

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية ومدى
تطبيقها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

إعداد

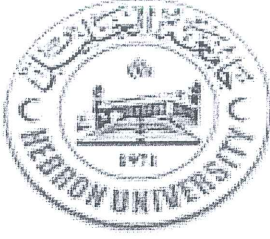
ربي "محمد حيدر" طهوب

إشراف

الدكتور راتب الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
الدراسات العليا في جامعة الخليل

الخليل ٢٠١٤



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية ومدى تطبيقها في وزارة
التربية والتعليم الفلسطينية

إعداد: ربي "محمد حيدر" مدحت طهبوب

الرقم الجامعي: ٢٠٨١٩٠٤٦

إشراف: الدكتور راتب الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٤/٠٦/٠٣ م من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوافقهم:

- | | | |
|---------|-----------------|--|
| التوقيع | د. راتب الجعبري | ١- رئيس لجنة المناقشة: د. راتب الجعبري |
| التوقيع | د. محمد الجعبري | ٢- ممتحنا داخلياً: د. محمد الجعبري |
| التوقيع | د. عطية مصلح | ٣- ممتحنا خارجياً: د. عطية مصلح |

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير
دربي.. والدي العزيز

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب.. إلى التي رأني قلبها قبل عينيها وضممتني
أحشاؤها قبل يديها.. والدتي الغالية

إلى من ترع على عرش قلبي وجعل حبه وساما على صدري.. رفيق
دربي.. ابراهيم

إلى من أحببتي حبها لأولادها.. ساندتني ودعمتني.. حماتي الطيبة

إلى فلذة كبدي.. نور حياتي.. وبسمة شفاهي.. بشار وحلا

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي.. أخي وأخواتي

إلى من أضأوا بعلمهم عقول غيرهم وهدوا بالجواب الصحيح حيرة
سائلهم.. أساتذتي الكرام

إلى الأخوات اللاتي لم تلهن أمني.. من برفقتن في دروب الحياة
سعدت.. صديقاتي

إلى كل من كان لي عوناً وسنداً

أهدي ثمرة جهدي

شكر وعرافان

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا البحث حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الخلق وأكرمهم أجمعين.

لا يسعني إلا أن أدين بالشكر والعرافان إلى المشرف على بحثي هذا
الدكتور راتب الجعبري، الذي جاد علي بخبرته وعلمه وكان لي خير
ناصر ومعين. كما وأتقدم بالشكر لأساتذتي في كلية التمويل والإدارة الذين
نهلت من فيض علمهم، وجامعة الخليل، هذا الصرح العلمي الرائع.

كما وأتقدم بالشكر والامتنان إلى مديريات التربية والتعليم في شمال ووسط
وجنوب الخليل والموظفين الجدد في المديريات على جهودهم في تزويدي
بكل ما يلزم من معلومات لإنجاز هذا البحث.

أتقدم بالشكر أيضا إلى كل من ساعدني سواء في تحكيم الاستبانة أو تحليلها
إحصائيا.

الباحثة

ربي " محمد حيدر " طهبوب

ملخص البحث

أجري هذا البحث في الفترة الواقعة بين شهر أيلول ٢٠١٣ وشهر شباط ٢٠١٤ بهدف الاطلاع على الممارسات والأساليب التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تعيين موظفيها، ومدى انسجام هذه الممارسات والأساليب مع ما ورد حول التعيين في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية. في حين أن مديريات التربية والتعليم في كل من شمال الخليل ووسط وجنوب الخليل هي مجتمع الدراسة، قامت الباحثة باختيار عينة قصدية من القائمين على عملية التعيين في المديريات للحصول على معلومات منها عن طريق المقابلات، كما تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من الموظفين حديثي التعيين في المديريات (تعيين عامي ٢٠١٢-٢٠١٣ و ٢٠١٣-٢٠١٤).

بهدف تحقيق أهداف البحث قامت الباحثة باعتماد المنهج الوصفي حيث عملت على جمع المعلومات الأولية عن طريق المقابلات مع مديري التربية والتعليم في المديريات المذكورة و/أو من ينوب عنهم، كما عملت على تطوير استبانة تم توزيعها على ١٥٠ موظفا وموظفة جدد في المديريات المختلفة (بلغت نسبة العينة ٢٤% من مجتمع الدراسة) تم استرجاع ١٢٩ منها، ومن ثم قامت بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائيا باستخدام حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية SPSS .

وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: معرفة المسؤولين عن التعيين في الوزارة والمديريات بالمعايير الخاصة بالتعيين في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية بشكل تام، واعتماد الوزارة ممارسات واضحة متعلقة بعملية التعيين تتناسب مع ما ورد في مواد القانون. كما وتوصلت الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبانة الموزعة على الموظفين الجدد في المديريات إلى اتفاقهم بشكل عام على قيام الوزارة بمراعاة معظم معايير التعيين الواردة في القانون، مع وجود بعض الاستثناءات

البسيطة. كما وتوصلت الباحثة من خلال البحث إلى أنه لا توجد معيقات حقيقية تواجه تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية في عملية تعيين الموظفين في سلك التربية والتعليم وذلك يعود الى عدة عوامل من بينها أن الوظيفة الحكومية تعتبر محط أنظار العديد من خريجي الجامعات الذين يحملون الشهادات الجامعية الأولى ومنهم من يحمل شهادات الماجستير وذلك لارتفاع معدل البطالة في أوساط الخريجين وبالتالي فإن أي تلاعب أو إخفاق في تطبيق بنود التعيين كما وردت في قانون الخدمة المدنية قد يخلق مشاكل كبيرة وبالتالي يعود بالضرر على الحكومة وعلى الأشخاص المسؤولين عن الوظائف والتعيين، ويمس مبدأ العدالة الاجتماعية ومبدأ المساواة الوارد في القانون ذاته.

خرج البحث بعدة توصيات أهمها اعتماد نماذج الكترونية لتقديم طلبات التوظيف، وإعلان التعيينات قبل شهر من بدء الدوام لتمكين من وقع عليهم الاختيار من الالتحاق بوظائفهم، وإدخال برامج تدريبية تعتمدها الوزارة لإرشاد الموظفين الجدد وتوضيح طبيعة العمل لهم.

Abstract

This study was conducted in the period between September 2013 and February 2014 in order to identify the methods and practices of selection adopted by the Palestinian Ministry of Education, and to examine to what extent these standards get along with the articles in the Palestinian Civil Service Law and its executive rule concerning selection.

While the Palestinian Ministry of Education is the population of the study, the researcher preferred to focus on the directorates of North Hebron, Center Hebron, and South Hebron.

In order to achieve the objectives of the study , the researcher adopted the descriptive method where she gathered preliminary information through interviews with the directors of education in the mentioned directorates and / or their representatives. The researcher also worked on the development of a questionnaire , and after verifying the validity and reliability of the tool, questionnaires were distributed to 150 male and female employees who were hired in 2012–2013 and 2013–2014 (the percentage of the sample is 24% of the study population), 129 questionnaires were retrieved, and then the questionnaires were

processed statistically using the Statistical Package of Social Sciences (SPSS).

The findings of the research include: those who are responsible for recruitment and selection in the ministry are knowledgeable of and fully understand the articles concerning recruitment and selection in the Palestinian Civil Service Law and its' executive rule. The ministry adopts clear standards in selection and recruitment that clear fit with what is stated in the articles of the law. It was found through the analysis of the results of the questionnaire distributed to new employees in the directorates that there is a general agreement that the ministry takes into account most of the standards mentioned in the law , with some exceptions which the researcher recommended later need to be taken into account . It was also found that there are no real obstacles facing the application of the standards mentioned in the law.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	شكر و عرفان
ج	ملخص البحث
هـ	Abstract
ز	قائمة المحتويات
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١	مقدمة
٢	مشكلة البحث
٣	أسئلة البحث
٣	أهمية البحث
٤	أهداف البحث
٦	منهجية البحث وإجراءاته
٦	حدود البحث
٧	خطة البحث
٧	مصطلحات البحث
٩	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٩	تمهيد
	المبحث الأول: الإطار النظري
١٠	أولاً: التوظيف ، إجراءات ومراحل التوظيف
١٠	التوظيف
١١	الاستقطاب
١٨	الاختيار والتعيين

٣٢	الوظيفة العامة
٣٧	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٣٧	الدراسات العربية
٤٧	الدراسات الأجنبية
٥٥	المبحث الثالث: الإطار القانوني للبحث
٦٧	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
٦٧	منهجية البحث
٦٧	مصادر البيانات
٦٨	أداة البحث
٧٠	مجتمع البحث
٧٠	عينة البحث
٧٢	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للبحث
٩٤	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٩٤	النتائج
٩٥	التوصيات
٩٦	دراسات مقترحة
٩٧	قائمة المراجع
١٠٢	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- ١-١ مقدمة
- ٢-١ مشكلة البحث
- ٣-١ أسئلة البحث
- ٤-١ أهمية البحث
- ٥-١ أهداف البحث
- ٦-١ منهجية البحث وإجراءاته
- ٧-١ حدود البحث
- ٨-١ خطة البحث
- ٩-١ مصطلحات البحث

١ - ١ مقدمة

إن اهتمام الدولة بموظفيها من ناحية رعايتهم وتنميتهم ينعكس في وجود قانون للخدمة المدنية ينظم كل ما يتعلق بهم. وقد صدر قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (٤) لسنة (١٩٩٨) المعدل في سنة (٢٠٠٥) وأجريت عليه عدة تعديلات في السنوات السابقة لينظم كل ما يتعلق بالموظفين الفلسطينيين في المؤسسات غير العسكرية للدولة.

يعبر مصطلح الخدمة المدنية عن الخدمة العامة في الهيئات العامة غير العسكرية، وأهم فرع في الخدمة المدنية هو الذي يضم العاملين في المنظمات الحكومية (المصلحية، المؤسسة العامة، المحليات). ويخضع العمل في هذه المنظمات لمجموعة من القوانين العامة التي تؤكد، عادة، القواعد الهامة مثل ضمانات

الموظف، أسلوب التعيين والترقية والنقل وحقوق الضمانات الاجتماعية والتزامات الموظف العام ... الخ^١.

وتهدف عملية الإختيار والتعيين إلى الحصول على أكفأ الأفراد للعمل بالمنظمة، ويشمل هذا تقدير الاحتياجات والإعلان عن الوظائف وتقرير شروط التعيين واختبارات الإختيار، والتعيين تحت الإختبار وتثبيت التعيين.

ويعتبر قطاع التعليم المورد الرئيس الذي يزود الأفراد بالقدرات اللازمة لتطوير الاقتصاد والخدمات، والتعليم هو مصدر تلبية المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية، وهو المصدر الأساسي في إعداد الموارد البشرية التي يحتاجها المجتمع لمواكبة الثورة العلمية والصناعية. ويؤدي التعليم عدة وظائف أساسية في المجتمع أهمها إكساب الأفراد قدرات علمية وفنية تمكنهم من اكتساب قدرات علمية ومهنية تساعدهم على مواجهة الحياة^٢.

من هنا جاء اهتمام الباحثة بموضوع مراعاة ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولوائحته التنفيذية، وآثرت إجراء الدراسة على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

٢-١ مشكلة البحث

تعتبر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أكبر وزارة في السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث عدد العاملين فيها. وتكمن مشكله البحث في السؤال التالي:

^١ رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط١، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠١، ص١٤

^٢ مشرفة، علي مصطفى، "العلم والحياة"، ط٥، صرح للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص٤.

"ما مدى مراعاة ممارسات وأساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟".

٣-١ أسئلة البحث

١. ما هي ممارسات أساليب التعيين التي وردت في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني وتم تفصيلها في لائحته التنفيذية؟
٢. ما مدى معرفة المسؤولين عن التعيين في مديريات التربية والتعليم بممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟
٣. ما هي تصورات المبحوثين تجاه تطبيق ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية؟
٤. ما هي المعوقات التي تواجهها الوزارة في تطبيق ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟
٥. ما هي المقترحات لتفعيل تطبيق ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟

٤-١ أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من كونه يسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية ومدى تطبيقها في أكبر الوزارات الفلسطينية من حيث عدد العاملين ، حيث تم الوقوف على ماهية ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية ومدى اعتماد وزارة التربية والتعليم العالي عليها

في تعيين موظفيها. كما أن هذا البحث هو ،حسب علم الباحثة، الأول من نوعه في دراسة ممارسات التعيين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومدى توافقها مع الممارسات المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

تكمن أهمية البحث أيضا في خروجه بتوصيات عملية تؤدي، في حال العمل بها، إلى تعزيز فعالية عملية التعيين في الوزارة.

٥-١ أهداف البحث

هدف هذا البحث بشكل عام إلى الاطلاع على ممارسات أساليب التعيين التي تعتمد عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تعيين موظفيها، ومدى انسجام هذه الممارسات مع ما ورد حول التعيين في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية. ويمكن تلخيص أهداف هذا البحث على الوجه التالي:

١. إلقاء الضوء على عملية التعيين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

٢. الاطلاع على ممارسات أساليب التعيين التي تعتمد عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تعيين موظفيها.

٣. التعرف على مدى انسجام ممارسات أساليب التعيين التي تعتمد عليها الوزارة مع تلك المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

٤. التعرف على وجهة نظر المبحوثين حول تطبيق ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في وزارة التربية والتعليم.

٥. اقتراح آليات لتعزيز تطبيق ممارسات التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

٦-١ منهجية البحث وإجراءاته:

١-٦-١ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية بمدرائها وموظفيها الجدد الذين تم تعيينهم في العامين الدراسيين ٢٠١٢-٢٠١٣ و ٢٠١٣-٢٠١٤ .

٢-٦-١ عينة البحث:

قامت الباحثة بإجراء البحث على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (مديرية تربية وتعليم شمال الخليل، مديرية تربية وتعليم وسط الخليل، و مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل).

٣-٦-١ مصادر جمع البيانات:

١. المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على المراجع والبحوث والدوريات التي تعالج موضوع الدراسة، إضافة إلى ما تم نشره من مقالات ودراسات متعلقة بموضوع الدراسة على شبكة الانترنت.

٢. المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على وسيلتين لجمع المعلومات الأولية للدراسة، أولاهما المقابلة، حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع مدراء التربية والتعليم في المديريات الثلاث إضافة إلى رؤساء أقسام شؤون الموظفين وبعض الإداريين.

كما واعتمدت الباحثة أيضا على الاستبانة لجمع المعلومات الأولية والتي تكونت بدورها من أربعة أقسام: تناول القسم الأول المعلومات العامة،

بينما تناول القسم الثاني عملية والتقدم للوظائف، أما القسم الثالث فتناول التقدم للامتحان الكتابي والمقابلة الشفهية، بينما تناول القسم الرابع موضوع التنسيب للتعين.

٤-٦-١ منهجية البحث:

قامت الباحثة باعتماد المنهج الوصفي، حيث تم جمع المعلومات عن طريق المقابلة والاستبانة ثم تم تحليل البيانات والخروج بنتائج وتوصيات البحث.

٧-١ حدود البحث:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري أيلول ٢٠١٣ و شباط ٢٠١٤.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مدراء التربية في المديريات الثلاث إضافة إلى رؤساء أقسام الشؤون الإدارية وبعض الموظفين الإداريين، وقد تم توزيع الاستبانة على الموظفين المعينين حديثاً في المديريات المذكورة (٢٠١٢-٢٠١٣ و ٢٠١٣-٢٠١٤).
- الحدود الموضوعية: ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية.

٨-١ خطة البحث:

يقسم البحث إلى خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية البحث وأدواته.

الفصل الرابع: الإطار العملي والتحليل الإحصائي .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

٩-١ مصطلحات البحث:

- قانون الخدمة المدنية :

هو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقة بين الموظف والإدارة الحكومية والتي تبين حقوقهم وواجباتهم.^٣

^٣ المادة (١) من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، رقم (٤) لسنة ١٩٩٨، والمعدل سنة ٢٠٠٥.

- الخدمة المدنية:

استخدام الأشخاص في الوظائف الحكومية والوزارات وإدارة تلك المجموعات من الأشخاص لتحقيق الخدمة المدنية.^٤

- الاختيار:

العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناءً على أسس معينة، من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف.^٥

- معايير الاختيار:

هي تلك الصفات والخصائص التي يجب توافرها في الشخص الذي سيتم اختياره لملء الوظيفة الشاغرة، بما يتناسب والمتطلبات الأساسية لها، وبشكل أساسي يجب أن تتضمن معايير الاختيار قائمة بالميزات التي كان يتمتع بها الموظف الذي كان يشغل الوظيفة بجدارة.^٦

^٤ رشيد، مازن فارس، مرجع سابق، ص ٤.

^٥ Ivancevich, J. and Glueck, W, Foundations of Personal Human Resource Management, 3rd edition, Business Publications, INC. Texas, 1986 . pp 23.

^٦ رشيد، مازن فارس، مرجع سابق، ص ٤.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تقتضي طبيعة دراسة هذا الفصل تقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الثالث: الإطار القانوني للبحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مراجعة للأدب النظري المتعلق بموضوع البحث، والذي حصلت عليه الباحثة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، سواء من الكتب المتوفرة في مكتبات الجامعات الفلسطينية والعربية أو من الأبحاث المنشورة عبر شبكة الانترنت.

ويقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، أولها الإطار النظري للبحث وثانيها يتعلق بالدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالبحث، ويتناول المبحث الثالث الإطار القانوني للبحث.

ويقسم المبحث الأول إلى فرعين. الفرع الأول يتحدث عن التوظيف من حيث التعريف به و بعملية التوظيف، ثم يتناول الوظيفة العامة من حيث تعريفها وتعريف الموظف العام وشروط تعيينه، بينما يتخذ الفرع الثاني المنحى القانوني حيث يتناول نصوص قانون الخدمة المدنية المتعلقة بكيفية التوظيف ومعايير ومراحل عملية التوظيف.

أما المبحث الثاني فيتناول الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية حيث يتم عرض فحوى هذه الدراسات ومن ثم تدرج الباحثة تعقيبها على هذه الدراسات.

٢-١ المبحث الأول: الإطار النظري

تقتضي طبيعة دراسة هذا المبحث تقسيمه إلى فرعين هما:

الفرع الأول: التوظيف، إجراءات ومراحل التوظيف.

الفرع الثاني: الوظيفة العامة، والموظف العام

٢-١-١ الفرع الأول/التوظيف، وإجراءات ومراحل التوظيف

التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف الأداة الأساسية التي يتم من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفق معايير علمية معينة، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. وعملية التوظيف من أهم الوظائف التي تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بها، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات المختلفة في المنظمات والمؤسسات.^٧

وتتضمن عملية التوظيف مرحلتين أساسيتين هما الاستقطاب، الاختيار والتعيين.^٨ حيث يتم خلال مرحلة الاستقطاب البحث عن الكفاءات المناسبة وتشجيعها على التقدم للعمل في الوقت والنوعية والأعداد المناسبة.

بينما تتضمن مرحلة الاختيار والتعيين المفاضلة بين المتقدمين وإصدار قرار التعيين بناء على نتائج طرق المفاضلة المختلفة بحيث يصبح الشخص الذي يتم اختياره موظفا في المنظمة.

^٧ الهيبي، عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ١٢١

^٨ ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، ٢٠٠٤، ص ١٤٠

٢.١.١.١ الاستقطاب:

يعرف بأنه استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.^٩ والهدف من الاستقطاب هو جذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة.

وتتوقف فاعلية الاستقطاب على عاملين رئيسين أولهما قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين وثانيهما القدرة على تحديد المصادر المختلفة التي يمكن أن يتم منها استمداد العدد الكافي من المتقدمين لشغل الوظائف.^{١٠}

أهمية عملية الاستقطاب:

- تنفيذ خطط الموارد البشرية وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين وسبل الحصول عليهم والخبرات والمهارات الواجب توفرها عندهم.^{١١}
- توفير الفرص المتكافئة لجميع الأفراد لشغل الوظائف.
- زيادة عدد المرشحين المؤهلين لاختيار الأنسب من بينهم.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين بأقل التكاليف الممكنة.
- إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.^{١٢}

^٩ مغربي، عبد الحميد، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، ط١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص٨١

^{١٠} مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، ٢٠٠٤، المعادي الجديدة للنشر، ص١٤٩

^{١١} Schuler . Randall, S., Managing Human Resource, West Publishing, 1995, p218

^{١٢} العيلة، معين شعبان، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص٦.

أساليب الإستقطاب:

وفقا لما ذكرته الكاتبة كونيريلي¹³ فإن عملية الإستقطاب إما أن تتبع أسلوب الإستقطاب الإيجابي أو السلبي. فالإستقطاب الإيجابي لا يكتفي بإظهار وجود شواغر أو تقديم المعلومات حول هذه الشواغر، بل يتعدى ذلك إلى بذل الجهد في الحصول على الكفاءات المطلوبة وإغرائها للعمل. أما الإستقطاب السلبي فيكتفي بالإعلان عن وجود شواغر وتوضيح شروط التقدم لملء هذه الشواغر ومواعيد التقدم وإجراءاته والجهة التي يجب التقدم إليها.

مصادر الإستقطاب:

بعد أن تحدد المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية وإعداد وصف ومواصفات للشواغر المطلوبة، تقوم باستخدام أحد مصادر الإستقطاب لملء هذه الشواغر. وتقسم مصادر الإستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، حيث تقوم المنظمات عادة باللجوء للمصادر الداخلية في حالات عدة منها الحاجة لكفاءات أو خبرات غير متوفرة خارج المنظمة، أو لتحفيز الموظفين العاملين في المنظمة عن طريق ترقيةهم. وهناك أيضا أساليب توظيف بديلة ستقوم الباحثة بذكرها لاحقا.

١- مصادر الإستقطاب الداخلية^{١٤}:

- الترقية: وتعتبر وسيلة ذات مزايا متعددة للمنظمة كما للعاملين فيها، فهي توفر للمنظمة عمالة ذات خبرات وتوفر تكاليف التدريب بالإضافة إلى أنها تحفز العاملين لرفع قدراتهم وتحسين كفاءاتهم من أجل الحصول عليها. من ناحية أخرى، تعتبر الترقية أيضا وسيلة لرفع الروح المعنوية

¹³ Connerelly Mary, The influence of training on perception of recruitments interpersonal skills and effectiveness, Journal of occupational and organizational psychology, No. 3, 1997, p 259 - 264

^{١٤} ماهر، ٢٠٠٦، مرجع سابق، ص ١٤٥.

لدى العاملين في المنظمة التي تطبقها فهي ترفع درجة الأمان الوظيفي لديهم و تشعرهم بإمكانية النمو في المؤسسة.

- النقل الوظيفي: وتلجأ المنظمات عادة لهذا المصدر في حال اتباعها لسياسة تعتمد على تنويع خبرات العاملين، كما تستخدمها في حالة عدم توافر الخبرات المطلوبة من مصادر خارجية.¹⁵

- الإعلان الداخلي: حيث تقوم المنظمة بالإعلان لموظفيها داخليا، عبر عدة وسائل كلوحات الإعلان والبريد الإلكتروني، عن حاجتها من الخبرات. وتعتمد هذه الطريقة على قيام من يجد في نفسه الكفاءة المطلوبة، سواء من العاملين في المنظمة أو من يخبرهم العاملون عن وجود الشاغر من الأقارب والأصدقاء، بالتقدم للوظيفة.

٢- مصادر الاستقطاب الخارجية:

- التقدم المباشر للمنظمة: تحتفظ المنظمات عادة بطلبات الأفراد المتضمنة بيانات كاملة عنهم من حيث مستوى التعليم والخبرات، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف الطلبات اعتمادا على التخصصات الوظيفية، وتستخدم هذه البيانات لاحقا للاتصال بأصحاب الطلبات عند الحاجة إليهم، حيث يتم إخضاعهم للإختبارات اللازمة للإختيار.¹⁶

¹⁵ عبد الباقي ، صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص ١٥٣.

¹⁶ Dessler ,G., Human Resource Management, 8 th Edition, Prentice Hall International, 2004 page 172

- الإعلان: ويعتبر من أهم وسائل الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف^{١٧}، حيث تقوم المنظمة بالإعلان عبر الوسيلة التي تراها مناسبة بالاعتماد على طبيعة الشاغر المطلوب ملؤه. ومن وسائل الإعلان المعروف الصحف اليومية والمجلات المتخصصة.

- وكالات ومكاتب التوظيف بنوعها العامة والخاصة: حيث أن المكاتب العامة تدار ويتم الإشراف عليها من قبل الحكومة، وتهدف إلى توفير فرص عمل لجميع العاطلين عن العمل. تقوم هذه الوكالات بتسجيل أسماء وبيانات العاطلين عن العمل لإيجاد الوظائف لهم، وفي حال عدم وجود وظائف فإنها تقوم بصرف "إعانة بطالة" لهم، كما في الدول الأوروبية.

١٨

أما فيما يتعلق بالمكاتب الخاصة، فهذه يديرها أفراد متخصصون في جذب العمالة عن طريق تلقي طلبات الراغبين بالعمل أو الإعلان في الصحف والمجلات، ثم تصنيف طلبات المتقدمين حسب تخصصاتهم وخبراتهم ليتم الإتصال بهم في حال وجود شاغر في إحدى المنظمات أو المؤسسات.

- المدارس والجامعات: وتعتبر من المصادر الهامة للحصول على العمالة المطلوبة، حيث تقوم بعض الشركات أو المنظمات بإقامة تعاقدات مع مدارس أو معاهد أو جامعات لتدريب الطلاب كجزء من الدراسة العملية، وذلك يضمن خلق رغبة جدية لدى المتدربين للعمل في هذه الشركات أو المنظمات لاحقاً، كما ويضمن تقييم هؤلاء الأفراد من خلال ملاحظة

^{١٧} عبد الباقي، صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الاسكندرية ٢٠٠٤، ص ١٥٦

¹⁸ Dessler, G., Human Resource Management and Human Resource Management Skills, 9th Edition, Prentice Hall, 2005, Page 174

سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم، ويتم لاحقاً توظيف الأفراد المتميزين بناء على التقييم.¹⁹

- النقابات العمالية: وهي تقوم بترشيح أعضاء بصفات معينة تحتاجها المنظمة، كخدمة لأعضائها وبهدف الاحتفاظ بقوتها.²⁰

- المنظمات / النقابات المهنية: حيث تقوم بعض هذه المنظمات أو النقابات بتدريب أعضائها ومنحهم شهادات وتراخيص وإجازات للعمل مثل نقابات المحامين والمهندسين والأطباء وغيرهم.

- الأحداث والمناسبات الخاصة: هناك مناسبات ومهرجانات خاصة Job fairs يتم تنظيمها للتوفيق ما بين الباحثين عن عمل والباحثين عن عاملين.²¹

1. أساليب التوظيف البديلة:

قد تقوم بعض المنظمات باستخدام أساليب توظيف بديلة تعتمد من خلالها على العمالة المؤقتة للقيام بوظائف معينة، وذلك في حال عدم رغبة المنظمة بزيادة عدد موظفيها أو الحاجة للقيام بإجراءات إنهاء خدمات الموظفين، أو حتى عند ارتفاع تكلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين. وتشمل أساليب التوظيف البديلة:²²

¹⁹ ماهر، مرجع سابق، ص 148.

²⁰ برنوطي، سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، ط2، الأردن، عمان، دار وائل للنشر 2004، ص 229

²¹ Monday R., and others, "Human Resource Management", 8th Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, 2002, Page 189

²² Dessler , pp.121-123 مرجع سابق

- الإعارة (الخدمة المؤقتة): حيث تقوم منظمة بإعارة موظفيها الدائمين لمنظمة أخرى لفترة محدودة، بهدف سد نقص لديها في الموارد البشرية أو القيام بمهمة محددة. وتتولى المنظمة المستعيرة تغطية نفقات الأفراد المعارين لها.
- العقود المؤقتة: حيث تقوم المنظمة باستخدام عقود العمل قصيرة أو طويلة الأجل اعتماداً على طبيعة العمل والوضع الاقتصادي للمنظمة.
- التعاقد الخارجي (التعهيد): حيث تقوم المنظمة بالطلب من شركة مختصة بعمل ما أن تقوم بهذا العمل لها، فتقوم الشركة المتخصصة بإيفاد موظفين مختصين لإنجاز العمل للمنظمة.
- العمل الجزئي: حيث تقوم المنظمة بالتعاقد مع أفراد للعمل لعدد أيام محدد أو ساعات محددة. وينتفع هؤلاء الأفراد بموجب العقد بنفس مزايا العاملين في المنظمة بمقدار عملهم لدى المنظمة.
- ساعات العمل الإضافية: وتستخدم هذه الوسيلة لتوفير تكاليف الإعلان عن وظائف والاختيار والتعيين والتدريب، حيث يقوم موظفو المنظمة بالعمل فيها لساعات أكثر من ساعات الدوام الرسمي سواء بعد انتهاء فترة الدوام أو خلال أيام العطل الرسمية.

خطوات /مراحل الاستقطاب:

- المرحلة الأولى: تخطيط الاستقطاب
- تتمثل هذه المرحلة في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيتم استقطابهم.

- المرحلة الثانية: تحديد استراتيجية البحث

وذلك من حيث الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف. ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها، فالوظائف التي لا تتطلب مهارات وقدرات عالية للمرشحين يكون البحث فيها أسهل نظرا لوفرتهم في سوق العمل، أما الوظائف التي تتطلب قدرات ومهارات ومؤهلات أعلى للمرشحين، فإن البحث فيها يكون أصعب.

- المرحلة الثالثة: البحث والتصنيف

تقوم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقا لمستوى الوظائف، وظروف أسواق العمل. ثم تلي عملية الاستقطاب التي نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة عملية تصفية هؤلاء المرشحين، وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة، وتوفير تكاليف إخضاعهم للاختبارات المختلفة للتقدم للوظيفة.^{٢٣}

- المرحلة الرابعة: التقييم والمراقبة

والهدف منها معرفة مدى جدوى عملية الاستقطاب ومقارنة تكلفتها بالفوائد التي ستعود على المنظمة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم، وكذلك تقييم جدوى وتكلفة كل طرق البحث عن المرشحين ومعرفة أي الطرق أكثر منفعة للمنظمة من غيرها.

^{٢٣} بسبوني، محمد البرادعي، "تتمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٧٦.

٢.١.١.٢ الإختيار والتعيين

وهو الامتداد الطبيعي لعملية البحث والاستقطاب للقوى العاملة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة.^{٢٤}

والمتمعن في عملية الإختيار والتعيين في كتابات معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ليس عملية مختلفة عن الإختيار، وإنما هو إجراء أو خطوة تأتي في نهاية عملية الإختيار كنتيجة لها، وبناء عليه يصبح المرشح للوظيفة موظفا في المنظمة بعد أن يجتاز الإجراءات بنجاح.^{٢٥}

وبالتالي يمكن تعريف عملية الإختيار والتعيين على أنها "عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة".^{٢٦} وهي أيضا "اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم، وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة، بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".^{٢٧}

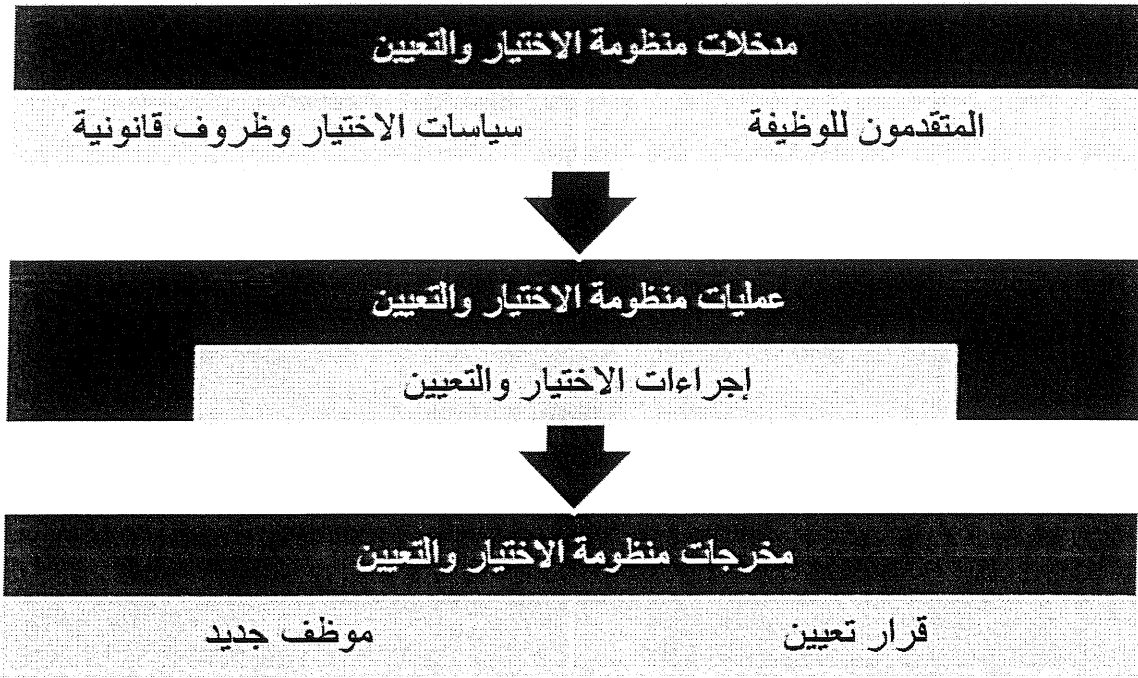
^{٢٤} عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ١٤١

^{٢٥} أبو شيخه، نادر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ٢٤

^{٢٦} Monday ,Robert, and R. Wayne, and M. Noe, Human Resource Management, 9th Edition 2005, Page 163

^{٢٧} شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، ط٣، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٥، ص ١٥٧

وبناء على ما سبق، يمكن اعتبار أن عملية الاختيار والتعيين منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة واختيار الأكثر ملائمة منهم وفقا لمجموعة من الإجراءات. مدخلات هذه المنظومة هي مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين، بينما تكون مخرجاتها قرار التعيين وموظف جديد في المنظمة.^{٢٨} والشكل التالي يوضح هذه المنظومة:



شكل رقم (١): منظومة الاختيار والتعيين^{٢٩}

^{٢٨} جرغون، إيهاب، واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩، ص ٣٧.

^{٢٩} إعداد الباحثة بناء على مرجع جرغون

أهداف الاختيار:^{٣٠}

١. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية اللازمة لشغل الوظيفة.
٢. تهيئة أساس سليم للتدريب، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
٣. تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الصحيح للأفراد المناسبين.
٤. تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

من يقوم بالاختيار؟

بشكل عام فإن من المتعارف عليه أن يقوم المدراء التنفيذيون أو أصحاب العمل بمهمة الاختيار في المنظمات أو الشركات الصغيرة، بينما يشترك في قرار الإختيار في المنظمات الكبيرة أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الإختيار خاصة في مرحلة الإختيار النهائي^{٣١}.

^{٣٠} مصطفى، أحمد سيد، "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكرى"، ٢٠٠٤، ص ١٥٩

^{٣١} أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، ٢٠٠٤، ص ١٥٥.

أهمية الاختيار والتعيين:

تعتبر عملية الاختيار والتعيين ذات أهمية بالغة للمنظمة والموظف على حد سواء.

- أهمية الاختيار والتعيين للمنظمة:

- ١- اتباع المنظمة لإجراءات الاختيار والتعيين المعتمدة على الكفاءة والمساواة بين المتقدمين من حيث الفرص يحافظ على سمعتها ويعمل على زيادة ثقة المجتمع بها.^{٣٢}
- ٢- اتباع عملية الاختيار والتعيين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بناء على كفاءته وقدراته يعمل على الحفاظ على أداء المنظمة أو تحسينه، حيث أن أداء المنظمة ما هو إلا أداء مجموعة موظفيها.^{٣٣}
- ٣- تؤكد عملية الاختيار السليمة على قانونية الإجراءات وتماشيا مع القوانين التي تنص على العدل والمساواة في الاختيار والتوظيف.^{٣٤}
- ٤- تضمن عملية الاختيار السليمة تقليص التكاليف التي تترتب في حال اختيار مرشحين ذوي قابليات متدنية، والمتمثلة في تدريبهم أو إبقائهم على حالهم.^{٣٥}

^{٣٢} نصرالله، حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، ٢٠٠٢، ص ١٢٢

^{٣٣} جرغون، مرجع سابق، ص ١٤

^{٣٤} شاويش، د. مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، ط١، ١٩٩٦ ص ١٥٨

^{٣٥} حمود، خضر، الخرسة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، ٢٠٠٦، ص ١١٠

- أهمية الاختيار والتعيين بالنسبة للموظف:

١. تعتبر إجراءات الاختيار أول الإجراءات التي يتعامل من خلالها الموظف مع المنظمة، وبالتالي فإن اتباع السياسات العادلة والمنظمة في الاختيار تزيد من ثقة الموظف في منظّمته وفي ولائه التنظيمي.
٢. إن اتباع إجراءات اختيار وتعيين فعالة يضمن الكشف عن المهارات المتوفرة لدى الموظف إضافة إلى المهارات التي يحتاجها، بالتالي تسهل عملية تدريبه وتحديد مساره الوظيفي وفرص ترقّيته.^{٣٦}
٣. إن اتباع سياسات سليمة في الاختيار والتعيين بحيث تضمن توافق الوظيفة مع ميول الموظف ومهاراته تعمل على رفع نسبة الرضا الوظيفي لديه، كما أن إدراك الموظف بأن اختياره للوظيفة جاء بناء على أحقّيته في الحصول على الوظيفة ومهاراته وقدرته على القيام بمهامها يعمل على تعزيز شعور الأمان الوظيفي لديه.^{٣٧}

وتقوم المنظمات بالاعتماد على معايير معينة في عملية الاختيار، حيث يمكن تعريف هذه المعايير على أنها مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة، وهي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف، بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف.^{٣٨} وتستند معايير الاختيار إلى عوامل عامة وأخرى خاصة، حيث تعتبر العوامل العامة أقل ما يمكن انتظاره من المرشح، وهي بالتالي لا تكفي في عملية الاختيار، وبالتالي تقوم المنظمات باعتماد بعض المعايير الخاصة والتي تشمل:

^{٣٦} الفراء، ماجد، والزعنون، محمد، واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧ ص ٧٢

^{٣٧} المدهون، محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، ط١، غزة، ٢٠٠٣، ص ٦٦

^{٣٨} حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قادمة، ٢٠٠٤، ص ٩٣

١. مستوى التعليم: من حيث التخصص، جهة التخرج، والتقييم.
٢. الخبرة: حيث أن الخبرة السابقة تجعل أداء العمل أكثر سهولة بالنسبة للمتقدم للوظيفة.
٣. الصفات الشخصية: وتختلف الصفات المطلوب توافرها في الأفراد باختلاف الوظيفة.

إجراءات الاختيار والتعيين:

تختلف الإجراءات^{٣٩} أو الوسائل والأدوات^{٤٠} التي تستخدمها المنظمات المختلفة في الاختيار والتعيين، إلا أن الهدف منها واحد. ومن إجراءات الاختيار الأكثر استخداماً:

١- طلب التوظيف:

ويعتبر أول مصدر معلومات حول المتقدم للوظيفة، حيث يوفر معلومات مبدئية حول مؤهلات الشخص وخبراته العلمية ومعلومات شخصية^{٤١}. ويسهم طلب التوظيف في التنبؤ بالاحتمالات المتوقعة لنجاح المتقدم في الوظيفة المراد شغلها، فنوعية ومستوى المؤهل والخبرة تعطي مؤشرات بسيطة حول مدى التكيف المتوقع للمتقدم مع الوظيفة. أما من الجزء المتعلق بالماضي الوظيفي للمتقدم ومدى تقلبه في أعمال خلال فترة زمنية معينة، فيمكن التنبؤ إلى حد ما بمدى انتظامه ومعدل دورانه

^{٣٩} مصطفى، أحمد سيد، مرجع سابق، ص ١٦٠

^{٤٠} شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠ ص ١٦٤

^{٤١} شاويش، ٢٠٠٠ مرجع سابق، ص ١٦٤

المرتقب. كما أن قيام المتقدم بكتابة طلب التوظيف يمكن أن يسهم في معرفة قدرته على الكتابة وتنسيق الأفكار والمعلومات. بالإضافة إلى ذلك فإن طلب التوظيف يمكن استخدامه لاحقاً في المقابلة لاستيضاح أية معلومات من المتقدم، كما ويستخدم كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم باعتباره مصدراً احتياطياً للمتقدمين^{٤٢}.

وعلى الرغم من الاتفاق حول أهمية طلب التوظيف كأحد أساليب الاختيار، إلا أن هناك اختلاف حول البيانات التي يجب أن يتضمنها^{٤٣}. وعادة يتضمن طلب التوظيف البيانات الشائعة التالية: الاسم، العمر والجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، البرامج أو الدورات التدريبية التي حضرها المتقدم، الخبرات العملية والمنشآت التي عمل فيها، الحالة الصحية، والهوايات الشخصية والنشاط الاجتماعي والثقافي والمهني للمتقدم. كما قد يحتوي طلب التوظيف لبعض الوظائف أو المهن خصائص جسمانية كالطول والوزن.

٢- المقابلة الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية من أكثر أساليب الاختيار انتشاراً واستخداماً في المنشآت والمنظمات المختلفة، إذ أنها تتيح الاطلاع على الكثير من المعلومات من خلال التفاعل الشخصي، والتي لا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى.

^{٤٢} مصطفى، مصدر سابق، ص ١٦١

^{٤٣} شاويش، مصدر سابق، ص ١٦٤

وتهدف المقابلة الشخصية عادة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:^{٤٤}
أ. تقييم مدى ملائمة المتقدم للوظيفة، عن طريق السؤال حول المؤهلات والخبرات والميول الشخصية، بالإضافة إلى ملاحظة السلوك والجوانب الشخصية أثناء المقابلة.
ب. تزويد المتقدم للوظيفة ببيانات هامة قبل أن يتم اختياره، مثل طبيعة عمل المنشأة والعمل الذي سيقوم به، ومستوى الأجور والمكافآت والفرص المتاحة. وتخدم هذه المعلومات هدف مساعدة المتقدم على تقدير ما إذا كان من مصلحته قبول الوظيفة ورفضها.

ويمكن أن تقوم المنظمة بإجراء مقابلة أولية للمتقدمين الذين تنطبق عليهم الشروط المطلوبة حسب المعلومات الواردة في طلبات توظيفهم، وتهدف المقابلة الأولية إلى استبعاد من يفتقرون إلى بعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار التالية بشأنهم.

وعادة ما تبدأ هذه المقابلة بسؤال عام حول خلفية المتقدم، وهي قصيرة نوعاً ما حيث تستغرق ما بين ١٠-٢٠ دقيقة. وفي حال عدم مناسبة المتقدم فيتم عادة إعلامه بأن العدد المطلوب قد تم اختياره وأنه سيتم الاتصال به فور توفر فرصة مناسبة. أما في حال مناسبة المتقدم فيتم تحديد موعد المقابلة التالية.

قد تكفي بعض المنظمات بمقابلة واحدة يتم بعدها اختيار المرشح الأفضل للوظيفة، وقد تقوم بتحديد مقابلة ثانية تسمى

^{٤٤} شاويش، مصدر سابق، ص ١٦٦

بمقابلة التقييم، وهي مقابلة أطول وأكثر تعمقا من المقابلة الأولية. ويمكن تقسيم مقابلة التقييم بناء على الأسلوب المتبع إلى:

- المقابلة الموجهة: حيث يستخدم المقابل قائمة بالبند التي سيقوم بمناقشتها مع المتقدم سواء أقام بتحديد مسبق للأسئلة أم لم يفعل، ثم يقوم بتدوين إجابات المتقدم في الحال أو من الذاكرة بعد انتهاء المقابلة. ويعيب هذا النوع احتمال إغفال توجيه بعض الأسئلة، كما أنه في حال عدم تحديد الأسئلة مسبقا، فيجب أن يكون المقابل خبيرا ومتمكنا في أسلوب صياغة وتوجيه الأسئلة^{٤٥}
- المقابلة النمطية: حيث يتم تحديد قائمة بالأسئلة التي سيقوم المقابل بتوجيهها لكل متقدم بأسلوب نمطي محدد، وتخصص فراغات لتدوين إجابات المتقدم. وفي هذا النوع من المقابلات لا يتطلب الأمر توفر درجة عالية من المهارة لدى المقابل كما هو الحال في أسلوب المقابلة الموجهة. ويتميز هذا النوع بتقليل احتمال إغفال المقابل لبعض الأسئلة. كما أن توحيد الأسئلة وترتيب توجيهها يتيح معيارا محددًا للحكم على المتقدمين.^{٤٦}
- المقابلة غير الموجهة (الحرّة): لا يتقيد المقابل في هذا النوع بإطار محدد، وإنما يقوم بتوجيه سؤال واحد مفتوح للمتقدم أو يطلب منه التحدث في موضوع يتعلق بالوظيفة، حيث يستهدف قياس المشاعر التي يعبر عنها المتقدم من خلال تتبع حديثه وتعبيراته.

⁴⁵ Del Val, Manuela Pardo, "Measuring Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, vol. 24, 2003

^{٤٦} مصطفى، مرجع سابق، ص ١٧٠

ونظرا لعدم وجود أسس موضوعية لقياس وتقدير عناصر التأهيل الخاصة بالمتقدم، واحتمال خروج المناقشة عن الإطار المطلوب، فإنه لا يمكن الاعتماد على المقابلة الحرة وحدها كأسلوب اختيار وإنما يمكن استخدام مزيج من المقابلات الحرة غير الحرة والنمطية للكشف عن سمات المتقدم والتنبؤ باحتمالات نجاحه في الوظيفة، أو يمكن استخدام المقابلة الحرة كجزء من المقابلة الموجهة.

- الاختبار الشفهي الجماعي^{٤٧}: وهنا يقوم المقابل أو لجنة المقابلة، التي تتكون عادة من اثنين أو ثلاث مقابلين، بمقابلة عدد من المتقدمين، حيث يتم طرح مشكلة معينة أو موقف مشابه لما قد يواجه المتقدمون في حال اختيارهم للوظيفة، ثم يقوم المتقدمون بإعطاء آرائهم حول حل المشكلة أو التعامل مع الموقف. ويقوم المقابلون خلال المقابلة بمراقبة كيفية تصرف المتقدمين وتقبلهم للآراء المختلفة، إضافة إلى اختبار ثقتهم بنفسيهم وواقعتهم.

ويفيد هذا النوع من المقابلات في اختيار المتقدم الأنسب لوظيفة إدارية حيث تمكن هذه المقابلات من تقدير الشخص الأكثر قدرة على القيادة.

٣- التحري والتوصية:

حيث يقوم هذا الأسلوب في اختيار العاملين على القيام بسؤال الرؤساء المباشرين السابقين للمتقدم عن أدائه وسلوكه وعلاقاته، انطلاقا من فكرة أن أداء الشخص وسلوكه وعلاقاته في الماضي هي خير مؤشر على أدائه وسلوكه وعلاقاته المستقبلية.

٤- اختبارات التوظيف:

⁴⁷ Armstrong, Michael, "A Handbook of Human Resource Management Practice", 9th edition, Kogan Page, London, 2003, page 14.

وتقسم اختبارات التوظيف وفقا لنوع السلوك الإنساني المراد قياسه
إلى: ٤٨

- اختبار القدرات: ويهدف هذا النوع من الاختبارات إلى قياس القدرات المحتملة للأفراد على أداء مهمة معينة، وهناك بعض اختبارات القدرات التي تهدف إلى قياس قدرات معينة مطلوبة لأداء الوظيفة كالقدرة الكتابية أو القدرة على أداء وظائف البيع.
- اختبارات الأداء: وهي تقوم بقياس مهارات الشخص ومعلوماته المتعلقة بأداء عمل معين. وقد تكون هذه الاختبارات كتابية أو شفوية الهدف منها قياس المعلومات اللازمة لأداء وظيفة معينة، أو عملية حيث يتم وضع المتقدم في موقف فعلي وملاحظة كيفية تعامله مع الموقف.
- اختبارات الشخصية: والغرض من هذه الاختبارات هو تقييم بعض الخصائص التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل مثل تحمل المسؤولية والمسؤولية والانسجام.
- اختبارات التخيل أو الإسقاط: وتعتبر نوعا من اختبارات الشخصية، حيث يطلب من المتقدم أن يعطي تفسيراته لرسوم وأشكال تعرض عليه، وبناءً على تفسيراته يتم قياس قيمه ودوافعه وشخصيته بشكل عام. ومن الأمثلة عليها اختبار بقع الحبر.
- اختبارات الاهتمامات المهنية: وهي تقوم على افتراض أن للأشخاص الناجحين في مهنة معينة نمط محدد من

⁴⁸ Sikula, Andrew F., "Personnel Administration and Human Resources Management", New York: John Wiley and Sons, Inc., 1976, page 188-190

الاهتمامات، وبالتالي فإن وجود الاهتمامات المتعارف
عليها لوظيفة محددة في المتقدم يمكن من التنبؤ بنجاحه في
أداء هذه الوظيفة.

ومن الضروري حتى يتم استخدام الاختبارات كأسلوب اختيار، أن تتوفر فيها شروط
ثلاثة هي^{٤٩}:

- الثبات: أي أنه في حالة تطبيق نفس الاختبار على الشخص أكثر من مرة،
فإن نتائج الاختبار يجب أن تتصف بالثبات.
- الصحة: بمعنى وجوب أن يقيس الاختبار فعلا الخاصية موضع الاختبار.
- عدم التحيز: أي وجوب إتاحة الفرصة المتساوية للأفراد للأداء بكفاءة.
فمثلا إعطاء اختبار بلغة معينة مع العلم بعدم تساوي قدرات الأفراد في
هذه اللغة، وكون قدراتهم في هذه اللغة ليست محل الاختبار، يفقد الاختبار
خاصية عدم التحيز.

٥- الفحص الطبي:

حيث يقوم طبيب أو لجنة من الأطباء بفحص المتقدم للتأكد من
لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه، على أن تتواجد لدى الطبيب
أو اللجنة معلومات حول الشروط الصحية المطلوب توافرها لكل
نوع من الوظائف.

وعادة ما يهدف الفحص الطبي لتحقيق عدد من الأهداف منها
التأكد من قدرة الفرد الصحية على أداء مهام الوظيفة التي تقدم لها،
وتحديد الحالة الصحية للشخص وقت استلامه الوظيفة لتجنب أي

^{٤٩} شاويش، مرجع سابق، ص ١٧٠

مطالبات مستقبلية بتعويضات غير حقيقية، إضافة إلى المساعدة في اختيار نوع العمل المناسب لقدرات الشخص الصحية.

٦- التعيين:

ويقصد به إصدار قرار تعيين المرشح الأنسب للوظيفة بعد الانتهاء من الاختبارات، وذلك اعتباراً من تاريخ محدد، بحيث يترتب على هذا القرار حقوق للموظف وواجبات ومسئوليات وظيفية عليه. وتتواكب عملية التعيين مع إخطار المتقدم بالقبول في الوظيفة التي تقدم لها، حيث من الممكن أن لا يقبل المتقدم العرض لسبب أو لآخر.

ومن الضروري في مرحلة التعيين أن يتم تعريف الموظف الجديد بوظيفته الجديدة من حيث موقعها وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة بالإضافة إلى مسؤولياتها.

● إجراءات التعيين:

من أهم الإجراءات التي تمر بها عملية التعيين:

١- التوثيق^{٥٠}: حيث يتم توثيق جميع المعلومات التي

تتضمنها أوراق التعيين، وتشمل:

أ. نموذج طلب التوظيف

ب. السيرة الذاتية وشهادات الخبرة والتزكية

ت. نموذج الصلاحية الطبية

^{٥٠} مصطفى، أحمد سيد. "المدير العربي وتحديات العولمة"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٨٧، ١٩٩٩، ص ١٤.

- ث. نموذج حسن السيرة والسلوك
- ج. تصريح العمل من مكتب العمل أو النقابة
(لمهن ووظائف معينة)
- ح. شهادة أداء الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها
- خ. إقرار استلام العمل وإقرار بعدم الجمع بين
العمل في المنظمة وبين عمل آخر
- د. عقد التعيين ومشروع قرار التعيين بالوظيفة
- ذ. إقرار الالتزام بالعمل في المنظمة لمدة محددة
(خاصة في حالة قيام المنظمة بتدريب
الموظف الجديد قبل استلامه الوظيفة)

٢- إصدار قرار التعيين: حيث يتم تقديم مشروع قرار
التعيين إلى الجهة المعنية بإصدار هذا القرار من قبل
إدارة الموارد البشرية.

- ٣- التأهيل الأولي: والهدف من هذه العملية هو تحقيق
انسجام الموظف مع المنظمة بموظفيها وبيئة العمل
فيها. ويكون التأهيل الأولي عن طريق^{٥١}:
- أ. برنامج تدريبي تعريفي
- ب. بطاقة الموظف
- ت. كتيب يحتوي على المعلومات الأساسية عن المنظمة
وأنشطتها

^{٥١} السلمي، علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠١، ص٤٧

ث. لوائح تنظيم العمل كلائحة الأجور والحوافز ولائحة
الجزاءات، بالإضافة إلى لائحة حقوق الموظف
ولائحة واجباته
ج. آخر تقرير سنوي للمنظمة

٤- التدريب التخصصي: حيث توفر للموظف برامج
تدريب أولية وأخرى متخصصة هدفها تحقيق إنجاز
الموظف لعمله بالكفاءة المطلوبة. مع العلم أن التدريب
التخصصي لا يغني عن التطوير المستمر الذي يهدف
لتأهيل الموظف للوظائف المتوقع أن يشغلها ضمن
مساره الوظيفي.

٢-١-٢ الفرع الثاني / الوظيفة العامة والموظف العام:

الوظيفة العامة هي مركز قانوني يشغله الموظف، توجد قبل أن يشغلها الموظف،
لذلك فإنها تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن يشغلها فتبقى قائمة ولو كانت
شاغرة فلا تنتهي أو تتأثر باستقالة أو موت وإنما مصيرها منفصل عن مصير من
يشغلها.^{٥٢}

^{٥٢} القيسي، أعاد علي، الوجيز في القانون الإداري، ط١ سنة ١٩٩٨، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ص ١٩٣

ويمكن تعريف الوظيفة العامة أيضا بأنها النظام العام المطبق على العاملين في مؤسسات الدولة المختلفة من أبسط موظف إلى أعلى موظف، حيث يخضعون جميعا لنفس التشريع.^{٥٣}

كما ويعرفها الدكتور أبو عمارة على أنها "مجموعة من الاختصاصات والصلاحيات والحقوق والامتيازات الدائمة أو المؤقتة، والمحددة قانونا، يمارسها الموظف العمومي أو من يقوم مقامه بهدف تحقيق المصلحة العامة."^{٥٤} بينما يعرف قانون الخدمة المدنية الفلسطيني الوظيفة العامة على أنها "مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف العام للقيام بها بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات."^{٥٥}

أما بالنسبة للموظف العام، فإن هناك عدة تعريفات تناولتها القواعد القانونية بالإضافة إلى التعريفات التي وضعها فقهاء القانون الإداري ومنها:

أولاً: الموظف العام بنص المادة رقم (١) من قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨م وتعديلاته: هو "الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أيا كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها".

^{٥٣} المدونة القانونية، كلية القانون بالجزائر، موقع الكتروني، ٢٠١٣/٩/٢٩

^{٥٤} أبو عمارة، د. محمد علي، "القانون الإداري"، ط٤، ٢٠١١، ج٢ ص ٢١١

^{٥٥} قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (٤) لسنة ١٩٩٨، المادة رقم (١)

ثانياً: وقد عرف المشرع العراقي الموظف العام على أنه "كل شخص عهدت إليه وظيفة دائمة داخلية في ملاك الدولة الخاص بالموظفين" ٥٦.

ثالثاً: وقد عرف المشرع الأردني الموظف العام بأنه "كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادرة بمقتضى قانون الموازنة العامة للدولة بما في ذلك الموظف المعين براتب شهري مقطوع أو بعقد على حساب المشاريع أو الأمانات أو التأمين الصحي ولا يشمل العامل الذي يتقاضى أجراً يومياً" ٥٧.

رابعاً: وأما بالنسبة للتعريفات الفقهية فقد عرف (بكينيو) الموظف العام بأنه (كل شخص مرتبط بشكل دائم بالإدارة ويساهم في إدارة مرفق عام ويخضع لنظام قانوني غير مألوف في القانون العادي وله حقوق وعليه التزامات خاصة تفرضها المصلحة العامة) ٥٨.

خامساً: ومن التعريفات القضائية فقد عرف الموظف العام تعريفاً قضائياً من قبل مجلس الدولة الفرنسي على أنه "الشخص الذي يشغل وظيفة دائمة في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام" ٥٩.

وتتفق المفاهيم القانونية والقضائية والفقهية بشكل عام على ضرورة توافر ثلاث شروط لكي يكتسب الشخص صفة الموظف العام، وهي:

١- أن يقوم الشخص بعمل دائم

^{٥٦} قانون الخدمة المدنية العراقي رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠، المادة رقم (٢)

^{٥٧} قانون الخدمة المدنية الأردني رقم (١) لسنة ١٩٨٨، المادة رقم (٢)

٥٨ القيسي، إعاد علي حمود، "الوجيز في القانون الإداري"، الطبعة الأولى سنة ١٩٩٨م، دار وائل للنشر، ص ١٩٨

٥٩ القيسي، إعاد علي حمود، مرجع سابق، ص ٢٠١

بمعنى أن يشغل الشخص وظيفة دائمة ، وبصفة دائمة، والمقصود بدائمية الوظيفة أن تكون داخلة في نطاق المرفق ومقررة بصفة دائمة وأن يكون عملها من الأعمال التي يتضمنها السير المنتظم والمعتاد للمرفق فيجب أن يتصف العمل الذي يقوم به الشخص بطابع الدوام والاستقرار، فإذا كان العمل موقوتا أو موسميا لا يعتبر الشخص الذي يشغله موظفا عاما ٦٠.

وترتبيا على ذلك يخرج من نطاق الموظف العام ولا يتمتع بصفته كل من يعمل في خدمة مرفق عام بشكل عارض أو موسمي أو مؤقت إلا في حالات معينة يحددها القانون في شغل وظيفة دائمة ولكن بصفة مؤقتة ، كالوظيفة التي تنتهي في وقت محدد ولغرض مؤقت ٦١.

٢- أن يكون العمل في خدمة مرفق عام تديره سلطة عامة سواء أكانت السلطات الذي تدير هذه المرافق سلطات مركزية كالوزارات أو عن طريق الإدارة المحلية ممثلة بمجالس المحافظات ومجالس المدن والقرى ، أو عن طريق الإدارة المرفقية ممثلة في الهيئات العامة ٦٢. ويعتبر أيضا موظفا عاما كل من يعمل في خدمة شركة أو جمعية تعاونية من الشركات أو الجمعيات التي تنشئها مؤسسة عامة وتكون ملكيتها للدولة أو للمؤسسة العامة التي أنشأتها ٦٣.

٣- أن يعين الموظف في وظيفته عن طريق السلطة التي تملك تعيينه قانونا

٦٠ شيحا، عبد العزيز، مبادئ القانون الإداري اللبناني، ج ١، ط ١، ١٩٨٠، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان - بيروت، ص ١٤٠

٦١ القيسي، مرجع سابق، ص ٢٠٣

٦٢ شيحا، مرجع سابق، ص ١٤١

٦٣ القيسي، مرجع سابق، ص ٢٠٣

وتبعاً لذلك لا يعتبر موظفاً عاماً الشخص الذي يقحم نفسه في الوظيفة بغير أن يعين فيها فهو لا يعدو سوى أن يكون مختلساً للوظائف أو غاصباً لها ٦٤.

٦٤ شيخاً، عبد العزيز، مرجع سابق، ص ١٤١

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

٢-٢-١ الدراسات العربية:

١. دراسة (قفه و خليل، ٢٠١٣) بعنوان " الموظف العام في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني"^{٦٥}.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الموظف العام كما يرسمه قانون الخدمة الفلسطيني، حيث تمحورت حول توضيح مفهومي الوظيفة العامة والموظف العام وعلاقة الموظف بالإدارة سواء باعتبار هذه العلاقة تعاقدية أو تنظيمية.

كما وتطرقت الدراسة لموضوع حقوق وواجبات الموظف العام. ومن ثم أوضح الباحثان حالات انتهاء خدمة الموظف العام وآلية تأديبه.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها:

١. الوظيفة العامة عبارة عن مجموعة من الاختصاصات والصلاحيات والحقوق والامتيازات والمحددة قانوناً يمارسها الموظف العمومي ، أو من يقوم مقامه ، بهدف تحقيق المصلحة العامة.
٢. هناك ثلاث عناصر يجب أن تتوافر في الموظف العام والتي تتمثل في :
 - أ. الخدمة في مرفق عام .
 - ب. أن يعين من قبل سلطة عامة مختصة .
 - ج. أن تكون الوظيفة بشكل دائم .
٣. لقد نص قانون الخدمة المدنية الفلسطيني على العديد من الشروط الواجب توافرها في الموظف العام كما بين طرق اختيار الموظف العام، من ضرورة أن يكون

^{٦٥} قفه، طارق، و خليل، أحمد ، "الموظف العام في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني"، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.

فلسطينيا أو عربيا ، كذلك ضرورة أن لا يكون عمره كحد أدنى أقل من ١٨ عاما
...الخ

٤. كذلك نص القانون السابق على حقوق وواجبات الموظفين ما له وما عليه، من
حقه في الأجر والإجازات والعلاوات .. وعليه واجبات من التزام بمواعيد العمل
والالتزام بحسن السلوك وعدم الجمع بوظيفتين أو أكثر .. الخ.

٥. تتمثل طرق انتهاء العلاقة الوظيفية بين الموظف والإدارة بقوة القانون في حالات
معينة وإرادة السلطة الإدارية أو الموظف في حالات أخرى.

٢. دراسة (الزعانين، ٢٠١٢) بعنوان " إجراءات التعيين المتبعة في

التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا"^{٦٦}

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

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من:
التحليل الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تخطيط الموارد البشرية، ولجنة
التوظيف. حيث تبين أن جميع محاور الدراسة كان لها أثر ايجابي على
إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف في البلديات، إضافة إلى إشارة
الدراسة إلى امكانية وجود تحسينات وتطوير على العديد من المحاور إلى
الأفضل.

^{٦٦} الزعانين، محمد جميل حسن، "إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا"، الجامعة الإسلامية، غزة،
٢٠١٢.

٣. دراسة (الجعبري، ٢٠١١) بعنوان " تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى".^{٦٧}

هدفت الدراسة إلى تحديد طرق الاختيار والتعيين التي تتم ممارستها، ومقارنتها مع القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى وتحديد سبل تطوير هذه الممارسات.

شمل مجتمع الدراسة المؤسسات الفلسطينية التي يزيد عدد العاملين فيها عن مئة موظف والتي تعتبر من المؤسسات الكبرى في فلسطين حسب تصنيف الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

توصلت الدراسة إلى أنه وعلى الرغم من أن المهارات التي يعتقد المديرون بأنها ضرورية للموظفين الإداريين شاملة وتغطي الجوانب الذهنية والقيادية والإبداعية وجوانب أخرى، إلا أنه لا يتم اختبار هذه المهارات إلا بالوسائل التقليدية، والتي تنحصر في المقابلات وطلبات التوظيف والسيرة الذاتية ، وهذا لا يفضي إلى الاختيار السليم، وذلك لغياب الاختبارات المتعددة، وبذلك فإن الفجوة تنشأ بين ما يريده المديرون من مهارات وبين طرق تقييم هذه المهارات.

^{٦٧} الجعبري، محمد، " تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (٦)، العدد (٢)، الخليل، ٢٠١١.

٤. دراسة (تيشات، ٢٠١٠) بعنوان " أثر التوظيف العمومي على كفاءة

الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"^{٦٨}

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الجزائرية للنصوص القانونية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من جهة، ومدى نجاعة هذه النصوص من جهة أخرى. كما هدفت إلى إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المشرع الجزائري أخذ بنظام المسابقات كأسلوب يعتمد عليه في ملء الشواغر، وأن نظام المسابقات يركز على انتقاء أفضل المرشحين الذين تتوفر فيهم الامكانيات المطلوبة لممارسة الوظيفة العمومية.

٥. دراسة (جرغون، ٢٠٠٩) بعنوان: " واقع سياسات الاختيار والتعيين

في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في

قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"^{٦٩}.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، بالإضافة إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء الوظيفي لديهم.

^{٦٨} تيشات، سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، جامعة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠.

^{٦٩} جرجون، إيهاب عبدالله، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي"، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.

ومن أهم نتائج الدراسة أنه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية في حال تطبيقها بشفافية وموضوعية.

كما أظهرت الدراسة أن التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، بسبب ضعف الرقابة وتدخّل بعض العوامل غير الموضوعية.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة.

٦. دراسة (العيلة، ٢٠٠٨) بعنوان "واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة"^{٧٠}

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في محافظات قطاع غزة، من خلال التحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيق الإجراءات والمعايير، من أجل تطوير نظام للتوظيف يحقق استقطاب واختيار أفضل المرشحين وتعيينهم، من خلال تتبع تطبيق مراحل عملية التوظيف مبتدأ بالتخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، ومرورا بتحليل الوظائف وقياس كفاءة الهيكل التنظيمي وكفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف/منهيا بقياس مدى التزام وزارة التربية والتعليم بتطبيق الأسس والمعايير.

^{٧٠} العيلة، معين، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.

تكون مجتمع الدراسة من ٥٦٥ موظف من العاملين بالوظائف الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات قطاع غزة في العام ٢٠٠٨ متمثلة في المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير تربية وتعليم، نائب مدير تربية وتعليم، مشرف تربوي، مدير مدرسة). وقد تضمنت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة (الحصر الشامل)، وقام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع المعلومات من هذه الفئة.

وقد أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني تتبع بعض الإجراءات والمعايير قبل وأثناء عملية التوظيف، فتقوم بعمل تخطيط للموارد البشرية، وتشارك مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتعتمد في التخطيط على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها.

وأظهرت الدراسة أن الوصف الوظيفي للوظائف المعمول به في الوزارة يتسم بالموضوعية والمرونة في توصيف الوظائف الإدارية والتدريسية، وأنه يوجد في الوزارة مواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة من الوظائف الإدارية والتدريسية بشكل مكتوب. وأظهرت أنه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية في الوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة، وأن المهمات والواجبات للوظائف الإدارية والوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي تتناسب مع تخصصات العاملين، وأيضاً تتناسب الوظائف التدريسية المدرجة على الهيكل التنظيمي للوزارة مع حجم الاحتياجات الفعلية.

وأظهرت الدراسة أنه يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات والمقابلات الخاصة بالتوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي من عدة تخصصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها، وبمشاركة أعضاء من المديريات والمؤسسات التابعة للوزارة.

كما وأظهرت الدراسة أن الوزارة تستخدم معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين، وأن القائمين على عملية التوظيف في الوزارة يختارون الموظفين بنزاهة وحيادية عاليتين

وأخيرا أظهرت الدراسة أن المتقدمين للوظائف والذين تنطبق عليهم الشروط يجتازون اختبارات تحريرية ومقابلات شخصية حسب المعايير المطلوبة للوظيفة.

٧. دراسة (الزراي، ٢٠٠٦) بعنوان "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين

الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"^{٧١}

هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، والتحقق من مدى فاعليتها ومدى الالتزام بتطبيقها، من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم بما يحقق اختيار أفضل المتقدمين للعمل فيها، وذلك من خلال تتبع مراحل تطبيق نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم، وتحليل ممارسات تطبيق هذه المراحل ابتداءً من فحص الطلبات مروراً بإجراءات الاختبارات والإعداد للمقابلات وتنفيذها وإجراء الفحص الطبي، انتهاءً بفترة اختبار الموظف من جهة، ومن جهة أخرى تحليل خصائص العينة. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على نوع الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل في الوكالة والدرجة الوظيفية.

^{٧١} الزراي، محمود أحمد، "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.

أظهرت الدراسة أن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة كما الحال في مرحلة الإعداد للمقابلة، فيما أظهرت الدراسة أن اختيار أعضاء لجنة المقابلة يتم بصورة مقبولة وكذلك أداء لجنة المقابلة. كما وبينت الدراسة ضعف العلاقة بين الاختبارات التي يخوضها المرشحون وبين متطلبات الوظيفة المعلنة، كما أن ممارسات الفحص الطبي لا تتم بشكل سليم ، بالإضافة إلى أنه لا يتم تقييم الموظف خلال فترة الاختبار بطريقة سليمة.

٨. دراسة (بن محيا، ٢٠٠٥) بعنوان " تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام- دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض"^{٧٢}.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أساليب الاستقطاب للأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بالرياض، ومدى فاعلية هذه الأساليب اذا ما تم استخدامها بدقة وموضوعية.

توصلت الدراسة إلى أن أساليب اختيار الأفراد فعالة ، موضوعية، ودقيقة، وأن القائمين عليها ذوي كفاءة. وأن هناك استخدام للاختبارات بأنواعها من تحريرية ونسبية.

● تعليق الباحثة على الدراسات العربية:

^{٧٢} بن محيا، سعود، "تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام- دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥

ترى الباحثة تقارباً بين هذا البحث ودراسة العيلة، حيث تطبق الدراسات على وزارة التربية والتعليم إحداهما في غزة والثانية في محافظة الخليل، إلا أن دراسة العيلة تتناول موضوع التوظيف من ناحية إدارية بحثية في حين يلقي هذا البحث الضوء على تطبيق مواد قانون الخدمة المدنية المتعلقة بنفس السياق. وقد تناولت دراسة قفة و خليل الموظف العام في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، حيث أشارت إلى جميع المواد القانونية المتعلقة بالتوظيف وحقوق الموظف العام وواجباته، إضافة إلى حالات انتهاء الخدمة، وبالتالي فهي تناولت موضوع قانون الخدمة المدنية بشكل عام دون اللجوء إلى دراسة مدى تطبيقه. أما دراسة جرعون، فقد تناولت مدى تأثير الولاء التنظيمي للموظف بسياسات الاختيار والتعيين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، ولم تقم بربطها بمصدر هذه السياسات أو بتقييم السياسات المتبعة. بينما ألفت دراسة الزعانين الضوء على الإجراءات المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون من حيث نقاط القوة والضعف. من ناحية أخرى فإن دراسة الجعبري عملت على تقييم وسائل الاختبارات المختلفة المستخدمة للتوظيف في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، ومن اللافت للانتباه أن اختبارات التوظيف المستخدمة في المؤسسات الكبرى هي بشكل عام نفس الاختبارات المستخدمة في الوزارات، مما يثير أهمية وجود دراسة حول فعالية وسائل الاختبارات في الوزارات بشكل عام ومنها وزارة التربية والتعليم. وبشكل مشابه تقيم دراستا سعود والزرابي أساليب الاختيار في كل من مدينة تدريب الأمن العام بالرياض ووكالة الغوث بغزة.

هنا تجد الباحثة أن هذا البحث يختلف عن الأبحاث والدراسات السابقة لأنه يركز على الجانب القانوني للاختيار والتعيين وقيم مدى الإلتزام بنصوص القانون في اتباع ممارسات التعيين في الوزارة.

٢-٢-٢ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (فومجونغ، ٢٠١٣) بعنوان " التوظيف والاختيار: دراسة حالة

الشركة الوطنية لتكرير البترول (سارل) - الكاميرون"^{٧٣}

تركز هذه الدراسة على الآثار المترتبة على سياسة التوظيف واستراتيجيات الأعمال الشاملة المتبعة في SO.NA.RA - الكاميرون.

الهدف من البحث هو دراسة استراتيجيات التوظيف والاختيار في سونارا، حيث تسعى الدراسة لكشف المسائل المرتبطة بتخصيص الموارد البشرية وأوجه القصور فيها والتي ينظر إليها على أنها مرتبطة بالفساد أو التوجهات التمييزية من قبل بعض المنظمات أو الشركات في الكاميرون.

كما وتهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها العنصر الاستراتيجي لتكون متكاملة في إدارة الموارد البشرية النظرية والممارسة من قبل الشركات.

تكشف النتائج أنه على الرغم من اعتماد استراتيجيات توظيف مدروسة تهدف إلى جذب الأشخاص المناسبين وتعيينهم في الأماكن المناسبة، إلا أن التمييز والفساد هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى التعدي على كفاءة وفعالية سياسة التوظيف في SO.NA.RA. تحدد الدراسة أيضا المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها طريقا للتنمية، كما توضح أنه يجب على الشركات أن تنظر إلى موضوع المسؤولية الاجتماعية من ناحية مالية فقط، بل ينبغي إضفاء الطابع المؤسسي على أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والتعامل بشكل أفضل مع قضايا العمالة. تشير

⁷³ Fomunjong, Mufu Godwil, "Recruitment and Selection: The case of National Oil Refinery Company- SO.NA.RA (Sarl), Cameroon", University of Gothenberg, 2013

الدراسة إلى وجود فجوة بحاجة لمزيد من البحوث حول أهمية ممارسة اختبارات معينة في الجزء الأخير من عملية التوظيف والاختيار في الشركة.

٢. دراسة (Abdou، ٢٠١٢) بعنوان "ممارسات اختيار وتعيين المدرسين في أنظمة المدارس المختلفة في مصر"^{٧٤}

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف استراتيجيات التوظيف والاختيار للمعلمين العاملين في المدارس العامة والخاصة و الدولية في مصر.

تثبت نتائج هذه الدراسة أنه في سياق المدارس العامة والخاصة هناك معايير خفية لتوظيف المعلمين واختيارهم حيث أن عملية الاختيار والتعيين في كلا السياقين لا تتناسب مع المبادئ التوجيهية النظرية للاختيار والتعيين أو حتى تلك التي تم وضعها بشكل خاص لكل من المدارس العامة والخاصة. وأظهرت الدراسة بعض العوامل التي تؤثر على المعايير الخفية لاختيار المعلمين وتوظيفهم في المدارس العامة والخاصة على حد سواء وهي: الجنس والعمر و الخلفية الدينية والمظهر. تكشف النتائج أيضا أن كلا النظامين يواجهان تحديات لافتقارهما إلى المهنية ذات الصلة باختيار وتوظيف المعلمين. علاوة على ذلك، تظهر النتائج أن المعلمين في المدارس العامة غير راضين عن صورتهم الاجتماعية الحالية وظروف عملهم، ويعتقدون أن لديهم إمكانيات غير مستغلة. بينما تواجه عملية اختيار وتعيين المعلمين في المدارس الخاصة تحديات تتمثل بثقافة خصخصة التعليم، حيث يتدخل أصحاب المدارس الخاصة في عملية الاختيار والتعيين.

⁷⁴ Abdou, Amira Abdelfattah, "Teachers' Recruitment and Selection Practices within Different Schooling Systems in Egypt", The American University of Cairo, 2012.

٣. دراسة (NDE، ٢٠١٢) بعنوان " التوظيف الاستراتيجي، اختيار و دمج

قوة العمل الدولية- دراسة حالة: شركة-X، فنلندا"^{٧٥}

الغرض من هذا البحث هو دراسة سوق العمل الاستونية ودراسة إمكانيات استقدام العمالة لسوق العمل الفنلندية. يتناول هذا البحث أيضا الجوانب الاقتصادية والتعليمية والثقافية في فنلندا واستونيا. القسم النظري يعمل على تقييم الخطوات المختلفة المعتمدة في عمليات التوظيف والاختيار.

أجريت هذه الدراسة على شركة-X منظمة الموارد البشرية العاملة في فنلندا، والتي توفر خدمات الموارد البشرية والبرمجيات لشركات أخرى في منطقة هلسنكي العاصمة وأجزاء أخرى من فنلندا. تخدم الشركة-X القطاع العام والمنظمات الخاصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تقدم خدمات مثل التوظيف والاختيار والتدريب والإدارة وبرمجيات إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك فرصا لاستقدام العمالة من إستونيا، وذلك لوجود روابط مشتركة تسهل هذه العملية كالتراث الثقافي واللغوي للبلدين، كما أن النظم التعليمية في كلا البلدين تشجع أيضا على التوظيف، والتكامل.

أشارت الدراسة إلى عدد من المواد التي تعتبر مهمة لمزيد من البحث، حيث يمكن أن تركز البحوث المستقبلية على الفائدة من استخدام استراتيجيات التوظيف البديلة.

⁷⁵ Nde, Martin Nche, "Strategic Recruitment, Selection and Integration of International Labour Force – Case Study: Company –X, Finland", Laurea University, 2010.

٤. دراسة (Cameron، ٢٠٠٨) بعنوان " تعيين الموظفين واختيارهم

والاحتفاظ بهم في الشركات العائلية الصغيرة"^{٧٦}

أجريت هذه الدراسة على الشركات العائلية الصغيرة في المناطق الريفية الاقليمية في استراليا، وذلك بهدف فهم المتغيرات وديناميكية عملية التوظيف والاختيار والاحتفاظ بالموظفين في هذه الشركات.

وجد الباحث أن إنشاء وبناء و الحفاظ على علاقات قوية بين صاحب العمل والموظفين أمر مهم للتجنيد الفعال للقوى العاملة ، واختيار و استبقاء الموظفين في الشركات الصغيرة المملوكة للعائلات في المناطق الريفية والإقليمية من أستراليا.

ووجد الباحث أيضا أربع ثوابت رئيسية تشترك جميعا في الأساسية المتعلقة ب"العلاقات"، حيث أن موضوع العلاقة التي تم تحديدها في هذا البحث يمكن مقارنتها مع الإطار المتعلق تسويق العلاقة، أي أنه يجب على مالك الشركة الصغيرة / العائلية أن يسوق نفسه باستمرار لموظفيه من خلال التركيز على العلاقات كعامل رئيسي للتوظيف والاختيار و الاحتفاظ بالموظفين.

لمساعدة المالكين / مديري الشركات المملوكة للعائلات الصغيرة، قام الباحث بوضع نموذج وقائمة مراجعة لضمان الاتساق في تطبيق نموذج علاقة جديدة. ومن المتوقع أن هذا النموذج الجديد والمرجعية سيتمكن الاستفادة الفعالة من ثلاثية العلاقة، التوظيف والاستبقاء.

⁷⁶ Cameron, Leone C., "Staff recruitment, selection and retention in family-owned small businesses", PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, 2008.

٥. دراسة (Booi، ٢٠٠٥) بعنوان " تقييم استراتيجيات التوظيف والاختيار

المستخدمة في قسم المبيعات - مجموعة OMGS في الكاب الشرقية"^{٧٧}

كان الهدف من هذا البحث تقييم استراتيجيات التوظيف والاختيار المستخدمة في قسم المبيعات في (OMGS) في الكاب الشرقية . حيث تأمل الشركة وقف دوران العمل العالي لديها.

بعد قانون علاقات العمل ٦٦ لسنة ١٩٩٥ (جيش الرب للمقاومة) و قانون المساواة في العمل ٥٥ لسنة ١٩٩٨ (EEA) ، أدخلت المنظمات في هذا البلد (جنوب افريقيا) سياسات التوظيف والاختيار الجديدة. التحدي لمعظم المنظمات كان تنفيذ هذه السياسات من قبل المديرين، حيث أن متطلبات هذه التشريعات في القانونين يخلق المشاكل للشركات الصغيرة بسبب التكاليف الباهظة وخاصة في مراحل التنفيذ، وبذلك تتحمل المنظمة تكاليف في تطوير عمليات جديدة وتدريب الموظفين. ولكن حتى بعد العمليات جديدة ، لم يتحسن دوران العمل في OMGS .

قام الباحث بفحص سياسة في الاختيار والتوظيف في ضوء الأدبيات المتاحة و جرى التحقق من سياسات عمليات التوظيف والاختيار التي وضعها مؤلفون مختلفون . بينت النتائج أن بعض الخطوات في عمليات التوظيف والاختيار لم تتبع، وبناءً على ذلك أوصى الباحث بأن تقوم المنظمة باستخدام مصادر أكثر للتوظيف لتوسيع نطاق الوصول إلى المتقدمين الأكثر ملاءمة للعمل.

⁷⁷ Booi, Solomzi Kaya, "An assessment of the recruitment and selection strategies used in the sales department of Old Mutual Group Schemes in the Eastern Cape", Nelson Mandela Metropolitan University, 2005.

٦. دراسة (Singanto, ٢٠٠٣) بعنوان "سياسات التوظيف والاختيار في بلدية

واودي نهر سنداى ريفر"^{٧٨}

تهدف الدراسة إلى التعرف على السياسات التي تتبعها البلدية في التوظيف بشكل عام. وشملت الأهداف الرئيسية للبحث، في جملة أمور، تحقيقاً في العمليات النظرية لسياسات التوظيف والاختيار مع إشارة محددة إلى البلدية محل الدراسة، والسبب وراء احتياج البلدية لاعتماد مبادئ توجيهية رسمية لتوجيه التوظيف و عمليات الاختيار.

وتستند الدراسة على عدة افتراضات أولها أن البلدية ليست لديها سياسات توظيف كافية وأنه لا يوجد تقسيم واضح للمهام والمسؤوليات بين أعضاء المجلس والمسؤولين فيما يتعلق بالتوظيف. أما الافتراض الثاني فهو أنه مع سياسات أفضل في التوظيف والاختيار ، فإن البلدية المذكورة ستتمكن من جذب أفضل المرشحين للوظائف وتحسين تقديم الخدمات للمجتمعات المحلية. أما بالنسبة للافتراض الثالث فهو أنه من أجل أن يكون أعضاء المجلس والمسؤولين قادرين على تنفيذ واجباتهم بكفاءة وفعالية وتلبية متطلبات القوانين التي تنظم الحكومة المحلية، فإنهم يحتاجون إلى أن يكونوا على دراية و يمتلكون مهارات وخبرات خاصة.

⁷⁸ Singanto, Nkosiyo King, "A Study of Recruitment and Selection Policies with Specific Reference to the Sundays River Valley Municipality", Port Elizabeth Technikon, 2003.

٧. دراسة (Hsu، ١٩٩٩) بعنوان " التعيين والاختيار و إدارة الموارد البشرية

في السياق الثقافي التايواني" ^{٧٩}

تمحورت الدراسة على إدارة الموارد البشرية و ممارسات التوظيف والاختيار في السياق الثقافي التايواني بالتركيز على قطاع الصناعات التحويلية في تايوان.

نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك رغبة عامة بين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في منظمات التصنيع بأن تتكامل سياسات إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمات، وأن تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار في جميع المستويات. وقد تم الحصول من خلال الدراسة على أدلة تبين وجود بعض القرارات المشتركة بين إدارة الموارد البشرية ومدراء خطوط الإنتاج، وأن مدراء خطوط الإنتاج بشكل خاص لهم دور مؤثر في القرارات المتعلقة بالتعيين والاختيار والتدريب و التنمية، وزيادة / تخفيض القوى العاملة. كانت هناك أيضا بعض الأدلة التي تدعم وتؤكد على أن هناك ممارسات توظيف واختيار معينة تعتبر حساسة ثقافيا.

• تعليق الباحثة على الدراسات الأجنبية:

في حين تشير كل من دراسة Fomunjong و Abdou إلى وجود سياسات خفية وفساد يعيق تطبيق سياسات الاختيار على الرغم من وجود استراتيجيات توظيف في كل من مجتمعي الدراستين، تقوم دراسة NDE بتقييم سياسات اختيار العمالة الوافدة إلى الشركة قيد الدراسة في فنلندا. وتركز دراسة Cameron على فهم كيفية عملية التوظيف والاختيار والاحتفاظ بالموظفين في هذه الشركات التي تعتمد ، حسب الدراسة، على العلاقات بشكل أساسي. من ناحية أخرى، فإن الهدف من

⁷⁹ Hsu, Yu-Ru, " Recruitment and Selection and Human Resource Management in the Taiwanese Cultural Context", University of Plymouth, 1999.

دراسة Booi تمثل في تقييم استراتيجيات التوظيف والاختيار المستخدمة في مجتمع دراسته، وذلك بناءً على قراءة الأدبيات المتاحة في المجال واختبار مدى تطبيق أي من سياسات الاختيار والتعيين الواردة فيها من قبل الشركة محل الدراسة. في حين قيمت دراسة Singanto سياسات التوظيف في البلدية محل الدراسة، و قام Hsu بنقل الرغبة الملحة في شركات التصنيع بتايوان بأن يصبح هناك تكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية للشركات بما فيها سياسات الاختيار والتعيين. ومن هنا تجد الباحثة أيضاً وجود اختلاف كبير ما بين هذا البحث والدراسات الأجنبية من حيث الأهداف ومن حيث أن هذا البحث يتناول قانوناً يطبق على مؤسسات قطاع عام في حين أن الدراسات المذكورة تتناول مؤسسات وشركات وحتى مدارس خاصة لها خططها وسياساتها الخاصة بها.

المبحث الثالث: الإطار القانوني للبحث

إن الهدف من قانون الخدمة المدنية بشكل عام هو تنظيم كافة الجوانب المتعلقة بالخدمة المدنية. ويعتبر قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (٤) لسنة (١٩٩٨) والمعدل لسنة (٢٠٠٥) من أهم القوانين التي تنظم علاقات الموظفين في الإدارات الحكومية، عن طريق توضيح حقوقهم وواجباتهم.

وقد سبب الاختلاف والتباين في الأنظمة السياسية التي تعاقبت على فلسطين تأثيراً غير مباشر على المجتمع الفلسطيني بمختلف نواحي حياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وساهم في حرمان الشعب الفلسطيني من الاضطلاع بدوره المشروع في التدخل الإيجابي، وممارسة حقه الدستوري في وضع واختيار ما يتلائم ويتناسب مع خصوصياته واحتياجاته المختلفة من قواعد وتشريعات عبر هيئته التشريعية المنتخبة.^{٨٠}

وعلى الرغم من أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تشوبه بعض النقائص والثغرات^{٨١}، إلا أنه قد حاول تنظيم جميع أبعاد وجوانب الخدمة المدنية من خلال موادها البالغ عددها (١٠٨) والموزعة على ستة أبواب، إضافة إلى ملحقين يتناول أولهما فئات الوظائف وسلم الرواتب والعلاوات، ويتناول ثانيهما العلاوة الإدارية لمن هم في مواقع إشرافية قيادية. كما وألحق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني باللائحة التنفيذية التي توضح وتبين موادها.

^{٨٠} عمرو، عدنان، "شرح قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لعام ١٩٩٨"، دار الحق، رام الله، فلسطين، ١٩٩٩، ص ٢.

^{٨١} عمرو، عدنان، مرجع سابق.

وفيما يلي ألتطرق لنصوص قانون الخدمة المدنية الفلسطينية لعام ١٩٩٨ ولائحته التنفيذية المتعلقة بممارسات التعيين في الوظائف العامة، وأحصراها بالنصوص المطبقة على الوظائف الإدارية والتدريسية في مديريات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والواردة في الفصل الثاني من الباب الثاني من قانون الخدمة المدنية، حيث أفرد لها المواد من (١٤) إلى (٢٧)، إضافة إلى نصوص المواد المرتبطة به شرحاً وتفصيلاً من اللائحة التنفيذية:

- تنص المادة رقم (١٤) على أنه " لا يعين على إحدى وظائف الخدمة المدنية إلا من توافرت فيه شروط شغل الوظيفة، ويحظر الجمع بين وظيفتين." وتنص المادة رقم (١٥) في اللائحة التنفيذية على أنه " لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاغرة على جدول تشكيلات الوظائف" بينما تنص المادة رقم (١٦) من نفس اللائحة على " تعد وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة حكومية كشوفاً بالوظائف الشاغرة المرصود لها مخصصات في الموازنة العامة، وتحديد الوظائف المراد شغلها، ومبررات شغلها في ضوء احتياجات العمل وتقديمها للديوان في بداية كل سنة مالية، وتعطى الأولوية في شغل الوظائف للموظفين الزائدين عن حاجة الدوائر الحكومية".

- فيما يتعلق بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فإن المادة رقم (١٩) من القانون تنص على أن " تعلن الدوائر الحكومية عن الوظائف الخالية بها التي يكون التعيين فيها بقرار من الجهة المختصة خلال أسبوعين من خلوها من صحيفتين يوميتين على الأقل ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها ويشعر الديوان بذلك" ، وتفسر اللائحة التنفيذية ذلك بالمادة رقم (١٧) على النحو التالي: " 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 وظائف لعدد من الدوائر الحكومية، يجوز للديوان أن يعلن بإعلان موحد عن الحاجة إلى هذه الوظائف بالتنسيق مع الدوائر الحكومية المعنية، ويتم الإعلان في صحيفتين واسعتي الانتشار" و "يجب أن يتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة البيانات الآتية: (أ) اسم الوظيفة ووصف الوظيفة وشروط شغلها وفئتها ودرجتها. (ب) الجهة التي تقدم إليها الطلبات على النموذج المخصص لذلك، والمستندات الواجب تقديمها وميعاد ومكان تقديمها. (ج) بيان ما إذا كان التعيين بامتحان أو بدون امتحان، وإذا كان التعيين بامتحان، فبيّن: نوع الامتحان، وتاريخه، ومكان إجرائه"، وفي الفقرة الثالثة " يكون الامتحان: إما تحريراً، أو عملياً، أو عن طرق مقابلات شخصية. ويجوز الجمع بينها".

- وفيما يتعلق بالإعلان عن إجراء مسابقات وإجراءات التقدم للوظيفة، تنص المادة رقم (٢٠) في القانون على أنه " في الوظائف التي يستدعي شغلها إجراء مسابقات كتابية وشفهية يتم الإعلان عن إجراء المسابقات الكتابية أولاً، ويدعى الناجحون في الامتحان الكتابي فقط لإجراء المسابقات الشفهية ويتم الإعلان عن أسماء الناجحين في المسابقات الشفهية حسب الترتيب النهائي لنتائج المسابقات" وتوضح اللائحة التنفيذية ذلك من خلال المواد (٢٢، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١) حيث تنص المواد بالترتيب على:

- المادة ١٨: " على مقدم طلب التعيين في وظيفة شاغرة أن يرفق بطلبه المستندات الآتية: ١- صورة عن شهادة الميلاد الرسمية، وإن لم توجد، فصورة عن قرار اللجنة الطبية المختصة لتقدير العمر. ٢- صورة عن الشهادات العلمية الحاصل عليها. ٣- صورة عن شهادات الخبرة العملية. ٤- صورة عن البطاقة الشخصية أو جواز السفر. ٥- صحيفة

خلو سوابق.٦- صورة شخصية.٧- إقرار بسيرته الذاتية على النموذج المخصص لذلك".

- المادة ١٩: "١- تدرج طلبات التعيين ومرفقاتها في سجلات بأرقام مسلسلة حسب تاريخ تقديم الطلب، ويسلم مقدم الطلب إشعاراً يتضمن: اسم مقدم الطلب، وتاريخ تقديمه، ورقمه، ورقم المسابقة، والوظيفة التي تقدم إليها.٢- بعد انتهاء المدة المحددة لتلقي الطلبات، يقفل السجل ويعتمد من الموظف المسئول عن وحدة شؤون الموظفين".
- المادة ٢٠"١- يصدر رئيس الديوان بالتنسيق مع الدائرة الحكومية المختصة قراراً بتشكيل لجنة الاختيار من ممثلين عن الديوان والدائرة الحكومية المختصة على النموذج المخصص لذلك ويحدد فيه مهام ومكان وزمان ومدة عمل اللجنة.٢- يجب ألا تقل درجة رئيس اللجنة والممثلين عن درجة الوظيفة الشاغرة المعلن عنها.٣- يحق للجنة الاختيار الاستعانة بمتخصصين في المجال المهني للوظيفة المراد شغلها.٤- تقوم لجنة الاختيار بتدقيق كافة الطلبات والمستندات المقدمة من المرشحين للتعين والاطلاع لدى الدائرة الحكومية على كل ما يلزم لإتمام عملية الاختيار.٥- يكون اجتماع لجنة الاختيار صحيحاً بحضور جميع أعضائها، وتتخذ قراراتها بالأغلبية، وإذا تساوت الآراء، يؤخذ برأي الجانب الذي منه الرئيس. وتقدم النتائج إلى رئيس الديوان على النموذج المخصص لذلك، وتبلغ الدائرة الحكومية بذلك".

- المادة ٢١: " تتولى لجنة الاختيار القيام بما يلي:

١- دراسة وفحص طلبات المتقدمين ومدى مطابقتها

للشروط المطلوبة للوظيفة المعلن عنها وإبلاغ الديوان بها.
٢- إجراء الامتحانات بالتنسيق مع الديوان والدائرة
الحكومية المختصة. ٣- الإعلان عن المقبولين للاشتراك
في مسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين واسعتي
الانتشار ليومين متتاليين قبل أسبوعين من تاريخ المسابقة،
على أن يتضمن الإعلان: اسم الموظف رباعياً، والوظيفة
المطلوبة، وزمان ومكان انعقاد المسابقة".

● المادة ٢٢ فقرة ٢: " الإعلان عن إجراءات المسابقات
الكتابية (في الوظائف التي يستدعي شغلها إجراء مسابقات
كتابية وشفهية) بالتنسيق مع الدائرة الحكومية، ويدعى
الناجحون في الامتحان الكتابي فقط لإجراء المسابقات
الشفهية".

- أما فيما يتعلق بالإعلان عن أسماء المقبولين للتقدم لمسابقات التعيين فقد
نصت المادة ٢١ على أن " تقوم لجان الاختيار بالإعلان عن أسماء
المقبولين للتقدم لمسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين ليومين متتاليين
على الأقل بحيث يتضمن الإعلان موعد ومكان المسابقة" وجاءت المادة
رقم ٢٢ في الفقرة الثالثة لتنص على " الإعلان عن نتيجة الامتحانات
وترتيب الناجحين ودرجاتهم على لوحة إعلانات الدائرة الحكومية المعنية
والديوان".

- كما ونصت المادة ٢٢ من القانون على أن " ١ - يكون التعيين في
الوظائف بحسب الأسبقية الواردة بالترتيب النهائي لنتائج الامتحان، وعند
التساوي في الترتيب يعين الأعلى مؤهلاً فالأكثر خبرة، فإن تساوى تقدم
الأكثر سناً، وتسقط حقوق من لم يدركه الدور للتعيين بمضي سنة من

تاريخ إعلان نتيجة الامتحان. ٢ - يتم الشروع في عملية التعيين خلال مدة شهر من تاريخ إعلان النتائج المذكورة. ٣ - يجب الانتهاء من عملية التعيين للشواغر المعلن عنها خلال مدة أقصاها سنة من تاريخ إعلان نتيجة الامتحان". بينما جاءت المادة ٢٣ من اللائحة التنفيذية لتوضح " يعد الديوان كشافاً بأسماء المرشحين للتعين وفقاً لترتيب أسبقيتهم الوارد من قبل لجنة الاختبار وتبلغ الدائرة الحكومية بذلك، ويكون الترتيب وفقاً للأعلى درجة بالامتحان، وعند التساوي يكون وفقاً للأعلى مؤهلاً فالأقدم تخرجاً فالأكبر سناً، ويتم التعيين بحسب الترتيب الوارد في القوائم".

- أما المادة رقم ٢٣ من القانون فقد نصت على أن " ١ - تحدد بقرار من مجلس الوزراء نسبة من الوظائف التي تخصص للأسرى المحررين وللجرحى الذين أصيبوا في عمليات المقاومة والذين تسمح حالتهم بالقيام بأعمال تلك الوظائف كما يحدد القرار وصفاً للجرحى المذكورين وقواعد شغل تلك الوظائف. ٢ - يجوز أن يعين في تلك الوظائف أزواج هؤلاء الجرحى أو أحد أولادهم أو أحد إخوانهم أو أخواتهم القائمين بإعالتهم وذلك في حالة عجزهم عجزاً تاماً أو وفاتهم، إذا توافرت فيهم شروط شغل تلك الوظائف. ٣ - تنطبق أحكام الفقرة (٢) من هذه المادة على أسر الشهداء. " وجاءت التفاصيل في اللائحة التنفيذية في المواد من ٢٤ إلى ٢٩ على النحو التالي:

● المادة ٢٤ : " لا تعد قائمة انتظار المرشحين للتعين إلا في حالة الإعلان عن شغل الوظيفة بامتحان وعدم تعيين كامل العدد المعلن عنه، وتكون القائمة صالحة في حدود العدد الباقي

فقط، وتسقط باكتمال هذا العدد أو بانتهاء سنة من تاريخ إعلان النتيجة".

- المادة ٢٥: " تستوفي الدائرة الحكومية المعنية من المرشح للتعين الأوراق الثبوتية الآتية وترسل للديوان:
١- أصل شهادة الميلاد الرسمية، أو شهادة بتقدير العمر من الجهة المختصة. ٢- أصل الشهادات العلمية الحاصل عليها، أو صورة مصدقة عنها من الجهة المختصة. ٣- أصل شهادات الخبرة العملية. ٤- صحيفة الحالة الجنائية؛ لإثبات عدم سبق الحكم بعقوبة مانعة من التعيين. ٥- أربع صور شخصية حديثة. ٦- رقم حساب في بنك معتمد".

- المادة ٢٦: " يقوم المرشح للتعين بتعبئة الإقرارات الآتية على النماذج المخصصة لذلك وترسل للديوان: ١- إقرار بعدم إفشاء الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته. ٢- إقرار تفرغ للعمل الحكومي. ٣- إقرار بالحالة الاجتماعية. ٤- إقرار بعدم سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبي لم يمض على صدوره خمس سنوات على الأقل".

- المادة ٢٧: " ١- يبلغ الديوان الدائرة الحكومية المختصة لتوجيه المرشح للتعين بها إلى وزارة الصحة لتوقيع الكشف الطبي عليه من قبل اللجنة الطبية المحلية، وذلك لتحديد مدى لياقته الطبية للعمل بالوظيفة المرشح لها. ٢- يعد الديوان نموذج الكشف الطبي على النموذج المخصص لذلك، وتلصق عليه صورة المرشح ويدون به نوع الوظيفة المرشح لها ويرسل إلى اللجنة الطبية المختصة. ٣- يثبت قرار اللجنة

الطبية المختصة على نموذج الكشف الطبي المخصص لذلك،
ويسجلوا أسماءهم ويوقعوا عليه".

● المادة ٢٨: " يخطر الديوان المرشح للتعيين بوساطة الدائرة
الحكومية المعنية بالموافقة على التعيين ومباشرة العمل".

● المادة ٢٩: " يعبئ الموظف بعد استلامه العمل إقراراً
بمباشرة العمل على النموذج المخصص لذلك من نسختين،
ويوقع على الإقرار رئيسه المباشر ورئيس الدائرة الحكومية
المختص، وترسل إحداها إلى الديوان وتودع الأخرى بملفه
الفرعي بالدائرة الحكومية".

وفيما يتعلق بالشروط الواجب توفرها في من يعين في أي وظيفة، فقد نصت المادة
رقم ٢٤ من القانون على " يشترط فيمن يعين في أي وظيفة أن يكون:- ١ - فلسطينياً
أو عربياً. ٢ - قد أكمل السنة الثامنة عشرة من عمره ويثبت عمر الموظف بشهادة
ميلاده الرسمية وفي الأحوال التي لا يتيسر فيها الحصول على شهادة الميلاد يقدر
عمره بقرار تتخذه اللجنة الطبية المختصة ويعتبر قرارها في هذا الشأن نهائياً. ٣ -
خالياً من الأمراض والعاهات البدنية والعقلية التي تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة
التي سيعين فيها بموجب قرار من المرجع الطبي المختص، على أنه يجوز تعيين
الكفيف في عينيه أو فاقد البصر في إحدى عينيه أو ذي الإعاقة الجسدية، إذا لم تكن
أي من تلك الإعاقات تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بشهادة المرجع
الطبي المختص على أن تتوافر فيه الشروط الأخرى للياقة الصحية. ٤ - متمتعاً
بحقوقه المدنية غير محكوم عليه من محكمة فلسطينية مختصة بجناية أو بجنحة مخلة
بالشرف أو الأمانة ما لم يرد إليه اعتباره".

- أما المادة رقم ٢٥ من القانون فنصت على أن "يراعى في التعيين لأول مرة
القواعد التالية:- ١ - لا يكون التعيين بأثر رجعي ويعتبر تعيين الموظف في

الخدمة من تاريخ إخطاره كتابياً بذلك من قبل الديوان بواسطة الدائرة الحكومية التابع لها ومباشرة العمل فيها. ويعتبر قرار تعيينه لاغياً إذا لم يباشر عمله خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه كتابياً وفي هذه الحالة يعين من يليه في الترتيب إذا كان التعيين بموجب مسابقة. ٢ - لا يجوز تعيين الطالب المتفرغ في الدراسة في وظيفة شاغرة في الموازنة ٣ - لا يقبل مرشح للخدمة المدنية لوظيفة تتطلب رخصة بموجب قانون إلا إذا كان المرشح حاصلاً على الرخصة المطلوبة من الجهة ذات الاختصاص. ٤ - أن تكون الشهادات العلمية التي يجري التعيين على أساسها أصلية أو مصدقة حسب الأصول صادرة عن معهد أو كلية أو جامعة أو أية مؤسسة أخرى معترف بها. ٥ - تكون معادلة الشهادات من قبل وزارتي التربية أو التعليم العالي كل حسب اختصاصها وذلك وفقاً لأحكام القانون. ٦- أن لا يقل السن عن ثماني عشرة سنة". وقد جاءت مواد اللائحة التنفيذية ذات العلاقة على النحو التالي:

● المادة ٣٠: " إذا لم يباشر المرشح للتعيين العمل خلال مدة شهر من إخطاره كتابياً من قبل الديوان بواسطة دائرته الحكومية، تعتبر إجراءات تعيينه لاغية. وفي هذه الحالة يعين من يليه في الترتيب إذا كان التعيين بموجب مسابقة".

● المادة ٣١: " يخطر الديوان الموظف بواسطة دائرته الحكومية بتعيينه، وصورة عنه ترسل لوزارة المالية، ويجب أن يشتمل الإخطار على: اسم الموظف رباعياً، ورقم البطاقة الشخصية أو جواز السفر، والرقم الوظيفي، واسم وظيفته ورقمها في جدول تشكيلات الوظائف، وفتته الوظيفية، ودرجته، ونوع التعيين (دائم أو مؤقت)، وعلاوة طبيعة العمل، والعلاوة الإدارية، والعلاوات الأخرى، وحالته الاجتماعية، وتاريخ

بداية التعيين، والشهادة العلمية الحاصل عليها، وتاريخ الميلاد، والدائرة الحكومية والوحدة المكلف بالعمل بها، واسم البنك ورقم الحساب البنكي الخاص بالموظف".

● المادة ٣٢: " تصدر الجهة المختصة بالتعيين قرار التعيين اعتباراً من تاريخ مباشرة الموظف العمل على النموذج المخصص لذلك، وتبلغ به: الدائرة الحكومية المختصة، والديوان، ووزارة المالية، وهيئة التقاعد الفلسطيني، ووزارة الصحة - التأمين الصحي. ويشتمل قرار التعيين البيانات التي تضمنها الإخطار بتعيين الموظف الذي يصدر عن الديوان".

- أما بالنسبة للجان الاختيار، فقد نصت المادة رقم ٢٦ من القانون على أن " تشكل لجان اختيار الموظفين للتعيين على الوظائف الشاغرة في الدوائر الحكومية من ممثلين عن كل من: ١ - الدائرة المعنية. ٢ - ديوان الموظفين. وتوضح اللائحة التنفيذية تفصيلاً بذلك". وقد تم التفصيل عن طريق اللائحة التنفيذية في المادتين ٢٠ و ٢١ على النحو التالي:

● المادة ٢٠: " ١- يصدر رئيس الديوان بالتنسيق مع الدائرة الحكومية المختصة قراراً بتشكيل لجنة الاختيار من ممثلين عن الديوان والدائرة الحكومية المختصة على النموذج المخصص لذلك ويحدد فيه مهام ومكان وزمان ومدة عمل اللجنة. ٢- يجب ألا تقل درجة رئيس اللجنة والممثلين عن درجة الوظيفة الشاغرة المعلن عنها. ٣- يحق للجنة الاختيار الاستعانة بمتخصصين في المجال المهني للوظيفة المراد شغلها.

٤- تقوم لجنة الاختيار بتدقيق كافة الطلبات والمستندات المقدمة من المرشحين للتعيين والاطلاع لدى الدائرة الحكومية على كل ما يلزم لإتمام عملية الاختيار. ٥- يكون اجتماع لجنة الاختيار صحيحاً بحضور جميع أعضائها، وتتخذ قراراتها بالأغلبية، وإذا تساوت الآراء، يؤخذ برأي الجانب الذي منه الرئيس. وتقدم النتائج إلى رئيس الديوان على النموذج المخصص لذلك، وتبلغ الدائرة الحكومية بذلك".

● المادة ٢١: " تتولى لجنة الاختيار القيام بما يلي:

١- دراسة وفحص طلبات المتقدمين ومدى مطابقتها للشروط المطلوبة للوظيفة المععلن عنها وإبلاغ الديوان بها.
٢- إجراء الامتحانات بالتنسيق مع الديوان والدائرة الحكومية المختصة.

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

- أما المادة ٢٧ من القانون فنصت على أنه " يجوز شغل الوظيفة الدائمة بصفة مؤقتة في الأحوال المبينة بهذا القانون وفي هذه الحالة يسري على الموظف المعين أحكام الوظيفة الدائمة وبمراعاة شروط العقد المبرم معه". وعمدت اللائحة التنفيذية على تفصيلها في المادة رقم ٣٣ حيث نصت على أنه :

" ١- في حالة تعيين موظف بوظيفة مؤقتة بدل موظف مجاز دون راتب أو معار، يتوجب إنهاء خدمته فور عودة الموظف المجاز دون راتب أو المعار إلى عمله. ٢- يقدم الموظف (المعين بدل موظف مجاز دون راتب أو معار) تعهداً يلتزم فيه بترك العمل فور عودة الموظف المجاز دون راتب أو المعار إلى عمله".

وقد قامت الباحثة بإدراج جميع مواد قانون الخدمة المدنية المتعلقة بالإختيار والتعيين بالإضافة إلى مواد اللائحة التنفيذية ذات العلاقة في ملحق رقم (٢) في نهاية البحث.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل عرضاً للخطوات والمراحل التي اتبعتها الباحثة لإعداد هذه الدراسة في كافة جوانبها، وفق أصول البحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة والمتمثل في التعرف على مدى التزام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطبيق معايير التوظيف الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية؛ حيث تتطرق الباحثة إلى مراحل إعداد هذه الدراسة فيها ابتداءً من وضوح فكرة الدراسة، ومروراً بتوضيح خطواتها، ومنهجيتها، وعينتها.

١-٣ منهجية البحث

لأغراض البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في جمع المعلومات الميدانية وذلك لانسجام هذا المنهج مع أهداف البحث، والمتمثلة بشكل عام في التعرف على مدى التزام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطبيق معايير التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية، والوصول إلى مقترحات لتعزيز مراعاة المعايير المذكورة مستقبلاً.

٢-٣ مصادر البيانات

اعتمدت الباحثة على مصادر ثانوية وأخرى أولية للحصول على المعلومات، وذلك على النحو التالي:

- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على الدراسات والأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية، كما اعتمدت على الكتب والمقالات والدوريات

وكذلك المقالات الموجودة على شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع أساليب ومعايير التعيين.

- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء مقابلات مع المسؤولين عن التعيين في مديريات الوزارة المبحوثة بالإضافة إلى استبانة قامت الباحثة بتطويرها وتوزيعها على عينة من الموظفين الجدد للتحقق من مدى تطبيق المعايير التي تؤكد الوزارة على مراعاتها خلال عملية تعيينهم.

٣-٣ أداة البحث

اعتمدت الباحثة على أداتين للوصول إلى المعلومات الأولية للبحث، حيث قامت بإجراء مقابلات مع مدراء مكاتب التربية في محافظة الخليل للتعرف على كيفية سير عملية التوظيف والتعليمات المتعلقة بها، بينما استخدمت الاستبانة كأداة للوصول إلى معلومات من الموظفين الجدد في مديريات الوزارة المذكورة تؤكد التزام الوزارة بتطبيق المعايير.

وقد تمت صياغة أسئلة المقابلة بطريقة تتيح الوصول إلى معلومات مفصلة حول سير عملية التعيين ابتداءً من التواصل المسبق بين الوزارة ومكاتب المديريات لمعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية، مروراً بعملية التعيين بكافة تفاصيلها بناءً على تعليمات الوزارة لمديرياتها، وانتهاءً بإصدار قرار التنسيب للتعين.

في ذات الوقت، قامت الباحثة بصياغة استبانة لتوزيعها على عينة من الموظفين الجدد في المديريات المبحوثة للوصول إلى معلومات حول كيفية تنفيذ المديريات لتعليمات الوزارة حول التعيين والمنبثقة من مواد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، حيث قامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى قسمين تناول أولهما المعلومات العامة المتعلقة بالمبحوثين وثانيهما قسم إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: تناول علنية الإعلان عن الوظائف والتقدم لها، وتناول بالتفصيل وسيلة الإعلان عن الشواغر والمعلومات التي تضمنها الإعلان؛ بهدف التعرف على مدى مراعاة الوزارة من خلال إعلانها عن الشواغر لتفاصيل قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في هذا الصدد، وكذلك الحال بالنسبة للمستندات المطلوبة للتقدم للوظيفة.

- المحور الثاني: وتناول الامتحان الكتابي والمقابلة الشفهية، بهدف التعرف على طبيعة الوسيلتين المعتمدتين من قبل الوزارة كجزء من عملية الاختيار، ومدى مراعاة أهدافهما لمعايير التعيين الواردة في القانون. كما سعت الباحثة من خلال هذا المحور للتعرف على مدى شفافية الوزارة (ممثلة بالمديريات المبحوثة) في التعامل مع نتائج الامتحان الكتابي، من خلال حق الاعتراض على نتيجة الامتحان للمتقدم وإمكانية اعتراض المتقدم على نتائج المتقدمين الآخرين.

- المحور الثالث: وتناول المرحلة النهائية من التعيين في الوزارة والمتمثلة بصدور قرار التنسيب للتعين وملحقاته من تبليغ الموظف بتعيينه وضرورة إحضار المستندات الخاصة به وضرورة التحاقه بوظيفته خلال مدة معينة.

قامت الباحثة بحصر إجابات المبحوثين في القسم الثاني من الاستبانة ب (نعم، لا، لا أذكر) وذلك لطبيعة الأسئلة التي تتطلب حقائق حول سياسات التعيين في الوزارة بعيدا عن آراء المبحوثين الشخصية بهذه السياسات، وقد افسحت الباحثة المجال للمبحوثين في نهاية الاستبيان للتعبير عن آرائهم بشكل عام حول التزام وزارة التربية والتعليم بمواد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المتعلقة بالتعيين.

٣-٣-١ مراحل تطوير الإستبانة

قامت الباحثة بتطوير الإستبانة على النحو التالي:

- تم إعداد محتويات البناء الأولي للإستبانة ، ومناقشتها مع الدكتور المشرف للتأكد من شموليتها، وتغطيتها لجوانب الدراسة المختلفة، وفعاليتها في قياس ما يراد قياسه من خلالها.
- تم عرض الاستبانة على أساتذة محاضرين في جامعة الخليل وجامعة بيرزيت، بالإضافة إلى عرضها على محللين إحصائيين، ومهنيين ذوي خبرة في مجال البحث العلمي؛ وذلك بهدف التحقق من شموليتها وتغطيتها لأبعاد الدراسة كافة. وبناءً على التغذية الراجعة من المحكمين قامت الباحثة بتعديل الاستبانة بإضافة وحذف بعض الفقرات حتى أصبحت بصورتها النهائية.

٣-٤ مجتمع البحث

تكون مجتمع الدراسة من مديريات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل؛ مديرية تربية وتعليم شمال الخليل، مديرية تربية وتعليم وسط الخليل، ومديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

٣-٥ عينة البحث

بالنسبة للمقابلات، تم اختيار عينة قصدية تتكون من مدراء التربية والتعليم في المديریات الثلاث إضافة إلى نوابهم ومسؤولي الشؤون الإدارية ومدير الديوان

في مديرية وسط الخليل، وذلك كونهم الأكثر معرفة بالإجراءات والأساليب المتبعة.

أما فيما يتعلق بالاستبانة فقد تم اختيار عينة طبقية استهدفت الموظفين الذين تم تعيينهم في المديریات الثلاث في العامین الدراسيین ۲۰۱۲-۲۰۱۳ و ۲۰۱۳-۲۰۱۴. والبالغ عددهم (۶۲۱) موظفا حيث تم إرسال الاستبانة إلى ما نسبته (۲۴%) من الموظفين المذكورين بواقع (۱۵۰) استبانة، وتم استرداد (۱۲۹) استبانة صالحة للتحليل.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للبحث

أولاً: نتائج تحليل الاستبيان:

هدف هذا البحث إلى التعرف على ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية، ومدى تطبيقها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفي هذا الفصل سوف يتم التحقق من أهداف هذا البحث وذلك عن طريقة المعالجة الإحصائية (باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية SPSS) لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها من المجتمع المبحوث باستخدام أداة الدراسة والتي تمثلت في استمارة تم تخصيصها لهذا الغرض، إضافة إلى عدد من المقابلات. حيث سيتم استعراض أبرز النتائج الإحصائية وذلك باستخدام بعض المقاييس الأساسية مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التي تستخدم في وصف مستوى تصورات الأشخاص المبحوثين ونسبة موافقتهم على البنود المدرجة في الاستمارة.

هذا الفصل سوف يقسم إلى قسمين رئيسيين؛ في القسم الأول سوف يتم استعراض المتغيرات الديموغرافية التي جاءت في مطلع استمارة البحث وذلك للاطلاع على طبيعة وتوزيعات أفراد العينة المختارة حسب هذه المتغيرات، وفي القسم الثاني سوف يتم اعتماد التحليل الإحصائي الخاص باستمارة البحث وما جاء فيها من بنود لاستعراض مدى تطبيق ممارسات أساليب التعيين كما وردت في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

أ. القسم الأول: في هذا القسم سوف يتم استعراض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المختارة، حيث سوف يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنة التعيين والمسمى الوظيفي بالإضافة إلى مكان العمل وعدد المقابلات والاختبارات التي خضع لها

الموظف أثناء المنافسة على وظيفة شاغرة في وزارة التربية، ولقد جاء توزيع أفراد العينة بناء على هذه المتغيرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ١.٤ : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60 %46
	أنثى	69 %54
العمر	أقل من ٣٠ سنة	49 %38
	٣١ - ٤٠ سنة	57 %44
	٤١ - ٥٠ سنة	19 %15
	٥١ سنة فأكثر	٤ %3
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	١١ %٩
	بكالوريوس	١٠٠ %٨١
	ماجستير فأعلى	١٣ %١٠
	مؤهل تربوي	١٨ %١٤
	إجابات مفقودة	٥ %٤

سنة التعيين	سنة ٢٠١٢	٥٦	%55
	سنة ٢٠١٣	٤٤	%44
	بيانات مفقودة	٣	%1
المسمى الوظيفي	معلم	92	%71
	سكرتير	16	%13
	موظف اداري	17	%13
	موظف في مكتب التربية	٤	%3
مكان العمل	شمال الخليل	42	%33
	جنوب الخليل	٣٣	%25
	وسط الخليل	54	%42
عدد مرات المقابلة	مرة واحدة	41	%٣٢
	مرتان	45	%35

النتائج الموضحة في الجدول السابق تشير إلى أن ٥٤% من أفراد العينة المختارة هم من الإناث، كما تبين أن ثلث أفراد العينة تقريبا (٣٨%) هم من الفئة العمرية الأولى (أقل من ٣٠ سنة) كما تبين أن ما نسبته ٤٤% من مجموع الأشخاص قيد الدراسة هم من الفئات العمرية الواقعة بين ال ٣١ و ال ٤٠ سنة ونسبة قليلة لا تتجاوز ال ١٨% كانت أعمارهم تتجاوز ال ٤٠ سنة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي للأشخاص المبحوثين فقد أشارت الإحصائيات المدرجة في الجدول السابق ان الاغلبية (٨١%) من افراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية الاولى والقلة القليلة منهم من حملة الدرجات العلمية الاخرى سواء الدبلوم أو حملة الشهادات العليا على حد سواء، بينما كان هناك ما نسبته ١٤% من أفراد العينة المختارة ممن يحملون مؤهل تربوي إلى جانب الشهادة الجامعية. أضف الى ذلك أن ما يقارب ال ٥٥% من مجموع الأشخاص المبحوثين قد تم تعيينهم في عام ٢٠١٢ وبقية أفراد العينة كان قد تم تعيينهم في عام ٢٠١٣. أما فيما يخص المسمى الوظيفي لأفراد العينة فقد تبين أن أكثر من ثلث افراد هذه العينة (٧١%) قد تم اختيارهم لشغل منصب معلم في المدارس الحكومية المختلفة، بينما كان هناك ما يقارب ال ٢٦% من مجموع أفراد العينة قد تم تعيينهم لوظائف إدارية او سكرتارية في سلك التربية والتعليم بالإضافة الى ٣% كانوا قد شغلوا وظائف مختلفة في مكاتب التربية والتعليم الثلاث. أما

بالنسبة لتوزيع أفراد العينة على مكاتب التربية والتعليم المختارة فقد أظهرت النسب المئوية المدرجة في الجدول السابق أن مجموعة أفراد العينة قد توزعوا بنسب متفاوتة نوعا ما على مكاتب التربية والتعليم الثلاث حيث كانت نسبة الأشخاص المنتسبين لمكتب تربية وسط الخليل تقريبا ٤٢% يليها مجموعة الأشخاص المنتسبين إلى مكتب تربية شمال الخليل وذلك بنسبة ٣٣% ثم مكتب تربية جنوب الخليل بنسبة ٢٥%، أما بالنسبة لعدد مرات المقابلات التي خضع لها الموظفون الذين تم اختيارهم في هذه العينة فقد أظهرت النتائج أن النسب المئوية لعدد مرات إجراء المقابلة كانت متقاربة نوعا ما حيث تراوحت النسب ما بين ٣٢% وال ٣٥% من مجموعة أفراد العينة المختارة.

ب. القسم الثاني:

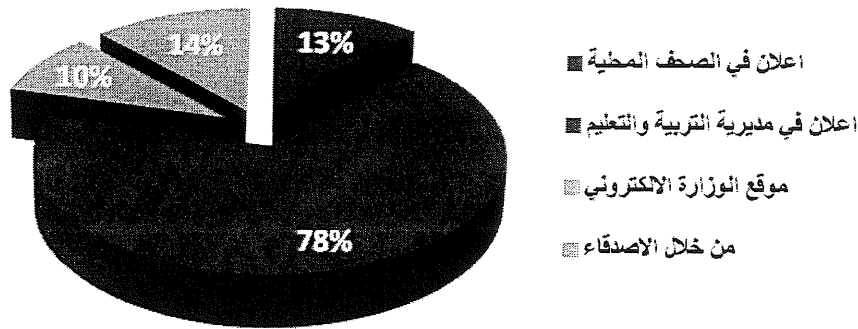
في هذا القسم سوف يتم استعراض أبرز النتائج الخاصة بحثية الإعلان الوظيفي وطرق عرضها لجمهور المهتمين بالبحث عن وظائف شاغرة في سلك التربية والتعليم وسيتم عرض هذه النتائج في الجزء الأول (١.٢.٤)، أما في الجزء الثاني (٢.٢.٤) سوف يتم الإجابة على سؤال الدراسة الأول والمتعلق بمدى معرفة المسؤولين عن التعيينات في مديريات التربية والتعليم بممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية. السؤال الثاني في هذه الدراسة والمخصص للاطلاع على تصورات الأشخاص المبحوثين تجاه تطبيق أساليب التعيين كما وردت في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولأئحته التنفيذية ستتم الإجابة عنه في الجزء الثالث (٣.٢.٤). و في الجزء الرابع (٤.٢.٤) سوف يتم استعراض بعض المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات أساليب التعيين في

قانون الخدمة المدنية من وجهة نظر الأشخاص المسؤولين في مكاتب التربية والتعليم.

١.٢.٤ الإعلان عن الوظائف شاغرة:

هذا الجزء يعنى بالطريقة التي يتم بها الإعلان عن وجود وظائف شاغرة في سلك التربية والتعليم وما هي أبرز المعلومات التي يتم إدراجها والوثائق التي يتم ذكرها في هذا الإعلان حتى يتسنى للمهتمين أخذ المعلومات الكافية عن هذه الوظائف وبالتالي التقدم والمنافسة عليها. ولتلخيص البنود الخاصة بهذا الموضوع والتي تم ذكرها في استمارة البحث تم الاستعانة بالرسومات الاحصائية التالية:

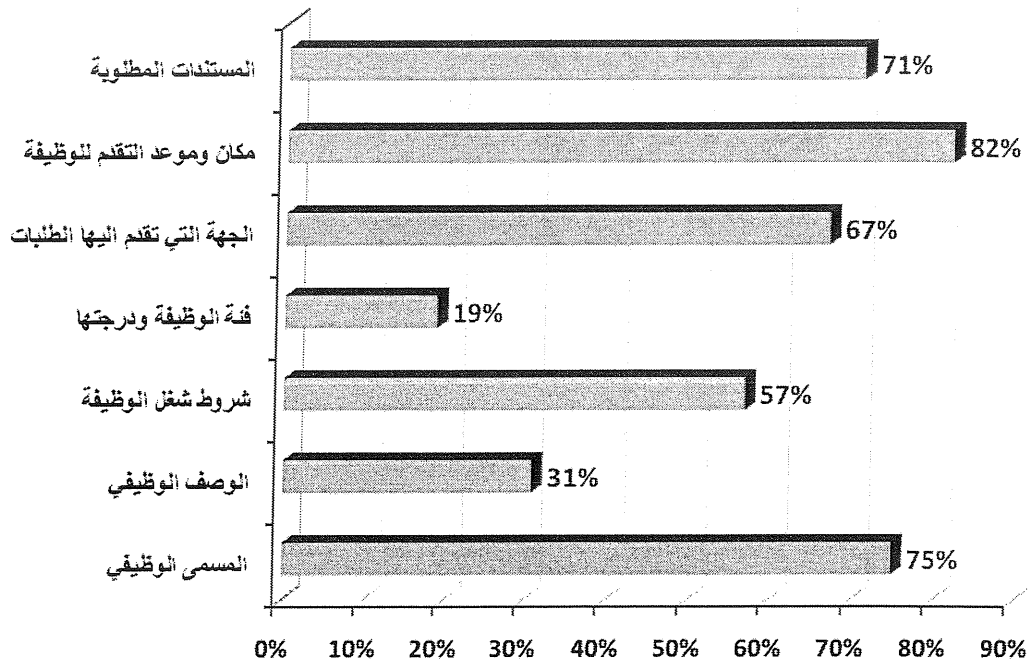
نموذج ١.٤ : النسب المئوية لأبرز الطرق التي يتم فيها الاعلان عن وظائف شاغرة في التربية والتعليم



يظهر النموذج أكثر الطرق استخداما في الإعلان عن وجود شواغر في وزارة التربية والتعليم حيث تبين أن الاعلان في وزارة التربية والتعليم نفسها هي اكثر الطرق المعتمدة في الإعلان للجمهور عن وجود شواغر وظيفية وذلك بنسبة بلغت ٧٨% اما بقية الطرق وكما وردة في استمارة البحث فكانت نسبة استخدامها كوسيلة

للإعلان عن شواغر لم تتجاوز الـ ١٤% لكل طريقة. وترى الباحثة هنا أن الإعلان بات ممارسة شكلية تقوم بها مديريات الوزارة وذلك التزاما للقانون، في حين أنه بات معروفا لدى من يرغبون بالتقدم لوظائف في سلك التربية والتعليم متى يتم فتح باب التقدم للوظائف في كل عام.

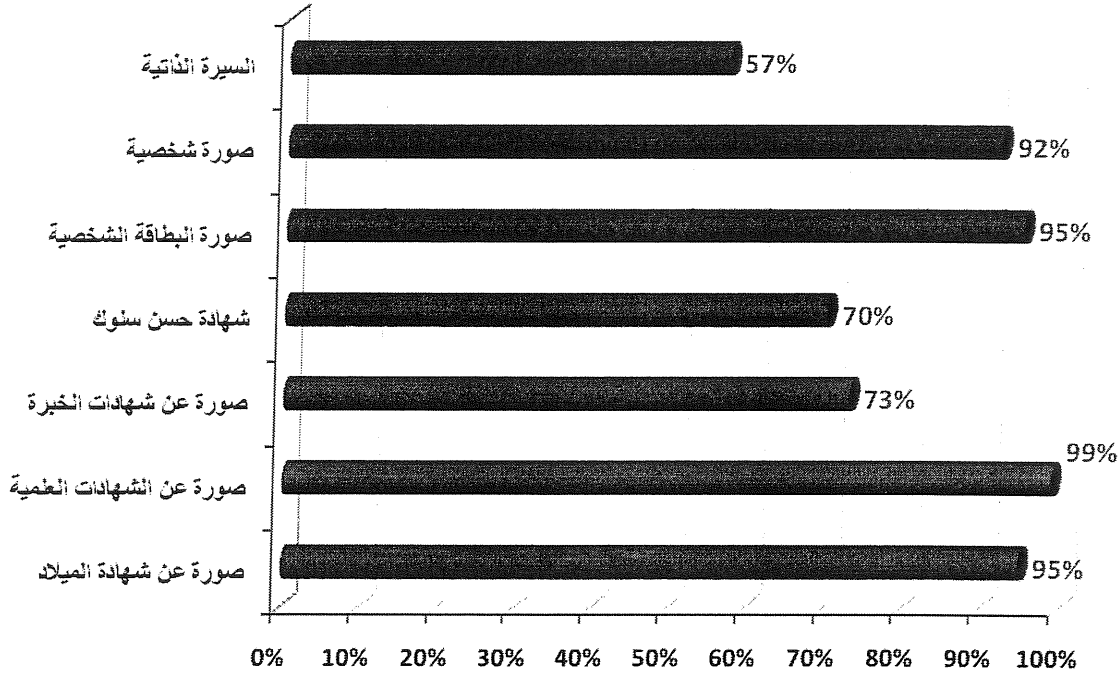
نموذج ٢.٤ : النسب المئوية لأهم المعلومات التي يتم ذكرها في الاعلان عن الوظائف الشاغرة في التربية والتعليم



يشير النموذج إلى أن مكان وموعد التقدم للوظيفة، المستندات والوثائق اللازم إرفاقها عند التقدم لهذه الوظيفة، وكذلك المسمى الوظيفي هي أبرز المعلومات التي يتم إدراجها في الإعلان الوظيفي وذلك بنسبة موافقة فاقت الـ ٧٠%. أما بالنسبة لفئة

الوظيفة ودرجتها فقد كانت نسبة الموافقة على أنها تكون مدرجة ضمن المعلومات
الموضحة في الاعلان فلم تتعدى ال ١٩%.

نموذج ٣.٤ : النسب المئوية للمستندات التي يتم طلبها في الإعلان عن الوظائف
الشاغرة في التربية والتعليم.



وهنا يظهر أن أغلب المبحوثين أبدوا موافقتهم على طلب الصور عن الشهادات العلمية بالإضافة الى صورة عن البطاقة الشخصية وشهادة الميلاد وصورة شخصية للتقدم للوظيفة، وذلك بنسبة تجاوزت ال ٩٠%، أما بالنسبة للسيرة الذاتية للشخص المتقدم للوظيفة فقد أقر المبحوثون بنسبة موافقة ٥٧% على أنه طلب منهم تقديمها.

٢.٢.٤ السؤال الاول: " ما مدى معرفة المسؤولين عن التعيين في مديريات التربية والتعليم بممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟"

تمر عملية التوظيف في أي مؤسسة حكومية وغير حكومية بعدة مراحل وذلك لاستقطاب الكفاءات المناسبة وتشجيعها على التقدم للعمل، حيث ان عملية الاستقطاب هذه تأتي بعد عملية تخطيط تقود الى وضع معايير يتم الاتفاق عليها والتي يمكن أن تكون مدرجة في قانون المؤسسة وتقع مسؤولية الالتزام بهذه المعايير على عاتق الأشخاص المسؤولين عن عملية التعيين.

في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وبناء على قانون الخدمة المدنية فهناك عدة قواعد ومعايير (ممارسات) يتوجب على الأشخاص المسؤولين الالتزام بها في عملية تعيين الموظفين في اي شاغر حكومي وابداء أعلى درجة من الشفافية. في هذا البحث تم إجراء عدة مقابلات مع بعض الأشخاص المسؤولين في مكاتب التربية والتعليم الثلاث في منطقة الخليل (مكتب الجنوب، مكتب الوسط ومكتب الشمال) وذلك لعدة أهداف أهمها الاطلاع على مدى معرفة الاشخاص المسؤولين عن عمليات التوظيف التي تجري سنويا بممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية، حيث تم اجراء مقابلات مع مدراء التربية و/أو من ينوب عنهم.

لقد تم إجراء المقابلات مع أشخاص بمنصب مدير تربية أو نائبه أو مدير شؤون الموظفين، فقد تركزت أسئلة المقابلة حول أهم البنود المتعلقة بالتعيين كم جاءت في قانون الخدمة المدنية وطريقة تطبيقها على أرض الواقع. وقد أبدى الاشخاص الذين تمت مقابلتهم المعرفة التامة بما يدور أثناء عملية التعيين للموظفين في وزارة التربية والتعليم في الشواغر التي يتم الإعلان عنها سنويا، حيث كان هناك توافق وتناغم في إجاباتهم تجاه المسائل المطروحة في المقابلة ولم تظهر أي ثغرات او تناقضات في أقوالهم والتي يمكن أن تشير إلى عدم وصول هؤلاء الأشخاص إلى المستوى المطلوب من الاطلاع على بنود التعيين في قانون الخدمة المدنية.

٣.٢.٤ السؤال الثاني: " ما هي تصورات الأشخاص المبحوثين تجاه تطبيق ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم رصد النسب المئوية لآراء الأشخاص المبحوثين تجاه البنود المختلفة المتعلقة بالامتحان الكتابي والمقابلة الشفهية بالإضافة الى البنود المتعلقة بعملية تعيين الموظفين وذلك كما وردت في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني والتي بناء عليها يتم العمل على تعيين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في مديريات التربية والتعليم المختلفة. النتائج التي تم الحصول عليها تم رصدها في الجدول (٢-٤) و (٣-٤) على التوالي:

جدول (٢-٤) النسب المئوية لاجابات الاشخاص المبحوثين تجاه الامتحان الكتابي والمقابلة الشفهية

الرقم	الفقرة	نعم	لا	لا أنكر
١.	يشتمل الامتحان الكتابي على أسئلة تفحص المعلومات العامة للمتقدم	٨٤.٤%	١٤%	١.٦%
٢.	يشتمل الامتحان الكتابي على أسئلة تفحص إلمام المتقدم بمجال دراسته	٨٦.٦%	١٢.٦%	٠.٨%
٣.	يشتمل الامتحان الكتابي على أسئلة تفحص إلمام المتقدم بمهام الوظيفة التي تقدم لها	٥٧.٨%	٣٣.٦%	٨.٦%
٤.	مدة الامتحان الكتابي مناسبة جدا للإجابة عن جميع الأسئلة	٧٢.٤%	٢٥.٢%	٢.٤%
٥.	تقوم المديريات للترتيب لعقد الامتحان الكتابي بشكل جيد	٨٩%	٩.٤%	١.٦%
٦.	يتم الإعلان عن نتيجة الامتحان الكتابي وترتيب الناجحين على لوحة إعلانات مكتب التربية	٨١.١%	١٠.٢%	٨.٧%
٧.	يمكن للمتقدم الاعتراض على نتيجة امتحانه	٣٧.٨%	٣٩.٤%	٢٢.٨%

٨.	تقوم المديرية بنشر البيانات الشخصية المتعلقة بالمتقدمين حتى يتسنى لهم مراجعتها قبل التقدم للامتحان	٥٤.٤%	٢٤%	٢١.٦%
٩.	يمكن للمتقدم الاعتراض على بيانات المتقدمين الآخرين	٢٠.٦%	٤٩.٢%	٣٠.٢%
١٠.	تأخذ الوزارة الاعتراضات على نتائج المتقدمين الآخرين بجدية وتقوم بمراجعتها	٢٣.٢%	٣٠.٤%	٤٦.٤%
١١.	تهدف المقابلة إلى التعرف على شخصية المرشح للوظيفة	٩١.٤%	٥.٥%	٣.١%
١٢.	تهدف المقابلة إلى تقييم المعلومات العامة للمرشح	٧٩.٧%	١٨.٨%	١.٦%
١٣.	تهدف المقابلة إلى تقييم دراية المرشح بالمهام الوظيفية	٥١.٩%	٣٩.٥%	٨.٥%
١٤.	تعتبر مدة المقابلة مناسبة ومتساوية تقريبا لجميع المرشحين	٥٦.٦%	٣٥.٧%	٧.٨%
١٥.	مكان المقابلة مناسب وبيئتها بشكل عام مناسبة لإجراء المقابلة	٧٠.٥%	٢٨.٧%	٠.٨%
١٦.	لجنة المقابلة متخصصة وقادرة على إدارة المقابلة بشكل جيد	٦٢%	٣٢.٦%	٥.٤%
١٧.	بشكل عام يتصف نظام التعيين في الوزارة بالشفافية	٥٦.٣%	٣٤.٩%	٨.٧%

النتائج المدرجة في الجدول السابق تشير إلى أن مجموعة الأشخاص المبحوثين تتفق على بعض البنود المذكورة في الاستمارة والتي تم نسخها من قانون الخدمة المدنية، كما أنهم يعترضون على بعضها ويلتزمون الحياد تجاه بعض المسائل. حيث أنه وبناءً على النسب الموضحة أعلاه فإن الأشخاص المبحوثين يتفقون على أن الامتحان الكتابي يشتمل على أسئلة تفحص المعلومات العامة للشخص المتقدم

للوظيفة بالإضافة إلى اشتماله على أسئلة تفحص مدى إلمام المتقدم بمجال تخصصه ودراسته الجامعية وذلك بنسبة موافقة تجاوزت الـ ٨٤%، كما أظهر ما يقارب الـ ٨٩% من مجموع أفراد العينة المختارة موافقتهم على أن مديريات التربية والتعليم تعمل على عقد امتحان التوظيف بشكل جيد، وأبدى ما يقارب الـ ٧٢% من المجموعة المختارة موافقتهم على أن مدة الامتحان الكتابي الخاص بالتوظيف مناسبة بينما عارضها ٢٥% من أفراد العينة. أما فيما يخص النتائج بعد عقد الامتحان فقد أفاد ما يزيد عن الـ ٨٠% من أفراد العينة قيد البحث بأن نتيجة الامتحان تعلن عن طريق نشرها على لوحة المديرية كل حسب موقعه بينما لم تكن هناك موافقة عالية (فقط ٣٧.٨%) تجاه مسألة قدرة المتقدم للامتحان على الإعتراض على نتيجة الامتحان فكانت نسبة المعارضين أعلى من نسبة الموافقين، كذلك الحال بالنسبة لعملية مراجعة الوزارة واهتمامها بالاعتراضات التي قدمت إليها على نتائج الامتحان حيث انقسمت مجموعة الأشخاص المبحوثين ما بين محايد ومعارض تجاه هذا المسألة مع وجود نسبة ضئيلة من الموافقين لم تتجاوز الـ ٢٤%.

أما فيما يخص المقابلة الشخصية التي تجريها مديريات التربية والتعليم مع مجموعة مختارة من مجموعة الأشخاص الناجحين في الامتحان الكتابي، حيث كانت أعلى نسبة موافقة تجاوزت الـ ٩١% تجاه البند الذي ينص على أن المقابلة الشخصية تهدف إلى التعرف على شخصية المتقدم للوظيفة وبنسبة موافقة اقل من ٨٠% كانت تجاه البند الذي يفيد بأن المقابلة تعمل على تقييم المعلومات العامة للمرشحين بينما كان هناك انقسام في الآراء تجاه مدى مساهمة المقابلة الشخصية في تقييم دراسة المرشح بالمهام الوظيفية حيث وافقها ما يقارب الـ ٥١% من مجموع الأشخاص المبحوثين. وعلى العكس تماما من كفاية الوقت للامتحان الكتابي فلم تكن هناك الموافقة المماثلة على مسألة كفاية الوقت لإجراء المقابلة حيث أن نصف الأشخاص المبحوثين اتفقوا على ان مدة المقابلة كافية ولكن كانت نسبة الموافقة كانت اعلى وقاربت الـ ٧٠% على ان بيئة المقابلة بشكل عام مناسبة لعقد مثل هذه المقابلات. أما فيما يخص اللجنة المعينة لإجراء المقابلات وقدرتها على إدارة المقابلة والالتزام

بمبدأ الشفافية في نظام التعيين بشكل عام فقد كانت هناك موافقة خجولة على هذين البندين كانت ما بين ال ٥٦% و ٦٢%.

إن مسألة الشفافية التي يجب أن تطبق في نظام التعيينات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية قد تختلف الآراء حولها باختلاف عوامل أخرى مثل عدد مرات التقدم للوظيفة وبالتالي عدد مرات إجراء المقابلات بالإضافة إلى المؤهل العلمي للشخص المتقدم، وكذلك الحال بالنسبة لقضية الإلتزام بتطبيق ممارسات أساليب التوظيف. الجدول التالي يوضح النسب المئوية لآراء المبحوثين تجاه هاتين المسألتين (الشفافية وتطبيق ممارسات أساليب التعيين) وذلك باعتبار المتغيرين عدد مرات إجراء المقابلة والمؤهل العلمي للشخص، فظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٤-٣) التالي:

جدول (٤-٣) النسب المئوية لإجابات الأشخاص المبحوثين تجاه الشفافية ومدى تطبيق ممارسات التعيين بالنسبة للمؤهل العلمي وعدد المقابلات

التزام الوزارة		المتغير	
بالشفافية وتطبيق ممارسات التعيين			
٥٠%	٥٠%	نعم	دبلوم متوسط
١٢.٥%	٣٣%	لا	
٣٧.٥%	١٧%	لا	
		أذكر	
٦٤%	٥٧%	نعم	بكالوريوس

لا ٣٦% ١٥%

لا ٧% ٢١%

أذكر

ماجستير فاعلى نعم ٨١% ٨٠%

لا ١٩% ١٠%

لا ٠% ١٠%

أذكر

عدد المقابلات مرات اجراء مرة واحدة نعم ٧٦% ٧٦%

لا ١٩% ١١%

لا ٥% ١٣%

أذكر

مرتان نعم ٥٧% ٦٢%

لا ٣٥% ١٤%

لا ٨% ٢٤%

أذكر

ثلاث مرات نعم ٤٢% ٥٥%

فأكثر

لا ٥٣% ٢١%

لا
أذكر
%٥
%٢٤

النتائج الموضحة أعلاه تبين أن أصحاب الشهادات العليا (ماجستير فأكثر) يبدون موافقة أعلى من غيرهم بالنسبة لالتزام مديريات التربية بمبدأ الشفافية في التعيين وذلك بنسبة موافقة بلغت ٨٠% ممن يحملون شهادة الماجستير، أما بالنسبة لحملة شهادة البكالوريوس والدبلوم فهم ينظرون بشكل متساو تجاه هذه المسألة. أما بالنسبة لعدد مرات إجراء المقابلة فإن النسب المئوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بين النظرة تجاه وجود شفافية في عملية التعيين وبين عدد المقابلات، حيث تبين أن من تمت مقابلاتهم مرة واحدة يقرون بوجود شفافية بنسبة موافقة بلغت ٧٦% ممن تمت مقابلاتهم لمرة واحدة فقط أما من تمت مقابلاتهم مرتين فكانت نسبة الموافقة ٥٧% يلي ذلك الأشخاص الذين تمت مقابلاتهم ثلاث مرات فأكثر فقد كانت نسبة موافقتهم على وجود شفافية في التعيين فقط ٤٢%.

أما بالنسبة لمبدأ تطبيق ممارسات أساليب التعيين فإن الحال لا يختلف عما كان عليه بالنسبة لعدد مرات المقابلة. فقد أشارت النسب المئوية إلى أن نسبة الموافقة تزداد بين من يحملون مؤهل علمي أعلى، وكذلك الوضع بالنسبة لعدد مرات إجراء المقابلات فكلما زاد عدد مرات إجراء المقابلة كلما قلت نسبة الموافقة على وجود التزام بممارسات أساليب التعيين في مديريات التربية والتعليم كما وردت في قانون الخدمة المدنية.

بعد استعراض آراء المبحوثين حول الإمتحان الكتابي والمقابلات التي يتم عقدها بعد التقدم للامتحان الكتابي سوف يتم سرد النتائج الخاصة ببنود آلية التعيين التي تنتهجها مديريات التربية والتعلم في محافظة الخليل. حيث أشارت هذه النتائج وكما هو مشار إليها في جدول (٤-٤) التالي إلى أن أكثر من ٧٤% يقرون بأنه تم إصدار قرار التعيين الخاص بهم فور مباشرتهم للعمل في الوظيفة الشاغرة وأن ما يقارب ال ٨٣% ممن صدر قرار بتعيينهم قد استلموا كتاب تعيينهم بكتاب خطي موثق، بينما كانت نسبة المعارضة على هذين البندين بحدود ال ١٦% فقط. أما فيما يخص وجوب إحضار الشهادات العلمية فقد أشار ٧٧% من أفراد العينة إلى أنه تم إشعارهم بوجوب تقديم شهاداتهم العلمية الأصلية أو الصور المصدقة كشرط للتعيين.

أكثر البنود التي كان هناك تشتت في آراء الأشخاص المبحوثين تجاهها فهي مسألة الإخطار الذي تقوم مديرية التربية والتعليم بإرساله الى من وقع عليهم الاختيار لشغل منصب أو شاغر معين، فقد أشار ٣١% من أفراد العينة إلى أنه تم إخطارهم بضرورة الالتحاق بوظيفتهم خلال مدة أقصاها ثلاثون يوما بينما عارض هذه المسألة ٤٧.٣% والتزم الحياد ما يقارب ال ٢١%.

كمحصلة لهذه النتائج جميعها وبشكل عام وبناء على ما تم رصده بخصوص مدى التزام وزارة التربية والتعليم ببنود التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية فقد أبدى ما يقارب ال ٦٦% من مجموع الأشخاص المبحوثين موافقتهم على أن الوزارة تلتزم بهذه البنود وعارضها ١٤% بينما بقية أفراد العينة فقد التزموا الحياد ولم يعطوا أي إجابة بخصوص هذه المسألة.

جدول (٤-٤) النسب المئوية لإجابات الأشخاص المبحوثين تجاه آلية التعيين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

الرقم	الفقرة	نعم	لا	لا أذكر
١٨.	صدر قرار تعييني اعتبارا من تاريخ مباشرتي العمل	٧٤.٤%	١٦.٣%	٩.٣%
١٩.	تم إخطاري بتعييني كتابيا	٨٢.٩%	١٦.٣%	٠.٨%

٢٠	طلب مني إحضار شهاداتي العلمية أو المصدقة كشرط لتعييني	٧٧.٣%	١٨%	٤.٧%
٢١	تم إخباري بوجوب التحاقني بوظيفتي خلال مدة أقصاها ثلاثون يوما	٣١%	٤٧.٣%	٢١.٧%
٢٢	تلتزم وزارة التربية والتعليم بالنصوص الخاصة بالتعيين في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية بشكل جيد	٦٠.٩%	١٤.١%	٢٥%

٤.٢.٤ السؤال الثالث: " ما هي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات التعيين في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟"

بناءً على النتائج التي تم رصدها من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مدراء التربية والتعليم في المديرية الثلاث في منطقة الخليل، فقد تم التوصل إلى أنه لا توجد معايير حقيقية تواجه تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية في عملية تعيين الموظفين في سلك التربية والتعليم وذلك يعود إلى عدة عوامل من بينها أن الوظيفة الحكومية تعتبر محط أنظار العديد من خريجي الجامعات الذين يحملون الشهادات الجامعية الأولى ومنهم من يحمل شهادات الماجستير وذلك لارتفاع معدل البطالة في أوساط الخريجين وبالتالي فإن أي تلاعب أو إخفاق في تطبيق بنود التعيين كما وردت في قانون الخدمة المدنية قد يخلق مشاكل كبيرة وبالتالي يعود بالضرر على الجهة الحكومية وعلى الأشخاص المسؤولين عن الوظائف والتعيين. ولكن لا يخلو الأمر من بعض التجاوزات والتي تعتبر محدودة نوعاً ما حيث أشار أحد مدراء التربية والتعليم إلى أنه قد يحصل بعض التجاوزات في عملية التعيين مثل ادخال الوساطة للتلاعب إما في نتيجة الامتحان وبالتالي تقديم دور الشخص المعني به أو محاولة الضغط على أصحاب القرار في اختيار شخص معين ولكن هذه التجاوزات غالباً ما تبوء بالفشل وذلك كما ورد سابقاً لأن الوظيفة الحكومية وخاصة في قطاع التربية والتعليم هي محط أنظار العديد من الناس وبالتالي فإن أي تلاعب أو محاولة

التفاف على النتائج يمكن كشفها بسهولة وبالتالي منعها، ولأن نظام التعيينات في الوزارة بات واضحاً، كما أن موظفي مكاتب مديريات التربية يقومون بإدخال البيانات ومراجعتها وإرسالها إلى الوزارة في كل مرحلة من مراحل التوظيف، ولا يطلعون على النتائج النهائية إلا بعد صدور كشف ترتيب المتقدمين حسب نتائجهم النهائية. وهذا يعود إلى الشفافية في التعامل مع الوظائف الشاغرة المعلن عنها من قبل الوزارة كما تم تأكيده من قبل أفراد العينة المختارة في البنود السابقة.

نتائج المقابلات:

فيما يلي توضيح لعملية التوظيف بشكل متسلسل كما تتم في جميع مديريات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقد اعتمدت الباحثة للحصول على هذه المعلومات على المقابلات مع مدراء مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل و/أو من ينوب عنهم:

تتم عملية التعيين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على النحو التالي:

تقوم المديريات بعمل تقدير لاحتياجاتها من الموارد البشرية سواء للشواغر الإدارية أو من المدرسين وترسلها للوزارة. حيث تقوم الوزارة بإرسال جدول بجميع الإجراءات الواجب اتباعها من قبل المديريات وذلك بناءً على معايير التعيين في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

في شهر آذار يتم الإعلان عن قبول طلبات التوظيف في الوظائف التعليمية والإرشاد التربوي في وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال الصحف المحلية لمدة ثلاثة أيام حسب قانون الخدمة المدنية والإذاعات المحلية وتقوم المديريات بالتعميم على المدارس لإعلان فتح باب التقدم بطلبات التوظيف. يتم استقبال الطلبات لمدة شهر تقريبا حسب الشروط وفرزها والتأكد منها وإدخالها على جهاز الحاسوب وتصنيف المتقدمين حسب المعايير المعتمدة وهي معدل الثانوية العامة وطبيعة المؤهل العلمي (هناك علامة مخصصة لكل نوع مؤهل) و سنوات الخبرة التعليمية سواء في المدارس الحكومية كأصيل أو بديل أو في المدارس الخاصة، وهناك الحالات الخاصة والتي تشمل الشؤون الاجتماعية والجرحى والأسرى وأبناء الشهداء حيث يحضرون إثباتات ويتم اعطاءهم علامات خاصة (وتكون المساعدة لمرة واحدة)، وهناك أيضا ذوي الإعاقة حيث لهم نسبة ٥%.

عند تقديم الطلبات، توزع المديرية على المتقدمين بطاقات تحتوي على تاريخ تقديم الامتحان الكتابي ومكان التقديم، حيث يخصص مكان واحد لكل تخصص. يتم تقديم الامتحان الكتابي عادة في شهر أيار وقبل تقديم الامتحان تقوم المديرية بنشر جميع البيانات عن المتقدمين حتى يتسنى لهم مراجعتها وذلك من باب الشفافية. يتم إدخال إجابات المتقدمين في الامتحان إلى جهاز الحاسوب في كل مديرية والمرتبطة مباشرة بالوزارة، ثم وبناء على نتائج المتقدمين يتم ترتيب أسمائهم ودرجاتهم تنازليا. ويتم نشر علامات الامتحان على موقع الوزارة الالكتروني ولوحات الإعلانات في المديرية، مع إتاحة الفرصة لطلب مراجعة علامات الامتحان، حيث تتولى الوزارة عملية المراجعة في حال تقديم طلب اعتراض على النتيجة.

تقوم المديرية بالاستدعاء للمقابلة أربعة أضعاف العدد المتوقع تعيينهم والبدلاء في كل تخصص. وتشكل لجان خاصة للمقابلات من مشرف تربوي رئيسا للجنة ومدير مدرسة ومعلم متميز، مع الحرص الشديد على التوزيع الجغرافي حتى لا يكونوا جميعا من نفس المنطقة.

المقابلات ليست تخصصية وانما تعتمد على الثقافة الوطنية او الشخصية والتقييم واذا كان هناك ما يمنع تعيينه، نتيجة المقابلات تكون اما "يصلح" او "لا يصلح" وتعتمد على آراء اللجنة مجتمعة مع ضرورة تقديم مبرر لتقييم "لا يصلح" ثم تشكل لجنة خاصة من الوزارة لمتابعة أسباب التقييم ب "لا يصلح".

بناء على أوزان نتائج المتقدمين يتم ترتيبهم تنازليا وتعيين العدد المطلوب، مع إبقاء الترتيب لاعتماده في حال الحاجة لبدل خلال العام الدراسي أو بدل وفاة. الدور يكون لسنة شمسية واحدة وهي أقصى حد للتعيين للدورة الواحدة، من لم يتم تعيينه لا يتم تعيينه بعد سنة دون ان يتقدم بطلب جديد ويمر بجميع المراحل مرة اخرى.

لا يتم حاليا تعيين طالب على مقاعد الدراسة في المديریات مع أن ذلك قد حصل في الماضي، حيث كانت المديریات تعین طلابا على مقاعد الدراسة في السنة الأخيرة في الجامعات الفلسطينية في الشواغر التي لا تتوفر التخصصات المطلوبة لها بعقود لمدة سنة،(كانت المديریات تعین طلاب الفيزياء لعدم وجود خريجين متقدمين لملء الشواغر) ، ولكن حاليا لا يوجد نقص في أي من التخصصات.

يعتبر التعيين لاغيا في حالة كان المتقدم قد قدم معلومات غير صحيحة/ مثلا إذا تبين انه يعمل في دائرة أخرى مع انه يوقع على اقرار بانه لا يعمل في دائرة حكومية اخرى، حيث انه في البداية يصدر كتاب تنسيب للتعين حتى يتم التأكد من ان كل اموره صحيحة وموافقة للشروط، ثم يتم اعتماد التعيين الرسمي.

أما للوظائف الإدارية، فعادة ما يتم تعيين المشرفين التربويين والموظفين الإداريين في المدارس (مدراء، سكرتاريا) داخليا، حيث يتم الإعلان في المدارس ولا يفتح باب التقدم لمن لا يعملون في سلك التربية.

بالنسبة لتعيين الأذنة، تقوم المدرسة التي فيها شاغر بالإعلان في البلد التي هي فيها عن طريق المسجد ومدخل المدرسة والأندية وغيرها، ثم تستقبل المدرسة نفسها الطالبات وتحضر للمديرية صورة الإعلان مع الطالبات مستوفية الشروط (ممنوع ان يكون عمره اقل من ١٨ سنة او يتجاوز الخمسين، يجب ان يكون من سكان المنطقة التي فيها المدرسة، وليس معه شهادة توجيهي ناجح). عندما تنطبق الشروط يتم تحديد موعد مقابلة، لجنة المقابلة تتكون من مدير المدرسة ومعلم من مدرسة ورئيس قسم الشؤون الإدارية ورئيس قسم الرقابة في المديرية أو من ينوب عنهما.

أما بالنسبة لصدور التعيينات فيكون في الأسبوع الأخير قبل بدء العام الدراسي، و يصدر قرار التنسيب للتعين من الوزارة بكتاب موقع من وزير التربية والتعليم، حيث يتم إرسال الكتب الرسمية للمديريات والتي تقوم بدورها بإبلاغ المدارس للاتصال بالموظفين المعينين وتقوم بنشر أسمائهم في المديریات وعلى موقعها الإلكتروني. وبعد استكمال المستندات المطلوبة يصبح التعيين رسمياً.

بشكل عام فإن تقييم القائمين على عملية التعيين في المديریات المبحوثة يوضح رضاهم التام عن مدى تطبيق معايير التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطينية خلال جميع مراحل التعيين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وهذا ما توصلت إليه الباحثة من خلال المقابلات المختلفة والإطلاع على التعليمات الداخلية التي ترسلها الوزارة لمديرياتها وعلى الوثائق المختلفة التي تتطلبها عملية التعيين في الوزارة، مع العلم أن الباحثة أرفقت صوراً عن التعليمات الداخلية و النماذج المختلفة التي تعتمدها الوزارة بجميع مديرياتها. كما أن الباحثة توصلت إلى أن الوزارة تعتمد معياراً عالياً من الشفافية في التعامل مع المعلومات المتعلقة بالتعيين والوثائق المختلفة المقدمة إليها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات وآليات تنفيذها

١-٥ النتائج:

١. يتناول قانون الخدمة المدنية الفلسطيني من خلال المواد من (١٤) إلى (٢٧) موضوع التعيين والممارسات الواجب اتباعها للتعيين في الوظائف العامة في الدولة، ويتم تفصيل هذه المواد وشرحها من خلال مواد اللائحة التنفيذية للقانون.
٢. تتبع وزارة التربية والتعليم بنود قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في عملية التعيينات بشكل عام، وتتماشى إجراءات التعيين في الوزارة مع الممارسات الواردة في القانون ولائحته ابتداءً من مرحلة الإعلان في الجريدة الرسمية وانتهاءً بصدور قرار التعيين.
٣. تحرص الوزارة على إظهار مدى شفافية عملية التعيين في مديرياتها المختلفة من خلال إتاحة الاطلاع على سجل ترتيب المتقدمين للوظائف، كما أنها تتيح للمتقدمين تقديم طلبات لمراجعة علاماتهم والاعتراض عليها، بل وتتيح الاعتراض على علامات المتقدمين الآخرين في حال وجود أي شك مبرر.
٤. المسؤولون عن عملية التعيين في المديريات المبحوثة على دراية تامة بجميع الممارسات والمعايير الخاصة بالتعيين في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية.
٥. لا توجد معوقات حقيقية تواجه تطبيق بنود قانون الخدمة المدنية في عملية تعيين الموظفين في سلك التربية والتعليم.

٢-٥ التوصيات

بعد التوصل إلى النتائج الموضحة في القسم السابق من الفصل الحالي، فإن الباحثة لا يسعها إلى أن تقدم توصيات لا تمس التزام الوزارة بالمعايير المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية، وإنما توصيات تسعى الباحثة من خلالها إلى تعزيز نجاعة عملية التوظيف.

توصيات لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

- اعتماد نماذج الكترونية لتقديم طلبات التوظيف لتوفير جهد ووقت الموظفين الإداريين في إدخال البيانات إلى الحاسوب والتأكد منها، حيث يقوم المتقدمون بإدخال بياناتهم إلى طلب التوظيف الإلكتروني على موقع الوزارة ويتم اعتماد بياناتهم بشكل نهائي دون الحاجة إلى مراجعتها من قبل موظفي المديرية، ودون الحاجة إلى الذهاب للمديريات.
- اعتماد تقديم امتحانات التوظيف إلكترونياً أيضاً يوفر وقت وجهد الإداريين في إدخال البيانات ومراجعتها، ويضمن عدم وجود أخطاء في عملية التصحيح أو نتائج الامتحانات. ومن الممكن عقد الامتحانات الإلكترونية بنفس الطريقة المعتمدة لعقد الامتحانات الكتابية في قاعات المدارس التي تحددها المديرية.
- إعلان التعيينات في وقت قصير قبل بدء العام الدراسي قد يسبب مشاكل من حيث عدم تمكن جميع المعينين من الالتحاق بعملهم، وبناءً على ذلك توصي الباحثة بإعلان التعيينات قبل شهر من بدء الدوام.
- إدخال برامج تدريبية تعتمدها الوزارة لإرشاد الموظفين الجدد وتوضيح طبيعة العمل لهم، بحيث يقوم أفراد من دائرة شؤون الموظفين بتعريف الموظفين الجدد بمهامهم الوظيفية وبكيفية سير العمل في المديرية خلال

ورشات عمل تعقدها المديریات بشكل دوري للموظفين قبل بدء العام الدراسي.

- تشكيل لجان وزارية متخصصة لتقويم عملية الاختيار وقياس مدى فاعلية أساليب الاختيار في تعيين المرشحين الأفضل في الوظائف في الوزارة.
- تدريب المسؤولين عن عملية التوظيف في الوزارة ومديرياتها على استخدام الاختبارات المتعددة للوصول إلى أفضل المرشحين لشغل الوظائف. وتدريب لجان المقابلات على كيفية إدارة المقابلة.

دراسات مقترحة:

- من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات المتعلقة بعملية التوظيف، توصي بالبحث في موضوعي:
- أثر تطبيق معايير التوظيف على الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- مدى ملائمة اختبارات التوظيف التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف فيها.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- الكتب والمؤلفات العامة

١. أبو شيخه، نادر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
٢. أبو عمارة، محمد علي، القانون الإداري، ط٤، ٢٠١١.
٣. بسبوني، محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٤. برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط٢، الأردن، عمان، دار وائل للنشر ٢٠٠٤.
٥. حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ٢٠٠٤.
٦. حمود، خضر، الخرسة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الميسرة، ٢٠٠٦.
٧. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط١، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠١.
٨. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب، ٢٠٠١.
٩. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط٣، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٥.
١٠. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط٢، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠.
١١. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان، دار الشروق، ١٩٩٦.
١٢. شياح، عبد العزيز، مبادئ القانون الإداري اللبناني، ج١، ط١، لبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر ١٩٨٠.
١٣. عبد الباقي، صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الاسكندرية ٢٠٠٤.
١٤. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.
١٥. عمرو، عدنان، شرح قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لعام ١٩٩٨، فلسطين، رام الله، دار الحق، ١٩٩٩.
١٦. القيسي، أعاد علي، الوجيز في القانون الإداري، ط١، دار وائل للنشر، ١٩٩٨.
١٧. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، ٢٠٠٤.
١٨. المدهون، محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط١، غزة، ٢٠٠٣.
١٩. مشرفة، علي مصطفى، العلم والحياة، ط٥، صرح للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
٢٠. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المعادي الجديدة للنشر، ٢٠٠٤.
٢١. مغربي، عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

٢٢. الهيتي ، عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.

- الرسائل الجامعية:

١. بن محيا، سعود، تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام – دراسة تطبيقية على مدينة الأمن العام بالرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥.
٢. تيشات، سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، ٢٠٠١.
٣. جرخون، إيهاب، واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
٤. الزرابي، محمود أحمد، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.
٥. الزعائن، محمد جميل حسن، إجراءات التعيين المتبعة في التوظيف لبلديات بيت حانون وبيت لاهيا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢.
٦. العيلة، معين، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.
٧. ققه، طارق، و خليل، أحمد ، الموظف العام في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.
٨. الفراء، ماجد، والزعنون، محمد، واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧.

- المجالات والدوريات :

١. الجعبري، محمد، تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات النوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (٦)، العدد (٢)، الخليل، ٢٠١١.
٢. مصطفى، أحمد سيد، المدير العربي وتحديات العولمة، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٨٧، ١٩٩٩.

- القوانين واللوائح:

- قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، رقم (٤) لسنة ١٩٩٨، والمعدل سنة ٢٠٠٥، ولائحته التنفيذية.
- قانون الخدمة المدنية العراقي رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠

ثانياً: المراجع الأجنبية

- الكتب والمؤلفات العامة:

- Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, 9th edition, Kogan Page, London, 2003
- Dessler, G., Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall International, 2004
- Dessler, G., Human Resource Management and Human Resource Management Skills 9th Edition, Prentice Hall, 2005
- Ivancevich, J. and Glueck, W., Foundations of Personal Human Resource Management, 3rd edition, Business Publications, INC. Texas, 1986
- Monday R., and others, Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall Upper Saddle River, 2002
- Monday, Robert, and R. Wayne, and M. Noe, Human Resource management, 9th edition, 2005.
- Schuler, Randall, S., Managing Human Resource, West Publishing, 1995.

- Sikula, Andrew F., Personnel Administration and Human Resources Management, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1976.

الرسائل الجامعية:

- Abdou, Ameera Abdelfattah, Teachers' Recruitment and Selection Practices within Different Schooling Systems in Egypt, The American University of Cairo, 2012.
- Booi, Solomzi Kaya, An assessment of the recruitment and selection strategies used in the sales department of Old Mutual Group Schemes in the Estern Cape, Nelson Mandela Metropolitan University, 2005.
- Cameron, Leone C., Staff recruitment, selection and retention in family-owned small businesses, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, 2008.
- Fomunjong, Mufu Godwil, Recruitment and Selection: The case of National Oil Refinery company- SO.NA.RA (Sarl), Cameroon, University of Gothenberg, 2013.
- Hsu, Yu-Ru, Recruitment and Selection and Human Resource Management in the Taiwanese Cultural Context, University of Plymoth, 1999.
- Nde, Martin Nche, Strategic Recruitment, Selection and Integration of International Labour Force- Case Study: Company X, Finland, Laurea University, 2010.
- Singanto, Nkosiyo King, A Study of Recruitment and Selection Policies with Specific Reference to the Sundays River Valley Municipality, Port Elizabeth Technikon, 2003.

المجلات والدوريات:

- Connerelly, Mary, The influence of training on perception of recruitments interpersonal skills and effectiveness, Journal of occupational and organizational psychology, No. 3, 1997, p 259- 264.
- Del Val, Manuela Pardo, Measuring Empowerment, Leadership & Organization Developmen Journal, vol.24, 2003.

الملاحق

المستند	رقم الملحق
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة ومكان عملهم	١
جدول مواد قانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية المتعلقة بالتوظيف	٢
الإستبانة	٣
المقابلة	٤
كتاب الوزارة للمديريات للإعلان الداخلي عن وظائف شاغرة	٥
كتاب الوزارة للمديريات بتعليمات التوظيف	٦
نموذج طلب توظيف ونماذج تعهد وإقرار ونموذج الشؤون الاجتماعية	٧
بطاقة متقدم بطلب وظيفة	٨
نموذج امتحان توظيف	٩
طلب مراجعة علامة امتحان التوظيف	١٠
نموذج تعليمات إجراء المقابلات ونماذج التقييم خلال المقابلات	١١
كتاب تنسيب للتعيين ونماذج مباشرة عمل وإقرار استلام عمل	١٢



ملحق رقم ١ : محكمو الإستبانة

د. بدر الجودي	أستاذ الإحصاء في جامعة الخليل
د. ختام أبو حماد	باحثة و مديرة مؤسسة أرض الإنسان - غزة
د. محمد حنيني	رئيس دائرة الإدارة العامة في جامعة بيرزيت
أ. بسام طهبوب	مدير تربية وتعليم وسط الخليل
أ. خالد أبو شرار	نائب مدير تربية وتعليم جنوب الخليل
أ. رائد الأحمر	باحث في مركز ابن خلدون للدراسات - بيت لحم
أ. محمود أبو كمال	مدير مؤسسة أرض الانسان - الخليل

ملحق رقم ٢:

جدول المواد المتعلقة بالتعيين في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني
ولائحته التنفيذية

رقم المادة في القانون	نص قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم ٢٠٠٥ لسنة ٢٠٠٥ المعدل بالقانون رقم ٢٠٠٥ لسنة ٢٠٠٥ رقم	رقم المادة في اللائحة	رقم الفقرة	نص اللائحة
١٤	لا يعين على إحدى وظائف الخدمة المدنية إلا من توافرت فيه شروط شغل الوظيفة، ويحظر الجمع بين وظيفتين.	-	١٥	لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاعرة على جدول تشكيلات الوظائف.
١٩	تعين الدوائر الحكومية عن الوظائف الخالية بها التي يكون التعيين فيها بقرار من الجهة المختصة خلال أسبوعين من خلوها من صحفتين يوميتين على الأقل ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها ويشعر الدوران بذلك.	٤٥	١٧	يجب أن يتضمن الإعلان عن الوظائف الشاعرة البيانات الآتية: أ) اسم الوظيفة ووصف الوظيفة وشروط شغلها وقتها ودرجتها. ب) الجهة التي تقدم إليها الطلبات على النموذج المخصص لذلك، والمستندات الواجب تقديمها وميعاد ج) بيان ما إذا كان التعيين بالامتحان أو بدون امتحان، وإذا كان التعيين بالامتحان، فبيّن: نوع الامتحان، وتاريخه، ومكان إجرائه.
٢٠	في الوظائف التي يستدعي شغلها إجراء مسابقات كتابية وشفوية يتم الإعلان عن إجراء المسابقات الكتابية أولاً، ويدعى الناجحون في الامتحان الكتابي فقط لإجراء المسابقات الشفهية ويتم الإعلان عن أسماء الناجحين في المسابقات الشفهية حسب الترتيب النهائي لنتائج المسابقات.	٤٨	١٩	١- تقدم طلب التعيين في وظيفة شاعرة أن يرفق بطلبه المستندات الآتية: ١- صورة عن شهادة الميلاد الرسمية، وإن لم توجد، فصورة عن قرار اللجنة الطبية المختصة لتقرير العمر. ٢- صورة عن الشهادات العلمية الحاصل عليها. ٣- صورة عن شهادات الخبرة العملية. ٤- صورة عن البطاقة الشخصية أو جواز السفر. ٥- صحيفة خلو سوابق. ٦- صورة شخصية. ٧- إقرار بسيرته الذاتية على النموذج المخصص لذلك.
			٣	يكون الامتحان: إما تحريراً، أو عملياً، أو عن طرق مقابلات شخصية. ويجوز الجمع بينها.
			١٩	١- تدرج طلبات التعيين ومرفقاتها في سجلات بأرقام متسلسلة حسب تاريخ تقديم الطلب،

جدول رقم (١): نصوص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية المتعلقة بالتعيين
الفصل الثاني من الباب الثاني من قانون الخدمة المدنية رقم ٤ لسنة ٢٠٠٥ واللائحة التنفيذية

<p>ويطلب مقدم الطلب إشعاراً يتضمن: اسم مقدم الطلب، وتاريخ تقديمه، ورقمه، ورقم المسابقة، والوظيفة التي تقدم إليها. ٢- بعد انتهاء المدة المحددة لتلقي الطلبات، يقفل السجل ويعتمد من الموظف المسؤول عن وحدة شؤون الموظفين</p>			
<p>١- يصدر رئيس الديوان بالتنسيق مع الدائرة الحكومية المختصة قراراً بتشكيل لجنة الاختيار من ممثلين عن الديوان والدائرة الحكومية المختصة على النموذج المخصص لذلك ويحدد وفيه مهام ومكان وزمان ومدة عمل اللجنة. ٢- يجب ألا تقل درجة رئيس اللجنة والممثلين عن درجة الوظيفة المناغرة المعلن عنها. ٣- يحق للجنة الاختيار الاستعانة بتخصصيين في المجال المهني للوظيفة المراد شغلها. ٤- تقوم لجنة الاختيار بتدقيق كافة الطلبات والمستندات المقدمة من المرشحين للتعيين والإطلاع لدى الدائرة الحكومية على كل ما يلزم لإتمام عملية الاختيار. ٥- يكون اجتماع لجنة الاختيار صحيحاً بحضور جميع أعضائها، وتتخذ قراراتها بالأغلبية، وإذا تساوت الآراء، يوزع برأي الجانب الذي منه الرئيس. وتقدم النتائج إلى رئيس الديوان على النموذج المخصص لذلك، وتبلغ الدائرة الحكومية بذلك.</p>	٢٠		
<p>تتولى لجنة الاختيار القيام بما يلي: ١- دراسة وفحص طلبات المتقدمين ومدى مطابقتها للشروط المطلوبة للوظيفة المعلن عنها وإبلاغ الديوان بها. ٢- إجراء الامتحانات بالتنسيق مع الديوان والدائرة الحكومية المختصة. ٣- الإعلان عن المقبولين للاشتراك في مسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين واسمعي الانتشار ليو من متتاليين قبل أسبوعين من تاريخ المسابقة، على أن يتضمن الإعلان: اسم الموظف رابعياً، والوظيفة المطلوبة، وزمان ومكان انعقاد المسابقة.</p>	٢١		
<p>الإعلان عن إجراءات المسابقات الكتابية (في الوظائف التي يستدعي شغلها إجراء مسابقات كتابية وشفهية) بالتنسيق مع الدائرة الحكومية، ويدعى الناجحون في الامتحان الكتابي فقط لإجراء المسابقات الشفهية.</p>	٢٢		
<p>الإعلان عن نتيجة الامتحانات وترتيب الناجحين ودرجاتهم على لوحة إعلانات الدائرة الحكومية المعنية والديوان.</p>	٢٢	٤٥	٢١
<p>بعد الديوان كشفاً بأسماء المرشحين للتعيين وفقاً لترتيب أسبقيتهم الوارد من قبل لجنة الاختيار وتبلغ الدائرة الحكومية بذلك، ويكون الترتيب وفقاً للأعلى درجة بالامتحان، وعند التساوي يكون وفقاً للأعلى مؤهلاً فالأقدم تحرجاً فالأكبر سناً،</p>	٢٣	٤٥	٢٢

جدول رقم (١): نصوص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية المتعلقة بالتعيين
الفصل الثاني من الباب الثاني من قانون الخدمة المدنية رقم ٤ لسنة ٢٠٠٥ واللائحة التنفيذية

القولم.	في	الوارد	الترتيب	بحسب	التعيين	ويتم
٢٤	لا تعد قائمة انتظار المرشحين للتعيين إلا في حالة الإعلان عن شغل الوظيفة بامتحان وعدم تعيين كامل العدد المعلن عنه، وتكون القائمة صالحة في حدود العدد الباقي فقط، وتسقط باكتمال هذا العدد أو بانتهاء سنة من تاريخ إعلان النتيجة.					
٢٥	تستوفي الدائرة الحكومية المعنية من المرشح للتعيين الأوراق التوثيقية الآتية وترسل للديوان: ١- أصل شهادة الميلاد الرسمية، أو شهادة بتقدير العمر من الجهة المختصة. ٢- أصل الشهادات العلمية الحاصل عليها، أو صورة مصدقة عنها من الجهة المختصة. ٣- أصل شهادات الخبرة العملية. ٤- صحيفة الحالة الجنائية؛ لإثبات عدم سبق الحكم بعقوبة مألوفة من التعيين. ٥- أربع صور شخصية حديثة. ٦- رقم حساب في بنك معتمد.					
٢٦	يقوم المرشح للتعيين بتعبئة الإقرارات الآتية على النماذج المخصصة لذلك وترسل للديوان: ١- إقرار بعدم إقتناء الأمور التي يطالع عليها بحكم وظيفته. ٢- إقرار تفرغ للعمل الحكومي. ٣- إقرار بالحالة الاجتماعية. ٤- إقرار بعدم سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبي لم يمض على صدوره خمس سنوات على الأقل.					
٢٧	١- يبلغ الديوان الدائرة الحكومية المختصة لترشيح المرشح للتعيين بها إلى وزارة الصحة لتوقيع الكشوف الطبي، عليه من قبل اللجنة الطبية المحلية، وذلك لتحديد مدى ألياقته الطبية للعمل بالوظيفة المرشح لها. ٢- يعد الديوان نموذج الكشوف الطبي، على النموذج المخصص لذلك، وتتم عليه صورة المرشح ويوزن به نوع الوظيفة المرشح لها ويرسل إلى اللجنة الطبية المختصة. ٣- يثبت قرار اللجنة الطبية المختصة على نموذج الكشوف الطبي المخصص لذلك، ويسجلوا أسماءهم ويوقعوا عليه.					
٢٣	١- تحدد بقرار من مجلس الوزراء نسبة من الوظائف التي تخصص للأسرى المحررين وللجرحى الذين أصيبوا في عمليات المقاومة والذين تسمح حالتهم بالقيام بأعمال تلك الوظائف كما يحدد القرار وصفاً الجرحى المذكورين وقواعد شغل تلك الوظائف. ٢- يجوز أن يعين في تلك الوظائف أزواج هؤلاء الجرحى أو أحد أو لادهم أو أحد إخوانهم أو أخواتهم القائلين بأصالتهم وذلك في حالة عجزهم صرحاً تاماً أو وفاتهم، إذا توافرت فيهم شروط شغل تلك الوظائف. ٣- تنطبق أحكام الفقرة (٢) من هذه المادة على أسر الشهداء.	٤٥				

جدول رقم (١): نصوص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية المتعلقة بالتعيين
الفصل الثاني من الباب الثاني من قانون الخدمة المدنية رقم ٤ لسنة ٢٠٠٥ واللائحة التنفيذية

<p>يخطر الدبران المرشح للتعيين بواسطة الدائرة الحكومية المعنية بالموافقة على التعيين ومباشرة العمل.</p>	٢٨			
<p>يجب الموظف بعد استلامه العمل إقراراً بمباشرة العمل على النموذج المخصص لذلك من نسختين، ويوقع على الإقرار رئيسه المباشر ورئيس الدائرة الحكومية المختص، وترسل إحداها إلى الدبران وتودع الأخرى بملفه الفرعي بالدائرة الحكومية.</p>	٢٩			
<p>تصدر الجهة المختصة بالتعيين قرار التعيين اعتباراً من تاريخ مباشرة الموظف العمل على النموذج المخصص لذلك، وتبلغ به: الدائرة الحكومية المختصة، والدبران، ووزارة المالية، وهيئة التقاعد الفلسطيني، ووزارة الصحة - التأمين الصحي. ويشتمل قرار التعيين البيانات التي تضمنها الإخطار بتعيين الموظف الذي يصدر عن الدبران.</p>	٣٢		<p>يراعى في التعيين لأول مرة القواعد التالية:- ١ - لا يكون التعيين بأثر رجعي ويعتبر تعيين الموظف في الخدمة من تاريخ إخطاره كتابياً بذلك من قبل الدبران بواسطة الدائرة الحكومية التابع لها ومباشرة العمل فيها. ويعتبر قرار تعيينه لاحقاً إذا لم يبشر عمله خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تليغه كتابياً وفي هذه الحالة يعين من يليه في الترتيب إذا كان التعيين بموجب مسابقة. ٢ - لا يجوز تعيين الطالب المقترح في الدراسة في وظيفة شاغرة في الموازنة ٣ - لا يقبل مرشح للخدمة المدنية لوطنية تتطلب رخصة بموجب قانون الإإذا كان المرشح حاصل على الرخصة المطلوبة من الجهة ذات الاختصاص. ٤ - أن تكون الشهادات العلمية التي يجري التعيين على أساسها أصلية أو مصدقة حسب الأصول صادرة عن معهد أو كلية أو جامعة أو أية مؤسسة أخرى معترف بها. ٥ - تكون معادلة الشهادات من قبل وزارتي التربية أو التعليم</p>	٢٤
<p>يخطر الدبران الموظف بواسطة دائرته الحكومية بتعيينه، وصورة عنه ترسل لوزارة المالية، وبحسب أن يشتمل الإخطار اسم الموظف رابعياً، ورقم البطاقة الشخصية أو جواز السفر، والرقم الوظيفي، واسم وظيفته ورقمها في جدول تشكيلات الوظائف، وفتته الوظيفية، ودرجته، ونوع التعيين (دائم أو مؤقت)، وعلاوة طبيعة العمل، والعلاوة الإدارية، والعلاوات الأخرى، وحالته الاجتماعية، وتاريخ بداية التعيين، والشهادة العلمية الحاصل عليها، وتاريخ الميلاد، والدائرة الحكومية والوحدة المكلف بالعمل بها، واسم البنك ورقم الحساب البنكي الخاص بالموظف.</p>	٣١	٤٥		٢٥

جدول رقم (١): نصوص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية المتعلقة بالتعيين
الفصل الثاني من الباب الثاني من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٠٠٥ لسنة ٢٠٠٥ واللائحة التنفيذية

<p>إذا لم يباشر المرشح للتعيين العمل خلال مدة شهر من إخطاره كتابياً من قبل الديوان بوساطة دائرته الحكومية، تعتبر إجراءات تعيينه لافية. وفي هذه الحالة يعين من يليه في الترتيب إذا كان التعيين بموجب مسابقة.</p>	٢٠	<p>العالي كل حسب اختصاصها وذلك وفقاً لأحكام القانون. ١ - أن لا يقل السن عن ثماني عشرة سنة.</p>	
<p>١- يصدر رئيس الديوان بالتنسيق مع الدائرة الحكومية المختصة قراراً بتشكيل لجنة الاختيار من ممثلين عن الديوان والدائرة الحكومية المختصة على النموذج المخصص لذلك ويحدد فيه مهام ومكان وزمان ومدة عمل اللجنة. ٢- يجب ألا تقل درجة رئيس اللجنة والممثلين عن درجة الوظيفة الشاغرة المعلن عنها. ٣- يحق للجنة الاختيار الاستعانة بمتخصصين في المجال المهني للوظيفة المراد شغلها. ٤- تقوم لجنة الاختيار بتفريق كافة الطلبات والمستندات المقدمة من المرشحين للتعيين والإطلاع لدى الدائرة الحكومية على كل ما يلزم لإتمام عملية الاختيار. ٥- يكون اجتماع لجنة الاختيار صحيحاً بحضور جميع أعضائها، وتتخذ قراراتها بالأغلبية، وإذا تسوت الأراء، يؤخذ برأي الجانب الذي منه الرئيس. وتقدم النتائج إلى رئيس الديوان على النموذج المخصص لذلك، وتبلغ الدائرة الحكومية بذلك.</p>	٢٠	<p>٤٥</p> <p>تشكل لجان اختيار الموظفين للتعيين على الوظائف الشاغرة في الدوائر الحكومية من ممثلين عن كل من: ١ - الدائرة المعنية. ٢ - ديوان الموظفين. وتوضح اللائحة التنفيذية تفصيلاً بذلك.</p>	٢٦
<p>تتولى لجنة الاختيار القيام بما يلي: ١- دراسة وفحص طلبات المتقدمين ومدى مطابقتها للترهات المطلوبة للوظيفة المعلن عنها وإبلاغ الديوان ٢- إجراء الامتحانات بالتنسيق مع الديوان والدائرة الحكومية المختصة. ٣- الإعلان عن المقبولين للاشتراك في مسابقات التعيين في صحيفتين يوميتين واسمعي الانتشار ليومين متتاليين قبل أسبوعين من تاريخ المسابقة، على أن يتضمن الإعلان: اسم الموظف رباعياً، والوظيفة المطلوبة، وزمان ومكان انعقاد المسابقة.</p>	٢١		
<p>في حالة تعيين موظف بوظيفة مؤقتة يدل موظف محاز دون راتب أو معار، يتوجب إنهاء خدمته فور عودة الموظف المحاز دون راتب أو المعار إلى عمله.</p>	١		
<p>يقدم الموظف (المعين بدل موظف محاز دون راتب أو معار) تعهداً يلتزم فيه بترك العمل فور عودة الموظف المحاز دون راتب أو المعار إلى عمله.</p>	٢٣	<p>٤٥</p> <p>يجوز شغل الوظيفة الدائمة بصفة مؤقتة في الأحوال المبينة بهذا القانون وفي هذه الحالة يسري على الموظف المعين أحكام الوظيفة الدائمة ويعرعاة شروط العقد المبرم معه.</p>	٢٧

ملحق رقم ٣: الاستبانة

جامعة الخليل

عمادة كلية الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرات السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

"ممارسات أساليب التعيين الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ومدى تطبيقها في

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل،

لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان بصدق من أجل تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن

المعلومات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة وتوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الطالبة ربي طهبوب

بإشراف الدكتور راتب الجعبري

القسم الاول المعلومات العامة

- النوع الاجتماعي

(١) ذكر (٢) انثى

-العمر

(١) اقل من ٣٠ عام (٢) ٣١ - ٤٠ سنة (٣) ٤١ - ٥٠ سنة (٤) ٥١ سنة فأكثر

المؤهل العلمي

(١) دبلوم متوسط (٢) بكالوريوس (٣) ماجستير فأعلى (٤) مؤهل تربوي

سنة التعيين

(١) سنة ٢٠١٢ (٢) سنة ٢٠١٣

المسمى الوظيفي

(١) معلم (٢) سكرتير (٣)موظف إداري في مدرسة (٤) موظف في مكتب التربية

مكان العمل

(١) مديرية شمال الخليل (٢) مديرية جنوب الخليل (٣) مديرية وسط الخليل

عدد المرات التي تمت مقابلتك فيها لوظائف في وزارة التربية

(١) مرة واحدة (٢) مرتان (٣) أكثر من مرتين

القسم الثاني:

الرجاء وضع إشارة X بجانب الاختيار المناسب

المحور الاول : الإعلان عن الوظائف والتقدم لها

١. عرفت عن الوظيفة من خلال:

موقع الوزارة الالكتروني		إعلان في الصحف المحلية	
من خلال أصدقاء		إعلان في مديرية التربية والتعليم	

٢. تضمن الإعلان عن الوظيفة:

الجهة التي تقدم إليها الطلبات		المسمى الوظيفي	
مكان وموعد التقدم للوظيفة		الوصف الوظيفي	
المستندات المطلوبة		شروط شغل الوظيفة	
		فئة الوظيفة ودرجتها	

٣. المستندات المطلوبة للتقدم للوظيفة تشمل:

صورة البطاقة الشخصية		صورة عن شهادة الميلاد	
صورة شخصية		صورة عن الشهادات العلمية	
السيرة الذاتية		صورة عن شهادات الخبرة	
		شهادة حسن سلوك	

المحور الثاني: الامتحان الكتابي والمقابلة الشفهية

لا أنكر	موافق	موافق بشدة	الفقرة
			يشتمل الامتحان الكتابي على أسئلة تفحص المعلومات العامة للمتقدم
			يشتمل الامتحان الكتابي على أسئلة تفحص إلمام المتقدم بمجال دراسته
			يشتمل الامتحان الكتابي على أسئلة تفحص إلمام المتقدم بمهام الوظيفة التي تقدم لها
			مدة الامتحان الكتابي مناسبة جدا للإجابة عن جميع الأسئلة
			تقوم المديرية بالترتيب لعقد الامتحان الكتابي بشكل جيد
			يتم الإعلان عن نتيجة الامتحان الكتابي وترتيب الناجحين على لوحة إعلانات مكتب التربية
			يمكن للمتقدم الاعتراض على نتيجة امتحانه
			تقوم المديرية بنشر البيانات الشخصية المتعلقة بالمتقدمين حتى يتسنى لهم مراجعتها قبل التقدم للامتحان
			يمكن للمتقدم الاعتراض على بيانات المتقدمين الآخرين
			تأخذ الوزارة الاعتراض على نتائج المتقدمين الآخرين بجدية وتقوم بمراجعتها

الفقرة	نعم	لا	لا أنكر
تهدف المقابلة إلى التعرف على شخصية المرشح للوظيفة			
تهدف المقابلة إلى تقييم المعلومات العامة للمرشح			
تهدف المقابلة إلى تقييم دراية المرشح بالمهام الوظيفية			
تعتبر مدة المقابلة مناسبة ومتساوية تقريبا لجميع المرشحين			
مكان المقابلة مناسب وبيئتها بشكل عام مناسبة لإجراء المقابلة			
لجنة المقابلة متخصصة وقادرة على إدارة المقابلة بشكل جيد			
بشكل عام يتصف نظام التعيين في الوزارة بالشفافية			

المحور الثالث: التعيين

الفقرة	نعم	لا	لا أذكر
صدر قرار تعيني اعتبارا من تاريخ مباشرتي العمل			
تم إخطاري بتعيني كتابيا			
طلب مني إحضار شهاداتي العلمية أو المصدقة كشرط لتعيني			
تم إخباري بوجود التحاقني بوظيفتي خلال مدة أقصاها ثلاثون يوما			
تلتزم وزارة التربية والتعليم بالنصوص الخاصة بالتعيين في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية بشكل جيد			

إذا كانت هناك نصوص خاصة بالتعيين في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية لا تلتزم بها الوزارة، الرجاء الإشارة إليها.

شكرا جزيلا لتعاونكم

ملحق رقم ٤ : المقابلة

أسئلة المقابلة مع مدراء التربية ومسؤولي شؤون الموظفين

١. ما هي الخطوات التي تمر بها عملية التوظيف في التربية؟
٢. متى وعبر أي وسائل يتم الإعلان عن الشواغر؟ وماذا يتضمن الإعلان؟
٣. أين يتم الإعلان عن المسابقات الكتابية؟
٤. أين يتم الإعلان عن نتيجة الامتحانات وترتيب الناجحين ودرجاتهم؟
٥. من هم الأفراد الذين يتقدمون للاختبارات الشفهية؟ (بناء على نوع الوظيفة والنجاح في الامتحان الكتابي)
٦. بالنسبة للجنة الاختيار، كم عدد أفرادها؟ ما هي معايير اختيار أعضاء اللجنة؟
٧. ماذا يحصل في حالة تغيب أحد أعضاء لجنة الاختيار؟
٨. ماذا يحصل في حالة تساوي آراء أعضاء اللجنة؟
٩. بالنسبة للجنة المقابلات (الامتحان الشفهي)، كم عدد أعضاء اللجنة وكيف يتم اختيارهم؟
١٠. ما الهدف من المقابلات؟ (اختبار الثقافة العامة للمرشح، شخصيته، ... الخ)
١١. كيف يتم تقييم المرشحين بناء على المقابلة؟
١٢. ما هي الجهات التي يتم إخطارها بنتائج المقابلة؟
١٣. ما هي المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التعيين؟ (الأسبقية في نتائج الامتحان والمقابلة، المؤهل، الخبرة، السن)
١٤. متى يتم الشروع في عملية التعيين؟ وما هي أقصى مدة للتعيين للشواغر المعلن عنها بعد صدور نتيجة الامتحان؟
١٥. هل يتم تحديد نسبة من الوظائف لفئات معينة؟ ما هي الفئات وما هي النسبة المحددة لها؟
١٦. هل من الممكن أن يتم التعيين بأثر رجعي؟
١٧. هل هناك حالات يعتبر فيها التعيين لاغياً؟
١٨. هل من الممكن أن يتم تعيين طالب متفرغ في الدراسة في وظيفة شاغرة؟
١٩. ما هي الجهات التي يتم إخطارها بتعيين الموظف؟ وما هي البيانات التي يتضمنها قرار التعيين؟
٢٠. كيف تقيم التزامكم بمواد القانون المدني المتعلقة بالتعيين؟
٢١. هل هناك معلومات أخرى تود إضافتها حول عملية التعيين؟

ملحق رقم ٥: نموذج الإعلان عن وظائف شاغرة داخليا



الرقم :

التاريخ : 26 صفر، 1435

الموافق: : الاحد، 29 كانون الأول، 2013

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع :- الإعلان عن وظائف شاغرة

تُهديكُم مديرية التربية والتعليم الخليل أطيّب تحياتها، يُرجى الإعلان في مدارسكم عن شغور وظيفة مدير دائرة المتابعة والتقييم في رام الله وذلك ضمن الشروط التالية:-

1. مؤهل علمي ماجستير تخصص (إحصاء أحياء ، فيزياء، كيمياء ، رياضيات...)، أو ماجستير إدارة تربوية/ بشرط أن يكون تخصص البكالوريوس إحصاء أو علوم (أحياء ، فيزياء، كيمياء ، رياضيات....) .
7. خدمة سبع سنوات في الوزارة منها ثلاث سنوات خبرة عملية في المتابعة والتقييم للخطط والبرامج.
8. يشغل حالياً وظيفة رئيس قسم أو مشرف تربوي أو مدير مدرسة ولمدة لا تقل عن (3 سنوات).
9. إتقان اللغة العربية والانجليزية.
10. إجادة استخدام تطبيقات الحاسوب : الانترنت، واستخدام بيئة Windows
11. خلو ملفه الشخصي من العقوبات سارية المفعول وان لا تقل تقاديره عن جيد جداً لآخر ثلاث سنوات.

تُعبأ الطلبات على النموذج المعتمد (نموذج طلب النقل للوظائف الإدارية رقم 49) وتُسلم إلى قسم الشؤون الإدارية في المديرية، وللموظف المعني مرفقاً صوراً عن كافة الشهادات العلمية وذلك حتى تاريخ (2013/9/30) ولن يتم قبول أي طلب غير مستكمل الشروط والوثائق.

مع الاحترام

أ.نسرين ياسر عمرو

مديرة التربية والتعليم

ملحق رقم ٦:

كتاب الوزارة للمدريات بتعليمات التوظيف



الرقم : وت / 73857 / 17 / 2013
التاريخ : 21 / 3 / 2013 م
الموافق : 9 / 5 / 1434 هـ

السادة مديري التربية و التعليم المحترمين

الموضوع : طلبات التوظيف للعام الدراسي 2014/2013

نهديكم أطيب التحيات و نود إعلامكم بأنه سيتم البدء في استقبال طلبات التوظيف للوظائف الأكاديمية و الإدارية للعام الدراسي 2014/2013 على أن يكون المتقدم حاصلأ على شهادة البكالوريوس على الأقل في التخصصات المعتمدة للتقدم للمباحث الآتية بإستثناء مبحثي السكرتاريا و الرياضة يسمح لحملة الدبلوم بالتقدم لها:-

1. التربية الإسلامية	2. أساليب التربية الإسلامية	3. التاريخ	4. العلوم الإدارية والاقتصاد
5. اللغة الانجليزية	6. أساليب اللغة الانجليزية	7. الجغرافيا	8. المرحلة الأساسية
9. اللغة العربية	10. أساليب اللغة العربية	11. الفيزياء	12. تكنولوجيا المعلومات والحاسوب
13. الرياضيات	14. أساليب الرياضيات	15. الأحياء	16. التربية الدينية و المسيحية
17. الاجتماعيات	18. التربية الفنية	19. العلوم	20. الإرشاد التربوي
21. التربية الرياضية	22. تربية تكنولوجية	23. الكيمياء	24. علوم مالية
25. المكتبات	26. التربية الموسيقية	27. سكرتاريا	28. الصحة و البيئة في حياتنا
29. اللغة الفرنسية			

مرفق : قائمة مواد الاختبار و التخصصات المعتمدة للتقدم لكل اختبار .

ملاحظات :-

1. أن لا يزيد عمر المتقدم عن " 50 " سنة عند التقدم بطلب توظيف.
2. تقدم الطلبات في مكاتب مديريات التربية و التعليم وذلك اعتباراً من صباح يوم الأحد بتاريخ: 2013/03/24 وحتى نهاية دوام يوم الخميس الموافق: 2013/04/18 م .
3. لا يجوز للمتقدم أن يتقدم إلا بطلب واحد فقط في مديرية المحافظة التي يسكن فيها حسب العنوان و مكان السكن الدائم ، مع إحضار الوثائق الثبوتية بالسكن لمن كان مكان ميلاده في الهوية خارج المحافظة المتقدم فيها، و ستلغى طلبات كل من يتقدم لأكثر من مديرية.
4. يرفق بالطلب جميع الوثائق المطلوبة مصدقة حسب الأصول ، أما غير المستكملين لوثائق التخرج يمكنهم التقدم بطلبات توظيف مع التعهد بإحضار كافة الأوراق الثبوتية للتخرج مصدقة حسب الأصول حتى موعد أقصاه: 2013/05/09.
5. كل من تقدم بطلب سابق عليه تجديد طلبه في المديرية التي تتبع مكان سكناه و استلام رقم طلب جديد و إلا يعتبر طلبه لاغياً.
6. يتم نشر قائمة التخصصات المعتمدة و أسس التوظيف على لوحة الإعلانات لديكم و في أماكن تمكن جميع المتقدمين من الاطلاع عليها.
7. سيتم عقد اختبار التوظيف يوم السبت الموافق: 2013/05/11.
8. سيتم نشر بيانات المتقدمين بعد التقدم للاختبار و إعلان النتائج في مديريات التربية و التعليم لأغراض التدقيق .

أ. لميس العلمي
وزيرة التربية والتعليم
لميس العلمي



نسخة / السيد وكيل الوزارة المحترم
السادة الوكلاء المساعدين المحترمين
السادة المديرين العاميين المحترمين

خطة و اجراءات التوظيف للعام الدراسي 2013

الرقم	المهمة	من	الى	المدة
التحضيرات				
1	اعتماد اسس التوظيف و التخصصات و الية التوظيف		الاحد	17/03/2013
2	اعلام مديريات التربية بالخطة و اسس التوظيف و نماذج الطلبات و التخصصات و اعلان التوظيف و الية استقبال و ادخال الطلبات	الاربعاء		20/03/2013
3	الاعلان في الصحف عن البدء في استقبال طلبات التوظيف	الاحد	الثلاثاء	26/03/2013
استقبال الطلبات				
1	البدء في استقبال طلبات التوظيف	الاحد	الخميس	24/03/2013
2	ادخال الطلبات على النظام و التدقيق	الاثنين	الخميس	25/03/2013
الامتحان				
1	تزويد قسم التوظيف بالاعداد النهائية للمتقدمين حسب الامتحان	الاحد	الاحد	28/04/2013
2	تصوير الاسئلة في الوزارة و تحضير القاعات في المديريات	الاثنين	الاربعاء	29/04/2013
3	استلام اوراق الاسئلة و نماذج الاجابة من الوزارة	الخميس	الخميس	09/05/2013
4	الامتحان	السبت	السبت	11/05/2013
5	تسليم اوراق الاجابة في الوزارة	الاحد	الاحد	12/05/2013
6	التصحيح و ادخال علامات الامتحان	الاثنين	الخميس	13/05/2013
7	اعلان نتائج الامتحان و نشر بيانات المتقدمين لاغراض المراجعة	الاحد	الخميس	16/06/2013
8	استقبال نماذج مراجعة علامة الامتحان و الملاحظات على البيانات	الاحد	الثلاثاء	23/06/2013
9	اخر موعد لغير المستكملين الشهادات		الخميس	09/05/2013
المقابلات				
1	اعلام المديريات بتعليمات المقابلات و التحضير لها	الاحد	الخميس	30/06/2013
2	اجراء المقابلات	الاحد	الاربعاء	14/07/2013
3	ادخال نتيجة المقابلة و التدقيق	الاحد	الثلاثاء	21/07/2013
تدقيق الطلبات				
1	تدقيق الطلبات	الاثنين	الخميس	13/05/2013
2	ارسال كتاب رسمي الى الوزارة بانتهاء عملية التدقيق و صحة البيانات	الخميس	الخميس	25/07/2013
طلبات النقل بين المحافظات				
1	الاعلان عن قبول طلبات النقل بين المحافظات و استقبالها	الاثنين	الثلاثاء	01/04/2013
2	تجهيز قوائم النقل و رفعها مع الطلبات الخاصة بالوزارة	الاربعاء	الخميس	01/05/2013
اصدار سجل التعيينات				
1	اصدار مسودة السجل الاولى و التدقيق و تصحيح البيانات	الاحد	الخميس	04/08/2013
2	اصدار مسودة السجل الثانية و التدقيق و تصحيح البيانات	الاحد	الخميس	11/08/2013
3	اصدار السجل بعد التأكد من خلو البيانات من الاخطاء	الاحد	الاحد	18/08/2013
التعيينات و النقل بين المحافظات				
1	استلام احتياجات المديريات من التخصصات (كشف الشواغر)		الخميس	01/08/2013
2	اصدار النقل بين المحافظات	الاحد		04/08/2013
3	البدء في اصدار التعيينات	الاثنين		19/08/2013


 مدير
 التوظيف



أسس و معايير التعيين للعام الدراسي 2013/2014

فيما يلي الأسس و المعايير المقررة لترتيب المرشحين للتعيين للوظائف التعليمية والإرشاد التربوي للعام الدراسي 2013/2014 بحيث يتم الترتيب تنازليا حسب مجموع العلامات المذكورة ادناه . بشرط ان لا يزيد عمر المتقدم عن 50 سنة عند تقديم الطلب.

أولاً:- الاختبار (40) علامة يتم عقد الاختبار لجميع المتقدمين للوظائف التعليمية والإرشاد التربوي وتكون علامة النجاح 60% وفي حال استنفاد سجل الناجحين يتم التعيين من سجل الراسبين بعقد وبشرط اعادة الاختبار والمنافسة في العام التالي.

ثانياً:- المؤهل العلمي (44) علامة بحيث تكون على النحو التالي :

1. درجة المؤهل العلمي (26) علامة

المؤهل العلمي(التخصص):

1.	دبلوم	8	علامات
2.	بكالوريوس	12	علامة
3.	ماجستير	14	علامة
4.	دكتوراه	16	علامة

المؤهل التربوي:

1.	فرعي تربية	2	علامة
2.	دبلوم سنة تربية (شهادة منفصلة)	6	علامات
3.	دبلوم تأهيل تربوي أو دبلوم عالي تربية (شهادة منفصلة)	7	علامات
4.	ماجستير تربية	8	علامات
5.	دكتوراه تربية	10	علامات

يسمح لحملة المؤهل العلمي(التخصص) وحاصل على مؤهل تربوي أن يتقدم لاختبار التخصص واختبار الأساليب.

2. معدل آخر مؤهل علمي (6) علامات (العلامة - 50) ÷ (8.33)

3. معدل الثانوية العامة (12) علامات (العلامة - 50) ÷ (4.166)

ثالثاً:- العمل بديل (6) علامات:

داخل وزارة التربية و التعليم ووكالة الغوث كل (75) يوم (علامة) للعمل بديل والعمل بعقد.

رابعاً:- الخبرات في مجال تخصص الوظيفة المطلوبة من مؤسسات تعليمية فقط (9) علامات حد أقصى:

1. خبرة خارج الوطن (3) علامة (بواقع 0.5 علامة عن كل سنة)

2. خبرة داخل الوطن (6) علامة (بواقع 1 علامة عن كل سنة)

العمل سابقا في وزارة التربية والتعليم أو وكالة الغوث أو المدارس الخاصة ، مع ضرورة إرفاق شهادة حسن سيره وسلوك وكفاءة من المؤسسة التي عمل بها ، مع بيان سبب انتهاء عمله في تلك المؤسسة . واحتساب الخبرة التعليمية في المدارس للمتقدمين للإرشاد التربوي شريطة أن تكون موثقة وتتضمن تحديد المباحث والصفوف التي درسها.

مصادقة معالي وزيرة التربية والتعليم

باسم معالي الوزير

الوزير



خامساً:- المقابلة:-

- بدون علامة وبهدف بيان صلاحية أو عدم صلاحية المتقدم للوظيفة المطلوبة .

سادساً:- الحالات الخاصة:

أ :- يتم إضافة العلامات المذكورة أدناه للحالات الخاصة بشرط إحضار الوثائق المطلوبة حسب الحالة

الوثائق المطلوبة	القرابة	النسبة	الحالة
كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد وكتاب من المحكمة (بتاريخ حديث) يفيد بأنها ما زالت أرملة بالإضافة إلى عقد الزواج.	زوجة الشهيد	(6) علامات	أسرة الشهيد
كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة الشهيد بالتنازل عن حقها بالتعيين من المحكمة إما إذا كان الشهيد أعزب فيجب إحضار ما يثبت ذلك من المحكمة.	أب/أم		
كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة الشهيد بالتنازل عن حقها بالتعيين من المحكمة.	ابن/ابنة		
كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية / دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة و والدي الشهيد و أبنائه عن حقهم بالتعيين لأخ أو أخت الشهيد المعيل وأنه يعيل أسرة الشهيد من المحكمة أما إذا كان الشهيد أعزب فيجب إحضار ما يثبت ذلك من المحكمة مع تنازل والدي الشهيد.	أخ/ أخت الشهيد المعيل لأسرة الشهيد	(4) علامات	الأسرى
كتاب من وزارة الأسرى وكتاب من الصليب الأحمر يظهر فيه فترة الاعتقال. على أن لا تقل فترة السجن عن ستة شهور متصلة .	الأسير المحرر نفسه	(3) علامات	
كتاب من وزارة الأسرى وكتاب من الصليب الأحمر (بتاريخ حديث) يظهر فيه فترة الاعتقال وان الأسير مازال قيد الأسر. بالإضافة إلى كتاب تنازل من الأسير. على أن لا تقل فترة السجن عن ستة شهور متصلة .	زوجة الأسير الذي في الأسر	(2) علامات	الشؤون الاجتماعية
كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية (بتاريخ حديث) بحيث يظهر في الكتاب انه حالة اجتماعية مسجل لدى وزارة الشؤون الاجتماعية و له ملف ورقم و يتقاضى مساعدة أما إذا كان المتقدم زوجة او احد أبناء صاحب الحالة الاجتماعية يقوم صاحب القضية بتعبئة نموذج رقم (3) المرفق مع طلب التوظيف وهو تنازل صاحب الحالة عن التعيين .	صاحب الحالة أو زوجة أو احد أبنائه		

ب:- ذوي الإعاقة 5% من المراكز التعليمية الجديدة (صاحب الحالة فقط)

المعاقون: إحضار كتاب من وزارة الصحة/اللجنة الطبية المحلية يحدد نسبة الإعاقة بالإضافة إلى كتاب من تأهيل المعاقين الجرحى: إحضار كتاب من وزارة الصحة/اللجنة الطبية المحلية يحدد نسبة الإعاقة بالإضافة إلى كتاب من مؤسسة الجرحى.

يتم التعيين حسب الأولوية في سجل الدور و حسب حاجة المديرية للتخصص

ملاحظات :

1. يتم الاستفادة من الحالة الخاصة مرة واحدة فقط مع الأخذ بعين الاعتبار السنوات السابقة
2. تاريخ الوثائق يجب أن يكون بعد 1-1-2013 للمحدد أعلاه بتاريخ حديث
3. يجب أن تتوفر في الحالة الخاصة الشروط التالية

a. المؤهل العلمي المطلوب

b. التقدم للاختبار واجتياز به علامة 60 وأكثر للبند (ب) .

c. اجتياز المقابلة بالصلاحية للعمل

باسمى مصطفى العلمي
مصادقة معالي وزيرة التربية والتعليم

أحمد
مصدق



يتكون سجل التعيينات من ثلاث قوائم ويكون التعيين منها كما يلي:-

الصفوف	القائمة
9 - 12 بأغلبية نصاب الحصص ويسمح باستكمال النصاب للصفوف الأقل.	قائمة التخصص وتكنولوجيا المعلومات
5 - 8 بأغلبية نصاب الحصص ويسمح باستكمال النصاب للصفوف التاسع والعاشر.	قائمة أساليب التدريس والتربية التكنولوجية
1 - 4	قائمة المرحلة الاساسية

إثبات السكن:-

يتم قبول طلبات التوظيف في الحالات التي يستطيع المتقدم/ة فيها إثبات وتأكيد مكان إقامته الدائم في المحافظة التي يرغب بتقديم الطلب فيها لفترة سابقة لإعلان استقبال طلبات التوظيف وذلك من خلال إرفاق أي من المعززات الآتية:-

- إثبات ملكية أو عقد إيجار وكتاب من المجلس المحلي أو البلدية بسكنه في المحافظة لفترة سابقة، إضافة إلى كتاب من مكان عمل الزوج أو أحد الوالدين.
- فواتير ماء وكهرباء صادرة من فترة سابقة باسم الشخص أو الأب أو الزوج. أو أي إثبات يتعلق بالأولاد مثل (شهادات الميلاد ومكان إصدارها، شهادات الروضة والمدارس) أو أي معززات أخرى.

نماذج التعيينات:-

يتم إرسال نموذج وظيفة شاغرة لطلب تعيين معلم، سكرتير، مرشد تربوي، أمين مكتبة بدل مركز شاغر حسب الاصول من المدرسة المراد التعيين فيها، مع بيان حركات النقل الداخلي إن وجدت .

- يتم تشكيل لجنة التربية و التعليم الخاصة بدراسة التعيينات و التنقلات ، و التشكيلات كما يلي :

أ . لجنة التشكيلات مكونة من :

1. مدير التربية و التعليم رئيسا
2. النائب الاداري نائبا للرئيس
3. رئيس قسم الشؤون الإدارية عضوا
4. رئيس قسم التخطيط عضوا
5. رئيس قسم التعليم العام عضوا
6. رئيس قسم الأبنية عضوا
7. الرقابة بصفة مراقب

ب . لجنة التعيينات و التنقلات مكونة من :

1. مدير التربية و التعليم رئيسا
2. النائب الفني نائبا للرئيس
3. رئيس قسم الشؤون الإدارية عضوا
4. رئيس قسم التعليم العام عضوا
5. رئيس قسم الإشراف عضوا
6. رئيس قسم الميدان عضوا
7. الرقابة بصفة مراقب

- التعهد لمن يتم تعيينه ولا يحمل دبلوم تأهيل تربوي بأن يحصل على دبلوم التاهيل خلال ثلاث سنوات.
- اعتماد قائمة واحدة للمرحلة الاساسية من الاول الى الرابع ويسمح لحملة شهادة اساليب اللغة العربية واساليب الرياضيات بالتقدم لها.

- يتم قبول طلبات وتعيين حملة البكالوريوس واعلى لجميع المباحث باستثناء الرياضة والسكرتاريا يقبل لها الدبلوم واعلى.
- يتم قبول شهادات غير المستكملين لحين تقديم الامتحان فقط ومن لم يحضر الشهادة او افادة تحتوي على معدل لا يتقدم للامتحان.
- يعامل التعليم المساند مثل العمل البديل بشرط ان يكون العاملون مكلفون رسميا من مدير التربية .
- يتم عمل قائمة منفردة لذوي الاعاقة وسيتم إخضاعهم لمقابلة مركزية في الوزارة.

مصادقة معالي وزيرة التربية والتعليم

علي مصطفى العيسى

علي مصطفى العيسى

ملحق رقم ٧:

طلب توظيف ونماذج تعهد وإقرار والشؤون الاجتماعية



طلب توظيف

صورة شخصية

ملونة

4*3

مادة الامتحان: _____ مديرية التربية والتعليم/الكلية: الخليل

(1) الإسم الرباعي: الإسم الشخصي الأب الجد العائلة رقم الهوية

(2) تاريخ الميلاد: مكان الولادة: الجنسية: الجنس: ذكر/ انثى

(3) العنوان (حسب الهوية): المحافظة المدينة/ القرية الشارع

مكان السكن الحالي: هاتف: الجوال:

(4) الوضع العائلي: أعزب/ متزوج/ أرمل/ مطلق عدد الاولاد: الزوج: يعمل/ لا يعمل

(5) المؤهلات العلمية

السنة التخرج	المعدل	التخصص	البرنامج الأكاديمي/الكلية	المدرسة/ الجامعة	الشهادة
					التوجيهي
					الدبلوم/ الشامل
					البكالوريوس
					تأهيل تربوي مع البكالوريوس
					تأهيل تربوي بعد البكالوريوس
					دبلوم عالي بعد البكالوريوس
					الماجستير
					دكتوراه

(6) الخبرات السابقة:

#	المؤسسة	المسمى الوظيفي	فترة الخدمة (من - إلى)	عنوان المؤسسة	سبب ترك العمل

(7) الدورات:

#	الدورة	المكان	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	عدد الساعات	الهدف



(8) معرفة استخدام الحاسوب : ممتاز. جيد جدا. جيد. متوسط. ضعيف.

البرامج التي تتقنها:

(9) معلومات اضافية ترغب في اضافتها

(10) أسماء ثلاثة معرفين

#	الإسم	صلة القرابة	العنوان	هاتف
1.				
2.				
3.				

(11) هل عملت/ تعمل لدى مؤسسات حكومية؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم إسم المؤسسة: _____ الوظيفة والدرجة: _____

تاريخ المباشرة: _____ تاريخ الانقطاع: _____

السبب: _____

(12) هل تقدمت لامتحان في السنوات السابقة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم : سنة التقديم المديرية التي تقدمت فيها

(13) خاص بالحالات الخاصة (يستفاد من حالة واحدة فقط ولكن يجب وضع اشارة على كل الحالات التي تنطبق عليك)

فئة الشهداء : زوجة شهيد. أب/أم شهيد. ابن/ابنة شهيد. معيل لاسرة الشهيد من اخوته او اخواته.

فئة الاسرى: أسير محرر. زوجة اسير ما زال في الأسر. مدة الأسر شهراً

فئة الشؤون الاجتماعية: صاحب حالة الشؤون. زوجة صاحب الحالة. ابن/ابنة صاحب الحالة.

الجرحى وذوي الاحتياجات الخاصة: حركية. بصرية. سمعية. غير ذلك. نسبة العجز: %

وصف الإعاقة: _____

(14) خبرة العمل بديل ميأومة أو عقد في وزارة التربية والتعليم العالي أو وكالة الغوث يوم .

التوقيع: _____ التاريخ: _____

لاستعمال المديرية/الكلية

رقم الطلب: 2 0 1 3

اسم الموظف مستلم الطلب: _____ التاريخ: _____ التوقيع: _____

اسم الموظف مدخل الطلب: _____ التاريخ: _____ التوقيع: _____

اسم الموظف مدقق الطلب: _____ التاريخ: _____ التوقيع: _____



الاسم: _____ رقم الهوية: _____
مادة الامتحان: _____

الموضوع : الوثائق التي ترفق بالطلب

1. صورة عن الهوية الشخصية .
2. صورة عن شهادة الولادة الرسمية .
3. ثلاث صور للطلب الجديد وصورتين لطلب للتجديد.
4. صورة عن كشف علامات شهادة الدراسة الثانوية العامة مصدقة من مديرية التربية والتعليم أو من وزارة التربية والتعليم العالي .
5. صورة مصدقة عن شهادة دبلوم شامل لغير الحاملين شهادة البكالوريوس والذي يوجد فيها معدل الشامل وكشف علامات الكلية مصدق من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. أما بالنسبة لحملة الدبلوم القدامى والذين لم يتقدموا لامتحان الشامل عليهم إحضار شهادة الكلية وكشف علاماتها مصدقة.
6. لحملة شهادة البكالوريوس فأعلى صورة مصدقة عن كشف علامات الجامعة وشهادة البكالوريوس من وزارة التربية والتعليم العالي بالإضافة إلى صور مصدقة عن الشهادات العليا إن وجدت وذلك حسب الأصول .
7. صورة عن شهادات الخبرة في مجال العمل مصدقة من مصدرها أو من مديريات التربية والتعليم إن وجدت.
8. لن يتم استلام الطلب إذا كان غير مرفق بالوثائق المطلوبة كاملة .
9. الحالات الخاصة : (يستفاد من حالة واحدة فقط) على أن تكون النسخة أصلية أو مصدقة حسب الأصول .

1. أسرة الشهيد

- a. زوجة الشهيد : إحضار كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية ، دائرة رعاية أسر الشهداء للشهيد وكتاب من المحكمة بتاريخ حديث أنها ما زالت أرملة بالإضافة إلى عقد الزواج.
- b. (أب/أم/ابن/ابنة) الشهيد : إحضار كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة الشهيد بالتنازل عن حقها بالتعيين من المحكمة إما إذا كان الشهيد أعزب إحضار من المحكمة ما يثبت ذلك.
- c. أخ/ أخت الشهيد المعيل لأسرة الشهيد : إحضار كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية للشهيد مع كتاب تنازل من زوجة و والدي الشهيد و أبناءه عن حقهم بالتعيين لأخ أو أخت الشهيد المعيل وانه يعيل أسرة الشهيد من المحكمة إما إذا كان الشهيد أعزب إحضار من المحكمة ما يثبت ذلك مع تنازل والدي الشهيد.
2. الأسير المحرر أو زوجة الأسير الذي ما زال في الأسر : إحضار كتاب من وزارة الأسرى وكتاب من الصليب الأحمر يظهر فيه فترة الاعتقال ، على أن لا تقل فترة الأسر عن ستة شهور متصلة ، أما الزوجة فإحضار ما يبين انه ما زال في الأسر مع كتاب تنازل
3. الشؤون الاجتماعية : إحضار كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية بحيث يظهر في الكتاب انه مسجل لدى وزارة الشؤون الاجتماعية و له ملف ورقم و يتقاضى مساعدة إما إذا كان زوجة أو احد أبناء صاحب الحالة تعبئة نموذج رقم (3).
4. المعاقين و الجرحى : إحضار كتاب من وزارة الصحة (اللجنة الطبية المحلية) انه معاق بحيث يظهر في الكتاب نسبة الإعاقة بالإضافة إلى كتاب من تأهيل المعاقين و للجرحى كتاب من مؤسسة الجريح بالإضافة إلى كتاب وزارة الصحة يظهر في الكتاب نسبة الإعاقة .
10. إثبات السكن: لمن كان أصله من خارج المحافظة أو المنطقة التابعة للمديرية (مكان الميلاد في الهوية خارج المديرية و يسكن فعلا في المنطقة التابعة للمديرية المتقدم بطلب التوظيف فيها)، يجب إرفاق الوثائق التالية:

- إثبات مكان السكن في الهوية الشخصية .
- عقد إيجار مصدق من دائرة ضريبة الأملاك أو ضريبة الدخل باسم الشخص أو الأب أو الزوج للمستأجر.
- إثبات ملكية بيت لمن يسكن في بيت ملك له أو للأب أو للزوج .
- فواتير ماء وكهرباء صادرة قبل ثلاثة شهور باسم الشخص أو الأب أو الزوج ، أو كتاب من البلدية أو المجلس القروي بإثبات سكنه



تعهد وإقرار (1)

أنا الموقع ادناه :
حامل هوية رقم :
من سكان : محافظة :

« أتعهد بما يلي :-

- 1- عدم التقدم بطلب توظيف آخر في مديرية أخرى ، وإن ثبت عكس ذلك يشطب اسمي من كافة سجلات التوظيف .
- 2- عدم الاعتراض على مركز العمل الذي تحدده المديرية لي.
- 3- الالتزام التام بالقوانين و القواعد المعمول بها في وزارة التربية و التعليم في حال تعييني في سلك التربية و التعليم .

• هل عملت لدى مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم :-

أ_ إذا ما زلت على راس عملك عليك إحضار عدم ممانعة من الجهة التي تعمل لديها حتى يتم قبول طلبك
ب_ إذا تركت العمل هل كان السبب :-

- 1- استقالة
- 2- فقدان وظيفة
- 3- إنهاء خدمة
- 4- فصل من الخدمة
- 5- وقف عن العمل
- 6- أمور أخرى

- وإذا ثبت عكس ذلك سيتم إيقافك عن العمل فوراً و اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بحقك .
- أقر بصحة المعلومات الواردة أعلاه و أتحمّل المسؤولية و خلاف ذلك يعتبر طلبي لاغياً و عليه أوقف

توقيع مقدم الطلب



تعهد وإقرار (2)

أنا الموقع أدناه:
حامل هوية رقم:
مكان السكن:

أتعهد بإحضار شهادة الجامعة و كشف علاماتها النهائية مصدقة حسب الأصول
حتى تاريخ 2012/7/5 و أنني أتحمل المسؤولية الكاملة عن عدم إحضارهما في
الوقت المحدد حيث سيلغى طلبي فهأيا هذا العام (2012-2013م) و لا يحق لي
المطالبة بأي شيء .

توقيع مقدم الطلب

التاريخ: / /



تعهد وإقرار (3)
نموذج الشؤون الاجتماعية

أنا الموقع أدناه:

حامل هوية رقم:

و أتقاضى مساعدة من الشؤون الاجتماعية تحت ملف رقم ()
« أتنازل عن حقي في التعيين لصالح ابني/ابنتي/زوجي/زوجتي في حال ادركه الدور في سجل التعيينات

الاسم: _____ هوية رقم _____

توقيع صاحب القضية الاجتماعية

التاريخ: / /

مصادقة مدير التربية والتعليم

لقد حضر/ت المذكور/ة أعلاه بالتوقيع أمامي

مصادقة مدير التربية والتعليم

مرفق طيه كتاب من وزارة الشؤون الاجتماعية

ملحق رقم ٨:
بطاقة متقدم بطلب وظيفة

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education / Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / الخليل

بطاقة متقدم بطلب وظيفة

ختم الوزارة

يمنع دخول المشترك
للإمتحان بدون
بطاقة الهوية
الشخصية

الوحدة الإدارية : مديرية التربية والتعليم / الخليل

الوظيفة :

الامتحان :

التخصص :

26/ 2013

رقم الطلب :

رقم الهوية :

اسم مقدم الطلب :

اسم القاعة :

خاتم الوزارة/المديرية

[Signature]

توقيع الموظف

2013/12/29

التاريخ :

تاريخ الإصدار : 2006/3/1

رقم الإصدار : 03-1

نموذج رقم : ن-ش.أ-ع-ت-14

ملاحظات : 1- يُمنع دخول المشترك قاعة الإمتحان بدون بطاقة الهوية والوصل (ملصق عليه الصورة الشخصية للمتقدم)
2- موعد امتحان التوظيف سيكون يوم السبت 2013-05-11 لذا يرجى مراجعة مكتب التربية والتعليم اعتبارا من 2013-05-5 لمعرفة قاعة الامتحان.

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education / Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / الخليل

بطاقة دخول إمتحان

صورة شخصية

الوحدة الإدارية : مديرية التربية والتعليم / الخليل

الوظيفة :

الامتحان :

التخصص :

26/ 2013/

رقم الطلب :

رقم الهوية :

اسم مقدم الطلب :

اسم القاعة :

خاتم الوزارة/المديرية

[Signature]

توقيع الموظف

2013/12/29

التاريخ :

تاريخ الإصدار : 2006/3/1

رقم الإصدار : 03-1

نموذج رقم : ن-ش.أ-ع-ت-14

يُمنع دخول المشترك قاعة الإمتحان بدون بطاقة الهوية والوصل (ملصق عليه الصورة الشخصية للمتقدم)

ملاحظات

2013/12/29

2013/12/29

ملحق رقم ٩:
امتحان التوظيف



امتحان المتقدمين للوظائف التعليمية: (العلوم الإدارية) رمز الامتحان (26) ، عدد صفحات الامتحان (4)

اسم المتقدم:	رقم الهوية:	رقم طُلب المتقدم:
عزيزي المتقدم: يتكون الامتحان من خمسين فقرة من نوع الاختيار من متعدد، يرجى الإجابة عنها جميعاً بوضع إشارة (X) حول رمز الإجابة الصحيحة في نموذج الإجابة.		

- 1- تمثل النشاطات الواجب إنجازها مع تحديد الزمن المتوقع لكل نشاط :
(أ) الإجراءات. (ب) السياسات. (ج) الوسائل. (د) البرامج.
- 2- العمل وفق قواعد وتعليمات محددة بدقة ومكتوبة ضمن نموذج التنظيم الإداري تعود إلى العالم :
(أ) فريدريك تايلور. (ب) ماكس فيبر. (ج) هنري فايول. (د) ماري فولت.
- 3- تم تطوير اللغة المكتوبة وتوثيق المطومة في عهد :
(أ) الرومان. (ب) الكنعانيين. (ج) السومريين. (د) العثمانيين.
- 4- الأسلوب القيادي الذي يقوم فيه القائد بدور الوسيط والاستشاري هو :
(أ) القيادة الاتوقراطية. (ب) قيادة عدم التدخل. (ج) القيادة الديمقراطية. (د) القيادة الديكتاتورية.
- 5- السجلات والمستندات التي تدعو الحاجة للرجوع إليها على فترات متباعدة حسب طبيعة العمل في المنظمة تدعى بـ :
(أ) المحفوظات متوسطة النشاط. (ب) المحفوظات النشطة.
(ج) المحفوظات غير النشطة. (د) المحفوظات المستدامة.
- 6- جميعها من مزايا أتمتة المكاتب ما عدا :
(أ) زيادة الإنتاجية. (ب) تقليل الأخطاء في العمل.
(ج) رفع الروح المعنوية للعاملين. (د) تقليل تكاليف الأجهزة والمعدات.
- 7- من الأجزاء الثانوية للرسالة التجارية :
(أ) إشارتنا. (ب) إشارتك. (ج) التاريخ. (د) التحية الختامية.
- 8- أي من التنظيمات الآتية يتحتم عليها إتباع التنظيم على أساس وقت العمل :
(أ) البنوك. (ب) شركات التأمين. (ج) محلات بيع الملابس. (د) المستشفيات.
- 9) أي من الآتية لا تعد من مزايا تفويض السلطة :
(أ) يتفرغ الرئيس للأعمال الروتينية. (ب) إعداد المرؤوسين للمناصب العليا.
(ج) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين. (د) خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 10- قيام المرؤوس ببعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه والتي تتعلق بعمله تشير إلى :
(أ) أسلوب توسيع العمل. (ب) أسلوب إثراء العمل.
(ج) أسلوب الإدارة الموقفية. (د) أسلوب الإدارة بالأهداف.
- 11- عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة :
(أ) من خمسة إلى أحد عشر عضواً. (ب) من اثنين إلى خمسة أعضاء.
(ج) من خمسة إلى عشرة أعضاء. (د) من ثلاثة إلى ثمانية أعضاء.
- 12- توفير المنتجات حين يطلبها المشتري تشير إلى المنفعة :
(أ) التشكيلية. (ب) المكانية. (ج) الزمانية. (د) الحيادية.

- 13- إذا كان علي يملك شركة صغيرة أصولها 60500 دينار، وحقوق الملكية 32000 دينار فإن التزامات المنظمة تساوي:
- (أ) 92500 دينار. (ب) 25800 دينار. (ج) 28500 دينار. (د) 29500 دينار.
- 14- إذا قررت شركة الأفق لصناعة الملابس إنتاج 6000 بلوزة يومياً تحتاج البلوزة الواحدة 20 دقيقة لإجازها علماً أن ساعات العمل اليومية للعامل 8 ساعات فإن الموارد البشرية اللازمة للإنتاج المطلوب :
- (أ) 750 عاملاً. (ب) 150 عاملاً. (ج) 520 عاملاً. (د) 250 عاملاً.
- 15- يشير العدد الكلي للأصناف التي تنتجها كافة خطوط الإنتاج الخاصة بالمنشأة الي :
- (أ) الاتساع. (ب) العمق. (ج) التوافق. (د) الطول.
- 16- يمكن القول في العلاقة بين الأزمة والحادث :
- (أ) الحادث ناتج عن حدوث الأزمة. (ب) الأزمة هي سبب للحادث. (ج) الحادث هو السبب للأزمة. (د) الحادث أزمة تصيب النظام ككل.
- 17- أي من الأساليب الرقابية الآتية يصنف ضمن الأساليب الرقابية الكمية :
- (أ) خرائط غانت. (ب) بطاقة وسجلات الدوام. (ج) التحليلات المخبرية. (د) بطاقة الجرد المستمر.
- 18- إذا كان معدل العائد المتوقع على الاستثمار لمشروع ما يساوي 16% فإن فترة الاسترداد تساوي :
- (أ) 6 سنوات. (ب) 2.65 سنة. (ج) 6.25 سنة. (د) 16 سنة.
- 19- وضع التصميمات الكفيلة لإنتاج منتج عالي الجودة وحسب المواصفات والمقاييس التي يتطلبها السوق من مهام :
- (أ) الرقابة على الإنتاج. (ب) تحديد الطاقة الإنتاجية. (ج) إدارة المواد. (د) تصميم العملية الإنتاجية.
- 20- جميعها تتضمنها صفحة الغلاف للتقرير باستثناء :
- (أ) عنوان التقرير. (ب) طريقة إعداده. (ج) تاريخ إعداده. (د) الجهة التي أعدته.
- 21- إذا علمت أن الإيرادات المتوقعة لمشروع ما 5000 دينار وقيمة ضريبة الدخل السنوية 450 دينار، وصافي الربح بعد الضريبة 2600 دينار ، فإن التكاليف التشغيلية النصف سنوية تساوي :
- (أ) 975 دينار. (ب) 1950 دينار. (ج) 2850 دينار. (د) 1425 دينار.
- 22- من المخاطر التي يشكلها فائض السيولة المالية في المؤسسة :
- (أ) زيادة الاستثمار. (ب) ارتفاع معدلات الربحية. (ج) تراجع معدلات الربحية. (د) انتهاز الفرص.
- 23- يترتب على زيادة الدخل :
- (أ) انتقال منحنى الطلب على اللحوم المجمدة نحو اليمين. (ب) نقصان الطلب على اللحوم الطازجة. (ج) انتقال منحنى الطلب على اللحوم الطازجة نحو اليمين. (د) زيادة الطلب على اللحوم المجمدة.
- 24- إذا كانت التكاليف الثابتة عند الكمية صفر تساوي 50 ديناراً، والتكاليف المتغيرة للوحدة الأولى تساوي 30 ديناراً فإن التكلفة الكلية عند الكمية الأولى تساوي :
- (أ) 80 ديناراً. (ب) 40 ديناراً. (ج) 20 ديناراً. (د) 30 ديناراً.
- 25- يكون منحنى العرض عمودياً في حال كان العرض :
- (أ) متكافئ المرونة. (ب) غير المرن. (ج) مرن. (د) عديم المرونة.

- 26- إذا كان دخل احمد 400 دينار وزاد ليصبح 500 دينار وكان الميل الحدي للاستهلاك 75% فإن حجم المدخرات الإضافية نتيجة زيادة الدخل تساوي :
- (أ) 75 دينار . (ب) 100 دينار . (ج) 25 دينار . (د) 50 دينار .
- 27- إذا كان الطلب على السلعة مرتباً فإن العلاقة بين التغير في سعر السلعة والتغير في الإيراد الكلي الناتج عن بيعها :
- (أ) طردية . (ب) عكسية . (ج) موجبة . (د) لاعلاقة .
- 28- إذا علمت أن معدل التكاليف المتغيرة لمنشأة ما عند كمية الإنتاج الثانية تساوي 50 ديناراً والتكاليف الثابتة عند نفس الكمية تساوي 60 ديناراً وسعر السلعة في السوق 70 ديناراً للوحدة فإن الربح / الخسارة عند كمية الإنتاج الثانية يساوي :
- (أ) + 10 دنانير . (ب) + 20 دينار . (ج) - 10 دنانير . (د) - 20 دينار .
- 29- أي العبارات الآتية صحيحة اقتصادياً :
- (أ) يؤدي التضخم الى زيادة قيمة الثروات والأصول الثابتة للأغنياء .
(ب) يرفع التضخم قيمة الدخل الحقيقية خاصة لقطاع الموظفين .
(ج) التضخم ضريبة عادلة في إعادة توزيع الدخل .
(د) التضخم خسارة للمدينين ومكسب للدائنين بالعملة المحلية .
- 30- إذا توافرت لديك المعلومات الآتية عن شركة تعمل في إنتاج السلع الغذائية ، سعر بيع المنتج الواحد 8 دنانير ، التكلفة المتغيرة للمنتج الواحد 4 دنانير ، والتكاليف السنوية الثابتة 50000 دينار . فإن نقطة التعادل بالكميات تساوي :
- (أ) 6250 وحدة . (ب) 10000 وحدة . (ج) 12500 وحدة . (د) 16667 وحدة .
- 31- إذا علمت أن الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي يساوي 16000000 دينار ، والرقم القياسي للأسعار 125% فإن الناتج المحلي بالأسعار الجارية يساوي :
- (أ) 20000000 دينار . (ب) 12800000 دينار . (ج) 2000000 دينار . (د) 1280000 دينار .
- 32- واحدة من الآتية فسرت مبدأ التخصص وتقسيم العمل والآثار الاقتصادية المترتبة عليه :
- (أ) نظرية الميزة النسبية . (ب) نظرية الميزة المطلقة . (ج) أدونات الاستيراد . (د) إعانات التصدير .
- 33- بناء المستشفيات الحكومية التي يقوم بها القطاع العام من الأمثلة على النفقات :
- (أ) الرأسمالية . (ب) الحقيقية . (ج) الجارية . (د) التحويلية .
- 34- زيادة الطلب ونقصان العرض معاً يؤدي الى :
- (أ) زيادة سعر التوازن وكمية توازن غير محددة . (ب) نقصان سعر التوازن وكمية توازن غير محددة .
(ج) زيادة كمية التوازن وسعر التوازن . (د) زيادة سعر التوازن ونقصان كمية التوازن .
- 35- تصنف البطالة الناتجة عن قيام مؤسسة إنتاجية بتبني آلات جديدة تعتمد تكنولوجيا متطورة في تشغيلها ضمن :
- (أ) البطالة الاحتكاكية . (ب) البطالة الهيكلية . (ج) البطالة الدورية . (د) البطالة المقنعة .
- 36- إذا كان الميل الحدي للاستهلاك 60% ، وزاد الاستثمار بمقدار 200 مليون دينار ، فإن الزيادة المتوقعة في الناتج الإجمالي تساوي :
- (أ) 80 مليون . (ب) 120 مليون . (ج) 334 مليون . (د) 500 مليون .
- 37- يعتبر سوق الصناعات البلاستيكية مثالاً على سوق :
- (أ) المنافسة الاحتكارية . (ب) الاحتكار التام . (ج) المنافسة الكاملة . (د) احتكار القلة .
- 38- يتوزع تركيز استخدام أسلوب المحاضرة حسب المرحلة على النحو الآتي :
- (أ) يقل استخدامه في الصفوف الدنيا . (ب) يقل بتقديم الطلبة في الصفوف العليا .
(ج) لا يؤثر المستوى الدراسي في كثرة استخدامه . (د) يصلح لجميع المستويات بنفس التركيز .

- 39- طريقة في التدريس يتعلم من خلالها الطلاب كيف يعملون معاً ويواجهون مشكلة ما فيقومون بنشاطات متنوعة الأهداف:
- (أ) لعب الأدوار. (ب) الحوار والنقاش. (ج) المشروع. (د) المحاضرة.
- 40- تمثل فكرة تصنيف التلاميذ في مجموعات متجانسة اهتماماً بعلمية:
- (أ) التعليم الفردي. (ب) تفريد التعليم. (ج) تجميع التعليم. (د) كلاسيكية التعليم.
- 41- من الفوائد التي يحققها التوظيف الفعال للوسيلة التعليمية:
- (أ) تزيد من صعوبة عملية التعليم والتعلم. (ب) تضيع وقت كل من المعلم والمتعلم. (ج) تؤكد على الدور التقليدي للمتعلم. (د) تؤكد شخصية المتعلم وتقضي على خجله.
- 42- أي من أدوات القياس والتقويم الآتية يعد أسلوباً تعليمياً وتقويمياً في آن واحد:
- (أ) صحائف التقدير. (ب) قوائم الرصد. (ج) الواجب البيتي. (د) السجل التراكمي.
- 43- من الأدوار التي يقوم بها المعلم في التربية الحديثة:
- (أ) نقل المعرفة إلى عقل المتعلم ليحفظها. (ب) تنفيذ ما يصدر عن الإدارة التربوية شكلاً ومضموناً. (ج) تعليم المتعلم لا تربيته. (د) استغلال كل مصادر التعلم في بيئة التعلم والتعليم.
- 44- عملية التفاعل التي تستهدف التعليم والتعلم وإحداث تغييرات سلوكية مرغوبة فيها عند جميع الأطراف المشاركة في هذا التفاعل تعبر عن:
- (أ) المفهوم التربوي للتواصل. (ب) المفهوم السلوكي للتواصل. (ج) المفهوم السيكولوجي للتواصل. (د) المفهوم الاجتماعي للتواصل.
- 45- واحدة من الآتية تعد من الخصائص الشخصية الإيجابية للطلاب المبدعين:
- (أ) الطلاقة الفكرية. (ب) الثقة بالنفس. (ج) الحكم على الأفكار. (د) القدرة على التحليل والتقويم.
- 46- عند إدخال كان أو إحدى أخواتها على: الطالبات مبدعات، تصبح الجملة:
- (أ) كانت الطالبات مبدعاتاً. (ب) كانت الطالبات مبدعات. (ج) كانت الطالبات مبدعات. (د) كانت الطالبات مبدعات.
- 47- العبارة الصحيحة إملاياً من العبارات الآتية هي:
- (أ) حضر معلمو المدرسة. (ب) حضر معلموا المدرسة. (ج) حضر معلمي المدرسة. (د) حضر معلمون المدرسة.
- 48- الكلمة المناسبة لإكمال الفراغ في قوله تعالى: " وجعلنا من الماء كل هي ":
- (أ) شئ. (ب) شئ. (ج) شئ. (د) شئ.
- 49- عدد أعضاء المجلس التشريعي الذين تم انتخابهم للدورة الثانية للمجلس التشريعي في الانتخابات التي جرت عام 2006م:
- (أ) 130 عضواً. (ب) 118 عضواً. (ج) 132 عضواً. (د) 86 عضواً.
- 50- تم بناء قبة الصخرة في عهد الخليفة الأموي:
- (أ) معاوية بن أبي سفيان. (ب) سليمان بن عبد الملك. (ج) الوليد بن عبد الملك. (د) عبد الملك بن مروان.

انتهت الأسئلة

ملحق رقم ١٠ :

طلب مراجعة علامة امتحان التوظيف

State of Palestine

Ministry of Education & Higher Education

Directorate of Education/ Hebron



دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم العالي

مديرية التربية والتعليم الخليل

الرقم: ت.خ/

التاريخ: 26 صفر، 1435

الموافق: الاحد، 29 كانون الأول، 2013

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: مراجعة علامة امتحان التوظيف

تهديكم مديرية التربية والتعليم/ الخليل أطيب تحياتها، أرفع إلى معاليكم طلب المتقدم/ة لمراجعة علامة امتحان التوظيف.

الرقم	الاسم	الامتحان	رقم الهوية
1			

مع الاحترام

أ.بسام مدحت طهبوب

مديرة التربية والتعليم

• مرفق الطلبات عدد (1)

• جهة الاختصاص : الادارة العامة للشؤون الإدارية/ قسم التوظيف

ملحق رقم ١١ : المقابلات



آلية إجراء المقابلات

أولاً: آلية العمل على النماذج:-

1. تكون مدة المقابلة من (7-10) دقائق.
2. يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بما فيهم رئيس اللجنة باستخدام نموذج (1) وكتابة علاماته لكل محور.
3. يفرغ رئيس اللجنة علامات كل عضو من أعضاء اللجنة على نموذج (2) ويتولى مهمة جمع علامات أعضاء اللجنة وترصد في عمود المجموع.
4. يسجل كل عضو علامة لكل محور من المحاور الواردة في جدول المقابلات ولا يشترط أن يسأل عن كل محور.
5. يسلم رئيس اللجنة الملفات الخاصة بالمقابلات لرئيس قسم الشؤون الإدارية وفق الأصول المعمول بها.
6. إرفاق كتاب خطي موقع من أعضاء اللجنة كافة حول حالات المتقدمين في حال إتخاذ قرار بعدم صلاحيتهم.
7. تشكيل لجنة على مستوى المديرية من :-
(مدير التربية أو النائب الفني رئيساً، ر.ق الشؤون الإدارية، ر.ق الإرشاد، ر.ق الإشراف، ر.ق الرقابة) تقوم بإعادة المقابلة لمن كانت نتيجة المقابلة له بعدم الصلاحية وتعديل القرار في حال الصلاحية وكتابة تقرير ورفعها للوزارة في حال عدم الصلاحية.

ثانياً: يعد المتقدم "لا يصلح" في الحالات التالية:-

1. إذا كان مجموع علاماته (27) فما دون.
2. في حال حصول المتقدم لوظيفة معلم مرحلة أساسية أو معلم لغات في بند النطق على تقدير "غير مرضي" بإجماع اثنين من أعضاء اللجنة بغض النظر عن مجموع العلامات و إرفاق كتاب خطي من اللجنة ويذكر ذلك في بند الملاحظات.
3. في حال حصول المتقدم في بند الشخصية أو النطق أو الاتجاهات على تقدير "غير مرضي" بإجماع اثنين من أعضاء اللجنة بغض النظر عن مجموع العلامات و إرفاق كتاب خطي من اللجنة ويذكر ذلك في بند الملاحظات.

ثالثاً: إحالة المتقدم إلى لجنة الطبية:-

1. في حال إظهار المتقدم لضعف في السمع أو البصر يتم إحالته إلى لجنة طبية ويتم إحالة هذه التقارير إلى اللجنة التي تم تشكيلها على مستوى المديرية.
 2. إحالة كل من تم مقابلته من المعاقين والجرحي إلى اللجنة الطبية لبيان مدى صلاحيته للوظيفة المتقدم لها.
- يتم إدخال عدم صلاحية المتقدم في شاشة استكمال إجراءات التوظيف-مديريات مع توضيح سبب عدم الصلاحية في خانة الملاحظات على نظام الشؤون الإدارية.
 - يتم إدخال رقم (1) على شاشة استكمال إجراءات التوظيف-مديريات لكل متقدم خضع للمقابلة، علماً بأنها لن تحسب في مجموع العلامات.

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
إدارة سلطة لبرسات واتأهين التربوي

Palestinian National Authority
& Higher Ed., Ministry of Ed.,
Directorate General of Supervision & Ed. Qualifying

جدول رقم (1) رقم العضو المقيم ع ()

التاريخ:.....

المبحث:.....

رقم الهوية:.....

اسم المتقدم:.....

المجال	ممتاز (3)	مرض (2)	غير مرض (1)	الملاحظة
الثقافة العامة	أجاب عن غالبية الأسئلة.	أجاب عن بعض الأسئلة	لم يجيب عن أي من الأسئلة، يقتصر إلى أدنى حد من الجولات عامة في نظام التعليم الفلسطيني.	
النطق والسمع والبصر	مخارج الحروف سليمة، سلامة السمع والبصر	بعض مخارج الحروف غير واضحة لكنها لا تؤثر في عمله معلمًا، سلامة الحواس.	لا يميز بين الحروف، يلدغ في حروف أساسية (ر، س، غ، ق...) خاصة في المرحلة الأساسية واللغات.	
المظهر العام	الذي يتلائم مع ثقافة المجتمع، النظافة والترتيب مقبولان	النظافة والترتيب مقبولان	المظهر العام غير متلائم مع ثقافة المجتمع غير مرتب/ غير نظيف	
القدرة على التعبير	يستجيب إلى الأسئلة، أفكاره مترابطة، يعبر بطلاقة وبجمل واضحة، خطه واضح، ويخلو من الأخطاء الإملائية	خطه غير واضح، الإملاء صحيح، يستجيب لبعض الأسئلة، يطالب في الإجابة أو يقصرها	أفكاره غير متسلسلة، لديه أخطاء إملائية، لا يستطيع التعبير عن نفسه، استجابته غير مبررة.	
الانخراط الشخصية	ردود أفعاله متزنة، مبالر، صبور، لبق في التعامل، لديه قدرة على الإقناع	متزن ومبالر، غير صبور	عديد في بعض استجاباته، لا يبالي، لديه شروود وشفتت ذهني، يستخدم أفاظًا بنينة	
اتجاهات نحو مهنة التعليم	لديه الاستعداد لتجريب أفكار تربوية، يؤمن بمرور التعليم، لديه الرغبة في العمل معلمًا	لديه الاستعداد لتجريب بعض الأفكار التربوية الجديدة، لديه الرغبة في مهنة التعليم، يركز على إعطاء دور أكبر للمعلم	عديد حول أفكاره وتوجهاته، ليس لديه استعداد لتجريب أفكار تربوية جديدة، يزدري مهنة التعليم، لا يقدر الطالب.	

اسم عضو اللجنة وتوقيعه: _____



نموذج مقابلة للوظائف السكرتاريا و الإرشاد

(1)

التاريخ: / / 2012 م

لجنة مادة امتحان:

المديرية:

#	الاسم	رقم الهوية	يصلح / لا يصلح
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

عضو لجنة المقابلات



نموذج مقابلة للوظائف السكرتاريا و الإرشاد

(2)

التاريخ: / / 2012 م

لجنة مادة امتحان: _____

المديرية: _____

ملاحظات	يصلح / لا يصلح			رقم الهوية	الاسم	#
	قرار اللجنة	رئيس اللجنة	عضو ثاني			
						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8
						9
						10
						11
						12
						13
						14
						15
						16
						17
						18
						19
						20

اعضاء لجنة المقابلات:

رئيس اللجنة

عضو ثاني

عضو أول

الاسم:

الوظيفة:

ملحق رقم ١٢ : التسيب للتعين

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Minister 's Office



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوزير

الرقم / وت : ٥٨٤٥ / ٢٣ / ١٤٣٥
التاريخ : ٢٣ / ١٢ / ١٤٣٥
الموافق : ٢٣ / ١٢ / ١٤٣٥

السيدة / المحترمة
بوساطة السيدة/ مدير التربية والتعليم/الخليل المحترم/ة

الموضوع : التنسيب للتعين

تحية طيبة وبعد ،،،

تقرر تنسيبك للتعين في وزارة التربية والتعليم اعتبارا من تاريخ مباشرتك للعمل شريطة استكمال جميع مسوغات التعيين، وذلك وفقا لما يلي :

المسمى الوظيفي : مرشدة تربوي/ة
صنف الوظيفة : مصنف غير مثبت
الإعتماد المالي : مركز جديد
المسمى الإداري :
المؤهل العلمي : بكالوريوس
التخصص : توجيه و ارشاد

الوحدة الإدارية : التربية والتعليم/الخليل

مكان العمل : في احدى مدارس التربية والتعليم/الخليل

ارجو مقابلة السيدة/ مدير التربية والتعليم/الخليل لمعرفة ما سيناط بك من اعمال تكون خدمتك في هذه الوظيفة تحت التجربة في السنة الأولى.

ملاحظة: تحتفظ الوزارة بحق الغاء تنسيبك للتعين في حال حصول اي خطأ وتبين عدم احقيتك للتعين

و/او اذا لم تستوف شروط ووثائق ومسوغات التعيين ويكون دوامك على مسؤوليتك الخاصة

لحين صدور قرار تعيينك من الجهة المختصة.

مع الإحترام

أ. د. علي زيدان ابو زهري

علي

وزير التربية والتعليم العالي



نسخة/السيد وكيل الوزارة المحترم
نسخة/السيد الوكيل المساعد للشؤون الادارية والمالية المحترم
نسخة/ السيد مدير عام الشؤون الادارية المحترم

14/12/1435

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palastinian National Authority

Ministry of Education

D.G of Administrative Affairs



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم

الإدارة العامة للشؤون الإدارية

الرقم الوطني: (27111266)

الإشارة: (27146)

الرقم: (3/850100736/40)

التاريخ: 2012/10/24

الأساسية

مدرسة:

مباشرة عمل

اسم الموظف:

رقم الهوية:

مكان العمل:

تحية طيبة وبعد،،،

أحيطكم علمياً بأن الموظفة المذكورة أعلاه قد باشرت العمل يوم الاربعاء الموافق (12/9/2012) .

وذلك بسبب:

مع الاحترام،،،،،

مسؤول الوحدة الإدارية: المدير العام/ مدير دائرة/ مدير التربية والتعليم/ عميد الكلية/ مدير المدرسة.

تاريخ الاصدار: 2006/3/1

رقم الاصدار: 1/03

نموذج رقم: ن - ش.أ - ر.م - 14

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine
General Personnel Council



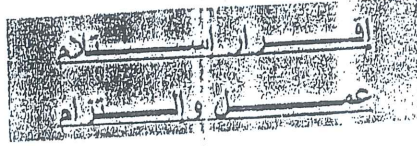
دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام

No. :

Date:

الرقم :

التاريخ :



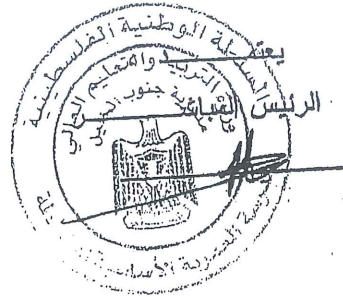
أقر أنا: _____
صاحب هوية رقم: _____
بأنني قد استلمت العمل بوظيفة: معلم
بوزارة: التربية والتعليم
اعتباراً من صباح يوم: الأحد
الموافق ٢٥ / ٨ / ٢٠١٧
بداية: جنوب الخليل

كما إنني أقر بأنني لا أعمل حالياً بأية وظيفة سواء كانت حكومية أو غيرها ولا أتقاضى أجراً من أية جهة غير الأجر الذي سيصرف لي من السلطة وسأتفرغ للعمل بالوظيفة المعين بها وسوف لا أعمل بأية مهنة أخرى بدون موافقة الدولة على ذلك - كما أنني أقر بأنني لن أقوم بتوصيل بطريق مباشر أو غير مباشر إلى أي شخص آخر أية محتويات أو مستندات رسمية أو أية معلومات أكون قد حصلت عليها في نطاق عملي بدون إذن رسمي كما أنه لا يجوز لي الحصول على صور عن أية مستندات إستلمتها عن طريق عملي الرسمي.
وهذا إقرار مني بذلك وأتحمل كافة المسؤولية.

معطى الإقرار

الإسم:

التوقيع:



بعنه
وكيل الوزارة/الوزير