حيث كان المتوسط الحسابي (3.82).
 3. التنفيذ السياسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75).
 4. توصيات الإدارة العليا بالوزارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66).
 5. التنفيذ العشائري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24).
 6. المؤهل العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.15).
- ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05).

في حين أن معايير: (الأقدمية بالخدمة، الكفاءة والجدارة، تقارير الأداء، وتقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير) لم تحظ بموافقة أفراد عينة الدراسة حيث تراوح المتوسط الحسابي لتلك الفقرات ما بين (2.40) و(2.92) ومستوى الدلالة أقل من (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدلايخ، 1999) والتي بينت وجود عدد من المعايير الغير موضوعية في عملية الاختيار والتعيين في نظام الخدمة المدنية الأردنية منها: (النفوذ السياسي، النفوذ العشائري وتركيبية المسئول السياسي الأول). كما تتفق مع دراسة (علي، 1997)¹ والتي بينت أن الأقدمية بالخدمة وتقارير الأداء ليست من العوامل المهمة عند اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا في شركات قطاع الأعمال.

وبعد الإطلاع على البعد الكلي لجميع الفقرات المتعلقة بقياس مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية جدول (10) والذي بلغ (2.8) ومستوى الدلالة أقل من (0.05).

¹ علي، علا، مرجع سابق.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

يتضح انخفاض مستوى فعالية تلك السياسات؛ لابتعادها عن معايير ومقاييس الكفاءة والجدارة والعدالة وتكافؤ الفرص والمنافسة لاختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية، ويتضح كذلك عدم وجود منافسة حرة ونزيهة بين المتقدمين لشغل المواقع الإدارية، الأمر الذي ينعكس سلباً على الموظف من حيث مستوى الإنتاجية والأداء وعلى المؤسسة نفسها من حيث الأداء واستقرار معدل دوران العمل والتقدم والتطور. كما تبين النتائج ضعف دور ديوان الموظفين العام في وضع ومتابعة إجراءات الاختيار والتعيين داخل الوزارات الفلسطينية، وعدم التزام الوزارات الفلسطينية بأنظمة وقوانين الخدمة المدنية المتعلقة بالاختيار والتعيين. بالإضافة إلى عدم وجود سياسات إدارية واضحة أو مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في أغلب الوزارات الفلسطينية.

كما دلت النتائج على تدخل العديد من العوامل الغير موضوعية في عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأنها تخضع في معظمها لعوامل: سياسية وشخصية وعشائرية. وأن معظم التعيينات في تلك المواقع تخضع لرغبة الإدارة العليا بالوزارة والمسئول السياسي الأول (الوزير)، وأن الوزارات الفلسطينية لا تقيم أي نوع من الاختبارات العلمية؛ لأجل الكشف عن المهارات اللازمة في المرشحين لشغل تلك المواقع رغم أخذها لتلك المهارات بعين الاعتبار، كما بينت النتائج أن الوزارات الفلسطينية تعتمد فقط على ترشيحات الإدارة العليا بالوزارة والمسئولين عن المنصب الشاغر لشغل الوظائف الإدارية، وأنها تعتمد على أسلوب طريقة حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً لاختيار العاملين في تلك الوظائف، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (كلاب، 2004)¹ والتي بينت أن التعيينات في السلطة الفلسطينية تمت في حالات كثيرة وفقاً للواسطة والمحسوبية.

كما تتفق مع دراسة (الغنيمي، 2001)² حيث بينت الدراسة أن الخلل الإداري الناشئ في الوظيفة العامة يرتبط بسياسة التعيينات والترقيات التي تتم على خلفية: الواسطة والمحسوبية السياسية والعائلية والفئوية.

¹ كلاب، سعيد، مرجع سابق.

² الغنيمي، زينب، ترقية الموظف العام في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2001.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

جدول رقم (10) يوضح معايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية

يوضح معايير اختيار العاملين في الوظائف الإدارية							25	
.000	2.96	23.8	12.2	22.6	27	14.4	الأقدمية في الخدمة	25-1
.000	3.15	18.8	12.9	21.5	28	18.8	المؤهل العلمي	25-2
.000	2.87	24.2	17.4	21.7	20.2	16.5	الكفاءة والجدارة	25-3
.000	2.70	26.7	22.3	18.2	19.8	12.9	تقارير الأداء	25-4
.000	2.40	31.4	25.7	20.3	16.2	6.3	تقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير	25-5
.000	3.66	9.8	11	13.2	35.3	30.6	توصيات الإدارة العليا بالوزارة	25-6
.000	4.08	5	5.7	11.6	31.8	45.9	تركيبية المسئول السياسي الأول بالوزارة (الوزير)	25-7
.000	3.75	10.4	6.9	17	28.6	37.1	التنفيذ السياسي، بالانتماء إلى أحزاب سياسية معينة	25-8
.000	3.82	10	7.8	12.8	29.4	40	الاعتبارات الشخصية مثل: (الصدقة أو المعرفة وغيرها)	25-9
.000	3.24	17.7	13.1	18.4	29.2	21.6	التنفيذ العشائري	25-10-1
0.000	2.8	البعد الكلي						

المحور الثاني: التحليل والتوصيف الوظيفي

يتضح من خلال الفقرات التي قاست التحليل والتوصيف الوظيفي التالي (جدول 11):

- 1- يتضح من خلال الفقرة رقم (26) أنه يوجد وصف وظيفي مكتوب لمعظم الوظائف الإدارية في أغلب الوزارات الفلسطينية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) عند مستوى دلالة أقل (0.05).
 - 2- يتضح من خلال الفقرة رقم (27) أن الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لا يستند إلى التحليل والتوصيف الوظيفي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78) عند مستوى دلالة أقل (0.05).
 - 3- يتضح من خلال الفقرة رقم (28) أن الوصف الوظيفي الحالي للوظائف الإدارية لا يتسم بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2.93) ومستوى دلالة أقل من (0.05).
 - 4- يتضح من خلال الفقرة رقم (29) وجود تناسب بين مؤهلات وخبرات العاملين في الوظائف الإدارية ومتطلبات شغل الوظائف الإدارية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.55) عند مستوى دلالة أقل (0.05).
 - 5- يتضح من خلال الفقرة رقم (30) أن الواجبات التي يؤديها العاملون في الوظائف الإدارية تتطابق مع الوصف الوظيفي.
 - 6- يتضح من خلال الفقرة رقم (31) أنه لا تتم مراجعة الوصف الوظيفي للوظائف الإدارية بشكل دوري؛ لمواكبة المستجدات في العمل.
- وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور (3.21) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ مما يشير إلى أن التحليل والتوصيف الوظيفي في أغلب الوزارات الفلسطينية جيد نسبياً، وأنه يمكن الاعتماد عليه أساساً في عملية الاختيار والتعيين حيث يوفر تحليل الوظائف معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغلها. ولكن تبقى المشكلة في عدم دقة ذلك التوصيف حسب الفقرة رقم (28)؛ وعليه ينبغي مراجعة التوصيف الحالي وتطويره بما يضمن الدقة والموضوعية قبل الاعتماد عليه في الاختيار والتعيين. حيث إن المعلومات المتوافرة عن وصف وتوصيف الوظيفة تستخدم أساساً في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم. كما أن ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها: الوصف والتحديد، قد يعوق إجراء عملية الاختيار السليمة.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

وفيما يتعلق بالفقرة (27) والتي بينت أن الاختيار والتعيين لا يستند إلى التحليل الوظيفي الموجود، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2.78) ومستوى دلالة أقل من (0.05)؛ مما يدل على أن عملية الاختيار لا تتم بشكل علمي سليم، وذلك يعتبر أحد أسباب تدني مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين، حيث إن التحليل الوظيفي مدخل مهم لإجراء عملية اختيار سليمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدلايخ، 1999) والتي بينت أن الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في الخدمة المدنية الأردنية لا يتم بناء على وصف وظيفي يحدد متطلبات وشروط شغل الوظائف.

في حين بينت نتائج الفقرة رقم (28) أن الوصف الحالي لا يتسم بالدقة في توصيف المناصب الإدارية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2003)¹ والتي كشفت عن عدم وجود توصيف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئوليتها في المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. كما تتفق مع التقرير الخاص المقدم للجنة العليا للإصلاح الإداري حيث أشار التقرير إلى أن أحد أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها الوزارات الفلسطينية هي²: عدم وجود وصف واضح للوظائف والتسلسل الإداري في أي من الوزارات الفلسطينية. وبالرغم من تطبيق قانون الخدمة المدنية لسنة 2005، وإلزامه الوزارات الفلسطينية بالعمل على إنجاز بطاقات وصف وظيفي لمختلف الوظائف، إلا أن الوصف الوظيفي ما زال غير دقيق وغير واضح حسب نتائج الدراسة.

جدول رقم (11) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة لل فقرات من خلال

استخدام اختبار T والذي يقيس التحليل والتوصيف الوظيفي

الفقرات	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

¹ موسى، إبراهيم، مرجع سابق.

² كلاب، رسالة ماجستير، مرجع سابق.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

27	9.5	24	23.1	21.8	21.5	2.78	.000	يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية؛ بناء على تحليل وظيفي، يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.	
28	14.2	22.2	25	19.4	19.1	2.93	.000	الوصف الوظيفي الحالي يتسم بالدقة في توصيف الوظائف الإدارية.	
29	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.	
30	31.2	28.4	17.3	12.7	10.5	3.57	.000	الواجبات والمهام التي أؤديها تتطابق مع وصف الوظيفة التي أشغلها	
31	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.	
0.000								3.21	البعاد الكلي

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية

يتضح من الفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية الواردة في جدول (12) أن تخطيط الموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية لا يتم بشكل جيد ولا يحقق الأهداف المرجوة منه، كما يتضح أن الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية لا يستند إلى تخطيط علمي للموارد البشرية داخل الوزارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (2.64) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ مما يدل على أن سياسة الاختيار والتعيين تتم بصورة عشوائية غير منظمة، وأن التعيين في تلك الوظائف كثيراً ما يكون بدون حاجة حقيقية وهذه النتائج تتفق مع دراسة (بشناق، 2002)¹ في أن التعيينات تمت في حالات كثيرة بدون وجود شاغر حقيقي. كما تتفق مع دراسة (فرغلي، 1988)² والتي كشفت عن عدم وجود خطة للعماللة بوزارة الزراعة المصرية، يعتمد عليها في تقدير حجم الاحتياجات الفعلية من العاملين. كما تتفق أيضاً مع دراسة (إسماعيل، 2004)³ والتي بينت أن الاختيار والتعيين لا يتم بناء على تخطيط مسبق للموارد البشرية؛ وقد عزا الباحثان هذه النتائج إلى عدم اهتمام الإدارة العليا داخل الوزارات الفلسطينية بتخطيط الموارد البشرية، وعدم وجود أقسام مختصة تتولى عملية التخطيط لاحتياجات الوزارات من الوظائف الإدارية بشكل علمي سليم، وهو ما أكدته نتائج الفقرات رقم (32) و(39).

جدول رقم (12) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات من خلال استخدام اختبار T والذي يقيس تخطيط الموارد البشرية

الفقرات	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	11.6	25.5	22.5	17.6	22.8	2.85	.000

¹ بشناق، باسم، مرجع سابق.

² فرغلي، ماجدة، مرجع سابق.

³ إسماعيل، طه، مرجع سابق.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

							السنوية من العاملين في مختلف الوظائف
.000	2.55	28.6	22.8	22.8	16.7	9.1	33 يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين في الوظائف الإدارية في ضوء تخطيط علمي يشمل العدد المطلوب بالنوعية المناسبة
.000	2.34	32	26.2	23.2	12.5	6.1	34 التعيين في الوظائف الإدارية يتم استنادا لخطة الموارد البشرية داخل الوزارة
.000	2.95	19.1	14	27.4	31.9	7.6	35 تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على الخبرة الشخصية للمديرين داخل الوزارات .
.000	2.66	24.1	21.3	27.1	19.8	7.6	36 تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير احتياجات الوزارة من العاملين في الوظائف الإدارية في الوقت المناسب
.000	2.50	31.3	21	21.9	18.2	7.6	37 تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في الوزارة في تخطيط

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

							الترقبات والتغييرات الوظيفية بشكل سليم.		
							تساهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملاء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو ترك الخدمة	38	
	10.7	23.2	20.1	20.1	20.1	25.9	2.73	0.000	
							هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا داخل الوزارة بتخطيط الموارد البشرية .	39	
	6.7	19.9	24.2	22.3	26.9	2.57	0.000		
	البعء الكلي							2.64	0.000

المحور الرابع: الهيكل التنظيمي

يتضح من خلال الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي ما يلي (أنظر جدول 13):

- 1- يتضح من خلال الفقرة رقم (40): أن التعيين في الوظائف الإدارية يتم طبقاً للشواغر الإدارية في الهيكل التنظيمي للوزارات؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.02) ومستوى الدلالة لجميع فقرات المحور بلغ أقل من (0.05).
- 2- بينت الفقرة رقم (45): أن الهيكل التنظيمي للوزارات يعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.10).
- 3- يتضح من الفقرة رقم (46): أن الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السلطة والمسئولية بين الرؤساء والمرؤوسين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29).
- 4- أظهرت الفقرة رقم (47) أن الهيكل التنظيمي لديه القدرة على مواكبة التطورات التي تحدث في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01).

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

وبعد حساب المتوسط الحسابي الكلي للمحور والذي بلغ (2.92) يتضح أن الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية يعاني من بعض أوجه القصور والخلل: من حيث عدم التناسب بين الوظائف الإدارية الموجود في الهيكل التنظيمي وحجم الاحتياجات الفعلية، وهو ما أكدته نتائج سابقة في الدراسة من حيث وجود ما نسبته (34.3%) من العاملين في الوظائف الإدارية لا يوجد لديهم مرؤوسون، كما أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يمنع تداخل الصلاحيات والمهام في العمل، إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي لا يوفر المناخ الذي يشجع على التعاون بين العاملين. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (اللوح، 2006)¹ في أن الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية يعاني من خلل، وقد عزا الباحثان هذه النتائج إلى: عدم دقة الوصف الوظيفي الحالي للوظائف الإدارية داخل الوزارات وعدم وجود تخطيط علمي للموارد البشرية يوضح العدد المطلوب من الوظائف الإدارية وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (13) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات من خلال

استخدام اختبار T والذي يقيس الهيكل التنظيمي

مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
.000	3.02	17.4	17.7	25.1	24.5	15.3	يتم التعيين في الوظائف الإدارية طبقاً 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

¹ اللوح، نبيل، مرجع سابق.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

42	الهيكل التنظيمي الحالي يمنع تداخل الصلاحيات والمهام بين الوحدات التنظيمية.	9.2	20.9	29.8	20.6	19.6	2.79	.000
43	الهيكل التنظيمي يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود؛ لأجل تحقيق أهداف المنظمة	10.7	21.3	28	18.3	21.6	2.81	.000
44	مهام وواجبات العمل تتناسب مع تخصصات العاملين	5.2	23.9	27.9	23.3	19.6	2.72	.000
45	الهيكل التنظيمي يعطي الأنشطة الأساسية للوزارة اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب .	12.7	27.2	30.3	17	12.7	3.10	.000
46	الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السلطة بين	17.9	31.8	22.8	16.4	11.1	3.29	.000

							الرؤساء والمرؤوسين في الوزارة.
0.000	3.01	16.2	17.4	29.6	23.1	13.7	47 الهيكل التنظيمي لديه القدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في العمل .
0.000	2.92	البعد الكلي					

المحور الخامس: كفاءة القائمين على عملية الاختيار

من خلال النظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور والذي بلغ (2.54) ومستوى الدلالة والذي بلغ أقل من (0.05) (جدول 14)؛ يتضح انخفاض كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية، كما يتضح عدم وجود أقسام أو وحدات مختصة داخل أغلب الوزارات الفلسطينية تتولى مهمة المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (فرغلي، 1988) والتي كشفت عن عدم وجود كوادرات مختصة في استخدام الأدوات التحليلية: (طلب الاستخدام، المقابلة، الاختيار) عند اختيار الأفراد الجدد بوزارة الزراعة المصرية. الأمر الذي يؤكد أن عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية تخضع فقط لرغبة الإدارة العليا، وهو ما أكدته نتائج الدراسة. كما تتفق مع دراسة (إسماعيل، 1998)¹ والتي أظهرت عدم وجود مختصين بصورة كافية لإجراء عملية الاختيار والتعيين في المنظمات الحكومية المصرية، وقد عزا الباحثان هذه الأسباب إلى افتقار الوزارات الفلسطينية إلى نظام وإجراءات اختيار ثابتة ومحددة لشغل الوظائف الإدارية.

¹ اسماعيل، ممدوح، مرجع سابق.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

جدول رقم (14) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة للفقرات من خلال

استخدام اختبار T والذي يقيس كفاءة القائمين على عملية الاختيار

مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
.000	2.31	48	25	17.9	17	4.9	توجد داخل الوزارة وحدة إدارية (قسم مختص) تتولى مهمة المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لشغل المناصب الإدارية.	48
.000	2.69	26.5	19.1	22.5	21.9	9.9	يتم تشكيل لجنة من قبل الوزارة وبالتنسيق مع ديوان الموظفين العام تتولى مهمة اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية.	49
.000	2.47	30.2	21	23.8	21.3	3.7	يقوم القائمون على عملية الاختيار والتعيين بالمتابعة المستمرة للأوضاع التنظيمية وما يحدث من تعديلات على العمل.	50
.000	2.56	28.5	21	21.9	22.9	5.6	يملك القائمون على عملية الاختيار والتعيين قدرا مناسباً	51

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

							من المهارات المطلوبة.	
52	يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية.	5.6	15.7	20.4	21.6	36.7	2.32	.000
53	القائمون على عملية الاختيار والتعيين يتم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة.	7.1	13.6	24.7	17	37.7	2.35	.000
54	يمارس القائمون على الاختيار والتعيين دورا رقابيا على الوحدات الطالبة لتعيين موظفين؛ للتأكد من وجود شاغر وظيفي على الهيكل التنظيمي للدائرة المعنية .	7.1	16.6	21.8	20.9	33.5	2.43	.000
	البعد الكلي						2.54	0.000

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسة الاختيار والتعيين وبين وجود تحليل وظيفي في الوزارات الفلسطينية يحدد شروط ومتطلبات شغل المواقع الإدارية.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

جدول رقم (15) يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين

وبين التحليل والتوصيف الوظيفي

م	المحور	معامل الارتباط	Sig
2	التحليل والتوصيف الوظيفي	0.558**	.000

يتضح من خلال الجدول رقم (15): أنه توجد علاقة ارتباط موجبة طردية بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين التحليل والتوصيف الوظيفي. حيث إن معامل الارتباط يساوي (0.558)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، تدل هذه النتيجة: على أن وجود تحليل وتوصيف واضح ودقيق من شأنه أن يعمل على رفع مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية. وهذه الفرضية تؤكد على ضرورة وضع بطاقات وصف وظيفي واضحة ودقيقة للوظائف الإدارية، بحيث تحدد فيها: الصلاحيات والمسئوليات، ومتطلبات شغل الوظائف الإدارية، وأن تعتمد تلك البطاقات أساساً في اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية. وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (إسماعيل، 2004)¹ والتي أوصت بأهمية وجود بطاقة وصف وظيفي والاعتماد على خطة فعالة للموارد البشرية، كما أوصت بضرورة تطبيق المنهج العلمي السليم في سياسة الاختيار والتعيين؛ لضمان نجاح سياسة الاختيار والتعيين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسة الاختيار والتعيين وبين وجود تخطيط للموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (16) يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين

وبين تخطيط الموارد البشرية

م	المحور	معامل الارتباط	Sig
3	تخطيط الموارد البشرية	.730**	.000

وقد اتضح من خلال الجدول رقم (16) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة طردية بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين تخطيط الموارد البشرية. حيث إن معامل الارتباط يساوي (0.730)، وإن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)؛ مما يؤكد على أهمية وجود تخطيط علمي وسليم للموارد البشرية، بحيث يعمل على تحديد حجم الاحتياجات الفعلية من العاملين في الوظائف الإدارية، حيث وجود التخطيط واعتماده أساساً ومدخلاً في الاختيار

¹ إسماعيل، طه، مرجع سابق.

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

والتعيين، من شأنه أن يعمل على نجاح سياسات الاختيار والتعيين، ويدل كذلك على ضرورة إعداد وتدريب الكوادر البشرية القادرة على تخطيط القوى العاملة بشكل فعال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد المحسن، 2004)¹ والتي بينت وجود علاقة ارتباط جوهريّة بين نظام الاختيار والتعيين وبين تخطيط القوى العاملة في شركات قطاع البترول في دولة الكويت.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسة الاختيار والتعيين وبين وجود هيكل تنظيمي فاعل.

جدول رقم (17) يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين الهيكل

التنظيمي

م	المحور	معامل الارتباط	Sig
4	الهيكل التنظيمي	.692**	.000

بين الجدول رقم (17): أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة طردية بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين الهيكل التنظيمي للوزارات. حيث إن معامل الارتباط يساوي (0.692)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05).

يتضح من خلال هذه النتيجة ضرورة أن تعمل الوزارات الفلسطينية على وضع هيكل تنظيمي واضح وفعال، وتوفير الكوادر البشرية، والاختصاصيين القادرين على وضع الهياكل التنظيمية بشكل علمي سليم بما يضمن حسن توزيع العمل بين الوحدات والأقسام وعدم تداخل الصلاحيات والمهام بين الوحدات التنظيمية للوزارات الفلسطينية، مع ضرورة أن تنقيد الوزارات الفلسطينية بالهيكل التنظيمي والشواغر المتاحة على الهيكل التنظيمي عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اللوحي، 2006)² والتي أوصت بضرورة ألا يتم تعيين أو ترقية أي موظف إلا في حال وجود وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فعالية سياسة الاختيار والتعيين، وبين كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين.

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، 2004.

² اللوحي، نبيل، مرجع سابق.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

جدول رقم (18) يبين العلاقة بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وكفاءة القائمين على عملية الاختيار

م	المحور	معامل الارتباط	Sig
5	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	.751**	.000

اتضح من خلال الجدول رقم (7-3): أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة طردية بين مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين وبين كفاءة القائمين على عملية الاختيار. حيث إن معامل الارتباط يساوي (0.751)، وإن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، حيث تدل هذه النتيجة على أهمية وجود كوادر بشرية ذات كفاءة مهنية تتولى مهمة المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، لضمان نجاح سياسات الاختيار والتعيين. ويتضح من خلال هذه الفرضية والفرضيات السابقة ضرورة أن ينظر إلى سياسات الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية على أنها منظومة متكاملة من الأنشطة، تشمل التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي؛ لما لهذه المحاور من ارتباط قوي بفعالية سياسات الاختيار والتعيين، حسب نتائج فرضيات الدراسة. وعليه يتوجب إزالة أوجه القصور التي تعاني منها هذه النشاطات؛ لضمان نجاح سياسات الاختيار والتعيين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2003)¹ والتي أوصت بضرورة النظر لسياسات الاختيار باعتبارها منظومة متكاملة تضمنت تكامل وترابط الأنشطة الوظيفية المكونة لها والمؤثرة فيها والمتمثلة في: التخطيط العلمي السليم للاحتياجات القيادية وتحليل وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب وهذا يتطلب تطوير هذه الأنشطة وإزالة أوجه القصور التي تعاني منها؛ لضمان بناء بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية تعزى لعامل السمات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

والنتائج مبينة أدناه:

¹ المطيري، مرزوق، مرجع سابق.

جدول رقم (19) يوضح الفروق الإحصائية بين العاملين في الوظائف الإدارية حول واقع سياسات الاختيار والتعيين، تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة

م	المتغير	قيمة F	Sig
6-1	المسمى الوظيفي	.805	.584
6-2	المؤهل العلمي	1.519	.196
6-3	سنوات الخبرة	1.021	.362

يتضح من خلال الجدول رقم (19) 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 المسمى الوظيفي أو المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث إن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وقد عزا الباحثان عدم وجود تلك الفروق؛ إلى أن معظم أفراد العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية، ولديهم خبرة طويلة في العمل الإداري داخل الوزارات الفلسطينية، وهم على اطلاع على إجراءات ومعايير الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية داخل الوزارات الفلسطينية.

الرابع عشر - النتائج والتوصيات:

- 1- إن معظم السلبيات التي تعاني منها الوزارات الفلسطينية فيما يتعلق باختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية، تعود في جزء منها إلى عدم إتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة وكذلك عدم وجود سياسات إدارية ثابتة ومحددة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في أغلب الوزارات الفلسطينية.
- 2- بينت النتائج أن الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية غير مرتبط بمجالات إدارة الأفراد من حيث التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- 3- تعتمد الوزارات الفلسطينية على ترشيحات الإدارة العليا وترشيحات المسؤولين عن المنصب الشاغر كمصدر لتعبئة الوظائف الإدارية مع إغفالها المصادر الأخرى من مصادر الحصول على الكفاءات الإدارية مثل (الإعلان الداخلي أو الخارجي).
- 4- تتنوع الوزارات الفلسطينية طريقة حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً لشغل الوظائف الإدارية في حين أنها تغفل الطرق الأخرى من طرق اختيار العاملين سواء عن طريق المسابقات أو التدريب الإداري.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

- 5- بينت النتائج تدخل الكثير من العوامل الغير موضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفيذ السياسي، التنفيذ العشائري، والاعتبارات الشخصية، في حين أن تركية المسئول السياسي الأول بالوزارة من أهم المعايير التي يستند إليها في شغل الوظائف الإدارية إضافة إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تعير اهتماماً كبيراً لمعايير: الأقدمية بالخدمة، الكفاءة والجدارة، وتقارير الأداء، عند التوظيف في المواقع الإدارية.
- 6- ضعف التوصيف الوظيفي الحالي للوظائف الإدارية. وعدم وجود تخطيط فعال للموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية، كما بينت عدم وجود أقسام تعنى بتخطيط الموارد البشرية داخل أغلب الوزارات. وعدم وجود كوادر مهنية تتولى عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.
- 7- بينت النتائج ضعف دور ديوان الموظفين العام في وضع ومتابعة إجراءات الاختيار والتعيين داخل الوزارات الفلسطينية، وكذلك عدم التزام الوزارات الفلسطينية بأنظمة وقوانين الخدمة المدنية المتعلقة بالاختيار والتعيين.

ثانياً - التوصيات:

- 1- ضرورة أن تعمل الوزارات الفلسطينية وبالتنسيق مع ديوان الموظفين العام على وضع الأسس والمعايير العلمية السليمة؛ لضمان تهيئة بيئة مناسبة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.
- 2- ضرورة النظر إلى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض؛ الأمر الذي يستوجب تطويرها سوياً وبشكل متكامل وفي نطاق زمني متقارب.
- 3- على السلطة الفلسطينية والجهات التشريعية العمل على إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد، تكون إجراءاته ومعاييرها واضحة يختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية.
- 4- على الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية أن تعمل على تنويع مصادر الحصول على العاملين في الوظائف الإدارية بمستوياتها الثلاث (العليا، الوسطى، والدنيا) عن طريق الإعلان ثم إجراء مسابقات حرة ونزيهة يتقدم لها من تتوافر فيه شروط شغل تلك الوظائف، مع إعطاء الأولوية للعاملين داخل الوزارة نفسها، مع السماح بشغل الوظائف الإدارية من خارج الوزارة في حدود نسبه معينة.

- 5- على الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية وديوان الموظفين العام أن يعمل على تنويع أساليب وطرق اختيار العاملين في الوظائف الإدارية، مع الاعتماد على طريقة المسابقات أو الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب، بدلاً من طريقة حرية الإدارة في الاختيار المطبقة حالياً حيث إن تلك الطريقة لها الكثير من المساوئ والعيوب.
- 6- ضرورة أن تقوم الوزارات الفلسطينية وديوان الموظفين العام بإعطاء الأهمية لعقد الاختبارات العلمية مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية؛ بهدف التأكد من صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف مع ضرورة تحييد العوامل: السياسية والاعتبارات الشخصية والعشائرية في موضوع الاختيار في الوظائف الإدارية.
- 7- إعادة الاعتبار لمعايير: الكفاءة والجدارة، والأقدمية في الخدمة، عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.
- 8- تقليص صلاحيات الوزراء وأصحاب المناصب السياسية العليا فيما يتعلق باختيار العاملين في الوظائف الإدارية، حيث تبين أن تركية الوزير هي أهم معيار عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.
- 9- ضرورة أن يخضع العاملون في الوظائف الإدارية إلى فترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف.
- 10- الاهتمام بنظام توصيف الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية، مع إنشاء أقسام مختصة داخل الوزارات الفلسطينية بهدف إعداد تخطيط جيد للموارد البشرية وتقدير الاحتياجات من الوظائف، وتزويد هذه الأقسام بكفاءات بشرية على قدر عال من المهارة والقدرة.
- 11- على السلطة الفلسطينية والجهات الرقابية أن تقوم بتفعيل دور المؤسسات الرقابية، وديوان الموظفين العام؛ للرقابة على عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

قائمة المراجع:

أولاً - الكتب:

- 1- أبو شيخه، نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 2- الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.
- 3- الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2003.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

- 4- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2001.
- 5- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأخيرة، مصر: الدار الجامعية، 1999.
- 6- مقداد، محمد، والفراء، ماجد، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، غزة، دار المقداد للطباعة، 2004.
- 7- سالم، مؤيد، وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- 8- عبد الوهاب، سمير، والبرادعي ليلي، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.
- 9- عبد الوهاب، علي، إدارة الأفراد منهج تحليلي، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995.
- 10- عبد الرحمن، عمر، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987.

ثانياً: رسائل وأبحاث علمية

- 1- إسماعيل، طه، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل -دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2004 .
- 2- إسماعيل، ممدوح، اختيار وتنمية القيادات الإدارية في الخدمة المدنية -دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 1998.
- 3- الدلابيح، محمد، إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية 1988-1998، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، 1999.
- 4- كلاب، سعيد، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2004.
- 5- اللوح، نبيل، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006.
- 6- موسى، إبراهيم، تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2003 .

د. ماجد الفرا و أ. محمد الزعنون

- 7- المطيري، مرزوق، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينة بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
- 8- المعشر، زياد، الهيئي، صلاح، تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا-دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مجلد 20، العدد الأول، 2004.
- 9- عبد المحسن، هبة، تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور - دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2004.
- 10- علي، علا، دراسة تحليله لنظام اختيار القيادات الإدارية العليا في شركات قطاع الأعمال العام، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 1997
- 11- فرغلي، ماجدة، تقييم سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، القاهرة، جامعة عين شمس، 1988.
- 12- El-Farra, Majed , Management Characteristics in Gaza's Manufacturing Establishments: a Comparative Study, Islamic University Journal, Vol. 12, No. 1 2004.
- 13- الغنيمي، زينب، ترقية الموظف العام في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2001.

ثالثاً: تقارير ودراسات

- 1- أبو ديه، أحمد، دوافع ومتطلبات الإصلاح وآلياته ومنجزاته، المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2004.
- 2- الائتلاف من أجل النزاهة والمساواة-أمان، دليل الموظف العام، اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية لسنة 2005.
- 3- بشناق، باسم، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية (31).
- 4- ديوان الموظفين العام، كتيب ديوان الموظفين العام، غير منشور 2006.
- 5- ديوان الموظفين العام، بيانات حول أعداد الموظفين الإداريين ومسمياتهم الوظيفية، غير منشورة 2006.

واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

- 6- يزيد صايغ، خليل الشقاقي، تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية، الملخص التنفيذي-مجلس العلاقات الخارجية(تقرير ميشيل روكارد)، 1999.
- 7- الشعبي، عزمي، الوساطة والمحسوبة في إشغال الوظيفة العامة، ورقة عمل مقدمة إلى الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، مؤتمر أمان السنوي الثاني، لا للوساطة والمحسوبة والمحاباة، رام الله، 2005.
- 8- قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة 2005، الوقائع الرسمية، الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، العدد 60، 2005.