



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة

الخليل

**The Reality of Job Analysis and Selection Practices at
Hebron Governorate Municipalities**

إعداد

شروق" محمد رمضان" شمسي زعتري

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال - جامعة الخليل.

2014م

إجازة الرسالة

واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتّبعة في بلديات محافظة

الخليل

إعداد

شروق" محمد رمضان" شمسي زعتري

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة

يوم الأحد بتاريخ 2014/10/19، الموافق 25 من ذي الحجة لسنة 1435 هـ

وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. محمد الجعبري مشرفاً ورئيساً
2. د. أسامة شهوان ممتحناً داخلياً
3. د. محمد عوض ممتحناً خارجياً

التوقيع

.....
.....

.....
.....

.....
.....

الإهداء

إلى من ربّاني صغيراً، و تعهداني كبيراً

والدي، ووالدتي حفظهما الله

إلى من دعمني ووقف بجانبني طيلة دراستي للماجستير

زوجي حفظه الله

إلى من أرى نور حياتي فيهم

أبنائي أقرّ الله بهم عيني

إلى من علّموني، ونورّوا بصيرتي

أساتذتي الكرام

إلى كل من له فضل بعد الله في إنجاز هذه الدراسة

إلى هؤلاء أجمعين أهدي رسالتي هذه

شكر وتقدير

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ " (سورة الأحقاف، آية 15)

اللَّهُمَّ مَا أَصْبَحَ بِي مِنْ نِعْمَةٍ أَوْ بِأَحَدٍ مِنْ خَلْقِكَ فَمِنْكَ وَحْدَكَ، لَا شَرِيكَ لَكَ، فَالْحَمْدُ وَ لَكَ الشُّكْرُ.

أتقدم بالشكر إلى جامعة الخليل، وأخص بالذكر كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال ممثلاً

بكافة أعضاء هيئة التدريس، لما قدّموه من توجيهات ومساعدة لإنجاز هذه الدراسة.

ثم الشكر إلى أستاذي الفاضل د. محمد الجعبري (المشرف على رسالة الماجستير).

وأتقدّم بالشكر إلى جميع البلديات في محافظة الخليل لحسن تعاونهم.

ويطيب لي أن أتقدّم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على الجهد الذي بذلوه،

والملاحظات التي أبدوها لإثراء هذه الرسالة.

فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة.....
ت.....	الإهداء.....
ث.....	شكر وتقدير.....
ج.....	فهرس المحتويات.....
خ.....	قائمة الجداول.....
س.....	SUMMARY.....
1.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 مقدمة:.....
2.....	1.2 أهمية الدراسة:.....
3.....	1.3 أهداف الدراسة:.....
4.....	1.4 مشكلة الدراسة:.....
5.....	1.5 أسئلة الدراسة:.....
6.....	1.6 حدود الدراسة:.....
7.....	1.7 منهجية الدراسة:.....
7.....	1.8 هيكلية الدراسة:.....
10.....	2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
10.....	2.1 الإطار النظري:.....
10.....	2.1.1 إدارة الموارد البشرية.....
26.....	2.1.2 التحليل الوظيفي.....
35.....	2.1.3 اختيار وتعيين الموارد البشرية.....
57.....	2.1.4 الهيئات المحلية في فلسطين.....
71.....	2.2 الدراسات السابقة.....

71	2.2.1 الدراسات العربية
82	2.2.2 الدراسات الأجنبية
92	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
92	3.1 مقدمة
92	3.2 منهجية الدراسة
93	3.3 مجتمع الدراسة
94	3.4 عينة الدراسة
95	3.5 أدوات الدراسة
97	3.6 صدق وثبات أدوات الدراسة
100	3.7 المعالجة الإحصائية
100	3.8 إجراءات جمع وتحليل البيانات
103	4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
103	4.1 نتائج المقابلات
113	4.1.2 عملية التحليل الوظيفي في البلديات
126	4.1.3 ممارسات الاختيار والتعيين في البلديات
142	4.1.4 ملخص نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة
145	4.2 نتائج الاستبيان
162	5. الفصل الخامس
162	5.1 ملخص النتائج
169	5.2 التوصيات
172	قائمة المراجع
172	أولاً: المراجع العربية
179	ثانياً: المراجع الأجنبية
182	الملاحق

182	الملحق رقم (1): الاستبانة
186	الملحق رقم (2): أسئلة المقابلة
189	الملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين
190	الملحق رقم (4): كتاب مخاطبة البلديات
191	الملحق رقم (5): كتاب مخاطبة بلدية الخليل
192	الملحق رقم (6): نماذج طلب توظيف
198	الملحق رقم (7): نماذج تقييم مقابلات
201	الملحق رقم (8): خارطة بلدات محافظة الخليل
202	الملحق رقم (9): نموذج مقترح لطلب التوظيف
203	الملحق رقم (10): دليل مقترح لممارسات الاختيار والتعيين في البلديات

قائمة الجداول

29	جدول 2.1: مخرجات عملية التحليل الوظيفي
93	جدول 3.1: أسماء البلديات موضع الدراسة وتصنيفاتها
94	جدول 3.2 : جدول توزيع المقابلات
98	جدول 3.3: معامل ثبات الاستبانة
130	جدول 4.1 : تحليل المحتوى لنماذج طلبات التوظيف
146	جدول 4.2 : الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
148	جدول 4.3: توفر وتطبيق عملية التحليل الوظيفي
151	جدول 4.4: تعبئة طلب توظيف
152	جدول 4.5: محتويات طلب التوظيف
154	جدول 4.6: استخدام الاختبارات
155	جدول 4.7: اختبارات التوظيف المستخدمة
157	جدول 4.8: استخدام المقابلات
157	جدول 4.9: مواصفات المقابلات

جدول 4.10: استخدام الفحص الطبي 159
قائمة الأشكال

- الشكل 2.1: عملية التحليل الوظيفي 29
- الشكل 2.2: دور المدراء في عملية التحليل الوظيفي 31
- الشكل 2.3: نموذج لأسئلة اختبار الشخصية 46
- الشكل 2.4: مراحل عملية الاختيار والتعيين 56
- الشكل 4.1: قسم الموارد البشرية 108
- الشكل 4.2: بطاقات الوصف الوظيفي 113
- الشكل 4.3: طلب التوظيف 129
- الشكل 4.4: اختبارات التوظيف 132
- الشكل 4.5: تعبئة طلب توظيف 152
- الشكل 4.6: استخدام الاختبارات 154
- الشكل 4.7: اختبارات التوظيف المستخدمة 156
- الشكل 4.8: استخدام المقابلات 157
- الشكل 4.9: مواصفات المقابلات المستخدمة 159
- الشكل 4.10: إجراء الفحص الطبي 160
- الشكل 4.11: محاور أسئلة المقابلات وعدد تكرار أسئلة كل محور 160

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرف على واقع التَّحليل الوظيفي في بلديات محافظة الخليل، من حيث كيفية القيام بهذه العملية، ومدى توفُّر وتطبيق الوصف الوظيفي، والتَّعرف على المُعيقات التي تواجه عملية التحليل، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التَّعرف على واقع ممارسات الاختيار والتعيين في بلديات المحافظة، من حيث مدى توفُّر وتطبيق هذه الممارسات، والمعيقات التي تواجه عملية الاختيار والتعيين.

تضمنت الدراسة تقييم الواقع الحالي بالاستناد إلى الأساس العلمي لكل من عملية التحليل الوظيفي، وعملية الاختيار والتعيين، وتقديم مقترحات للارتقاء بكلتا العمليتين. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام المقابلات والاستبيانات؛ لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، حيث قامت بإجراء 26 مقابلة مع مديري البلديات، ومديري دوائر الشؤون الإدارية، و رؤساء أقسام/شعب الموارد البشرية في تلك البلديات، و رؤساء الأقسام الأخرى (غير قسم الموارد البشرية) الذين تم اختيارهم بناءً على مدى ارتباطهم بموضوع الدراسة، من حيث المشاركة إما بعملية التحليل الوظيفي أو المشاركة في ممارسات الاختيار والتعيين في تلك البلديات، كما وقامت الباحثة بتعبئة 102 استبانة تم توزيعهم على الموظفين الذين تم تعيينهم خلال الخمس سنوات الأخيرة.

وقد قامت الباحثة بتحليل المقابلات الشخصية، ولجأت إلى استخدام حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية (SPSS) لغرض عرض نتائج الاستبانة وتحليلها؛ للوصول إلى توصيات هذه الدراسة.

وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها، تبين ما يلي:

- وجود وصف وظيفي مكتوب أو شفوي، إلا أنه يفتقر إلى الأسس العلمية لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي.
- ومن أبرز الانتقادات للوصف الوظيفي الموجود، أنه لا يلبي حاجة البلديات وهذا حسب قول أفراد عينة الدراسة، ولا يواكب التطورات التي قد تؤدي إلى تغيير في بعض الوظائف، كما أن الوصف الوظيفي لا يُعتمد كمرجع لممارسات الاختيار والتعيين المختلفة.
- جميع البلديات لديها نموذج طلب توظيف، وهذا النموذج موحد لجميع الوظائف، إلا أن هناك نماذج تفتقر لبعض البنود التي لا بد أن تحتويها وفقاً للأسس العلمية.
- لا يوجد تطبيق للاختبارات المعروفة علمياً، ولكن ما هو موجود هي اختبارات التحصيل، واختبارات مقتصرة على أسئلة تتعلق بجوانب معينة، فبعضها مرتبط بالثقافة العامة، وبعضها يقيس الذكاء وسرعة البديهة. واختبارات التحصيل المستخدمة من قبل بعض البلديات اختباراً كتابية (تحريرية) مطابقة تماماً للاختبارات الجامعية، حيث يقوم أكاديميون أو ذوو خبرة بإعداد هذه الاختبارات والإشراف عليها وتصحيحها دون أي تدخل من البلديات، أو يتم تزويدهم باختبارات جاهزة من الحكم المحلي.
- المقابلات أساسية في عملية الاختيار والتعيين، إلا أن هذه المقابلات غير مهيكلة، حيث يتم تشكيل لجنة مقابلات تقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المرشحين، دون اشتراط أن تكون نفس الأسئلة للجميع، ودون الإعداد المسبق لهذه الأسئلة، إلا أن هناك تركيز على الأسئلة المرتبطة بالوظيفة، وتبقى النظرة على أن المقابلات تهدف إلى معرفة شخصية المرشح حاضرة وبقوة.

- عدم أخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار كشرط من شروط التعيين.
- وجود معايير أمام كل من عملية التحليل الوظيفي، وعملية الاختيار والتعيين.

Summary

This study sought to identify the reality of Job analysis at Hebron Governorate Municipalities, in terms of how to do this process, and the availability and implementation of the job description, and the obstacles facing the process of analysis. The study also aims to identify the reality of the selection practices at governorate municipalities, in terms of the availability and implementation of these practices, and obstacles faced the selection process.

The study included evaluation of the current reality, based on the scientific basics of the Job analysis process, and the selection process, and make suggestions to improve these processes.

To achieve the objectives of the study, researcher used a descriptive approach, and she has used Interviews and Self-Administered Questionnaire to collect data.

The researcher used comprehensive survey method, which has conducted 26 interviews with municipal managers, and managers of administration departments, and heads of HR departments in those municipalities, and the heads of other departments (non-human resources department) who have been selected based on his related to the subject of the study, in terms of participation either process job analysis or to participate in the selection practices in those municipalities. The researcher fills 102 questionnaires which was distributed to employees who were appointed during the last five years.

also the researcher has analyzed the personal interviews, and she used statistical package of social science (SPSS) for the purpose of viewing the results of the questionnaire, and analysis these results to access the recommendations of this study.

After analyzing the collected data, it was found that:

- There is a job description (written or oral), but it lacks a scientific basis for the preparation of the job description cards .
The existing job description does not meet the needs of municipalities, and does not keep pace with developments that may lead to a change in some of the posts, and the job description does not used as a foundation to the different stages of the selection processes.
- All municipalities have an Application Form for all posts, but some of these forms lack some of the items that must be contained according to science principles.
- There is no application of the scientific employment tests, and the tests are limited to questions concerning certain aspects, some of them related to the general culture, and some measure the intelligence and promptitude, and written tests which is used by some municipalities are prepared and corrected by the academics, or get ready tests from local governance.
- It is basic to use interviews in the selection process, but these interviews are unstructured, with forming an interview's committee who are asking a series of questions to the candidates, without preset to these questions, and without requiring to ask the same questions to all, but there is a focus on related job questions, and there is a view that an interviews aim only to test candidate's personality.
- Municipalities does not taking the medical examination as a condition of job offer.
- There are obstacles in front of each of the Job analysis process, and the selection process.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة.
- 1.2 أهمية الدراسة.
- 1.3 أهداف الدراسة.
- 1.4 مشكلة الدراسة.
- 1.5 أسئلة الدراسة.
- 1.6 حدود الدراسة.
- 1.7 منهجية الدراسة.
- 1.8 هيكلية الدراسة.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في واحد من أظهر تعريفات الإدارة أنها تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين ومعهم، فالأجهزة والمعدات والآلات لا تجدي فتيلاً بدون العنصر البشري، فهو الأساس، وهو الحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والإدارية وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن خلاله تتحقق فعاليتها. (Al-jabari, 1993)، (أبو شيخة، 2006)

وفي خضم التحولات التي تشهدها منظمات الأعمال في سياق الانتقال نحو مجتمع المعلومات والاعتماد المكثف على الكفاءات المهنية والموارد المعرفية تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي، ودعامة إستراتيجية؛ لتحقيق هذا الانتقال النوعي وتكريس منطق إداري جديد قوامه الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية باعتبارها أساس خلق الثروة وبلوغ مستويات التميز. (الحبيب وبندي، 2010)

وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والماليزية والعديد من التجارب الأخرى لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة، كالاتمام الشكلي بالموارد البشرية، أو حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلى العمل بشكل إستراتيجي إلى زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير. (هلال، 2010)

ويأتي انضمام هذا العنصر البشري للمنظمة من خلال عملية التوظيف التي تعد إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية، حيث يندرج تحت مظلة هذه العملية

نشاط الاختيار والتعيين الذي يسعى إلى مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها من حيث العدد، والنوعية، والمواصفات المطلوبة، والمكان والزمان المناسبين. وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة ممثلة بإدارة الموارد البشرية أن تبذل قصارى جهدها في وضع الأسس والقواعد التي تكفل سلامة عملية الاختيار والتعيين، انطلاقاً من القاعدة المعروفة: "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب". (أبو دولة وصالحية، 2005)

ولكي تستطع المنظمة استثمار أفرادها بالشكل الصحيح لا بد أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها، كما يجب أن يكون الوصف للوظائف دقيقاً، لأنه يصعب فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تُحلل بالوجه الأمثل، وتكون الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي نفسها ما تحتاج إليها تلك المنظمة، لذا ظهرت أهمية تحليل الوظائف وذلك قبل البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الأفراد. (الأسطل، 2009)

وعليه فإنه لا بد من التركيز على عملية تحليل الوظائف التي يمكن اعتبارها الأرضية وحجر الأساس لتطبيق سياسات وظيفية واضحة.

وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل، كون البلديات من المنظمات الخدمية الكبرى التي تلعب دوراً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني، من خلال تقديم الخدمات للمواطنين لرفع مستوى الحياة المعيشية.

1.2 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تلقي الضوء على عملية التحليل الوظيفي التي تُعدّ الخطوة الأولى والحاسمة لأنشطة الموارد البشرية، كذلك عملية الاختيار والتعيين للمورد البشري الذي

بات اليوم من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، بل يمكن القول أنه يمثل رأس المال الحقيقي في أي منظمة، لذلك فإن الاهتمام بهذا المورد وإدارته وفق الأسس والأساليب العلمية يعتبر أمراً في غاية الأهمية إذا ما أرادت المنظمات النمو والاستمرار والتقدم، وهذا ما أكد عليه مقال بعنوان: "عظم عائدك من الأفراد"، والذي جاء في مجلة هارفارد (Harvard Business Review) عدد مارس (2007)، حيث يقول الكاتبان بأن المدراء مولعون بمقولة أن: مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية، في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف، وهذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات فإن الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها. (laurie and Daniel, 2007)

وإذا كانت المؤسسات في الدول المتقدمة قد استطاعت تحقيق مستويات إنجاز عالية بفضل ممارستها لوظائف إدارة الموارد البشرية، فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة إعطاء هذا الموضوع في البلديات أهمية خاصة.

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1. معرفة واقع التحليل الوظيفي الموجود حالياً في بلديات محافظة الخليل؛ حيث تتمثل

معرفة هذا الواقع من خلال معرفة الجوانب التالية:

أ- معرفة الطريقة التي تتم فيها عملية التحليل الوظيفي.

ب- معرفة مدى توفر وتطبيق الوصف الوظيفي في تلك البلديات.

ت- معرفة معيقات عملية التحليل الوظيفي.

2. معرفة واقع ممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل؛ حيث تتمثل

معرفة هذا الواقع من خلال معرفة الجوانب التالية:

أ- معرفة مدى توفر وتطبيق ممارسات الاختيار والتعيين.

ب- معرفة معيقات عملية الاختيار والتعيين.

3. مقارنة ممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في تلك البلديات مع ممارسات الاختيار

والتعيين المبنية على الأسس والقواعد العلمية.

4. التعرف على اتجاهات وآراء المسؤولين بشأن تحليل الوظائف وممارسات الاختيار

والتعيين ومدى تلبيتها لحاجة البلديات.

5. التعرف على مدى التزام البلديات بالقوانين الناظمة لممارسات الاختيار والتعيين.

6. تقديم مقترحات للارتقاء بكل من عملية التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين.

1.4 مشكلة الدراسة:

أكدت المصادر العلمية أن المورد البشري يشكل أهم عنصر و مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عملها؛ لذا يتطلب من المنظمات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع

تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد الإدارة الملائمة له. (Noe , 2006)

و يعتبر العاملون هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير و هم

القادرون على تشغيل باقي الموارد، إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة

المتاحة للمنظمة. (السلمي، 2001) وبذلك لا تستطيع الشركات النجاح على المدى البعيد إلا إذا

كان لديها القدرة على جذب والحفاظ على الأشخاص القادرين على الاستجابة لتحديات المستقبل،

ولديهم القدرة على خلق ميزة تنافسية من خلال الفرص المتاحة في الأسواق المتغيرة، مع وجود رغبة في التعلّم من العملاء والمستهلكين والموردين والزملاء. (Walker, 2009)

والسؤال هنا ما المعايير المناسبة للاختيار والتعيين؟ وكيف نحدد القدرات والمهارات المطلوبة؟ الإجابة هي أننا بحاجة لعملية التحليل الوظيفي.

إذ تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الزاوية في اختيار الموظفين الأكفاء، حيث يتم خلال هذه العملية تحديد المهارات والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف. (Decenzo and Robbins, 2009)، كما يوفر التحليل الوظيفي أساساً متيناً لبناء نظم فعالة لإدارة هذه الموارد. (Bartlett, 2000)

وبما أن التحليل الوظيفي هو حجر الزاوية لأنشطة الموارد البشرية الرئيسية، و يوفر الأساس المتين لممارسات التوظيف والاختيار الفعال (Nelson, 1997)، فهو بذلك يمثل العنصر الحيوي للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. (Jassim, 2007)

وانطلاقاً مما ذكر جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي:

ما هو واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتّبعة في بلديات محافظة الخليل؟

1.5 أسئلة الدراسة:

ينبثق عن التساؤل الرئيس للدراسة (ما هو واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين

المتّبعة في بلديات محافظة الخليل؟) مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. هل هناك تحليل وظيفي للوظائف في البلديات؟

2. كيف تتم عملية التحليل الوظيفي (إن وجدت)؟

3. ما هي معيقات عملية التحليل الوظيفي؟
4. هل يعلم الموظفون بوجود وصف وظيفي للوظائف التي يشغلونها؟
5. هل الوصف الوظيفي (إن وجد) يلبي الحاجة ويواكب التطورات التي قد تؤدي إلى تغيير في بعض الوظائف؟
6. هل هناك نماذج لطلبات التوظيف في البلديات تتوافق مع الأسس والقواعد العلمية؟
7. هل يتم عمل اختبارات اختيار وتعيين في البلديات؟
8. ما أنواع اختبارات الاختيار والتعيين التي يتم القيام بها؟
9. هل يتم إجراء مقابلات اختيار وتعيين وفق الأسس والقواعد العلمية؟
10. هل يؤخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين؟
11. هل يستخدم التحليل الوظيفي كأساس لممارسات عملية الاختيار والتعيين المختلفة؟
12. ما هي معيقات عملية الاختيار والتعيين؟

1.6 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة تقتصر على بلديات محافظة الخليل والبالغ عددها (17) بلدية وفق سجلات مديرية الحكم المحلي لعام 2013.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين 2013/5/1-2014/6/1.
- الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في الموظفين من المستويات الإدارية المختلفة على النحو التالي: (مديري البلديات، ومديري دوائر الشؤون الإدارية، رؤساء أقسام/شعب الموارد البشرية، و رؤساء الأقسام الأخرى المرتبطة بموضوع الدراسة، الموظفين الذين تم تعيينهم خلال الخمس سنوات الأخيرة).

1.7 منهجية الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، وكذلك أسلوب الدراسة الميدانية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة، كما لجأت إلى استخدام المعالجات الإحصائية لغرض عرض النتائج وتحليلها للوصول إلى توصيات هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. الجانب النظري: وقد تم استيفاء هذا الجانب بالاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات المتاحة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وذلك من أجل وضع هذه الدراسة في إطار نظري مناسب، يتوافق مع مشكلة الدراسة ويحدد نوعية البيانات التي سيتم جمعها في الجانب الميداني.
2. الجانب الميداني: وفيه تم الحصول على البيانات الأولية لإتمام هذه الدراسة وتحقيق أهدافها؛ عن طريق المقابلات الشخصية، كما وتم الاستعانة بالاستبيان كوسيلة مساعدة للإجابة عن جزء من أسئلة الدراسة.
3. الجانب التحليلي: وفي هذا الجانب تم ترتيب وتصنيف البيانات التي تم الحصول عليها من اللقاءات الميدانية، لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة.

1.8 هيكلية الدراسة:

تكوّنت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو التالي:

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وفيه تمهيد لهذه الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، ومشكلاتها وأسئلتها، وحدودها، ومنهجيتها، وهيكليتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهدافها ووظائفها، ومن ثم تحديد مفهوم التحليل الوظيفي، وأهميته، مروراً بمن يقوم بهذا التحليل، وما هي الأساليب والخطوات المستخدمة للقيام به، بعدها الوقوف عند مفهوم عملية الاختيار والتعيين، وأهميته، وخطوات هذه العملية، بعد ذلك عرض نبذة عن الهيئات المحلية في فلسطين، وأخيراً الدراسات السابقة ذات العلاقة.

• الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات.

• الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

احتوى عرضاً للنتائج وتحليل بيانات أدوات الدراسة ومناقشتها.

• الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل ملخصاً للنتائج من خلال عرض إجابات أسئلة الدراسة، كما اشتمل هذا الفصل على التوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها. و أخيراً أضيف إلى هذه الفصول الخمسة قائمة بأهم المراجع ذات الصلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري.

2.1.1 إدارة الموارد البشرية.

2.1.2 التحليل الوظيفي.

2.1.3 اختيار وتعيين الموارد البشرية.

2.1.4 الهيئات المحلية في فلسطين.

2.2 الدراسات السابقة.

2.2.1 الدراسات العربية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري:

2.1.1 إدارة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها، لاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وتنمية للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة قطاعات المنظمات، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع. (المدهون، 2006)

من هنا فإن التغير في النظرة لأهمية ووظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة يتطلب رؤية جديدة في وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال التعامل مع تلك الوظائف، كالاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء والتدريب، كاستراتيجيات تساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية. فالدور المأمول لإدارة الموارد البشرية هو دور مبادئ تقدم فيه مشورتها للإدارة العليا، وتعمل على انسجام أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة، فهو دور يتضمن مهام عصرية ينفذها اختصاصيون ومستشارون. (شاويش،

(2000)

2.1.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي أُطلق على الإدارة المعنوية بالعنصر البشري في المنظمات¹. وإن كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الأفراد"، وتعرف إدارة الأفراد بأنها: ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين و إلى تحقيق العدالة فيما بينهم. (أبو شيخة، 2010)

أما إدارة الموارد البشرية فقد اختلف الباحثون والكتّاب في تحديدهم لمفهومها، ويرجع ذلك إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم، حيث تُعدّ إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. (علاقي، 2000)

كما اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

1. وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة، و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، من أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين، مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الموارد

¹ منها إدارة الأفراد Personal Management، العلاقات العمالية Labor Relations، العلاقات الصناعية Industrial Relations، العلاقات الإنسانية Human Relations، إدارة القوى العاملة Manpower Management، وإدارة الموظفين Employees Relations وغيرها.

البشرية لم تُخصَّصَ باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة، و قد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

2. وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وبذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية، من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.(عبد الباقي، 1999)

وهناك العديد من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

- إدارة الموارد البشرية: الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية؛ لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضراً ومستقبلاً، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتميئتها وتقييم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل؛ لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفاعلية والكفاءة.(Desseler, 2005)
- إدارة الموارد البشرية: هي المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتميئتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها

والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها.(السالم وصالح، 2002)

• إدارة الموارد البشرية: هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية.(شحادة، 2000)

• إدارة الموارد البشرية: تلك الوحدة الإدارية من المنظمة التي تهتم بالأفراد العاملين في المنظمة.(ربابعة، 2003)

إن تعريفات إدارة الموارد البشرية تتشابه حيناً وتختلف أحياناً أخرى، فهي تتشابه في أنها تركز وتهتم بالعاملين في المنظمة، وتختلف في مجال التركيز فبعضها يركز على الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية، وبعضها يركز على الأنشطة الرئيسية.

ومهما كان من أمر هذا التشابه أو الاختلاف فإنني أرى أن إدارة الموارد البشرية هي: وحدة إدارية وشريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وهذا يعني أنها تقوم بدراسة أنشطة مواردها البشرية وتحليلها وربطها بغايات وإستراتيجيات المنظمة، وتتمثل أنشطتها في التحليل الوظيفي والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم بما يحقق أهداف المنظمة.

ومن خلال طرح هذا المفهوم تم التطرق إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعدُّ شريكاً استراتيجياً للمنظمة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية تُعدُّ شريكاً للمنظمة يجب أخذه بعين الاعتبار عند إعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، ولذلك يجب ألا ننظر إليها

على اعتبار أنه يجب أن تتوافق أنشطتها مع متطلبات إستراتيجية المنظمة فحسب، ولكن يجب النظر إليها على اعتبارها شريكاً إستراتيجياً في عمليات إعداد وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة.

وهنا سنتفرع في القول بأن لإدارة الموارد البشرية دوراً في كل من: (Management Center, 2010

1. صياغة الإستراتيجية:

تتطلب صياغة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضرورة تحديد وتحليل الموائمة بين

نوعين من القوى والعوامل وهما:

أ- الفرص والتهديدات الخارجية.

ب- نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

وهذا يُعدُّ أحد المجالات التي يمكن أن تلعب فيه الموارد البشرية الإستراتيجية دوراً ملموساً، فمثلاً يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في ما يطلق عليه المخططون الإستراتيجيون اسم: المسح البيئي، والتي يمكن من خلاله تحديد وتحليل مختلف الفرص والتهديدات الخارجية، والمساهمة الفاعلة في تحديد نقاط القوة والضعف ذات التأثير المحوري على نجاح المنظمة.

2. تنفيذ الإستراتيجية:

إن إدارة الموارد البشرية تدعم تنفيذ الإستراتيجية؛ حيث تتدخل الموارد البشرية ضمن تنفيذ معظم استراتيجيات تخفيض الحجم وإعادة الهيكلة من خلال تسكين الموظفين في الوظائف المناسبة، ووضع خطط للأجور، وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية، وإعادة تدريب الموظفين.

2.1.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق النتائج التالية (Al-jabari, 1993)(كورتل، 2012)

1. توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.

2. تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.

3. تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.

4. تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة، ومن أصحاب المصلحة فيها.

5. العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة، وتوثيق العلاقات بينهم؛ من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.

6. السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.

7. المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، والسن، والجنسية، والثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

8. العمل على تغيير وتطوير ثقافة المنظمة بالتعاون مع الإدارة العليا؛ بحيث تكون موافقة وملائمة لإستراتيجية المنظمة.

9. المساهمة الفاعلة في إدارة التغيير من خلال وكيل التغيير من دائرة الموارد البشرية.

2.1.1.3 وظائف إدارة الموارد البشرية

المنظمة تتأثر بشكل مباشر بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلد التي توجد فيه، والذي يؤدي بدوره إلى تطور إدارة الموارد البشرية، ولذلك لابد من تطور أساليب تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين بما يتناسب والتطور العام للبلد؛ لذلك لابد من وضع خطوط عامة رئيسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية، بما يسمح بإضافة كل ما يستجد من وظائف. (زويلف، 2003) (ربايعة، 2003)

وتصنف وظائف إدارة الموارد البشرية وما يتفرع منها من أنشطة خاصة بالعاملين وإداراتهم ضمن ثلاث وظائف رئيسية: (Denisi ,A.S, and Griffin, 2001)

المجموعة الأولى: الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية، وتتضمن الأنشطة التالية:

1. تصميم وتحليل الوظائف.

2. تخطيط الموارد البشرية.

3. الاستقطاب والاختيار والتعيين.

المجموعة الثانية: الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتتضمن الأنشطة التالية:

1. قياس وتقييم الأداء.

2. التدريب والتنمية.

3. نظام الترقيات.

المجموعة الثالثة: الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية، وتتضمن الأنشطة

التالية:

1. الحوافز والتعويضات المباشرة.

2. العلاقات الإنسانية.

3. تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية.

وفيما يلي تفصيل للوظائف المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

1. التحليل الوظيفي Job Analysis (العنبي، 2010)

لقد تعددت التسميات المستخدمة للتعبير عن مفهوم Job Analysis، إلا أن الباحثة اعتمدت عبارة التحليل الوظيفي للتعبير عن هذا المفهوم كما سأوضح في المبحث الثاني من هذا الفصل.

ووفق المرجع المذكور فالمقصود ب Job Analysis: الدراسة الدقيقة والشاملة لكل المهام المتعلقة بالعمل وواجباته ومسؤولياته بالإضافة إلى المهارات والقدرات والمعارف التي يتطلبها إنجاز هذا العمل بمستوى أداء عالٍ وبكفاية تامة؛ ولهذا يعتبر التحليل الوظيفي من النشاطات الإدارية الأساسية التي يجب على الإدارة إنجازها بشكل علمي ومنظم وبخصوصية تختلف عن غيرها من النشاطات الأخرى.

وتتضمن مرحلة التحليل الوظيفي عنصرين أساسيين هما:

أ- الوصف الوظيفي: وهو عبارة عن معلومات مفصلة ومكتوبة عن العمل من

حيث طبيعته وخصائصه وواجباته ومسؤولياته وظروفه البيئية.

ب- المواصفات الوظيفية: ويتضمن تحليل بيانات ومعلومات موثقة عن مؤهلات الفرد من حيث مهاراته وقدراته ومعارفه وصفاته الشخصية والوظيفية و الصحية وغيرها.

وتعتبر هذه التحليلات ضرورية لسلامة عمليات الاختيار والتعيين للموظفين الجدد، وتحديد حركة الموظفين من خلال الوظائف المناسبة، سواء بالترقية أو النقل، إضافة إلى تسهيل مهام التدريب وتنمية قدرات العاملين.

وسيتم تناول هذا الموضوع بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

2. عملية تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning

تعرف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها: النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والذي بموجبه تعمل على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، والسعي إلى ضمان توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب. وهي في سبيل ذلك تقوم بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم بالأساس على دراسة حجم وعبء العمل الحالي والمرتبب، ومقارنته مع قوة وإمكانات العمالة الحالية للمنظمة، لتحديد الحاجة أو الفائض من العمالة، آخذين بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة في تحديد عدد ونوعية اليد العاملة والتي يجري التخطيط لها. ومن هذه العوامل: الأهداف والسياسات التنظيمية، والتكنولوجيا، والسياسة التعليمية، والأنظمة والقوانين، والعرض والطلب في سوق العمل).

(Richard, O.C, and Johnson, 2001)

وترى الباحثة ضرورة ربط تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة، للحصول على الموارد البشرية كما ونوعاً بناءً على تلك الإستراتيجية. وهذا الرأي

يتوافق مع ما ورد في الدراسات التي اعتبرت أن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والإستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر المواد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع على الأشخاص، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم، كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى. (كشواي، 2003)

3. استقطاب الموارد البشرية Recruitment of Human Resources

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، وبناءً على نتائج عملية تحليل الوظائف التي تبين خصائص المنصب وشروط شاغله، تبدأ الخطوة التالية، وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفئ الأشخاص للعمل بالمنظمة، لذا لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة. ويُعرف الاستقطاب بأنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف. (سلطان، 1993)

فإذا ما قررت المنظمة أنها بحاجة إلى موظفين جدد، إما بسبب التوسع في أنشطتها، وإما لإحلالها محل قوى عاملة تم الاستغناء عنها، أو محل قوى عاملة تركت العمل بمحض إرادتها؛ فإن المنظمة ولمواجهة هذه الظروف قد تلجأ إلى مصادر داخلية

للقوى العاملة أو إلى مصادر خارجية لها، وعادة ما تلجأ المنظمة إلى كلا النوعين من

المصادر. (أبو شيخة، 2010)

ومن أبرز المصادر الداخلية لاستقطاب الموارد البشرية:

1. التنقل بين الوظائف المختلفة: يتم ذلك من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر، حيث يتم نقل الأفراد المناسبين للعمل المتاح، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوفر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لإشغال هذه الوظائف.
2. الترقية: ويقصد بها ترفيع الموظف لكي يشغل وظيفة ذات مسؤوليات أعلى من مسؤوليات وظيفته الحالية، وقد يتم الترفيع من الدائرة نفسها أو القسم نفسه، أو من قسم أو دائرة أخرى في المنظمة.

أما المصادر الخارجية فيمكن أن نذكر منها: (كشواي، 2003) (Decenzo and

(Robbins, 2002)

1. الإعلان الشفهي: غالباً ما يكون من الممكن أن يتم شغل الوظائف عن طريق قيام العاملين الموجودين في المؤسسة بإعلام أصدقائهم ومعارفهم بالوظائف الشاغرة.

2. الإعلان من خلال الصحف والمجلات: من الطرق الشائعة للإعلان الاستعانة بالصحف المحلية أو المجلات و الجرائد الخاصة بمجالات معينة. وسوف يعتمد مدى تناسب الوسيلة المستخدمة في الإعلان على الوظيفة التي يرجى شغلها، وعلى الميزانية المخصصة للإعلان.

3. مراكز ومكاتب التوظيف: من الممكن الاستعانة بمكاتب توظيف للإعلان عن الوظائف الشاغرة وللإشارة إلى إمكانية التعيين في إحدى المؤسسات، وتميل مكاتب

التوظيف إلى التخصص في نوع واحد معين من العمالة مثل أعمال السكرتارية أو المحاسبين مثلاً.

4. الكليات والجامعات: من الممكن أن يساعد الحفاظ على اتصال دائم بالمدارس والكليات في تقديم مجموعة كبيرة من الموظفين المرتقبين، وبهذه الطريقة فإن المؤسسة تستطيع أن تقوم بتعيين أولئك الذين لديهم المؤهلات المناسبة والذين من الممكن أن يتم تدريبهم بعد ذلك بما يتناسب مع العمل.

5. مواقع التوظيف: لقد جعلت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات من الممكن الاتصال بالأشخاص والوصول إلى معلومات في أي مكان من العالم من خلال شبكة الانترنت، وتعد هذه الخدمة متاحة لعدد ضخم جداً ومتزايد من الأشخاص الذين يمكنهم الدخول إلى مواقع شبكة الويب الدولية.

ومما لا شك فيه أن لكل مصدر من هذه المصادر إيجابيات وسلبيات، لذا ترى الباحثة أنه يجب على المؤسسة أن تختار المصدر أو توليفة المصادر التي تمكنها من الحصول على أحسن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها، وأن تقوم أيضاً بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ومن ثم الحكم عليها بناءً على درجة النجاح الذي تحققه في الحصول على الأفراد المطلوبين.

وتسعى عملية الاستقطاب الناجح إلى تحقيق الأهداف الآتية¹:

¹www.abahe.co.uk/b/human...as-a.../human-resources-as-a-system-45.pdf

1. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

2. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.

3. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.

ومن هنا يمكننا القول أن الاستقطاب يعتبر حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية ومرحلة اختيار الموظفين.

4. اختيار الموارد البشرية Selection of Human Resources

بعد انتهاء عملية تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية واستهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المرشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والمقصود هو الانتقال إلى أحد أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهي عملية اختيار الموارد البشرية، والتي تمثل الامتداد الطبيعي لوظيفة استقطاب الموارد البشرية. وترى الباحثة أنه من الممكن تعريف عملية الاختيار بأنها: العملية التي يتم خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، وذلك من خلال مجموعة مراحل أو خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تتطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة

في المنظمة، تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف، أي اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.

وسيتناول هذا الموضوع بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

5. تقييم الأداء Performance appraisal

ويشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. (عبد الباقي، 2002)

والخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء هي عملية التحليل الوظيفي، وهذا منطقي لأنه

إن لم تكن تعلم محتويات العمل وتفصيله، كيف ستقوم بتقييم أداء الموظفين؟¹

ومن نتائج تقييم الأداء الفعال أن الموظف يتعرف على نفسه وعلى كيفية أدائه، وعلى

القيم الإدارية، كما ولا بد من الربط بين نتائج تقييم الأداء وإمكانية المكافأة.

(Ishaq,2009)

وترى الباحثة أن هناك ارتباطاً بين عملية تقييم الأداء وعملية الاختيار والتعيين، إذ إن

أحد أهم أهداف التقييم هو الترقية، وهي بذلك تساعد على اختيار أنسب المرشحين أو

أكفئ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

كما وتساعد عملية التقييم في الحكم على سلامة سياسة التوظيف، فالمفروض أن

سياسة التوظيف هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا

أظهرت نتائج تقييم الأداء أن بعض الموظفين الذين تم تعيينهم في وظائف معينة

¹http://www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf

منخفضو الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة، لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.

6. تدريب وتطوير الموارد البشرية Training and development

يُعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما، ولا تقتصر أهداف التدريب على تطوير قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم في الأداء، وإنما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقتهم مع جماعة العمل في المنظمة، ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة. (بوسنيّة والفارسي، 2003)

7. الحوافز Rewards

يمكن للمديرين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لتحفيز العاملين لتحقيق الغايات والأهداف، باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين، وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها، تلك التي يطلق عليها الحوافز. (عبد الباقي، 2001)

وتعرف الحوافز بأنها النظام الذي تتبعه الإدارة في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو أدائهم و الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. (حجازي، 2005)

كما ويمكن تعريفها بأنها: الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو مجموعة أنشطة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه. (حسن، 2003)

8. الصحة والسلامة المهنية Occupational safety and health

يهدف نظام الأمن و السلامة المهنية إلى وقاية وحماية المورد البشري من الأخطار المترتبة عن ممارسته للعمل والتي تجسد مفهوم حوادث العمل. ويعتبر الحفاظ على أمن وسلامة الموارد البشرية للمؤسسة أحد الواجبات الإنسانية للمؤسسة، الذي قد يضمن لها المعاملة بالمثل، وهو أمر حتمي لا مفرّ منه أيضاً، وذلك لأن المؤسسة لا تتحمل وقوع حوادث تؤثر على سير العمل وإنتاجيتها، خاصة وأن هذه الحوادث تكبد المؤسسة خسائر مادية وبشرية قد تنعكس على مردوديتها في النهاية، ومن هذا المنطلق لا بد من توفر نظام للأمن والسلامة المهنية، يضمن الوقاية من الحوادث المحتملة، وبالتالي توفير الجهد والوقت والمال عنه لو حدثت هذه الحوادث، ولضمان أمن وسلامة الموارد البشرية في العمل، يفضل أن تقوم المؤسسة بما يلي: (علي وآخرون، 2002)

1. تحسين ظروف العمل بالمؤسسة، وخاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، والإضاءة والتهوية... الخ، والتي قد تفقد الأفراد تركيزهم في حالة عدم ملاءمتها.
2. توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل، وتكوين الأفراد على استعمالها الصحيح، وإتباع إجراءات تجبر الأفراد على الالتزام بها.
3. نشر الوعي بين العمال حول مخاطر العمل وإرشادهم وتكوينهم للمحافظة على أنفسهم من جهة، وما يجب فعله في حالة وقوع حادث من جهة أخرى.
4. ضمان التكفل الكامل بالأفراد في حالة وقوع حادث عمل.
5. تكوين لجان خاصة بالأمن ونظافة أماكن العمل.
6. استعمال علامات لتحديد الاتجاهات والمسارات ووضع الإشارات التحذيرية وإشارات الإنذار، وذلك للتحكم في سير المرور الداخلي والتحذير من الأماكن أو المواد الخطيرة... الخ.

2.1.2 التحليل الوظيفي

لقد اشتمل هذا الجزء على مفهوم التحليل الوظيفي، وأهميته، وتحديد الجهات المسؤولة عن القيام بعملية التحليل الوظيفي، إضافة إلى الخطوات المتبعة للقيام بهذه العملية.

2.1.2.1 مفهوم التحليل الوظيفي

تجدر الإشارة ابتداءً إلى تعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن مفهوم Job Analysis، حيث يستخدم للتعبير عن هذا المفهوم مصطلحات: التحليل الوظيفي، تحليل المهام، تحليل العمل، وسألجاً إلى استخدام عبارة التحليل الوظيفي باعتبار أن كلمة وظيفة هي الأعم والأشمل كما سأوضح.

قبل تقديم مفهوم للتحليل الوظيفي سوف نتطرق إلى تحديد مفهوم بعض المصطلحات ذات الصلة وهي: المهنة، النشاط، المهمة، والوظيفة.

1. المهنة: مجموعة الواجبات التي يؤديها الفرد، والمهنة لا تخضع لعملية التحليل وإنما تخضع لعملية التصنيف، (الصيرفي، 2005) وهذا التصنيف يكون:

• أساسه حالة الفرد، أي إذا كان الفرد يعمل لحساب نفسه أو يعمل لحساب آخرين، أو يستخدم آخرين للعمل له.

• أساسه نوع النشاط الاقتصادي الذي يمارسه الفرد.

• أساسه نوع العمل الذي يقوم به الفرد إذا كان علمي، فني، إداري، كتابي، تجاري، خدماتي، زراعي... الخ.

2. النشاط: يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة، ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل، ولا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى. (المرسى، 2003)

3. المهمة: مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنياً في الأداء، والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذي قيمة. (المرسى، 2003)

4. الوظيفة: هي عبارة عن مجموعة محددة من المهام والأعمال والواجبات والمسؤوليات الموكلة لشخص أو مجموعة الأشخاص داخل المؤسسة. (الصيرفي، 2005)

و في تعريف الوظيفة "هي مجموعة مهام Tasks تستند إلى شخص واحد ولها هوية واسم". (برنوطي، 2001)

ويمكن أن نلاحظ مما تقدم أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام يطلق عليها أحياناً أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة، وبذلك فإن

كلمة وظيفة هي الأعم والأشمل لذا اعتمدت الباحثة استخدام عبارة التحليل الوظيفي للتعبير

عن مفهوم Job Analysis.

أما فيما يتعلق بتعريف التحليل الوظيفي فإنه يعرف بأنه " أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق و معلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعتها و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية و المهارات و المؤهلات و القدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح". (السالم وصالح، 2006)

كما يعرف مفهوم التحليل الوظيفي بأنه: تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها، واجباتها ومسؤولياتها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدره المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها. (حسن، 1979)

وتتفق الباحثة مع التعريف الذي يعتبر عملية التحليل الوظيفي "عملية يتم من خلالها جمع معلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهماتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها". (عقيلي، 2005)

كما وضع (ديسلر، 2003) تعريف للتحليل الوظيفي وهو " أن تحليل الوظائف إجراء مستخدم في تحديد واجبات الوظيفة، والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها".

وقد عرف ديسلر مصطلحي الوصف الوظيفي (Job Description) وتوصيف الوظيفة

(Job Specification) على النحو التالي:

الوصف الوظيفي: هي قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل

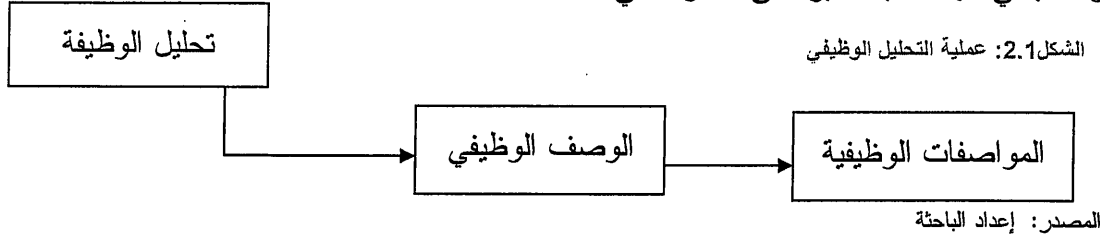
والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة.

المواصفات الوظيفية: هي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة

مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية... الخ والتي تُعدُّ ناتجاً آخر من نواتج تحليل

الوظيفة.

وهذا يعني أنها عملية تسير على النحو التالي:



وهذه المفاهيم جاءت واضحة لدى (درة والصباغ، 2010) في أن مخرجات عملية التحليل

الوظيفي هي:

جدول 2.1: مخرجات عملية التحليل الوظيفي

المواصفات الوظيفية (Job Specification)	الوصف الوظيفي (Job Description)
1. الذكاء والمقدرة العقلية.	1. اسم الوظيفة.
2. مستوى التعليم.	2. موقع الوظيفة.
3. الخبرات السابقة ومستوى التدريب.	3. تلخيص الواجبات والمسؤوليات.
4. القدرات الجسدية.	4. المهمات الأساسية.
5. حجم ونوع المسؤولية.	5. الآلات والأدوات المستخدمة.
6. بعض القدرات الخاصة.	6. حجم ونوعية الإشراف.
	7. ظروف العمل و أخطار الوظيفة.
	8. طبيعة العمل

المصدر: درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، 2010.

2.1.2.2 لماذا نقوم بعملية التحليل الوظيفي

تتجلى أهمية تحليل الوظائف باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية للقيام بالعديد من أنشطة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

1. تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها.

2. تستند عليها عملية اختيار الموارد البشرية حيث تستخدم معلومات كل من الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب اختيارهم وتعيينهم. وقد أوضح ذلك (ماهر، 1999) بأن تحليل الوظيفة يوفر بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، و أن تصفيهم بناءً على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

3. تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.

4. تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقييم الأداء على التحليل الوظيفي.

5. تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي، من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة؛ حيث " تبين كشوف تحليل الوظائف الظروف الطبيعية لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء الأداء (كالحراة العالية والضوضاء والرطوبة والأتربة .. الخ). ويمكن الاستفادة بتلك المعلومات في وضع البرامج المناسبة للسلامة والأمن بالشكل

الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العنصر البشري بقدر المستطاع".(ماهر ، 1999)

2.1.2.3 من يقوم بتحليل الوظائف

يوجد تعاونٌ مشتركٌ بين مدير الموارد البشرية و باقي المديرين التنفيذيين في المنظمة. وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط و ينسق الوظائف، و يشرف على تنفيذها، و يقوم بإخراجها في الشكل النهائي لها.(حجازي، 2005) والشكل(2.2) يوضح دور كل من مدير الموارد البشرية، و دور المديرين التنفيذيين في تحليل الوظائف .

الشكل2.2: دور المدراء في عملية التحليل الوظيفي

المديرين التنفيذيين	مدير الموارد البشرية
1. توفير المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة. 2. التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة، و مراجعتها. 3. مراجعة تصميم الوظائف و توصيفها. 4. إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم و توصيف الوظائف.	1. إعداد إجراءات تحليل الوظيفة. 2. التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات. 3. تصميم الوظائف. 4. إعداد توصيف الوظائف. 5. مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها. 6. دراسة تأثير تصميم و توصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم.

المصدر: حجازي ، إدارة الموارد البشرية، 2005 .

و عند القيام بتحليل الوظائف لا بد من توجُّهٍ الدقة فيمن سيقوم بذلك، و قد يقوم بذلك مدير الموارد البشرية ومستشار خارجي، أو لجنة مشتركة بينهما. و مهما كان الوضع، فيجب أن يتوفر فيهم المؤهل، والمعرفة المناسبة، والخبرة السابقة لذلك، و السلطة الكافية لجمع

البيانات، و العلاقة الجيدة مع المديرين و العاملين لجمع البيانات و تحليلها و مراجعتها، كما يجب أن تتوفر الشخصية القوية لإقناع الإدارة العليا بنتائج التحليل.

وقبل الحديث عن خطوات تحليل الوظائف لا بدّ من الحديث عن المبادئ الأساسية التي يجب ملاحظتها في تحليل الوظائف وهي¹:

1. توضيح سبب إجراء التحليل والغرض من استخدامه.
2. توعية المحللين الذين سيقع عليهم الاختيار في الحصول على المعلومات، والعاملين الذين ستخضع أعمالهم للتحليل.
3. إقرار ضرورة أو عدم ضرورة استدعاء خبير خارجي للإشراف على عملية التحليل، والاعتماد على موظف من بين موظفي المنشأة في إدارة عملية التحليل.
4. التفكير بعدد الأفراد الذين سيقومون بعملية التحليل؛ إن ذلك العدد يتوقف على الطريقة المتبعة في التحليل، والوقت المحدد لها، وطبيعة وعدد الأعمال المراد تحليلها وتوصيفها والغرض الذي من أجله طلب إجراء التحليل.
5. تحديد ومعرفة الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة.
6. يجب أن تُقدّم عملية تحليل الوظائف جميع الحقائق المناسبة ذات العلاقة بالوظيفة التي يتم تحليلها.
7. إن عملية تحليل الوظائف يجب أن يعاد فحصها، وأن تراجع باستمرار.

¹<http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-42.pdf>

2.1.2.4 إعداد تحليل الوظائف

تتضمن عملية تحليل الوظائف القيام بالخطوات التالية: (ديسلر، 2003)

1. الحصول على معلومات مبدئية من خلال تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية، خرائط العمليات ووصف الوظيفة، حيث تُظهر الخريطة التنظيمية تقسيم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنه يجب أن تحدد الخريطة مسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين الوظائف والتي توضح الأطراف المختلفة المتوقع أن يتعامل معها شاغل الوظيفة. أما خريطة العمليات فتقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما قدمته الخريطة التنظيمية.

2. اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها (اختيار عينة من الوظائف)، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها، وأن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت.

3. تحديد مصادر و تهيئة محلي الأعمال: إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المنظمة، توفر الإمكانيات المادية، طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل، إلا أن معظم المنظمات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية:

أ- محللين من داخل المنظمة: وتتميز هذه الطريقة بأن من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأسلوب العمل، مما يخفض التكلفة لها، إلا أن المنظمة بحاجة إلى

تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة. (ربابعة، 2003)

ب- محللين من منظمة استشارية: وتكون هذه المنظمة ذات خبرة في هذا المجال، ويمكن اللجوء إلى ذلك عند عدم توفر محللين محليين، وهؤلاء يقومون بإنجاز

مهامهم بسرعة إلا أن تكلفته مرتفعة، كما أن المعلومات المتوفرة عن المنظمة قليلة. (ربايعة، 2003)

ت- الجمع بين الطريقتين: حيث يتم تكوين فريق عمل من بين أحد المكاتب الاستشارية والعاملين في إدارة الموارد البشرية بما يضمن تعاون العاملين والمكاتب الاستشارية. (الصيرفي، 2005)

4. تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، سلوكيات الموظف، ظروف العمل، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.

حيث يأتي تحليل الوظيفة نتيجة جهد مشترك بين كل من خبير الموارد البشرية وبين الموظف و مسؤوله، حيث يكون دور محلل الوظيفة بوضع قوائم استقصاء للوظيفة المطلوبة، و يقوم الموظف بالإجابة عن الأسئلة الموجودة بالقائمة حتى يتم الوصول إلى التوصيف الصحيح للوظيفة، ومن أهم الطرق المستخدمة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف: (ربايعة، 2003)

أ- طريقة المقابلة: يمكن جمع المعلومات بهذه الطريقة عن العمل أثناء قيام العامل بالعمل، ويفضل أن يتم بنفس مكان العمل، ويتم جمع المعلومات من العاملين أنفسهم وهي تناسب الأعمال المعقدة.

ب- طريقة الملاحظة: وتتم بالمراقبة المباشرة على العاملين وكيفية أدائهم لعملهم ثم تُسجل الملاحظات عنهم، ويعتبرها البعض أفضل طريقة لأنها تتميز بالدقة وتتيح للمحلل فرصة من الوقت طويلة نسبيًا لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على استمرار العمل.

ت- طريقة الاستبيان: ويتم بموجبها إعداد أسئلة، يتم الإجابة عنها من قبل الأفراد العاملين وحسب طبيعة عملهم ومن الشائع استخدام هذه الطريقة مع طريقة المقابلة للحصول على معلومات كاملة، وتتميز هذه الطريقة بسرعتها وإمكانية الاتصال بعدد أكبر من العاملين، كما أن تكلفتها قليلة نسبياً، ومن عيوبها صعوبة تصميم الأسئلة وضعف العلاقة بين المحلل والقائم بالعمل.

ث- طريقة المؤتمرات التقنية: يمكن بواسطتها جمع المعلومات أثناء عقد الندوات أو المؤتمرات بواسطة المشرفين المباشرين ومصممي الأعمال الذين لديهم خبرة واسعة عن العمل.

ج- طريقة سجل الأداء: يتم الاحتفاظ بسجل خاص تُدوّن فيه كافة الأعمال والنشاطات اليومية حسب فتراتها الزمنية، إلا أن هذه الطريقة قليلة الاستخدام مقارنة مع الطرق السابقة .

5.مراجعة وتقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه، وهذا يتضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة، وتستهدف هذه الخطوة أيضاً زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف لوظيفته.

6. إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف لها، واللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة.

2.1.3 اختيار وتعيين الموارد البشرية

لقد اشتمل هذا الجزء على مفهوم عملية الاختيار والتعيين، وأهمية هذه العملية، ومعايير عملية الاختيار، وأخيراً توضيح لجميع مراحل الاختيار والتعيين.

2.1.3.1 مفهوم عملية الاختيار والتعيين

عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتين مختلفتين مفصولتين عن بعضهما البعض، إلا أنّ المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفاً في المنظمة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة. (أبو شيخة، 2000) ويشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار. (بلوط، 2002)

هناك مجموعة من التعريفات لعملية الاختيار:

- العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. (السالم وصالح، 2006)
- هي المرحلة الثانية من عملية التوظيف وتشكل هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية، وتحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة؛ لتحقيق الاختيار الفعال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (ميا والخطوف، 2005-2006)

- عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين مواصفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية. (الجميل، 2004)

مما سبق ترى الباحثة أن عملية الاختيار هي: العملية التي يتم خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، وذلك من خلال مجموعة مراحل أو خطوات يتم فيها

المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تتطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف.

2.1.3.2 أهمية عملية الاختيار والتعيين

تعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفراداً غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم. (بلوط، 2002)

تعتبر عملية الاختيار عملية ذات أهمية كبيرة لمعظم المنظمات لما تؤديه من:

1. الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم

ربحية المنظمة فضلاً عن بقائها واستمرارها. (القحطاني، 2005)

2. إن اختيار الموظف وفقاً لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي، وذلك من

خلال إدراكه لأحقيته بالوظيفة وجدارته بها وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها،

وأن المنظمة لن تتخلى عنه. (المدهون، 2006)

3. إن إتباع سياسات اختيار سليمة تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول

والاتجاهات والقدرات والحصول على الأجر المناسب، مما يزيد من شعور الموظف

بالرضا عن وظيفته. (ربايعة، 2003)

4. إن خضوع الموظف لإجراءات الاختيار والتعيين المحكمة يقلل من فرصة حدوث

بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو ترك العمل، وبالتالي التقليل من معدل دوران

العمل، كما وتقلل من إصابات العمل. (حمود والخرسة، 2006)

2.1.3.3 معايير الاختيار

إن المعيار هو عبارة عن مستوى أداء محدد مسبقاً، وكل مستوى أداء يتطلّب مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر فيمن يقوم بهذا الأداء، وهذه المعايير يتم تحديدها في ضوء ما يسمّى تحليل الوظيفة الذي يتضمّن وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها.

إن هناك مجموعة من المعايير تتم عملية الاختيار في ضوءها وهي: (حجازي، 2005)

1. المستوى الأكاديمي: لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، وتخصص معيّن، يرتبطان بطبيعة القدرات الواجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعنية، وغالباً ما يتم عن طريق التدريب تحويلها إلى مهارات أدائية في العمل.
2. اللياقة البدنية: بعض الوظائف تتطلب مستويات عالية من اللياقة البدنية للمتقدم، سيما إذا طلبت، مثل قوة الذراعين أو الطول أو مستوى التحمّل، ويصار لإعطاء الأهمية النسبية لتلك اللياقة وفق طبيعة العمل المزمع الترشيح له.
3. السمات الشخصية: يمكن تقسيم هذه السمات إلى مجموعتين، داخلية وخارجية، وكليهما يشكلان وحدة متكاملة للتأثير على السلوك العام للفرد المتقدم للوظيفة:
 - أ- السمات الداخلية: مثل توفر الدافعية للعمل مع الاتزان الانفعالي والاتساق وتحري الصدق والوضوح والشفافية.
 - ب- السمات الخارجية: تتعلق بالعناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السليمة، والتفاهم والتعاون والابتهامة، وبعض الوظائف تتطلب مستوى عالٍ من الجمال والأناقة للسيدات والتناسق والمظهر الحسن والشياعة للرجال وغيره من السمات التي ينبغي أن يتحلى بها طالب الوظيفة.

4. المعرفة والخبرة السابقة: مثل المعرفة الحياتية، ومستوى الثقافة العامة، وكذلك

الخاصة في مجالات الأداء، وعدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال.

5. التزكية: حيث تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المرشح، من أستاذه

أو من الأفراد ذوي الحيثية في المجتمع، (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو إلى نبذها)

إلا أننا يمكن أن نعتبرها معياراً هاماً عندما تتم بناءً على معرفة المُزكّي بقدرات

ومؤهلات المُزكّي، دون أن يكون هناك أهداف خاصة من وراء التزكية، أي عندما

تعبّر عن تقييم موضوعي للشخص المُزكّي.

ولا بد من الإشارة هنا أن مجموعة المعايير هذه تحتاج إلى تطوير على النحو التالي¹:

- ضمان تحديث بطاقات الوصف الوظيفي، ومراعاة توافقها مع متطلبات العمل.
- صياغة معايير الاختيار بما يتفق مع متطلبات الوظيفة؛ بحيث لا تشمل إلا على المهارات والقدرات المطلوبة لأداء واجبات الوظيفة المطلوبة.
- التمييز بين المعايير الأساسية وهي تلك التي لا بد أن تتوفر لدى المتقدم حتى يكون قادر على القيام بواجبات الوظيفة المطلوبة. وبين المعايير المرغوب فيها وهي تلك التي من شأنها أن تساعد في أداء المهام.
- تحديد فيما إذا كانت المؤهلات الرسمية (أكاديمية، خبرات عملية) ضرورية لأداء المهام.
- التأكد من أن سنوات الخبرة والعمر المطلوب وغيرها ضرورية ومبررة لأداء المهام، وعدم وضعها تعسفاً أو على أساس قوالب نمطية.

¹<https://www.humanrights.gov.au/best-practice-guidelines-recruitment-and-selection>.

• ضمان عدم وجود قيود غير ضرورية فيما يتعلق بإجادة اللغة الانجليزية للوظائف التي لا تتطلبها.

• أن تكون معايير الاختيار محددة بدقة، على سبيل المثال: مهارات الاتصال، ما المقصود فيها؟ الاتصال الهاتفي بالعملاء، أم كتابة تقارير للإدارة، أم العمل ضمن فريق؟

• تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم معايير الاختيار المطلوبة، من خلال التحري من المعرفين، أم مقابلات، أم اختبارات؟

2.1.3.4 ممارسات عملية الاختيار والتعيين

قد تختلف خطوات الاختيار والتعيين من منظمة إلى أخرى، ولكن يمكن القول أن هناك خطوات رئيسة عامة لا بد للمنظمة من إتباعها، بحيث تبدأ بالمقابلات الأولية للأشخاص وتنتهي بموظف جديد داخل المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الخطوات بما يلي: (Decenzo and Robbins, 2002

1. المقابلة الأولية Initial Screening

2. تعبئة طلب التوظيف Completion of the Application Form

3. اختبارات التوظيف Employment Tests

4. مقابلات التوظيف Comprehensive Interviews

5. فحص الخلفية والتحري Background Investigation

6. قرار التعيين المبدئي Conditional Job Offer

7. الفحص الطبي Medical/ Physical Examination

8. مرحلة التعيين Job Offer

وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات:

2.1.3.4.1 المقابلة الأولية Initial Screening

غالباً ما تبدأ عملية الاختيار مع الفرز الأولي للمتقدمين لإزالة الأفراد الذين لا تنطبق عليهم متطلبات الوظيفة المطلوبة. في هذه المرحلة يتم التحقق من المعلومات المقدمة سواء في السيرة الذاتية أو طلب التوظيف، والغرض من هذا الفحص هو التقليل من عدد المتقدمين الذين يجري النظر في اختيارهم للوظيفة الشاغرة¹.

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين بهدف استبعاد المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم شروط أساسية يجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة، فتتم مقابلتهم واستكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة، حيث يتم استبعاد من يفكرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار التالية بشأنهم. (السلمي، 1985)

وأهم خصائص المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب المظهرية في الشخص المتقدم للوظيفة، كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة. (Muchinsky, 1979)

2.1.3.4.2 تعبئة طلب التوظيف Completion of the Application Form²

تبدأ مرحلة تلقي وفحص طلب التوظيف بعد إجراء التصفية المبدئية على ضوء نتائج المقابلة الأولية حيث يتم تلقي طلبات التوظيف هذه إما عن طريق حضور المرشح شخصياً أو عن طريق البريد.

¹http://www.zeepeedia.com/read.php?selection_initial_screening_advantages_of_successful_screening_human_resource_management&b=33&c=18

²لا بد من الإشارة بأن البعض يطلق عليه طلب التوظيف والبعض الآخر يطلق عليه طلب الاستخدام أو طلب التعيين، وارتأت الباحثة أن تختار اللفظ الأول.

وطلب التوظيف هذا هو عبارة عن نموذج يُصمَّم من قبل إدارة الموارد البشرية، ويملؤه الأفراد الذين يجتازون مرحلة المقابلة المبدئية، ويحتوي عادة على معلومات شاملة تساعد في التمييز بين من يصلحون للوظائف ومن لا يصلحون لها. ويزود أعضاء مقابلة الاختيار بالبيانات التي تساعد على بدء المقابلة وتوجيه الأسئلة. ويمكن اعتبار النموذج سجلاً يرجع إليه بعد التعيين، ودراسته تعد مرحلة هامة من أجل تكوين فكرة عن مدى صلاحية المتقدم للتعيين لعمل معين ومجالات التقدم التي يصلح لها. (أبو قرن، 2012)

وتوفر طلبات التوظيف أربعة أنواع من المعلومات: (Desseler, 2012)

1. الحكم على بعض النواحي الجوهرية لدى المتقدمين، مثل: هل يتوفر لدى المتقدم مستوى التعليم والخبرة الكافي لأداء الوظيفة؟
2. التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بالمعدلات السابقة لنمو وتقدم الفرد، وخاصة فيمن سيشغل الوظائف الإدارية.
3. إمكانية التعرف على درجة استقرار المتقدم اعتماداً على تاريخ خدمته السابق.
4. استخدام بيانات طلب التوظيف في التنبؤ بمن سوف ينجح في أداء الوظيفة ومن لا يستطيع.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن صياغة طلب التوظيف تختلف في تفصيلاتها ومكوناتها من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، ولكن عموماً يمكن القول بأن نموذج طلب التوظيف يحتوي على:

- بيانات شخصية تتعلق بالمتقدم: الاسم، العمر، الجنس، مكان وتاريخ الولادة، الحالة الاجتماعية، الجنسية.

• بيانات تتعلق بالحالة الصحية والجسمانية، مثل مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء العمل، وخلوه من أمراض معينة.

• بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، كالمؤهلات الدراسية التي يحملها، والتخصص، المدارس أو الجامعات التي درس بها، تاريخ هذه المؤهلات ودرجة النجاح أو التقدير.

• بيانات تتعلق بالخبرة السابقة، والأعمال التي مارسها المتقدم، والجهات التي عمل بها والمدة التي قضاها لدى كل جهة، وأسباب ترك العمل لدى هذه الجهات.

• بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحريي أو الاستفسار عنه، وذلك للتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب التوظيف.(عبد الباقي

وآخرون،2007)

ويتم فحص طلبات التوظيف للتأكد من أن المتقدم صالح لشغل الوظيفة أم لا، بالإضافة إلى ذلك له استخدامات أخرى منها:

• يمكن استخدامه في مرحلة المقابلة في حال احتاجت لجنة المقابلة استيضاح أية نقطة.

• يستخدم كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

• يمكن استخدامه كأداة في متابعة وتقييم عملية الاختيار.(مصطفى، 2004)

2.1.3.4.3 اختبارات التوظيف Employment Tests

بعد دراسة طلبات التوظيف واستبعاد الطلبات غير المستوفية للشروط اللازمة لابد من تصفية الطلبات المتبقية عن طريق الاختبارات؛ بهدف التعرف على مدى توفر مجموعة المهارات والمؤهلات ومدى توافقها مع خصائص وشروط الوظيفة الشاغرة فليس المقصود بالاختبارات مجرد قياس مدى تحصيل المتقدم واستيعابه وتذكره لمعلومات ومعارف محددة بقدر ما يقصد منها قياس مدى قدرته على استخدام معلوماته واستفادته منها في التطبيق

العملي، وقدرته على الحكم والاستدلال والكشف عن ميوله واستعداده وكفاءته، بما يمكنه من الالتحاق بعمل يتفق مع استعداداته وقدراته وخبراته، هذا بالإضافة إلى قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر، وتفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل.

يمكن القول إن الاختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيزاً بالنسبة إلى الوسائل الأخرى وخاصة المقابلات إلا أن استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي: (السالم وصالح، 2006)

- إن الاختبارات تعتبر جزء من عملية المفاضلة بين المتقدمين ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدم من عدمها.
- تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده.
- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل في المستقبل.

وهناك العديد من الاختبارات التي يمكن استخدامها، فوفق ما صنفها (Dessler,2012) فإن هناك أربعة أنواع أساسية من الاختبارات، وهي على النحو التالي:

1. Cognitive Tests اختبارات القدرات المعرفية

وهي تشمل القدرة على التفكير وبعض القدرات العقلية مثل الذاكرة والتفكير المنظم، وتشمل:

أ- Intelligence Tests اختبارات الذكاء:

ويقصد بها تلك الاختبارات التي تقيس القدرات العقلية بما فيها القدرة على التعبير، والقدرة الحسابية، وسرعة البديهة، والذاكرة. ولا شك أن درجة الذكاء تختلف من فرد لآخر، كما أن كل عمل أو وظيفة تتطلب درجة ذكاء تختلف عما تتطلبه الوظائف أو الأعمال الأخرى، ويمكن القول أنه كلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما تطلبت درجة أعلى من الذكاء. وعموماً لا تعتبر اختبارات الذكاء وحدها كافية للحكم على صلاحية الفرد، حيث أن نجاح الفرد في أداء عمله يتوقف على عوامل أخرى بالإضافة إلى الذكاء، كدرجة الولاء للمنشأة مثلاً، أو القدرة على قيادة الآخرين أو التعاون معهم، إضافة إلى ذلك لا يمكن أن نعتبر النتيجة السيئة للاختبار دليلاً على الغباء دائماً فقد يكون السبب اضطراب ذهني أو عصبي وقت الاختبار.

ب- Abilities (Aptitude Tests) Specific Cognitive اختبارات القدرات العقلية الخاصة:

تقيس هذه الاختبارات مدى فهم المتقدم لبعض المبادئ الميكانيكية الأساسية، ولذلك فهي تعكس مدى استعدادده للقيام بمهام وظيفته، مثال ذلك المهندس والميكانيكي.

2. ¹Motor and physical abilities Tests اختبارات القدرات الحركية والبدنية

اختبارات القدرة البدنية: تقيس مثل هذه الاختبارات مهارة الإصبع، البراعة اليدوية، وسرعة حركة الذراع، وقدرة رد الفعل.

3. Personal and interests Tests اختبارات قياس الشخصية والاهتمامات

¹<http://www.businessdictionary.com/definition/physical-and-motor-ability-tests.html>

وتشمل هذه الاختبارات:

أ- اختبارات الشخصية Personality: تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، حيث كما نعلم لكل وظيفة أو عمل خصائص شخصية معينة تتناسب معها، ومن أهم هذه الخصائص (الاعتماد على الذات، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيف الاجتماعي، التكيف العاطفي، حب القيادة أو الزعامة). وهذه الاختبارات تسعى لقياس النمو العام لشخصية المتقدم متضمناً سمات مثل النضج والحساسية والانتماء والتعاون والانطواء، لعل هذا النوع أصعب أنواع الاختبارات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الخصائص والسمات غير ملموسة، وبالتالي من الصعب قياسها بدقة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد نوع الشخصية الملائم لكل وظيفة أو عمل.

الشكل 2.3: نموذج لأسئلة اختبار الشخصية

اجب بنعم أو لا:

1. أحب الفوز في أي عمل أقوم به.
2. لدي العديد من الأصدقاء.
3. انزعج أحياناً حين يتم انتقادي.
4. أفضل العمل ضمن فريق عمل.
5. أفضل أن أنجز عملاً واحداً بشكل تام عن أن أبدأ بعدة أعمال ولا أنجزها.
6. هل أنت راضٍ في حياتك؟
7. عندما كنت في المدرسة كم مرة اعتقدت بأن المدرس كان غير عادل في قرار اتخذته؟
8. هل سافرت لوحدك لاطول من 500 ميل بعيداً عن المنزل؟
9. هل عملت بوظيفة بدوام كامل؟

المصدر: Harries, Human Resources Management: A Practical Approach, 2nd, The Dryden Press, 2000.

ب- اختبارات الميول للعمل interests: الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة وميل المتقدم للوظيفة وحبّه وولائه لأداء هذا العمل، حيث يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يتقنه بسرعة، وسيكون أداءه أفضل من الآخرين.

4. Achievement Tests اختبارات الأداء

وتهدف لقياس الأداء العضلي والمهارة التي يملكها المتقدم لشغل الوظيفة، وهنا يطلب من المتقدم أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة، فمثلاً يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عدد من الصفحات ثم تحسب المدة التي استغرقها وعدد الأخطاء التي ارتكبها أو مثل اختبارات المتقدمين لأعمال الرسم الهندسي ويستخدم هذا النوع من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف التي يوجد معايير مادية لقياس كيفية أداءها، وبالتالي لا تصلح للوظائف الإدارية والإشرافية.

لا يمكن القول أن جميع الأنواع السابقة تستخدم بالنسبة لجميع الوظائف لأن اختيار نوع أو أكثر إنما يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة في شاغلها، وهذا ما يتم تحديده عن طريق ما يسمى تحليل الوظيفة. أما بالنسبة إلى جودة الاختبارات فإن هناك خصائص ينبغي أن تكون متوافرة في أي اختبار لكي يكون جيداً،

وأهم هذه الخصائص هي: (Dessler, 2012)

1. Reliability الثبات

أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صُمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف التي طُبّق فيها وفي أوقات مختلفة، وكذلك يتصف الاختبار بالثبات إذا طُبّق عدة مرات على الفرد وأعطى نفس النتائج. وهناك طرق كثيرة لتقدير ذلك، فمثلاً

يمكنك أن تقدم نفس الاختبار إلى نفس الأشخاص على فترتين من الزمن مع مقارنة النتائج في الزمن الأول مع الزمن الثاني، وهذا يُعدّ تقديراً في الاختبار مرة أخرى أو ما يسمى Retest Estimate.

2. Validity الصدق: (هل الاختبار له علاقة وطيدة بالمهنة؟) بمعنى أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، ولكي نحدد ذلك هناك ما يعرف بـ:

أ- صدق المحتوى (Content Validity): أن الاختبار يمثل عينة عادلة لمحتوى ومتطلبات الوظيفة.

ب- صدق المعيار (Criterion Validity): وهي توضح أن أولئك الذين يحققون نتائج حسنة في الاختبار هم أيضاً سيؤدون بشكل مماثل في الوظيفة والعكس بالعكس.

2.1.3.4.4 مقابلات التوظيف Comprehensive Interviews

تعد المقابلات من أكثر الوسائل انتشاراً في عملية اختيار الموظفين، حيث تتيح الكشف عن معلومات لا يمكن الكشف عنها بنفس الدقة بالوسائل الأخرى كالاختبارات، إضافة إلى التأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف.

وتعرف المقابلة بأنها: عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجهاً لوجه يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معينة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المنظمة بهدف اكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية في الطرف الثاني المتمثل بالمتقدم أو المتقدمين للعمل في المنظمة. (الموسوي، 2004)

ويمكن مناقشة مقابلات التوظيف من خلال ثلاثة محاور: (Dessler, 2012)

1. درجة هيكلتها: حيث تصنف المقابلات إلى:

أ- مقابلات مهيكلة Structured or Directive Interview:

هي تلك المقابلات التي يتم فيها وضع قائمة بأسئلة معيارية وإجاباتها المتوقعة من خلال تحليل الوظيفة المعلنة، بحيث تعطى هذه الأسئلة أوزاناً رقمية معينة يُقيم على أساسها المرشح. ولا بدّ من طرح هذه الأسئلة على جميع المرشحين بالترتيب نفسه وبالأسلوب نفسه؛ ولذلك يعتبر هذا النموذج من المقابلات أكثر صلاحية ومصداقية، كما وأن ثبات المعايير المستخدمة يؤدي إلى ضمان تحقيق العدالة في تقييم المرشحين.

ب- مقابلات غير مهيكلة Unstructured or Nondirective Interview:

هي تلك المقابلات التي لا تلتزم بتحديد قائمة أسئلة معينة، ولكن يكفي تحديد الخطوط العريضة للموضوعات المراد تغطيتها خلال المقابلة، بحيث يقوم أعضاء لجنة المقابلة بطرح الأسئلة التي ترد على أذهانهم دون ترتيب معين، وهذا ما يفسّر تعرض كل من المرشحين إلى مجموعة من الأسئلة تختلف عن غيره. ويؤخذ على هذا النوع من المقابلات إمكانية وجود نوع من عدم الموضوعية ودقة التقييم؛ وذلك لعدم وجود معيار مُوحّد يتم تقييم المرشحين على أساسه.

2. محتوى هذه المقابلات (نوع الأسئلة التي تحتويها):

أ- أسئلة موقفية Situational: وهو سؤال المرشح عن تصرفه لو تعرض لموقف محدد، وتركز هذه الأسئلة على قياس مقدرة الفرد على القيام بسلوك معين خلال موقف معين. "ويهدف هذا النوع إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها المستقبلية، فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل". (السالم وصالح، 2002)

ب- أسئلة سلوكية Behavioral: سؤال المرشح عن تصرفه في مواقف صعبة مرت عليه من قبل، والفكرة هنا أن نستخدم سلوك وأداء الموظف السابق لتوقع أداءه في المستقبل.

ت- أسئلة مرتبطة بالوظيفة Job Related: وتستهدف بشكل مباشر تقييم المعارف الضرورية لأداء الوظيفة والتي يجب أن تتوافر لدى الفرد قبل التحاقه بالعمل، وتدور هذه الأسئلة حول النواحي الفنية للوظيفة. (ديسلر، 2003)

ث- أسئلة الضغوط Stress: توجيه عدة أسئلة استفزازية للمرشح؛ وذلك من أجل الحكم على درجة حساسية المرشح والتعرف على مستوى الضغوط لديه، بحيث يصبح المرشح في موقف الدفاع عن نفسه؛ ولذلك يستخدم هذا النوع من المقابلات لتقييم المرشحين لوظائف يتعرض شاغلوها لضغوط كبيرة.

3. إدارة هذه المقابلات: هناك أكثر من أسلوب لإدارة المقابلات:

أ- المقابلات الفردية One -on- One Interviews:

يقصد بها المقابلات التي تتم بين مقابل واحد وطالب وظيفة واحد.

وقد تكون المقابلة الفردية تتابعية في نفس الوقت (Sequential Interview)، بمعنى أن يمر طالب الوظيفة على أكثر من مقابل بشكل متتابع قبل أن يصدر قرار باختياره من عدمه.

وقد تكون هذه المقابلة التتابعية غير موجهة (Unstructured Sequential)، حيث ينظر كل مقابل إلى طالب الوظيفة من وجهة نظر معينة ثم يوجه إليه مجموعة من الأسئلة وفي النهاية يكون عنه رأياً مستقلاً خاصاً به.

أما في ظل المقابلات التتابعية الموجهة (Structured Sequential Interview)، يقوم المقابل بتقييم طلاب الوظيفة بناءً على نموذج تقييم ثابت، ثم تتم المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها جميع الأفراد لاختيار أفضلهم.

ب- المقابلات الجماعية Panel Interviews: يقصد بها تقييم طالب الوظيفة من قبل مجموعة من المقابليين في آن واحد.

وبعد أن عرضت الباحثة تعريفاً للمقابلة وتوقفت عند محاورها الثلاثة، كان لابداً من الوقوف عند بعض الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المقابل أو المقابلون ومنها:
(القحطاني، 2005)

1. الميل إلى الأحكام الشخصية غير الموضوعية، فمثلاً إذا كان لدى المقابل انطباع بأن النساء لا يعملن بصورة جيدة فإنه سينظر إليهن من هذا المنظور.
2. توجيه أسئلة إيحائية، كأن يسأل المقابل المتقدم أنت تفضلّ وظيفة مندوب مبيعات أليس كذلك؟ فهذا السؤال يوحي للمتقدم أن عليه الإجابة بنعم.
3. توجيه أسئلة غير مخططة أو غير مصممة على أساس تحليل الوظيفة.
4. توجيه أسئلة عامة نمطية للمتقدمين لشغل الوظائف المختلفة، فلا تستطيع هذه الأسئلة التمييز بين الأفراد وفقاً للتمييز بين الوظائف.
5. التركيز على الجوانب السلبية في المتقدم، والتقاط الأخطاء منذ بداية المقابلة، بشكل أكبر من الجوانب الإيجابية.
6. التأثر بالحاجة العاجلة لشغل الوظائف وتقييم المتقدم بشكل سريع تلبية لهذه الحاجة العاجلة.

7. وقوع المقابل تحت تأثير الهالة، فيقوم بتقييم المتقدم بدرجات عالية لمجرد

إعجابه بصفة من صفاته، أو العكس.

8. تأثير الجوانب غير اللفظية، كالاتسامة والنظرة الغريبة للقائم بالمقابلة، وكيفية

الحديث وطريقته.

2.1.3.4.5 فحص الخلفية والتحري Background Investigation

يتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين، أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم كمعرفين في طلب التوظيف، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها المتقدم المتعلقة بمستوى إنجازته وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي أن يؤخذ تقويم المستخدمين السابقين والمعرفين بحذر. (أبو شيخة، 2000)

ويمكن الاعتماد في هذا المجال على معلومات من قبل المؤسسات الأكاديمية التي درس فيها المرشح أو أساتذته أو مكان العمل السابق، حيث يمكن التحري بطلب المعلومات مباشرة من هذه الجهات، أو عن طريق إرسال استمارة تطلب المنظمة تعبئتها من قبل الجهة المراد التحري لديها وإعادتها، بحيث تتضمن هذه الاستمارة كل المعلومات المراد معرفتها أو التأكد منها، وهنا ينبغي عدم المبالغة في الاعتماد على مصدر وحيد للمعلومات عند التحري، خصوصاً إذا كان هذا المصدر من الأشخاص المعرفين للمرشح في طلب التوظيف. (نصر الله، 2002)

2.1.3.4.6 قرار التعيين المبدئي Conditional Job Offer

يتم إصدار قرار التعيين المبدئي من الجهة المختصة، ويتم إخبار المرشح بموعد بدء العمل وتوقيع عقد التعيين وفقاً للصيغة والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، يخضع الموظف بعدها إلى فترة تجربة تختلف مدتها من منظمة إلى أخرى، بحيث يتم خلالها كتابة التقارير من قبل

المشرفين على الموظف لتقييم أداء وسلوك الموظف، ويتم إرسالها إلى الجهة صاحبة القرار النهائي بالتعيين لإصدار القرار النهائي وذلك بعد اجتياز الفحص الطبي.(الهيئي، 2003)

2.1.3.4.7 الفحص الطبي Medical/ Physical Examination

من المتفق عليه أنه إذا كان العمل يتطلب صفات بدنية معينة، فإن الحالة الصحية تُعد عاملاً أساسياً من عوامل الاختيار، وبالتالي يكون الفحص الطبي للمتقدم أساسياً في عملية الاختيار لتعظيم فاعلية التنبؤ بمدى الصلاحية الصحية للمتقدم وبالتالي فاعلية أدائه، كما أن الاختبارات الطبية تقلل من تكاليف مراحل الاختيار الأخرى إذا ما أجريت في مرحلة مبكرة من عملية الاختيار، وخصوصاً إذا كانت الحالة الصحية للمتقدم من أهم عوامل الاختيار، كما يفيد الفحص الطبي في تحديد أنسب وظيفة للمتقدم، بحيث تناسب قدراته الجسدية فتساعده على الأداء الفعال وتقلل من احتمالات عدم تكيفه مع العمل، وكذلك من معدلات الغياب بسبب المرض، فالاختبار الطبي عندما يكشف عن نقاط ضعف صحية في المتقدم لا يعني رفضه، وإنما قد يلفت نظره ونظر المنظمة إلى مجالات العلاج والتأمين الصحي المطلوبة، والفحص الطبي هو عبارة عن مجموعة اختبارات للخصائص الجسمية مثل: (القلب، الصدر، النظر، الأعصاب، وتحليل الدم، وغيرها من الأمراض)، تصمم وتختار معاييرها في ضوء متطلبات كل وظيفة على حده، وبالتالي ليس هناك قالب نمطي للفحص الطبي يطبق في جميع المنظمات وبالنسبة لجميع الأعمال، كما أنه لا يوجد ترتيب نمطي أو محدد بين وسائل أو أدوات الاختيار، فهذا يتوقف على الوظيفة ومتطلباتها، لنأخذ مثلاً وظيفة قائد طائرة التي تتطلب توافر مستوى عالٍ من حدة النظر والأعصاب، هنا يمكن أن يكون الفحص الطبي هو المرحلة الأولى.(بلوط، 2002)

2.1.3.4.8 مرحلة التعيين Job Offer

بعد الانتهاء من تصفية المتقدمين من خلال المراحل السابقة، يبقى على المنظمة اتخاذ قرار تعيين المقبولين، فإذا تقرر هذا فإن السؤال المطروح الآن هو: من الذي يمتلك سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين؟

يقوم قسم إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات باختيار العديد من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم تتم عملية الاختيار النهائي من خلال المدير الذي يشرف على الموظف الجديد لشغل الوظيفة. وفي منظمات أخرى فإن قسم إدارة الموارد البشرية ربما يتخذ القرارات النهائية في التعيين لبعض أو لكل الوظائف الشاغرة، وذلك بالاعتماد على بعض الاعتبارات مثل نوع الوظيفة، وطبيعة العمل، وحجم المرتبات، والمدفوعات المرتبطة بالوظيفة، والمدير الذي يشرف على الوظيفة الشاغرة، وفي بعض الشركات الأمريكية يتولى قسم إدارة الموارد البشرية الاختيار المبدئي للأفراد، وبعد ذلك يتم الاختيار النهائي، ويكون قرار الاختيار بعد موافقة جماعية للأربعة مديرين ولا يتم ذلك إلا بعد أن يقابل كل منهم المرشح للوظيفة. (جاد الرب، 2009)

بعد ذكر جميع مراحل الاختيار والتعيين لابد من الإشارة إلى أن هناك أساليب لعملية الاختيار والتعيين: (Robbins and Decenzo, 2002)

1. Comprehensive selection Approach: مطلوب من كل المتقدمين اجتياز جميع مراحل عملية الاختيار.

2. Discrete selection Approach: اجتياز المتقدم للمرحلة الأولى شرط أساسي لدخوله للمرحلة التالية.

يمكن وصفها والتعبير عنها بما يعرف بمدخل تصميم عملية الاختيار والتعيين على النحو

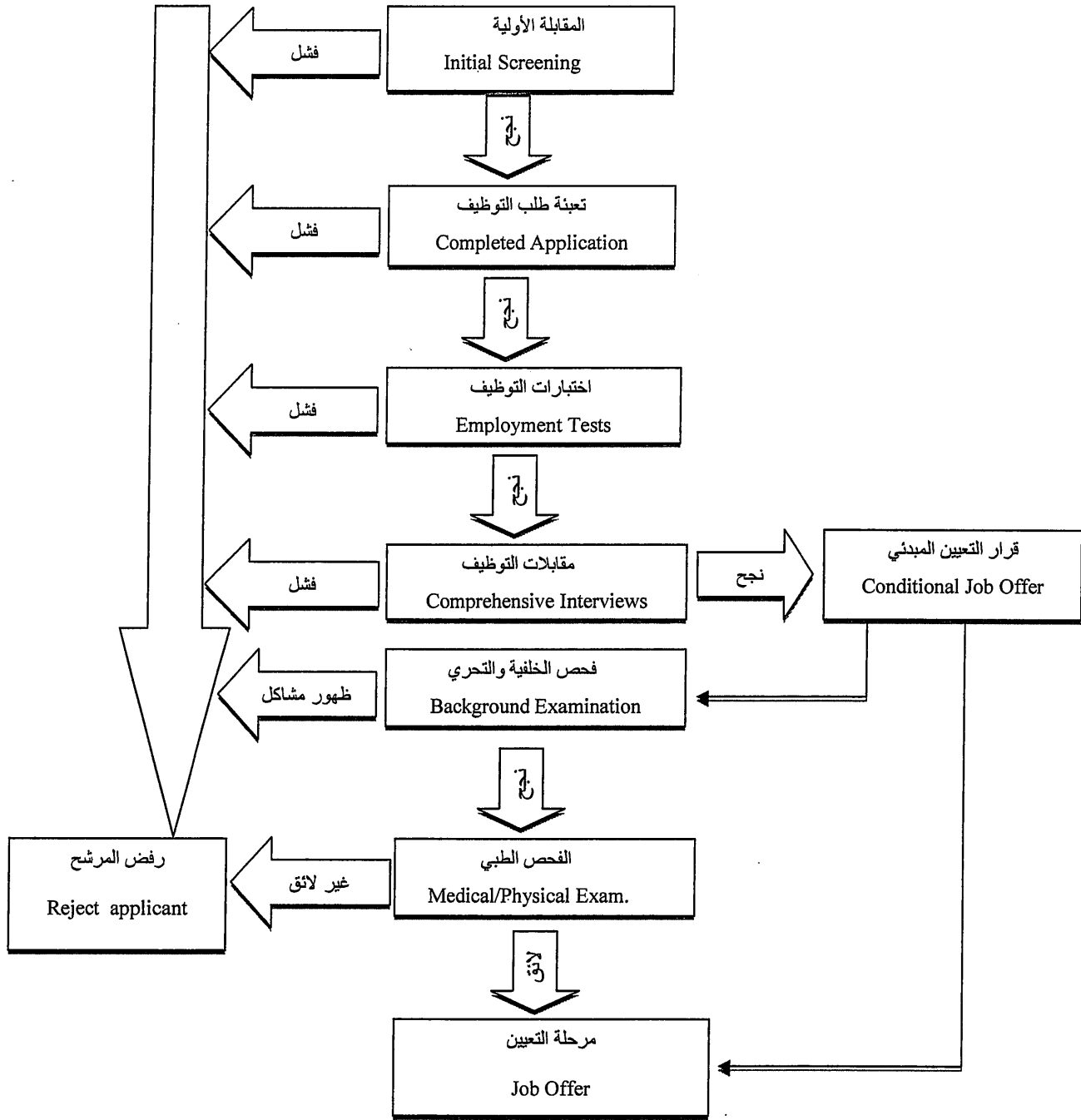
التالي: (عقيلي، 2005)

1. المدخل التعويضي: وفق هذا المدخل يكون مطلوباً من كل المتقدمين اجتياز جميع مراحل عملية الاختيار، وإن حصل أحدهم على نقاط قليلة في واحدة منها أو أكثر لا يستبعد من عملية الاختيار بل يكملها حتى آخرها؛ لأن قرار الانتقاء يُتخذ في ضوء مجموع النقاط التي يحققها المتقدم خلال اجتيازه لجميع المراحل.

2. مدخل الحواجز المتعددة: وفق هذا المدخل فإن اجتياز المتقدم للمرحلة الأولى شرط أساسي لدخوله للمرحلة التالية، وتصمّم كل مرحلة بشكل تكشف عن صفة معينة يحتاجها العمل ومطلوب توفرها لدى المتقدم، وبالتالي فإن فشله في اجتياز المرحلة يعني افتقاره لهذه الصفة، وهذا يعرضه للاستبعاد من عملية الاختيار وعدم إكماله للمراحل المتبقية منها.

وأخيراً يمكن تلخيص خطوات ومراحل عملية الاختيار والتعيين بالشكل التالي:

الشكل 2.4: مراحل عملية الاختيار والتعيين



المصدر: Decenzo, Robbins, Human Resource Management, 7th edition, 2002, P178 (ترجمة الباحثة)

2.1.4 الهيئات المحلية في فلسطين

2.1.4.1 مفهوم الحكم المحلي والإدارة المحلية

هناك خلط بين مفهوم الحكم المحلي ومفهوم الإدارة المحلية، ربما يكون سببه راجعاً إلى عدم معرفة مفهوم كل منهما من حيث الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة.

يعرف الحكم المحلي بأنه: نظام يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتياً في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة، من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شؤونهم ضمن استقلالية يضمنها الدستور أو قوانين الدولة الأساسية، ويتم تبعاً لذلك اتخاذ القرارات من قبل سكان المنطقة وممثليهم في الأمور ذات الاهتمام للمنطقة، ويُعتبر الحكم المحلي أسلوباً في اللامركزية السياسية، تقوم الدولة بموجبه بتوزيع بعض من صلاحياتها التشريعية والتنفيذية والقضائية لصالح المناطق المختلفة، حيث يقوم الدستور (القوانين الأساسية) في الدولة بتنظيم هذه العلاقة وتحديد الصلاحيات لكل من الحكومة و وحدات الحكم المحلي. (الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي، 1998)

أما الإدارة المحلية: فهي أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية، وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون، وتعتبر الهيئة شخصية اعتبارية قانونية ذات ذمة مالية مستقلة، وتملك أجهزة إدارية ومالية وصلاحيات لها مدى من الاستقلال تحدده الحكومة المركزية. (عبد العاطي، 2005)

فوفق المادة الثالثة من قانون الهيئات المحلية الفلسطيني 1997، تعتبر الهيئة المحلية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون، يتولى

إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير، ويصادق عليه مجلس الوزراء، وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات".

وحسب المادة الثالثة من القانون الفلسطيني لعام 1994: فالبلدية هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي، تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها بمقتضى أحكام القانون، وعليه تعتبر البلدية شخصاً معنوياً له أن يتقاضى أو أن يرفع القضايا باسمه أو توكيل من ينوب عنه لمثل هذه الإجراءات القضائية. يتولى إدارة البلدية مجلس بلدي منتخب لا يقل عدد أعضائه عن سبعة أعضاء ولا يزيد عن خمسة عشر، وتحدد حدود البلدية وتوسعاتها بقرار من المجلس البلدي ومصادقة من وزارة الحكم المحلي عليه.

2.1.4.2 أهداف الإدارة المحلية

هناك عدة أهداف يرجى تحقيقها من وراء توزيع السلطة في النظام اللامركزي بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية، وهي: (محمد، 2002)

1. الأهداف السياسية: وتتمثل هذه الأهداف بما يلي:

أ- تحقيق ديمقراطية الإدارة.

ب- تدريب الشعب على أن يحكم نفسه بنفسه.

ت- نظام الإدارة المحلية هو درع حصين تجاه الأزمات السياسية التي تمر بها

الدولة، مثل الحروب والثورات والانقلابات؛ لأن النظام المركزي يتعطل في مثل

هذه الأحوال وتختل الإدارة ويتوقف النشاط وتعم الفوضى، أما الإدارة المحلية

فتستمر في تقديم خدماتها.

2. الأهداف الإدارية والاقتصادية: وتتمثل هذه الأهداف بما يلي:

أ- تحقيق الكفاءة الإدارية والقضاء على البيروقراطية.

ب- دفع الجهود الشعبية إلى جانب الجهود الحكومية للعمل سوياً في النشاطات المختلفة الهادفة لتنمية المجتمع المحلي، مع مراعاة اختلاف الأماكن واختلاف السكان وبالتالي اختلاف الاحتياجات، كما أن إشراك السكان في إدارة الوحدة المحلية يزيد الإحساس بالمسؤولية، وبالتالي التعاون لإنجاز المشروعات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وانتقال المسؤولية إلى الإدارة المحلية يقلل مستويات وقنوات صنع القرار.

3. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل هذه الأهداف بما يلي:

- أ- الإدارة المحلية تستجيب للفطرة الطبيعية؛ لأن تاريخ الإنسان يؤكد أن الجماعات الصغيرة أسبق بحياتها الاجتماعية من الدولة وكانت تدير نفسها بنفسها.
- ب- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال اقتسام السلطة مع الحكومة، وعودة مردود الرسوم والضرائب المحلية إلى المرافق المحلية وبالتالي الانتفاع المباشر من هذه الأموال المحصلة.
- ت- الإدارة المحلية المنتخبة بمثابة العقل من الجسم؛ لأنها تنظم حركة الوحدة و تدير النشاطات وتحقق المصالح المرجوة، وهي وسيلة ربط بين القاعدة والقمة.
- ث- إطلاق روح المنافسة وذلك بين الوحدات المحلية المختلفة واستعلاء همم الأفراد، وتكثيف الجهود لإنجاح المشروعات المحلية المختلفة.
- ج- تخفيف الضغط على الحكومة فيما يتعلق بالشؤون المحلية.

2.1.4.3 إنشاء وزارة الحكم المحلي

إثر التوقيع على الاتفاقية المرحلية بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية عام 1993 والمتعلقة بمناطق في قطاع غزة وأريحا، وبعد الإعلان عن إقامة السلطة الوطنية بموجب هذه الاتفاقية عام 1994 وصدور المرسوم الرئاسي الفلسطيني والقاضي باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة التي كانت سارية في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل الخامس من حزيران لعام 1967 في الأراضي الفلسطينية، إثر ذلك بدأت السلطة الوطنية عملها في تنظيم وتشكيل ذاتها، وقد ضمت هيكلية السلطة الفلسطينية منذ البداية وزارة تعنى بشؤون المجالس والوحدات المحلية في فلسطين أطلق عليها وزارة الحكم المحلي. (ARD, 2000)

ومع أن التعارض بين مفهوم الحكم المحلي وإنشاء وزارة تحمل هذه التسمية على صعيد السلطة المركزية واضح وجلي من حيث أن مفهوم الحكم المحلي يعني تطبيق مفهوم اللامركزية بمضامينها الأساسية من حيث الاستقلالية السياسية والإدارية لمستوى السلطة المحلية، غير أن المتخصص في علم الإدارة قد يجد للوضعية الاستثنائية في الحالة الفلسطينية ما يبررها، فالهيئات المحلية الفلسطينية وعلى مدار عشرات السنين من التهميش والتبعية والتحكم بها من قبل السلطات المركزية الخارجية أصبحت في حالة يرثى لها وأصبحت تعاني من الضعف والهشاشة ما لم يسمح لها بإعادة تفعيل ذاتها واستنهاض مقوماتها من دون محرك خارجي يسند إليه إعادة ترميم وتنشيط هذا المستوى من السلطة، ويشرف على وضع الأسس التطبيقية لنظام سياسي ديمقراطي، على أن لا يكون تدخل هذا المحرك (وزارة الحكم المحلي) لأسباب نابعة عن رؤية شمولية لنظام الحكم، وأن لا يكون ثابت ودائم، بل تقتصر مهمته على تأسيس وممارسة الفصل العمودي بين السلطات وأن يضع ذلك موضع التنفيذ. (جرباوي، 1996)

ومنذ نشأتها حققت الوزارة انجازات هامة، فبالإضافة إلى تنظيم هيكلتها الخاصة وتوظيف وتدريب كوادرها، وإنشاء دوائر لها في المحافظات الفلسطينية المختلفة، قامت الوزارة بإقامة إدارة محلية في أكثر من خمسمائة تجمع سكاني، لم يكن لمعظمها من قبل تنظيم أو وضع حقيقي، معتمدة في ذلك على أسلوب التعيين.

وعلى صعيد البلديات، فقد استحدثت الوزارة بلديات في العديد من المناطق، حيث تم تحويل بعض المجالس القروية إلى بلديات، أما على صعيد القوانين، فقد قامت الوزارة بإعداد عملية تشريع قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لسنة 1997، الذي قدم إطاراً موحداً للمجالس البلدية والقروية، وكذلك إعداد قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 1996.

2.1.4.4 علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية

أشارت المادة رقم (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لعام 1997 إلى علاقة وزارة الحكم المحلي بالبلديات (الهيئات المحلية)، حيث تقوم الوزارة برسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس، كما أنها تقوم بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين، وهي تقوم بوضع أنظمة ولوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها بأحكام القانون .

2.1.4.5 الإطار القانوني المُنظم للحكم المحلي في فلسطين

ينظم عمل الهيئات المحلية في فلسطين إطار قانوني تداخلت في تشكيله عوامل عدة نشأت عن موروث قانوني كان نتاج مختلف الحقب التي مرت بها فلسطين، إضافة إلى العوامل التي عملت على إعادة صياغة هذا الإطار القانوني بعد توقيع اتفاقية أوسلو في العام 1993،

وما تمخض عنها من خلق اختصاصات وظيفية للسلطة الوطنية تجاه المواطن الفلسطيني حيث نصت المادة (85) من القانون الأساسي المعدل لعام 2003 على تنظيم البلاد بقانون في وحدات إدارية محلية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويكون لكل وحدة منها مجلس منتخب انتخاباً مباشراً على الوجه المثبت في القانون.

وتشمل التشريعات الفلسطينية التي تحكم تعيين الموظفين في الهيئات المحلية قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، و نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 7 لعام 2009، و قانون الخدمة المدنية رقم 4 لعام 1998، و قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية.

2.1.4.5.1 قانون الهيئات المحلية الفلسطينية

بعد مداوات عاصفة داخل أروقة المجلس التشريعي الفلسطيني اتسمت بالصد حيناً والرد حيناً آخر، وبعد تقديم العديد من المسودات والمشاريع المقترحة لقانون الهيئات المحلية الفلسطينية، وافق المجلس التشريعي بالقراءة الثالثة على مشروع قانون الهيئات المحلية الفلسطينية بطبيعته المتداولة، وقد أحيل إلى رئيس السلطة الفلسطينية للمصادقة عليه، وصدر بتاريخ 1997/10/12 وحمل الرقم (1) لسنة 1997. (مجلة الوقائع الفلسطينية، عدد 20)

ويوفر قانون الهيئات المحلية الفلسطينية إطاراً قانونياً للحكم المحلي في الضفة الغربية وقطاع غزة، ويحدد دور المجالس المنتخبة للحكم المحلي وعلاقتها مع السلطة المركزية بالأساس من خلال وزارة الحكم المحلي. (ARD, 2000) وقد أتى هذا القانون كوريث للتشريعات الأردنية السابقة في الضفة الغربية والمتمثلة بقانون البلديات رقم (29) لسنة 1955، وقانون إدارة القرى رقم (1) لسنة 1954، والتشريعات الانتدابية السارية

في قطاع غزة والمتمثلة بقانون البلديات رقم (1) لسنة 1934، وقانون إدارة القرى رقم (23) لسنة 1944.

ويمكن أن نذكر مواد قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة 1997 المتعلقة بموضوع الدراسة على النحو التالي:

نصت المادة 15 بند 25 من قانون الهيئات المحلية على دور مجلس الهيئة المحلية في: "إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي وملاك الموظفين قبل إرسالها إلى الوزارة (وزارة الحكم المحلي) للتصديق عليها."

كما نصت المادة 19 من القانون ذاته على أن:

1. يجري تعيين موظفي الهيئة المحلية وإحداث الوظائف وإلغائها وزيادة أو إنقاص مخصصاتها بإثبات ذلك في الموازنة السنوية.

2. أنظمة الموظفين: مع مراعاة أحكام قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولوائحه التنفيذية يصدر الوزير (وزير الحكم المحلي) أنظمة لموظفي الهيئات المحلية ومستخدميها، ينص فيها على واجباتهم، ودرجاتهم، وكيفية تعيينهم، وترقيتهم، وعزلهم، وإجازاتهم، واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم، والعناية الطبية بهم، والتأمين عليهم، وتخصيص رواتب تقاعد أو مكافآت لهم، وإعطائهم علاوات ونفقات سفرية، وإيفادهم في بعثات دراسية للتخصص، وغير ذلك من الشؤون التي تتعلق بهم."

2.1.4.5.2 نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 1 لعام 2009¹

بناءً على ما أقره مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في مدينة رام الله بتاريخ 30/3/2009، وبالاستناد إلى القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 وتعديلاته ولاسيما

¹ ملاحظة: نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 7 لعام 2009، أن يحمل الرقم 7 خطأ مطبعي والصحيح أنه يحمل الرقم 1.

المادة 70 منه، وعلى المادة 19 من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997 (والتي تم ذكرها سابقاً)، تم إصدار نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 1 لعام 2009.

"وفيما لم يرد بشأنه نص في هذا النظام تطبق على موظفي الهيئة المحلية أحكام قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية السارية وبقدر ما ينطبق عليهم من أحكام". (نص المادة 44 من نظام موظفي الهيئات المحلية)

ومن النقاط التي وردت في هذا النظام:

1. تعريف موظف الهيئة المحلية و الشروط الواجب توافرها فيه

عُرّف في المادة(1) من هذا النظام موظف الهيئة المحلية على أنه: "الشخص المعين بقرار من المرجع المختص، في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى موازنة الهيئة المحلية بما في ذلك الموظف المعين بموجب عقد، ولا يشمل الشخص الذي يتقاضى أجراً يومياً.

وحددت المادة(2)الشروط الواجب توافرها في موظف الهيئة المحلية وهي أن يكون فلسطيني الأصل، أكمل الثامنة عشرة من عمره، سالماً من الأمراض المعدية ومن الأمراض والإعاقات البدنية والعقلية التي تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بشهادة اللجنة الطبية المختصة، على أنه يجوز تعيين ذوي الاحتياجات الخاصة إذا لم تكن إعاقته تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بشهادة من اللجنة الطبية المختصة، ومن الشروط أيضاً أن يكون حسن السلوك والسمعة، وغير محكوم بجناية أو جنحة أخلاقية، مستوفياً لمتطلبات وشروط إشغال الوظيفة الشاغرة، وقد ذكر البند الثاني من المادة رقم (2) أن الأولوية في التعيين تعطى لسكان منطقة الهيئة المحلية.

2. تصنيف الموظفين في الهيئات المحلية

فيما يخص تصنيف الموظفين في الهيئات المحلية فقد تم توضيحه في المادة (5) من

نظام موظفي الهيئات المحلية التي نصت على أن الموظفين ينقسمون إلى:

1. موظفين دائمين: وهم الذين يعينون في وظائف دائمة ذات فئات ودرجات محددة

في جدول تشكيلات الوظائف.

2. موظفين بعقود: وهم الذين يعينون بوظائف غير دائمة بموجب عقود ويقسمون

إلى:

أ- موظفين يعينون بعقود شاملة لجميع العلاوات في وظائف مدرجة في جدول

تشكيلات الوظائف، أو على حساب المشاريع، ولديهم مؤهلات علمية عالية

وخبرات عملية مميزة، تتطلبها مصلحة العمل في الهيئة المحلية.

ب- موظفين يعينون بعقود، وتحدد رواتبهم وفقاً لأحكام هذا النظام على حساب

المشاريع، أو رواتب الموظفين المنفكين عن العمل بسبب الإجازة دون راتب،

وتحتسب رواتبهم وفقاً لأحكام هذا النظام على أن لا تتجاوز المخصصات

المرصودة لهذه الغاية راتب الموظف المنفك عن العمل.

3. الجهة صاحبة الاختصاص بالتعيين

نصت المادة (10) من نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 7 لعام 2009 على ما يلي:

1. تشكل في الهيئة المحلية لجنة تسمى (لجنة شؤون الموظفين) برئاسة الرئيس

وعضوية أحد أعضاء المجلس والمدير التنفيذي للمجلس أو أحد كبار الموظفين، و

مسؤول القسم المختص.

2. تتولى اللجنة المهام والصلاحيات التالية وترفع تنسيباتها بشأنها إلى المجلس:

أ- تعيين الموظفين وتعديل أوضاعهم بما في ذلك الموظفين بعقود.

ب- ترفيع موظفي الهيئة المحلية من درجة إلى درجة أعلى.

ت- إيفاد الموظفين للبعثات والدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية لموظفي الهيئة المحلية لرفع مستوى الأداء وتحسين نوعية العمل.

ث- إجراء الامتحانات التنافسية والمقابلات الشخصية للمرشحين للتعيين.

ج- أي مهام أو صلاحيات أخرى ورد النص عليها في هذا النظام.

3. تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها كلما دعت الحاجة، ويكون اجتماعها قانونياً بحضور جميع الأعضاء وتتخذ قراراتها بموافقة ثلاثة أعضاء وفي حال تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس.

كما نصت المادة (11) على أن يتم التعيين في وظائف الهيئة المحلية وفق الاحتياجات التي تم إقرارها في جدول تشكيلات الوظائف الذي يصادق عليه الوزير بناء على تنسيب المجلس، و لا يجوز التعيين أو الترفيع إلا إلى وظيفة شاغرة. ويتم تعيين الموظفين بقرار من المجلس بناءً على تنسيب اللجنة، ويخضع القرار لمصادقة الوزير وفق ما جاء في المادة رقم (12).

أما المادة (13) أعطت رئيس الهيئة صلاحية تعيين عمال بأجر يومي بالنص التالي:
يتم تعيين العمال بأجر يومي للقيام بعمل مؤقت طارئ أو موسمي بقرار من الرئيس في حدود المخصصات المرصودة في موازنة البلدية ويتم إنهاء خدماتهم بقرار من الرئيس.

4. التعليمات المتعلقة بتنفيذ أحكام نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 7 لعام 2009

جاء في طيات هذه التعليمات ما يخص الدراسة الحالية من حيث الوصف الوظيفي وإجراءات الاختيار والتعيين على النحو التالي:

وفق المادة (2) من هذه التعليمات فإنه على رئيس الهيئة المحلية أن يقدم وصفاً شاملاً للوظائف في الهيكلية التنظيمية (المصادق عليها وفق المادة (1)) في الهيئة المحلية يحتوي وصفاً لكل وظيفة محدداً فيه: واجباتها، ومسؤولياتها، وشروط شغلها، وتصنيفها، وأي تعديل يطرأ عليها إلى الوزارة وتقدم الوزارة رأيها بشأنها. يصدر الوزير قراراً باعتماد هذه الأوصاف وتوافي الوزارة الهيئات بصورة عنها وما يطرأ عليها من تعديلات.

وفيما يخص تحديد احتياجات الهيئة المحلية للموظفين فقد نصت المادة (4) من هذه التعليمات على ما يلي:

1. تقدم الهيئة المحلية إلى الوزارة قائمة بحاجتها السنوية من الوظائف الواردة في الهيكلية التنظيمية المعتمدة الخاص بها (وظائفها المعتمدة) مرفقة مع الموازنة من كل عام.

2. تقوم الوزارة بالتنسيق مع الهيئة المحلية المعنية بدراسة احتياجات الهيئة المحلية السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد في ضوء الموارد المالية، ورصد المخصصات للإحداثيات التي توافق عليها، وإدراجها ضمن الموازنة العامة.

3. تتولى الهيئة المحلية بعد التنسيق مع الوزارة إعداد تشكيلات وإرفاقه مع الموازنة خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر، وتحدد فيه: أسماء الوظائف، ودرجاتها، وأعداد الموظفين وأسمائهم ورواتبهم على كل وظيفة (خلال السنة السابقة والسنة الحالية) مع بيان أسباب التغيير عن السنة السابقة، وتقوم برفعه إلى الوزارة.

كما نصت المادة (8) على أن يصدر رئيس الهيئة المحلية بالتنسيق المسبق مع الوزارة بشغل وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي وجدول تشكيلات الوظائف وذلك بعد تنظيم

إعلان داخلي ومسابقة لشغل هذه الوظيفة مع مراعاة شروط الانتقال من فئة وظيفية إلى فئة وظيفية أخرى.

2.1.4.5.3 قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998

بالرجوع إلى قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998، الذي نص قانون الهيئات المحلية الفلسطيني المذكور أعلاه على مراعاة أحكامه عند وضع النظام الخاص بموظفي الهيئات المحلية، نجد أنه قد حدد في المادة (24) الشروط العامة الواجب توفرها في مَنْ يُعين في الوظيفة العامة وهي: أن يكون فلسطينياً أو عربياً، أكمل السنة الثامنة عشرة من عمره، خالياً من الأمراض والعاهات البدنية والعقلية التي تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بموجب قرار من المرجع الطبي المختص، وأن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، وغير محكوم عليه من محكمة فلسطينية مختصة بجناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة، ما لم يرد إليه اعتباره.

وجاء في المادة (25) من قانون الخدمة المدنية أيضاً القواعد التي يجب مراعاتها في التعيين لأول مرة وهي:

1. 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.
2. لا يجوز تعيين الطالب المتفرغ في الدراسة في وظيفة شاغرة في الموازنة.
3. لا يقبل مرشح للخدمة المدنية لوظيفة تتطلب رخصة بموجب قانون إلا إذا كان المرشح حاصلاً على الرخصة المطلوبة من الجهة ذات الاختصاص.

4. 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.

5. تكون معادلة الشهادات من قبل وزارتي التربية أو التعليم العالي كل حسب

اختصاصها وذلك وفقاً لأحكام القانون.

6. أن لا يقل السن عن ثماني عشرة سنة.

وقد نصت المادة (26) من قانون الخدمة المدنية على:

تشكل لجان اختيار الموظفين للتعين على الوظائف شاغرة في الدوائر الحكومية من

ممثلين عن كل من: 1. الدائرة المعنية 2. ديوان الموظفين. وتوضح اللائحة التنفيذية

تفصيلاً بذلك.

وفيما يتعلق بالإعلان عن وظيفة شاغرة فقد حدد قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة

1998 آلية الإعلان عن الوظائف على النحو التالي:

1. يتم الإعلان عن الوظائف الخالية خلال أسبوعين من خلوها في صحيفتين يوميتين على

الأقل، ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها ويُشعر الديوان

بذلك. (المادة 19)

2. 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. (المادة 20)

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

(21

2.1.4.6 تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية

لقد جاء في القرار الصادر عن وزير الحكم المحلي (1) سنة 1997 والمصادق عليه من قبل المجلس التشريعي ورئيس السلطة الفلسطينية، اعتماداً على القرار (5) لسنة 1995 بشأن الهيئات المحلية في فلسطين، يشير أن المعايير التي اتبعت في تصنيف الهيئات المحلية كانت ذاتية (بالاستناد إلى التعداد السكاني وتاريخ إنشائها)، وتم التطرق إلى أنواع مجالس الهيئات المحلية فقط في تعريف مجلس الهيئة المحلية، وهو (يشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية). فمضمون القرار أنه يصنف الهيئات المحلية إلى

الفئات الآتية: (وزارة الحكم المحلي، 2005)

1. فئة (أ) وهي البلديات التي تشمل مراكز المحافظات.
2. فئة (ب) وهي البلديات التي كانت قبل عهد السلطة والبلديات التي استحدثت ويبلغ عدد سكانها أكثر من 15000 نسمة.
3. فئة (ج) وهي البلديات التي يبلغ عدد سكانها ما بين 5000 ألف و 15000 ألف نسمة.
4. فئة (د) وهي البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من 5000 آلاف نسمة.

2.2 الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وإعطاء فكرة عن أهداف كل دراسة، وأهم ما توصلت إليه من نتائج، فهناك دراسات طُبقت على البيئة العربية قمت بعرضها ضمن الدراسات العربية، وغيرها من الدراسات قمت بعرضها ضمن الدراسات الأجنبية.

2.2.1 الدراسات العربية

الدراسة الأولى

دراسة الجعبري(2011): بعنوان " تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى".

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الفلسطينية الكبرى والبالغ عددها 56 مؤسسة تعمل في الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات نصف المنظمة.

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

نتائج الدراسة:

1. هناك فجوة تتشابه بين ما يريده المديرون من مهارات وبين طرق تقييم هذه المهارات.

2. استنتج الباحث من خلال المقابلات التي أجراها بان المديرين يعتقدون بأنه ومن خلال المقابلات يتم تحديد شخصية المرشح للوظيفة وكذلك يتم تقدير إمكاناته الذهنية ومعرفته بمتطلبات الوظيفة وهذا لا يؤدي إلى الاختيار الأمثل وذلك لأن للمقابلات سلبيات منها تأثير لجنة المقابلة أو قسم منها بالانطباع الأول (first impression) وإمكانية تشويه صورة المرشح للوظيفة من خلال تقمصه شخصية غير التي هو عليها. (Dessler, 2005).

3. لوحظ من خلال المقابلات أن الشركات العائلية بعيدة عن ممارسات التوظيف، وإنها تمارس التطبيقات التقليدية حيث يتم أحيانا عمل مقابلات فقط، وتكون شكلية للمتقدمين لطلبات التوظيف وأنهم يعتمدون على المعارف كطريقة لاستقطاب الموظفين الإداريين وإنهم يعتبرون الموظفين الإداريين منفذين لسياساتهم وتعليماتهم ولا يمارسون الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وغيرها.

4. شركات الاتصالات تطبق ممارسات التوظيف بشكل كبير من استقطاب واختيار وتعيين.

الدراسة الثانية

دراسة جاسم (2010): بعنوان "تحليل وتوصيف الوظائف للعاملين في المكتبات الجامعية / دراسة حالة".

وقد شملت الدراسة جميع الموظفين العاملين في وحدات المكتبة ماعدا الوحدة الإدارية والمالية، وكذلك شملت الدراسة الأمين العام للمكتبة ومديري الشعب، وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارة استبانة لجميع الموظفين المشمولين بالدراسة للتعرف وبشكل تفصيلي على

المهام والواجبات المكلفين بها، والصلاحيات المخولة لهم وللوقوف على طبيعة وماهية الأعمال التي يقوم بها كل موظف.

كما وزعت استمارة استبانة لمدير الوحدة الإدارية واستمارة استبانة للأمين العام للمكتبة للتعرف على رأيهم ومدى صحة ما ثبته الموظفون من تفاصيل لأعمالهم والواجبات المنوطة بهم.

هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة الواقع النظري والتطبيقي لتحليل وتوصيف الوظائف الموجودة حالياً في المكتبة.
2. تقييم ما هو موجود حالياً من نظم تحليل وتوصيف للوظائف في المكتبة الجامعية للوقوف على مدى فاعليتها وتحقيقها للأهداف.
3. التعرف على اتجاهات وآراء مديري المكتبة الجامعية بشأن تحليل وتوصيف الوظائف ومدى تلبيةها لحاجة المكتبة.
4. وضع أنموذج لتحليل وتوصيف للوظائف و شاغليها في المكتبة الجامعية.

نتائج الدراسة:

1. عدم وجود توصيف وظيفي للمكتبي وبما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المكتبة.
2. اقترحت الدراسة أنموذجاً لتوصيف وظيفي جديد لعنوان اختصاصي معلومات ومكتبات.

الدراسة الثالثة

دراسة الأسطل(2009): بعنوان "مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري/ دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله"

وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 125 موظف من الإداريين والقانونيين والفنيين في المجلس التشريعي الفلسطيني بغزة ورام الله، واستجابت منهم (91 موظفاً) بنسبة (72%)، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري في المجلس التشريعي الفلسطيني، وكيفية التوصل إلى الحلول المقترحة لعلاج أوجه الخلل والقصور في التنظيمات الإدارية.
2. التعرف على تأثير الوصف الوظيفي على كفاءة أداء موظفي المجلس التشريعي باختلاف كل من طبيعة الوظيفة والمؤهل العلمي.

نتائج الدراسة:

1. نقص المعرفة في عملية الوصف الوظيفي بالمجلس التشريعي الفلسطيني، بالإضافة إلى ضعف التنظيم الإداري.
2. قلة المهارات الإدارية للإدارة العليا في اتخاذ الوصف الوظيفي كعملية أساسية في تقييم المؤهلات العلمية.

3. وجود علاقة دالة إحصائياً بين إجراءات الوصف الوظيفي وقدرة المؤسسة على فهم عيوب التنظيم الإداري.

الدراسة الرابعة

دراسة أبا زيد (2008): بعنوان "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن"

وقد تم تطوير استبانته وزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) فرد، وقد تم استعادة (380) استبانته منها أي ما نسبته (76%).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن.

نتائج الدراسة:

1. يتم التعميم عن وظائف المديرين الشاغرة ووضع معايير وأسس للاختيار، حيث يتم عقد امتحانات تنافسية بين المتقدمين.
2. يتم إجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين للوظائف الشاغرة لمعرفة قدراتهم واستجاباتهم.
3. تتم معاملة جميع المتقدمين للوظائف الشاغرة وفق مبادئ العدالة والمساواة حيث تعطى الفرصة لكافة رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات للتقدم والمنافس لإشغال الوظائف الشاغرة.

الدراسة الخامسة

دراسة الكوت(2008): بعنوان "دراسة حول ممارسات الاستقطاب والاختيار في مصر"

ركزت هذه الدراسة بوجه خاص على أساليب التوظيف والاختبار المستخدمة، وكما تناولت الدراسة مسؤولية الإدارة عن الاستقطاب والاختيار.

تكون مجتمع الدراسة من المنظمات التي لديها دائرة موارد بشرية فقط، حيث أُخذت عينة عمدية (purposive sample) من تلك المنظمات التي تعمل في قطاعي الصناعة والخدمات، و قد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

هدفت الدراسة إلى:

1. تحديد في ما إذا كان للبيئة المصرية تأثير على ممارسات التوظيف والاختيار.
2. تحديد في ما إذا كانت تستخدم ممارسات مختلفة لفئات مختلفة من الموظفين.
3. تحديد في ما إذا كانت مسؤولية التوظيف والاختيار مشتركة بين خبراء إدارة موارد بشرية والمدراء التنفيذيين.

نتائج الدراسة:

1. وجود تأثير للبيئة المصرية على ممارسات الاستقطاب والاختيار المستخدمة.
2. الإعلان والاستقطاب الداخلي من أكثر وسائل الاستقطاب استخداماً.
3. وجود اختلاف في وسائل الاستقطاب المستخدمة باختلاف نوع الوظيفة (إداري، عمل احترافي، عمل مكتبي).

4. وجود اختلاف في وسائل الاختيار المستخدمة باختلاف نوع الوظيفة، فمثلاً المقابلة وطلب التوظيف والمعرفون أكثر الوسائل استخداماً لاختيار المدراء، وأكثر من نصف العينة تستخدم الاختبارات لاختيار موظفي الوظائف الأخرى.

الدراسة السادسة

دراسة بن محيا(2005): بعنوان "تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام".

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته حيث كانت موجهة للمدربين من ضباط وصف ضباط وللمدربين من الطلاب والبالغ عددهم(990) فردا عند تطبيق الدراسة ميدانياً، للتعرف على آرائهم لتقويم عملية الاختيار التي تم قبولهم بموجبها ضمن البرامج التدريبية في الأمن العام، حيث قام الباحث بمسح شامل للمدربين من الضباط وصف الضباط وعددهم(78) فرداً، وباختيار عينة عشوائية بسيطة من الطلاب المتدربين في مدينة تدريب الأمن العام بالرياض وعددهم(456) فرداً.

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى استخدام أساليب جذب واستقطاب الأفراد إلى مدينة تدريب الأمن العام.
2. التعرف على مدى فعالية تطبيق أساليب اختيار الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بدقة وموضوعية.
3. التعرف على مدى تأثير المعوقات سلباً على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بموضوعية وعدالة.

4. التعرف على مدى وجود مقترحات تساعد وتسهم في تطوير اختيار وقبول الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام.

5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقويم المدربين والمتدربين لأساليب اختيار الأفراد في المن العام وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

نتائج الدراسة:

1. وجود استخدام متوسط لأساليب جذب واستقطاب الأفراد إلى مدينة تدريب الأمن العام، وفي مقدمتها "النصائح التي يقدمها الأقارب والأصدقاء"، وفي مؤخرتها "الإعلان في الإنترنت".

2. هناك فعالية تطبيق متوسطة لأساليب اختيار الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بدقة وموضوعية، وفي مقدمتها "الاختبارات الطبية"، وفي مؤخرتها "الاختبارات التحريرية".

3. وجود تأثير سلبي كبير للمعوقات على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بموضوعية وعدالة، وفي مقدمتها "الضغوط الخارجية (الواسطة)"، وفي مؤخرتها "صعوبة الاختبارات وعدم شموليتها".

4. هناك مقترحات جيدة لتطوير اختيار وقبول الأفراد بمدينة تدريب الأمن العام، وفي مقدمتها "وضع موقع للمدينة على الإنترنت يوضح شروط الالتحاق وأنواع الاختبارات"، وفي مؤخرته "اعتماد أسلوب اللامركزية في إجراء المقابلات".

5. وجود فروق جوهرية دالة إحصائية بين المدربين والمتدربين في آرائهم حول المحور الرابع (مقترحات تطوير اختيار وقبول الأفراد بمدينة تدريب الأمن العام) لصالح المدربين "الضباط، وصف الضباط " أمام المتدربين " الطلاب".

الدراسة السابعة

دراسة إسماعيل(2004): بعنوان "تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل".

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل بالتطبيق على شركات الخدمات الأمنية.

2. وضع المقترحات التي تساعد على تطوير سياسة الاختيار والتعيين بالشكل الذي يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويحقق درجة عالية من التوافق الوظيفي تضمن تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل والانتماء للمنظمة.

نتائج الدراسة: وجود عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين مما انعكس على عدم التعرف على ميول وقدرات طالبي العمل، وكذلك اعتماد هذه العملية على المقابلات فقط.

الدراسة الثامنة

دراسة المطيري(2003): بعنوان "تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية في

الأجهزة العامة".

تهدف الدراسة إلى:

1. تقييم سياسات اختيار القيادات الإدارية الوسطى بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية من حيث اتفاقها مع الأسس العلمية.

2. التعرف على بعض المشكلات التي تعترض تطبيق سياسة الاختيار والتعيين ووضع التوصيات المناسبة لعلاج مشكلاتها.

نتائج الدراسة:

1. السياسات الحالية في الاختيار والتعيين لا تعتمد على أي أسس علمية، إنما هي اجتهادات شخصية لا تضع اعتباراً للأسس العلمية السليمة في الاختيار والتعيين، ولذلك فهذه السياسات لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2. عدم الاهتمام بمنظومة الاختيار والتعيين والأنشطة المكونة لها مثل التخطيط لاحتياجات وتوصيف الوظائف القيادية.

3. ندرة تطبيق أساليب الاختيار والتعيين، مثل الاختبارات والمقابلات، ويتم اختيار القيادات الإدارية وفقاً للاجتهادات الشخصية.

الدراسة التاسعة

دراسة موسى (2003): بعنوان "تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى استخدام الوسائل وتقييمها لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثره على أداء العاملين.

2. التعرف على مساهمة عملية الاختيار في رفع أداء العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية.

3. التعرف على مدى تحقيق الإشباع المهني، والتعرف على مدى كفاءة طاقم التوظيف في هذه المنشآت.

نتائج الدراسة:

1. عدم وجود توصيف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل للوظيفة.
2. عدم كفاءة طاقم التوظيف نتيجة قلة الخبرة وعدم التطبيق للوائح بموضوعية.

الدراسة العاشرة

دراسة فرحات (2001): بعنوان " تحليل ووصف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى"

ولقد ضم مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، وتم تحديد عينة بواقع 11% (55 موظف) من إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددها 485 موظفاً.

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على الجوانب العلمية والعملية بكل من تحليل الوظائف ووصف الوظائف.
2. التعرف على نظم التحليل والوصف للوظائف والمطبقة حالياً في المكتبات الجامعية.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة بأن تحليل الوظائف الذي تعده المكتبة المركزية لجامعة عين شمس عبارة عن عرض للوظائف الموجودة في المكتبة ومسمياتها، ولا يعتبر تحليلاً للوظائف بالمعنى المتعارف عليه، بالإضافة إلى أن وصف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى وضع أساساً يصلح لجميع الوظائف في المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة. Nyasha and et al. (2013):

Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organization

أهمية إنشاء التحليل الوظيفي في المنظمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إنشاء تحليل الوظائف في شركات تصنيع الخبز في زيمبابوي.

وقد استخدم منهج دراسة الحالة الذي طُبّق على عينة عشوائية بسيطة من ست شركات من أصل سبع شركات مسجلة. وقد تم استخدام الاستبيانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن الإعداد الجيد للتحليل الوظيفي له انعكاسات إيجابية على الموظفين، والأداء التنظيمي، و دوران العمالة، والنمو، والحصة السوقية والقيمة السوقية لشركات تصنيع الخبز. وحتى تكون عملية التحليل فعّالة لا بدّ من قيام المحللين بالتصريح بالمعلومات التالية: إبلاغ الموظفين الذين سيتم التعامل معهم للقيام بهذا التحليل، وكيف سيتأثر الموظفون بهذه العملية، والحصول على الموافقة المسبقة، وبالتالي تكون حقوق المشاركين محفوظة.

الدراسة الثانية:

دراسة. Mohammed Nurul Absar (2012):

Recruitment & selection Practices in Manufacturing Firms in Bangladesh

ممارسات الاستقطاب والاختيار في الشركات الصناعية في بنغلادش

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. اكتشاف أوجه الشبه والاختلاف بين الشركات الصناعية في القطاعين العام والخاص في بنغلادش فيما يتعلق بممارسات الاستقطاب والاختيار.

2. طرح سياسات لتحسين ممارسات الاستقطاب والاختيار في الشركات التي شملتها الدراسة.

وقد تم جمع المعلومات من 26 شركة من القطاع العام و34 شركة من القطاع الخاص، باستخدام الاستبيان الذي تم إرساله لمدرء الموارد البشرية في تلك الشركات.

أوضحت النتائج ما يلي:

1. الشركات الخاصة تجري عملية الاستقطاب بناءً على التحليل الوظيفي بشكل أكبر من الشركات العامة.

2. لا فرق بين الشركات العامة والخاصة فيما يتعلق بمشاركة مديري الموارد البشرية في عملية الاختيار.

الدراسة الثالثة:

دراسة Ioannis Nikolaou (2011):

Core processes and applicant reactions to the employment

interview: an exploratory study in Greece.

العمليات الأساسية وردود فعل المرشحين لمقابلات العمل: دراسة استكشافية في اليونان

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. النظر في ممارسة مقابلة العمل من منظور المقابل واستكشاف عدد من القضايا وتحديدها على أنها هامة في زيادة فعالية المقابلة.

2. النظر في الدور الذي تلعبه خصائص المقابليين في ردود فعل المرشحين وسلوكياتهم أثناء المقابلات.

وقد جاء البحث على شكل دراستين:

الأولى: الهدف منها معرفة الطريقة التي يتم بها إعداد المقابلات كأداة من أدوات الاختيار والتعيين.

استخدمت المقابلات لجمع معلومات حول عملية المقابلة للمرشحين، وهيكلية ومحتوى المقابلات، تقييم المرشحين وفعالية المقابلة، وقضايا التمييز. وتوصل الباحث إلى:

• مدة المقابلات تمتد من 30-60 دقيقة، ويمكن أن تكون أقل من نصف ساعة، ويمكن أكثر من ساعة.

• عدد المقابليين قد يكون مقابل واحد أو اثنان.

• عدد المقابلات التي تعقد قبل اتخاذ القرار ممكن أن تكون مقابلتين أو ثلاث.

• نوع المقابلات التي تعقد هي مقابلات سلوكية وموقفية.

• المهارات التي يُسأل عنها هي مهارات الاتصال، ومهارات العمل ضمن فريق، التكيف، ومهارات تنظيمية.

الثانية: الهدف منها استكشاف ردود فعل المتقدمين للوظائف حول مقابلات التوظيف وكذلك أساليب الاختيار المختلفة.

استخدم لهذه الدراسة الاستبيان لالتقاط ردود أفعال المرشحين حول المقابليين، وفرص عمل بديلة، جاذبية العمل، وسلوكيات المقابليين، وتقييم شامل للمقابلة.

وتوصل الباحث إلى أن خصائص المقابلين لها تأثير مباشر على تقييم المتقدمين للوظيفة وتأثير غير مباشر على تصوراتهم آخر المقابلة.

الدراسة الرابعة:

دراسة (2010)Lara D. Zibarras and Stephen A. Woods:

A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors.

دراسة ممارسات الاختيار والتعيين في بريطانيا

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق اختيار الموظفين المتبعة في 579 منظمة بريطانية مختلفة من حيث الحجم ومن حيث مجال عمل القطاعات.

وقد أشارت النتائج إلى:

1. السيرة الذاتية (CVs) هي أكثر طرق الاختيار استخداماً، يليها الثالث التقليدي المكون من طلب التوظيف application form، المقابلات interviews والمعرفون references.

2. استخدام أساليب الاختيار المختلفة كانت مماثلة في كل من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

3. اختلفت طرق الاختيار والتعيين باختلاف نوع القطاع؛ حيث أن القطاعين العام والتطوعي أكثر استخداماً للطرق الرسمية للاختيار والتعيين (على سبيل المثال تلجأ إلى تعبئة طلب التوظيف أكثر من استنادها على السيرة الذاتية، كذلك تلجأ للمقابلات المهيكلة أكثر من غير المهيكلة).

Fairness Reactions to Selection Methods: A Romanian study

ردود الأفعال حول مدى إنصاف طرق الاختيار والتعيين

هدفت هذه الدراسة إلى بحث ردود فعل عينة مكونة من 240 موظف روماني على طرق

الاختيار والتعيين المتبعة.

وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. الأسلوب الأكثر استخداماً على نطاق واسع هو عينات العمل (60.8%)، تليها المراجع الشخصية (47.5%)، والبيانات الحيوية - نماذج الطالبة محددة جداً معلومات عن الخبرة في العمل، التعليم، والمهارات؛ ويمكن أن تشمل أيضاً الأسئلة حول الهوايات، والمصالح، الإنجازات السابقة (46.7%). في حين أن الطرق الأقل استخداماً كانت على النحو التالي: دراسة الخط (4.7%) والعرق (0%). ومن المثير للاهتمام أن 38.8% من المشاركين فقط يجري تقييمهم من خلال المقابلات، وهو عدد أقل بكثير من مما كان قد ذكر في بلدان أخرى.

2. لمقارنة ردود الفعل في رومانيا مع تلك الواردة في الولايات المتحدة وسنغافورة واليونان، تم إجراء اختبارات F tests لمقارنة الوسائل عبر البلدان الأربعة، وأشارت النتائج أن وسائل الاختيار الرومانية جميعها مختلفة باستثناء المقابلة وبشكل أكثر تحديداً، أعطى الرومانيون تقييمات أعلى لكل عينات العمل، واختبارات القدرة، والسير الذاتية، والمراجع الشخصية، BIODATA، واختبارات الشخصية، واختبارات السلامة، وفي المقابل أعطى الرومانيون تقييمات أقل للاتصالات الشخصية، ودراسة الخط، والعرق.

دراسة Simona Sudaviciute (2008):

Attitudes towards personnel selection methods in Lithuanian and Swedish samples

دراسة حول الاتجاهات نحو طرق اختيار الموظفين في ليتوانيا والسويد

كان الهدف من هذه الدراسة تحليل اتجاهات طلاب ليتوانيا، موظفي ليتوانيا، وطلاب السويد نحو طرق اختيار الموظفين.

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تعبئتها من قبل 197 طالب و86 موظف.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. اختبارات عينة العمل (work-sample tests) كانت أكثر طرق الاختيار عدالةً وفق العينة اللتوانية، بينما العينة السويدية أظهرت أن أكثر طرق الاختيار عدالةً هي اختبارات عينة العمل، والمقابلة، والسير الذاتية، والمعرفون.
2. اختبارات القدرات الكتابية واختبارات الصدق كانت أكثر الطرق المحببة لدى طلاب لتوانيا، بينما كانت المقابلة، والسير الذاتية، والمعرفون، والاتصال الشخصي هي أكثر الطرق المحببة لدى طلاب السويد.
3. الاتصال الشخصي ودراسة الخط رُتبت على أنها أقل مرتبة من ناحية العدالة وفق العينة اللتوانية، بينما دراسة الخط فقط رُتبت على أنها الأقل عدالةً وفق العينة السويدية.

الدراسة السابعة:

دراسة (2006) Piotrowski and Armstrong:

Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms

دراسة حول ممارسات التوظيف والاختيار المطبقة في إدارة الموارد البشرية في أمريكا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق ووسائل الاختيار المتبعة لاختيار الموظفين من خلال دراسة مسحية على (1000) شركة في أمريكا تم اختيارها بطريقة عشوائية من خلال دليل الشركات، وتم إرسال رسائل بوسائل بواسطة البريد الإلكتروني إلى الشركات مدار البحث لاستقصائها حول طرق التوظيف والاختيار المطبقة فيها، وقد استجابت (151) شركة فقط.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. غالبية الشركات تعتمد الأساليب التقليدية في الاختيار والتعيين بدلاً من الطرق الحديثة للاختيار.
2. (25%) من الشركات المستجيبة تُخطِّط لإجراء الفحوصات والاختبارات عبر الانترنت (Online Test).
3. (20%) من الشركات المستجيبة تطبق امتحان فحص الشخصية.

الدراسة الثامنة:

دراسة (2004) C.M. Siddique:

Job analysis: a strategic human resource management practice

التحليل الوظيفي: كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

بحثت هذه الدراسة تأثير التحليل الوظيفي على الأداء التنظيمي بين 148 شركة في الإمارات العربية المتحدة (دول منطقة الخليج).

ولأغراض هذه الدراسة أخذت مفردات العينة من إمارتي دبي والشارقة، حيث تقع الأنشطة التجارية في كلتا الإماراتين في مجموعات جغرافية واسعة أو كتل تجارية، وقد تم اختيار 3 كتل من دبي و2 من الشارقة بشكل عشوائي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. التحليل الوظيفي يمكن أن يقدم بعض المزايا الإضافية في نتائج الأداء.
2. يتعين على الشركات مراجعة مهارات القوى العاملة واستراتيجيات التوظيف باستمرار، لتحقيق تطابق بين متطلبات الوظيفة ومهارات الموظفين.
3. التحليل الوظيفي له تأثير على أداء الشركة وعليه فإن مديري الموارد البشرية ينبغي أن يكونوا في موقف أقوى لإقناع المديرين التنفيذيين والموظفين بالدور الاستراتيجي والقيمة المضافة للتحليل الوظيفي.

الدراسة التاسعة:

دراسة Hausknecht et al. (2004):

Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis

دراسة حول اتجاهات طالبي الوظائف نحو إجراءات الاختيار

وهي دراسة تحليلية بلغت عينتها (86) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية تم

استقصاؤها بواسطة الاستبانة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. الأفراد الذين لديهم إدراك إيجابي نحو إجراءات الاختيار تكون لديهم نزعة وميل للتعبير عن حبهم وتفضيلهم للمنظمة، ولديهم أيضاً الاستعداد لقبول أية واجبات في العمل، كما أنهم ينصحون غيرهم للعمل في المنظمة نفسها.
2. وجود ارتباط إيجابي بين عدالة إجراءات الاختيار والأداء.
3. المقابلات وفحص نماذج العمل كانت محببة ومفضلة أكثر من الامتحانات العقلية وامتحانات المقدرة والمعلومات في إجراءات الاختيار.

الدراسة العاشرة:

دراسة (Moscoso and Salgado) (2004):

Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal.

دراسة حول الاتجاهات نحو إجراءات الاختيار في إسبانيا والبرتغال

اشتملت عينة الدراسة على عينة من (125) فرداً من إسبانيا، و (104) فرداً من البرتغال، بهدف التعرف على اتجاهاتهم في تقييم طرق الاختيار ومدى اعتمادها الطرق العلمية والعدالة، وعدم خرقها لخصوصية المتقدمين.

تبين أنّ المعيار المفضل للاختيار في إسبانيا هو المقابلة واختبار عينة العمل وامتحان القدرة وامتحان الشخصية، أما في البرتغال فالمعيار المفضل كان المقابلات واختبار عينة العمل وامتحان القدرة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- 3.1 مقدمة.
- 3.2 منهجية الدراسة.
- 3.3 مجتمع الدراسة.
- 3.4 عينة الدراسة.
- 3.5 أدوات الدراسة.
- 3.6 صدق وثبات أدوات الدراسة.
- 3.7 المعالجة الإحصائية.
- 3.8 إجراءات جمع وتحليل البيانات.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدق وثبات هذه الأدوات، كما يتضمن هذا الفصل المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل استبانة الدراسة، وأخيراً وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لجمع وتحليل البيانات.

3.2 منهجية الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، وكذلك أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع البيانات وهما:

1. المصادر الأولية: لقد تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء المقابلات المهيكلية، ومن ثم توزيع الاستبانة.

2. المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على الكتب والدوريات والرسائل الجامعية ومواقع الانترنت التي تناولت موضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى الوصف الوظيفي المُعدّ من قبل وزارة الحكم المحلي، وكذلك دراسة وتحليل النماذج المختلفة، كالهياكل التنظيمية، والنماذج المتعلقة بتعيين الموظفين، ومن ثم التعقيب عليها.

3.3 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مديري بلديات محافظة الخليل، ومديري دوائر الشؤون الإدارية، و رؤساء أقسام/شعب الموارد البشرية في تلك البلديات، وبعض رؤساء الأقسام الأخرى المرتبطة بموضوع الدراسة، والموظفين الذين تم تعيينهم خلال الخمس سنوات الأخيرة.

والجدول (3.1) يظهر أسماء تلك البلديات وتصنيفها وعدد الموظفين المثبتين فيها وفق

سجلات مديريةية الحكم المحلي في الخليل للعام 2013:

جدول 3.1: أسماء البلديات موضع الدراسة وتصنيفاتها

بلديات محافظة الخليل			
الرقم	اسم البلدية	تصنيف البلدية	عدد موظفيها المثبتين
1	الخليل	أ+	700
2	دورا	ب	100
3	يطا	ب	98
4	ححول	ب	43
5	الظاهرية	ب	48
6	السموع	ب	31
7	بني نعيم	ب	32
8	بيت أمر	ج+	33
9	سعير	ب	25
10	إذنا	ب	36

11	ترقوميا	ج+	32
12	صويرف	ج+	23
13	بيت أولا	ج+	20
14	بلدية الياصرية	ب	39
15	الشيوخ	ج	32
16	تفوح	ج+	29
17	خاراس	ج	12

(المصدر مديرية الحكم المحلي/الخليل-2013)

3.4 عينة الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، حيث قامت الباحثة بإجراء 26 مقابلة مع مديري البلديات، ومديري دوائر الشؤون الإدارية، ورؤساء أقسام/شعب الموارد البشرية في تلك البلديات، ورؤساء الأقسام الأخرى (غير قسم الموارد البشرية) الذين تم اختيارهم بناءً على مدى ارتباطهم بموضوع الدراسة، من حيث المشاركة إما بعملية التحليل الوظيفي أو المشاركة في ممارسات الاختيار والتعيين في تلك البلديات، والجدول (3.2) يظهر توزيع

هذه المقابلات:

جدول 3.2 : جدول توزيع المقابلات

عدد المقابلات	المسمى الوظيفي
6	مدير بلدية
13	مدير دائرة الشؤون الإدارية

2	رئيس قسم موارد بشرية
3	رئيس قسم الشؤون المالية
1	مسؤول التخطيط
1	رئيس قسم الحاسوب
26	مجموع عدد المقابلات

كما وقامت الباحثة بتعبئة 102 استبانة تم توزيعهم على الموظفين الذين تم تعيينهم خلال الخمس سنوات الأخيرة.

3.5 أدوات الدراسة

بعد دراسة ومراجعة بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحليل الوظيفي، وتلك التي تناولت موضوع الاختيار والتعيين، وقيام الباحثة بالإجراءات الآتية:

1. مقابلات أولية.

2. توزيع استمارات أولية (Pilot Sample).

توصلت الباحثة إلى أنه من الضروري استخدام مقابلات مهيكلة مع المسؤولين للإجابة عن الجزء الأكبر من أسئلة الدراسة، والجزء المتبقي من تلك الأسئلة يمكن الحصول على إجابات لها من خلال تصميم استبانة (Self-Administered Questionnaire)، وتوزيعها على الموظفين الذين تم تعيينهم في الخمس سنوات الأخيرة؛ لعدم مرور وقت طويل على خضوعهم للإجراءات موضع الدراسة.

وعليه فقد قامت الباحثة باستخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، وهي على النحو التالي:

الأداة الأولى: المقابلات المهيكلة

تم تحديد أسئلة هذه المقابلات بعد مراجعة الأدب النظري، وقيام الباحثة بإجراء مقابلات أولية في البلديات موضع الدراسة، ومن ثم عرضها على المشرف لمراجعتها ومناقشتها مع

الباحثة إلى أن تم التوصل إلى النسخة النهائية للأسئلة. ملحق رقم (2)

ولكي تحصل الباحثة على المعلومة الكاملة والدقيقة، قامت بالإطلاع على الهياكل التنظيمية للبلديات موضع الدراسة، لتحديد أكثر المواقع الإدارية ارتباطاً بموضوع الدراسة، وعليه

قامت الباحثة بإجراء مجموعة من المقابلات على النحو التالي:

1. مقابلات مع مديري البلديات.
2. مقابلات مع مديري دوائر الشؤون الإدارية.
3. مقابلات مع رؤساء أقسام/شعب الموارد البشرية.
4. مقابلات مع بعض رؤساء الأقسام الأخرى، وذلك حسب ما هو متاح من حيث ارتباطهم بموضوع الدراسة.

الأداة الثانية: الاستبانة

تم تحديد فقرات هذه الاستبانة بعد المراجعة المتعمقة للأدب النظري، وقيام الباحثة بتوزيع استمارات أولية في البلديات؛ بهدف التعرف على مدى فهمهم للعبارات، و رصد تفاعلهم مع

الفقرات المطروحة.

وقد تكونت الاستبانة من الأقسام التالية:

1. القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية، اشتملت هذه المعلومات على (الجنس، المؤهل العلمي، تصنيف البلدية، المسمى الوظيفي).

2. القسم الثاني: واقع توفر وتطبيق عملية التحليل الوظيفي، ويتكون هذا القسم من (14) فقرة.

3. القسم الثالث: واقع توفر وتطبيق ممارسات الاختيار والتعيين، ويتكون هذا القسم من (22) فقرة مقسمة إلى:

أ- (7) فقرات حول نموذج طلب التوظيف.

ب- (6) فقرات حول اختبارات التوظيف.

ت- (8) فقرات حول مقابلة التوظيف.

ث- فقرة واحدة حول الفحص الطبي.

4. القسم الرابع : سؤال مفتوح يتعلق بمقابلة التوظيف، و يهدف هذا السؤال إلى معرفة طبيعة الأسئلة التي تم طرحها أثناء المقابلات.

3.6 صدق وثبات أدوات الدراسة

3.6.1 صدق أدوات الدراسة

جاء إعداد استبانة الدراسة وفق الخطوات التالية:

- إعداد استبانة أولية ثم عرضها على المشرف.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبانة الأولية على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (32) موظفاً ممن تم تعيينهم في الخمس سنوات الأخيرة.
- تعديل الاستبانة مرة أخرى ثم عرضها على المشرف.

• تتقيح الاستبانة وعرضها على لجنة تحكيم مكونة من مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال العلوم الإدارية ملحق رقم(3)، والذين أبدوا ملاحظاتهم عليها، ومن ثم تم تعديلها وبذلك خرجت الاستبانة بشكلها النهائي.ملحق رقم (1).

• توزيع الاستبانة على الموظفين الذين تم تعيينهم خلال الخمس سنوات الأخيرة. أما فيما يتعلق بالمقابلات فقد تم تحديد أسئلتها بعد الدراسة المتعمقة للأدب النظري، والتتقيح المستمر بالتعاون مع المشرف، وعرضها على محكمين للخروج بالصورة النهائية للأسئلة التي تحقق أهداف الدراسة.

3.6.2 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

يقصد بثبات الأداة هو درجة الاتساق في النتائج التي تعطيها إذا ما طبقت على عينة من الممتحنين أكثر من مرة في ظروف تطبيقية متشابهة،(Sekaran, 2006) ولحساب معامل الثبات تم استخدام معادلة Kudar-Richardson وهي حالة خاصة من معامل الثبات كرونباخ ألفا.

جدول 3.3: معامل ثبات الاستبانة

معامل الثبات	الفقرات	المحور
		واقع توفر وتطبيق عملية التحليل الوظيفي
0.77	1	
0.78	2	
0.81	3	
0.79	4	
0.77	5	
0.74	6	
0.75	7	

0.79	8	
0.83	9	
0.85	10	
0.76	11	
0.82	12	
0.74	13	
0.75	14	
0.78		الدرجة الكلية للمحور
		واقع توفر وتطبيق ممارسات الاختيار والتعيين
0.85	1	
0.82	2	
0.78	3	
0.83	4	
0.77	5	
0.76	6	
0.74	7	
0.79	8	
0.78	9	
0.75	10	
0.79	11	
0.85	12	
0.82	13	
0.81	14	
0.85	15	
0.79	16	
0.82	17	
0.85	18	
0.86	19	
0.84	20	

0.81	21	
0.79	22	
0.81		الدرجة الكلية للمحور
0.79		الدرجة الكلية لجميع المحاور

3.7 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Sciences)؛ حيث تمت المعالجة اللازمة للبيانات باستخدام بعض المقاييس الأساسية مثل الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.

3.8 إجراءات جمع وتحليل البيانات

تمت عملية جمع وتحليل البيانات وفق الآلية التالية:

1. توجه الباحثة إلى مديرية الحكم المحلي في مدينة الخليل، وحصولها على قائمة بأسماء بلديات محافظة الخليل، وعدد موظفيها، وتصنيفاتها.
2. إعداد جدول مواعيد مع البلديات من خلال الاتصال هاتفياً والتنسيق المسبق؛ لإجراء مقابلات وتوزيع استبيانات.
3. إجراء المقابلات وتدوينها بشكل يدوي.
4. توزيع الاستبانة على أفراد العينة، الذين قاموا بتعبئتها بوجود الباحثة.
5. إجراء التحليل الإحصائي للاستبانة.
6. إدخال نصوص المقابلات المدونة يدوياً إلى الكمبيوتر وطباعتها.
7. قراءة جميع المقابلات دفعة واحدة، ووضع ملاحظات حول الانطباعات الأولى.

8. إعادة قراءة النصوص مرة أخرى سطرًا سطرًا، ووضع علامات على الأجزاء المفتة سواء كانت عبارات تكررت في أكثر من مقابلة، أو مقاطع ركّز عليها من تمت مقابلته واعتبرها نقاط هامة.

9. تجميع العلامات التي تم إنشاؤها، ووضعها ضمن المحاور الرئيسية التالية: الهيكل التنظيمي، التحليل الوظيفي، ممارسات الاختيار والتعيين.

10. رسم أشكال توضيحية لتلخيص بنود كل محور من هذه المحاور، ومن ثم توضيحها من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة عليها، حيث تم قراءة كل الإجابات عن السؤال الواحد من أجل رصد تفاعل من قامت الباحثة بمقابلتهم مع كل سؤال، وقد قامت الباحثة باقتباس بعض الإجابات وإرفاقها ضمن نصوص الرسالة؛ وفقاً لوضوحها في إيصال الإجابة الدقيقة عن الأسئلة المطروحة، لكن باستخدام الترميز حيث تم إعطاء رمز تسلسلي للبلديات المدرجة في جدول الزيارات الخاص بالباحثة بدءاً بالرمز (ب1) وحتى (ب17)، والرمز ب يشير إلى كلمة بلدية، أما الأرقام المتسلسلة فقد جاءت وفق تاريخ المقابلة التي قامت بها الباحثة.

11. تحديد الارتباطات بين المحاور الرئيسية.

12. استخدام ما يعرف بتحليل المحتوى (Content Analysis)، حيث قامت الباحثة بالاستعانة بالوثائق المرفقة من كل مقابلة في عملية تحليل المقابلات و مناقشة النتائج.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 نتائج المقابلات:

4.1.1 نتائج مرتبطة بالهيكل التنظيمي للبلديات.

4.1.2 نتائج مرتبطة بعملية التحليل الوظيفي في البلديات.

4.1.3 نتائج مرتبطة بممارسات الاختيار والتعيين في البلديات.

4.1.4 ملخص نتائج المقابلات.

4.2 نتائج الاستبيان:

4.2.1 المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

4.2.2 مدى توفر وتطبيق عملية التحليل الوظيفي.

4.2.3 مدى توفر وتطبيق ممارسات الاختيار والتعيين.

4.2.4 طبيعة الأسئلة التي تم طرحها أثناء مقابلات التوظيف.

4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 نتائج المقابلات

ويتناول هذا الجزء نتائج المحاور الأساسية الثلاثة التي قامت عليها المقابلات وهي:

4.1.1 الهيكل التنظيمي للبلديات

لقد استهلّت الباحثة المقابلات التي قامت بإجرائها بموضوع الهيكل التنظيمي للبلديات، لأن الخطوة الأولى للقيام بعملية التحليل الوظيفي هي الحصول على معلومات مبدئية من خلال تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية، وخرائط العمليات، حيث تُظهر الخريطة (الهيكل) التنظيمية تقسيم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنه يجب أن تحدد الخريطة مسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين الوظائف والتي توضح الأطراف المختلفة المتوقع أن يتعامل معها شاغل الوظيفة. (ديسلر، 2003)

وعليه فإن عملية التحليل الوظيفي (وفق الأسس العلمية) تبدأ بعد إعداد الهيكل التنظيمي واعتماده. وهذا ما دفع الباحثة للبدء بموضوع الهيكل التنظيمي ثم الانطلاق إلى عملية التحليل الوظيفي التي تسعى لدراستها.

وقد اشتمل الحديث ضمن هذا المحور على أسئلة حول وجود هيكل تنظيمي من عدمه في البلديات، ومدى مطابقة هذا الهيكل لما هو موجود على أرض الواقع، ومن خلال إطلاع الباحثة على الهيكل التنظيمي في حال وجوده، تم طرح أسئلة حول وجود

دائرة/قسم مختص بالموارد البشرية وطبيعة عملها/ه، وأسباب عدم تخصيص قسم موارد بشرية يمارس وظائف إدارة الموارد البشرية (في حال عدم وجوده).

4.1.1.1 وجود الهيكل التنظيمي ومدى مطابقة هذا الهيكل لما هو موجود على أرض

الواقع:

لقد توصلت الباحثة إلى أن خمس عشرة بلدية يتوفر لديها الهيكل التنظيمي من أصل سبع عشرة بلدية؛ كون الهيكل التنظيمي أحد مرفقات الموازنة السنوية التي يتم رفعها لوزارة الحكم المحلي للمصادقة عليها.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى التزام البلديات بتطبيق المادة رقم (1) من التعليمات المتعلقة بتنفيذ أحكام نظام موظفي الهيئات المحلية رقم (07) لعام 2009، والتي تحمل عنوان إعداد الهيكل التنظيمي، و تنص على:

1. تقوم الهيئة المحلية بإعداد هيكلها التنظيمي اعتماداً على المحددات المعتمدة من الوزارة لبناء الهياكل التنظيمية.

2. يقدم رئيس الهيئة المحلية إلى الوزارة الهيكل التنظيمي للهيئة، وتقسيماتها، واختصاصات كل منها وأية تعديلات تطرأ عليها لدراستها وتقديم الوزارة رأيها بشأنها.

3. تصدر الوزارة قراراً باعتماد الهياكل التنظيمية، والتقسيمات، واختصاصات كل دائرة، وتوافق الهيئة المحلية المختصة بصورة عنها وما يطرأ عليها من تعديلات.

إلا أن بعض أفراد مجتمع الدراسة كان لديهم ملاحظات حول الهيكل التنظيمي الموجود على النحو التالي:

1. عدم مطابقة الهيكل التنظيمي للهيكل المدرج في الملحق رقم 4 لنظام موظفي الهيئات المحلية، وتفصيل الهيكل حسب الأهواء.

" نعم موجود، لكن لو أردنا الحديث عن الهيكلية فالأصل أن تكون هيكلية البلدية مطابقة لنموذج هيئات محلية ثانية وفق نظام موظفي الهيئات المحلية لكن للأسف غير ملتزمين، الهيكلية القديمة كانت مطابقة بنسبة 90% أما الجديدة قد تكون مطابقة بنسبة 60% فقط للنموذج المذكور. وأرى أن الهيكل تم إعداده تبعاً للأهواء، بمعنى تفصيله لإيجاد قسم جديد يستلم رئاسته شخص معين". (ب7، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

2. غياب فهم خطوط الاتصال بين الدوائر والأقسام في الهيكل التنظيمي.

" نعم موجود هيكل تنظيمي، لكن حتى الهيكل التنظيمي يواجه مشاكل كبيرة وأهمها غياب فهم خطوط الاتصال بين الدوائر والأقسام في الهيكل التنظيمي، فما نلاحظه هو اعتماد شخص معين في الهيكل بغض النظر عن مسماه الوظيفي، تكون علاقته مع الرئيس قوية فيصبح حلقة الوصل بين الجميع والرئيس". (ب8، مدير شؤون الموظفين)

3. هيكلية أقسام دون احتوائها على موظفين.

" نعم موجود، لكن المسؤوليات والصلاحيات ليست تماماً كما في الهيكل التنظيمي، هناك تداخل في الوظائف بسبب نقص عدد الموظفين، فمثلاً يرد في الهيكل التنظيمي مسمى مدير بلدية لكن في الواقع لا يوجد مدير للبلدية، ورئيس البلدية يتحمل أعباء

المدير، كما تم تسليم رئاسة الأقسام للموظفين القدامى لأنهم أحق بذلك بحكم خبرتهم في العمل البلدي دون وجود موظفين في هذه الأقسام". (ب13، مسؤول شؤون الموظفين)

4. وجود استثناءات للعمل وفق الهيكلية، وعدم الالتزام بالهيكلية في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.

"نعم موجود، لكن يوجد استثناءات للعمل وفق الهيكلية لقلّة عدد الموظفين". (ب12، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

"نعم موجود، لكن نحن نعاني من تداخل في الصلاحيات لعدم وضوح الوصف الوظيفي". (ب14، مدير البلدية)

5. "الهيكل لا يمثل الواقع نهائياً، إنشاؤه والعمل فيه نقطة خلاف كبير جداً بين الموظفين وبين البلدية والحكم المحلي". (ب5، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

ووفق إطلاع الباحثة على الملحق (2) لنظام موظفي الهيئات المحلية، والذي يتناول الأسس المتبعة في بناء الهيكل التنظيمية للهيئات المحلية، تبين أن الهياكل التنظيمية في البلديات تفتقر لبعض الأسس الإدارية السليمة التي يرتكز عليها بناء هيكل تنظيمي فعال، ويمكن أن نذكر من هذه الأسس:

1. أن يتم الأخذ بمبدأ "أصغر هيكل تنظيمي" يعكس واقع العمل ويحمل كافة الوظائف، حيث أن هذا الهيكل التنظيمي يؤدي لتقليل التكاليف، وتحسين فعالية الاتصالات الداخلية، وتسهيل إجراءات العمل، وبالتالي زيادة جودة الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية.

2. ضرورة تجنب الاعتماد على واقع الكوادر البشرية في عملية الهيكلة؛ بحيث لا يتم تفصيل الهيكل التنظيمي حسب أهواء الموظفين ومواقعهم الحالية، بل حسب مهامهم ومسؤولياتهم.

وعلى الرغم من وجود هذه الانتقادات، إلا أن الأمر لا يخلو من وجود حالة واحدة تحدثت عن وجود هيكل تنظيمي كان لإعداده أثرٌ إيجابيٌ على تنظيم العمل، و تحديد الصلاحيات لجميع المسميات الوظيفية المدرجة فيه.

" نعم موجود وكل مسمى وظيفي موجود على الهيكل له صلاحياته ومسؤولياته الواضحة التي تساعد على تنظيم العمل بشكل أكبر وأفضل عما كان عليه في السابق". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

"وجود قسم موارد بشرية في الهيكل التنظيمي حدد كثيراً من الصلاحيات وأصبحت أكثر وضوحاً". (ب15، رئيس قسم الموارد البشرية)

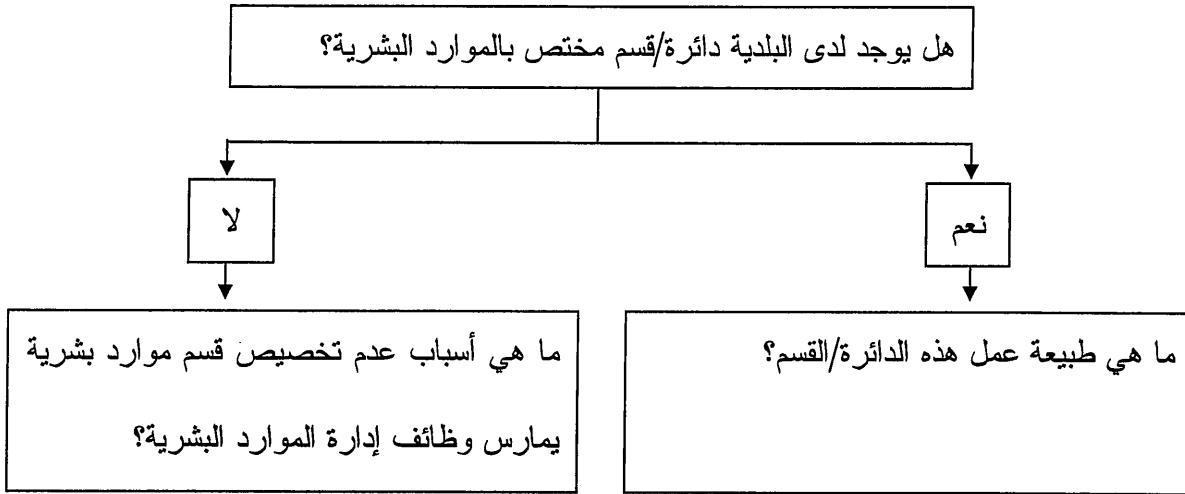
وترى الباحثة أن الأصل أن يكون هذا الأثر الإيجابي لوجود الهيكل التنظيمي موجوداً لدى جميع البلديات؛ إذ لا بد أن يكون هناك فهمٌ واسعٌ لتعريف الهيكل التنظيمي الذي ورد في الملحق رقم (1) لنظام موظفي الهيئات المحلية، والذي ينص على أن: "الهيكل التنظيمي هو الإطار الإداري الذي ينظم الوظائف الرئيسية والفرعية المرتبطة بها في كيانات أو هياكل إدارية تحمل مسؤوليات وصلاحيات، وترتبط معاً بخطوط اتصال أفقية وعمودية".

فوق ما لاحظته الباحثة بأن الهيكل التنظيمي لدى البلديات ما هو إلا شجرة تُرسم لإرفاقها ضمن الموازنة السنوية، يرد فيها مسميات وظيفية لكن دون الأخذ بهذه المسميات كأساس لتنظيم العمل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

4.1.1.2 إدراج قسم الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية

تم طرح أسئلة حول وجود دائرة/قسم مختص بالموارد البشرية وطبيعة عملها، وأسباب عدم تخصيص قسم موارد بشرية يمارس وظائف إدارة الموارد البشرية (في حال عدم وجوده)، كما هو موضح في الشكل (4.1):

الشكل 4.1: قسم الموارد البشرية



المصدر: زعتري، شروق، 2014

4.1.1.2.1 وجود دائرة/قسم مختص بالموارد البشرية وطبيعة عمله

من خلال اطلاع الباحثة على الهياكل التنظيمية للبلديات تبين أن المختص بالموارد البشرية إما قسم يحمل اسم قسم الموارد البشرية، أو شعبة شؤون الموظفين وهي الأعم الأغلب، وأقلية من البلديات لا يظهر في هيكلها التنظيمي ما يشير إلى موارد بشرية أو شؤون موظفين.

أما طبيعة عمل هذا القسم أو هذه الشعبة فهو منحصر على المهام التالية:

- متابعة الالتزام بالدوام، ومتابعة إجازات الموظفين، و أذونات المغادرة و تفييل ملفات الموظفين.

ويمكن عرض بعض الإجابات على النحو التالي:

- "شعبة شؤون موظفين تابعة لقسم الإدارة، وعملها متابعة شؤون الموظفين من التزام بالدوام، إجازات". (ب1، رئيس قسم الإدارة)
- "قسم موارد بشرية تابع لدائرة الشؤون الإدارية، ولكن الوظائف في هذه الدائرة جميعها شاغرة؛ بمعنى أن مسؤولية متابعة كل ما يتعلق بالموظفين تقع على عاتق مدير البلدية". (ب3، مدير بلدية)
- "بما أن موقع مسؤول شؤون الموظفين شاغر، فإن مهام شؤون الموظفين المرتبطة بالتفصيل للملفات وأمور الإجازات فقط هي مسؤولية مفتش الصحة، وغير ذلك مسؤولية مدير البلدية". (ب4، مدير بلدية)
- " تقوم شعبة شؤون الموظفين بمتابعة دوام الموظفين وإجازاتهم، وكذلك تفييل لملفات جميع الموظفين". (ب6، المدير المالي والإداري)
- "عدم وجود دائرة/ قسم موارد بشرية، بل ولا حتى أي مسمى يشير إلى شؤون موظفين لأن المهام التي تتعلق بشؤون الموظفين موكلة لقسم الشؤون الإدارية". (ب7، رئيس قسم الشؤون الإدارية)
- "طبيعة عمل شعبة شؤون الموظفين متابعة الحضور والالتزام بالدوام، متابعة أمور الاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء". (ب8، مدير شؤون الموظفين)

• "طبيعة عمل قسم الموارد البشرية متابعة دوام الموظفين (الالكتروني من خلال بصمة العين)، متابعة الإجازات، تدقيق الوثائق، متابعة البرامج المتعلقة بالموظفين، إعداد الرواتب، حوسبة وثائق الموظفين، متابعة الموظف منذ دخوله وحتى انتهاء عمله، ونعمل على خطة للتدريب لكن حتى اللحظة غير مطبقة، تقييم أداء للبعض".

(ب10، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

• "طبيعة عمل قسم الموارد البشرية متابعة كل ما يتعلق بالموظفين من حيث تحديد احتياجات البلدية من موظفين وعاملين، متابعة طلبات التوظيف، حفظ وترتيب جميع ملفات الموظفين والعاملين بكافة فئاتهم الوظيفية، إدخال بيانات جميع الموظفين بالحاسب الآلي، متابعة غياب الموظفين ورفع ذلك إلى الإدارة، و متابعة تجديد وإنهاء عقود الموظفين، ومتابعة موضوع الإجازات، والالتزام بالدوام".

(ب11، رئيس قسم الموارد البشرية)

• "متابعة شؤون الموظفين يتم من خلال قسم الشؤون الإدارية، من حيث متابعة الدوام والإجازات وتغيير الملفات، تقييم الأداء والتدريب غير موجود حالياً". (ب12، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

• "شعبة موارد بشرية تابعة لقسم الشؤون الإدارية تقوم بالتوظيف، ومتابعة إجازات، وأذونات مغادرة، وإصابات عمل وتأمين صحي". (ب13، مسؤول شؤون الموظفين)

• "طبيعة عمل قسم شؤون الموظفين متابعة الدوام، ورفع تقارير شهرية عن الأداء والالتزام بالدوام، إجازات، وفيما يتعلق بالتوظيف يعتبر شؤون الموظفين الوعاء الذي يوضع فيه كل المتطلبات الوظيفية لحين القيام بالإجراءات التالية". (ب14، مدير البلدية)

• "طبيعة عمل قسم شؤون الموظفين متابعة أمور الموظفين من إجازات، أدونات مغادرة، ومشاكل الموظفين، و العقود، وأمور متعلقة بالرواتب". (ب16، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

• "طبيعة عمل قسم الموارد البشرية متابعة الموظفين من تعيين وتقاعد، إجراءات الاختيار، متابعة الالتزام بالدوام، والإجازات، وتقييم الأداء، وتدريب ودورات للموظفين". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

• "عمل قسم شؤون الموظفين يتمثل بمراقب دوام، و مسؤول رواتب، و مسؤول متابعة شؤون الموظفين اليومية". (ب17، مسؤول شؤون الموظفين)

وترى الباحثة من خلال استعراض إجابات أفراد مجتمع الدراسة، أن البلديات تعكس وجهة النظر التقليدية لإدارة الموارد البشرية (والتي وردت في الفصل الثاني من هذه الدراسة)، والتي تنظر إلى أن إدارة الموارد البشرية تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف، والانجازات، والترقيات.

وما تريد أن تصل إليه الباحثة هو أن البلديات تفتقر للكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن عرضها وفق ما جاء في الفصل الثاني من هذه الدراسة (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، و قياس وتقييم الأداء، والتدريب والتنمية، ونظام الترقيات، والحوافز والتعويضات المباشرة، والعلاقات الإنسانية، وتخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية).

4.1.1.2.2 أسباب عدم تخصيص قسم موارد بشرية بمارس وظائف إدارة الموارد

البشرية:

لقد انحصرت أسباب عدم توفر قسم مختص بالقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية وفق إجابات أفراد مجتمع الدراسة في ما يلي:

1. "عدد الموظفين قليل، و موضوع إضافة دائرة أو قسم جديد يحتاج موافقة من الحكم المحلي، وفق المحددات المعتمدة لبناء الهيكل التنظيمي للبلدية". (ب2، مدير البلدية)

2. "بلديات مستحدثة وليس لدينا الإمكانيات الكافية لإدارة موارد بشرية، كما أننا بحاجة لعدد كبير من الوظائف التي تنقصنا من ضمنها وظائف مختصة بالموارد البشرية، بمعنى أنه لا يتوفر لدينا كادر مؤهل لاستلام قسم موارد بشرية". (ب6، المدير المالي والإداري)

3. "المشكلة أن القوانين تعيق الارتقاء بالوضع الحالي، والبلدية هنا تهتم بالموارد المالي أكثر من اهتمامها بالموارد البشري. كما أن الموارد البشرية تحتاج طاقم وكادر للعمل وليس فقط موظف واحد كما هو الوضع الآن". (ب8، مدير شؤون الموظفين)

4. "لا داعي لصغر حجم البلدية". (ب9، رئيس قسم الشؤون المالية والإدارية)

5. "تخصيص قسم يحتاج إلى كوادر وهي غير متوفرة لدى البلدية". (ب12، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

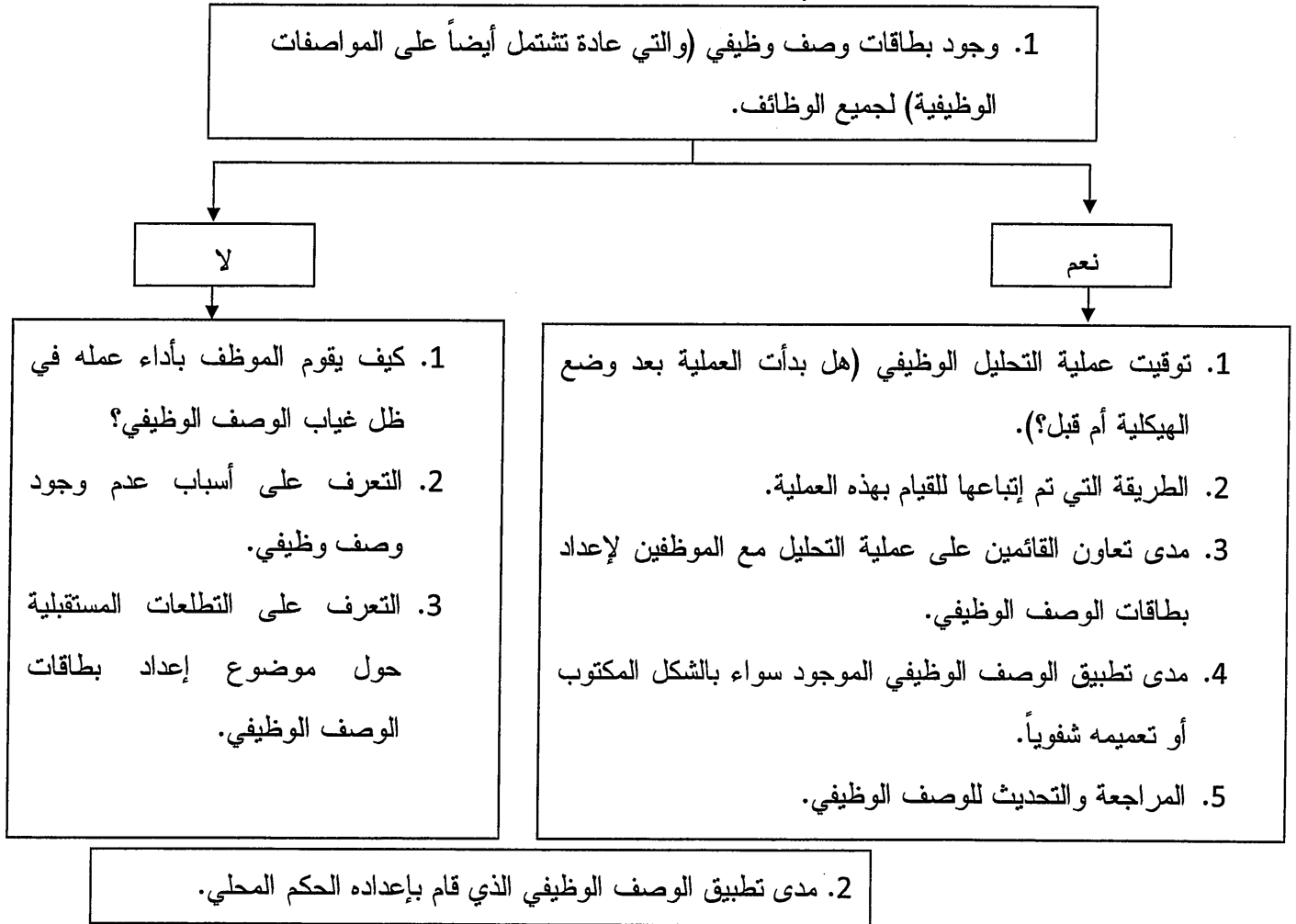
6. "تعاقبت عدة مجالس بلدية وفي كل مرة التقصير يكون في جانبين (الموارد البشرية والأرشييف)". (ب17، مسؤول شؤون الموظفين)

وهنا تريد الباحثة أن تشير إلى أنها تتفق مع القول القائل أنه لا داعي لوجود قسم موارد بشرية في حال كان عدد الموظفين قليل، إلا أنها ترى أنه من الضروري أن يقوم القسم المعني بمتابعة شؤون الموظفين بعمل ومتابعة إجراءات التحليل الوظيفي، وممارسات الاختيار والتعيين بناءً على الأسس العلمية.

4.1.2 عملية التحليل الوظيفي في البلديات

لقد اشتمل هذا المحور على النقاط الرئيسية المرتبطة بعملية التحليل الوظيفي كما هو مبين في الشكل رقم (4.2) :

الشكل 4.2: بطاقات الوصف الوظيفي



المصدر: زعتري، شروق، 2014.

4.1.2.1 وجود بطاقات وصف وظيفي (والتي عادة تشتمل أيضاً على المواصفات

الوظيفية) لجميع الوظائف الموجودة

تعددت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول السؤال المطروح: هل يوجد لدى البلدية وصف وظيفي لجميع الوظائف الموجودة؟. فقد كان لبعض هذه الإجابات منحى إيجابي والأكثر منها ذات منحى سلبي.

المنحى الإيجابي للإجابات:

- "نعم لقد قمنا بعملية تحليل وظيفي لأول مرة في 2011، وتم إعداد بطاقات وصف وظيفي". (ب1، رئيس قسم الإدارة)
 - "الوصف الوظيفي موجود للجميع وقد استلم كل موظف نسخة ونُرفق في ملفه الخاص نسخة". (ب12، مدير دائرة الشؤون المالية)
 - "كل موظف له وصف وظيفي يُعطى له بعد تعيينه لمعرفة حقوقه وواجباته، هو مرجعية لأي خلاف ممكن يقع بيننا وبين الموظف، ولحفظ حق المؤسسة نقوم بإضافة بند القيام بأي مهمة يطلبها منه رئيسه المباشر". (ب12، مدير البلدية)
 - "نحن في طور إعداد وصف وظيفي". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)
 - "لا نقوم بعملية تحليل وظيفي، لكن الأوصاف الوظيفية لجميع الوظائف موجودة من الحكم المحلي وتم تطبيقها في بلديتنا منذ 2013". (ب6، المدير المالي والإداري)
- وكون بعض البلديات مرت بتجربة إعداد بطاقات وصف وظيفي بعد إعداد الهيكل التنظيمي للبلدية، كان لا بد من طرح الأسئلة التالية في تلك البلديات:

4.1.2.2 ما طريقة القيام بعملية التحليل الوظيفي؟

حدد أفراد مجتمع الدراسة طرق القيام بعملية التحليل الوظيفي كما يلي:

أ- قيام رؤساء الأقسام كل في موقعه بوضع قائمة بالمهام الواجب على الموظفين التابعين له القيام بها، وتحديد مؤهلات الموظف الذي سيقوم بهذه المهام، ومن ثم استشارة شركات خاصة لاعتماد هذه القوائم.

ب- استشارة أساتذة من الجامعات لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي.

ت- الاستعانة بالانترنت.

ث- توزيع نماذج على مدراء الدوائر لطرح وصف وظيفي مقترح لجميع الوظائف التابعة لهذه الدائرة.

وقد جاء توضيح هذه الطرق ضمن إجابات أفراد مجتمع الدراسة:

• "قام رؤساء الأقسام كل في موقعه بوضع قائمة بالمهام الواجب على الموظفين التابعين له القيام بها، وتحديد مؤهلات الموظف الذي سيقوم بهذه المهام، ومن ثم الاجتماع مع رئيس البلدية ومدير البلدية، والتعاون مع شركة خاصة ومناقشة هذه القوائم، والموافقة عليها". (ب1، رئيس قسم الإدارة)

• "لقد كان عملي مباشرة مع الشركة الخارجية التي قامت بعملية التحليل الوظيفي، حيث قمنا بتحديد ما هو مطلوب من الموظف عمله باستشارة خبراء ودكاترة من جامعات مختلفة، إلى أن أعدنا بطاقات الوصف الوظيفي، وفيما بعد أصبحنا نعمل إزاحة لبعض الأعمال من وصف أحد الموظفين ونضيفه لوصف موظف آخر، حسب ما نرى ويلبي احتياجاتنا؛ فبعض الموظفين يكون مضغوطاً من

كثرة المهام التي تقع على عاتقه، في حين أن آخرين لديهم الكثير من وقت

الفراغ".(ب1، رئيس القسم المالي)

• " بالاطلاع على وظائف المؤسسات الأخرى، ومواقع الحكم المحلي، ومن خلال

الانترنت، وكذلك ساهمت خبرتنا في وظائف البلدية في ذلك". (ب3، مدير البلدية)

• " قمنا بتشكيل لجنة من الشؤون الإدارية ومدير البلدية ووحدة التنمية والعلاقات

العامة وبالتعاون مع مدراء الدوائر والأقسام. ويتم توزيع نماذج على مدراء الدوائر

لشرح وصف وظيفي مقترح لجميع الوظائف التابعة لهذه الدائرة، ونعطي أسبوعاً

لكل دائرة ليتم بعدها مناقشة ما توصل إليه مدير الدائرة ورؤساء الأقسام مع

الموظفين في تلك الدائرة؛ ليرفع للمجلس البلدي لدراسته، ويُعرض على المستشار

القانوني لإبداء ملاحظاته سواء القانونية أو النص والصيغة، وقد تم تجهيز جزء منه

ولا نزال نعمل لإكماله لجميع الوظائف المدرجة في الهيكل التنظيمي". (ب15، مدير

دائرة الشؤون الإدارية)

وفق ما لاحظته الباحثة فإن أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن مجرد كتابة بعض

المهام التي يجب على الموظف القيام بها، وتوجيه الموظف بشكل شفوي من قبل

رئيسه المباشر، فهم بذلك يقدمون الوصف الوظيفي المناسب، إلا أن إعداد الوصف

الوظيفي يأتي من خلال عملية التحليل الوظيفي التي لها أسس وقواعد علمية (ورد

ذكرها في الفصل الثاني من هذه الدراسة).

4.1.2.3 هل تعاون القائمون على عملية التحليل مع الموظفين لإعداد بطاقات

الوصف الوظيفي؟

الغالب أن الموظفين لا يشاركون في عملية التحليل، إلا أن البعض أشار إلى أن هناك مشاركة للموظفين من خلال رؤوساء أقسامهم.

- "لا، الموظفين لم يشاركوا". (ب1، رئيس قسم الإدارة)
- "ليس بالضرورة مشاركة الموظفين بعملية التحليل الوظيفي". (ب3، مدير البلدية)
- "يتم توزيع نماذج على مدراء الدوائر لطرح وصف وظيفي مقترح لجميع الوظائف التابعة لهذه الدائرة ونعطي أسبوعاً لكل دائرة ليتم بعدها مناقشة ما توصل إليه مدير الدائرة و رؤوساء الأقسام مع الموظفين في تلك الدائرة". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

وهنا ترى الباحثة أن عدم مشاركة الموظفين في عملية التحليل الوظيفي، يشير إلى أن هذه العملية بعيدة كل البعد عن الأساس العلمي للقيام بها؛ لأن الطرق المستخدمة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التحليل (طريقة المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، طريقة سجل الأداء) تعتمد بشكل أساسي على العاملين أنفسهم.

4.1.2.4 ما مدى تطبيق الوصف الوظيفي الذي تم إعداده سواء بالشكل المكتوب أو

تعميمه شفويًا؟

من خلال تجميع إجابات أفراد مجتمع الدراسة تبين بأنه لا يوجد تطبيق للوصف الوظيفي الذي تم إعداده، ويقوم الموظفون بأداء أعمالهم بناءً على ما هو متعارف بينهم، ويبدو ذلك جلياً من عينة الإجابات التالية:

- "تم إبلاغ الموظفين وتوزيع الوصف الخاص لكل منهم، ولا يوجد تقييم للموظفين فيما إذا كانوا يمارسون أعمالهم وفق هذا الوصف أم لا". (ب1، رئيس قسم الإدارة)
- "الوصف الوظيفي غير مكتمل بشكل مكتوب، لكن الموظفين على علم بأعمالهم ويتم العمل حسب ما هو متعارف من خلال رؤوسائهم (تواصي وتواصل في العمل)". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

4.1.2.5 هل تقوم البلدية بمراجعة أو تحديث الوصف الوظيفي من آن لآخر؟

لقد كان هناك إجماع من البلديات التي لديها وصف وظيفي أنها لا تقوم بمراجعة أو تحديث للوصف الوظيفي الموجود لديها، عدا حالة واحدة فقط أجابوا بما يلي:

"طبعاً بشكل سنوي، والهدف التخفيف، التنقلات، الإضافة". (ب1، رئيس قسم الإدارة)

علماً بأن هذه البلدية بدأت تطبيق الوصف الوظيفي منذ 2011 وتقوم بعملية المراجعة سنوياً.

ترى الباحثة أن هذا الإجماع طبيعي لأن الوصف الوظيفي بالمفهوم الذي يعتمده أفراد مجتمع الدراسة (كتابه بعض المهام، والتوجيه الشفوي للموظفين)، يصعب مراجعته وتحديثه.

المنحى السلبي للإجابات:

من الملفت للانتباه أن الأكثرية من مجتمع الدراسة لا يوجد لديهم وصف وظيفي مكتوب، فكان لا بد من طرح الأسئلة التالية:

- س: كيف يقوم الموظف بأداء عمله في ظل غياب الوصف الوظيفي المكتوب؟
- كان هناك إجماع على أن الموظف يقوم بأداء عمله من خلال خبرته في العمل البلدي، أما بالنسبة للموظف الجديد يتم توجيهه من مسؤوله المباشر.
- ويمكن عرض بعض إجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:
- "تكتب للموظف بعض المهام الواجب القيام بها والمسؤول عنه يقوم بتوجيهه في حال طلب منه مهام أخرى بشكل شفوي". (ب4، مدير البلدية)
 - "توجيه الموظف من رئيسه المباشر، علماً بأن هناك من لا يعلم ما الذي سيفعله". (ب5، رئيس قسم الشؤون الإدارية)
 - "كموظفين لدينا خبرة ونعلم كل شيء عن عملنا، كما أن بعض الأعمال لا تحتاج لوصف مثل سائق باجر أو فني مياه معروف ما هو عمله، أما الموظف الجديد يتم مقابلته والجلوس معه لتعريفه بأقسام البلدية، والأجواء العامة وتعريفه بتفاصيل عمله ويتم إملاء التعليمات عليه من قبل الرئيس المباشر". (ب7، رئيس قسم الشؤون الإدارية)
 - "بالعرف الموظف يعرف ما هو عمله، الموظف الجديد يتم إطلاعه من خلال الشؤون الإدارية على أعمال البلدية وتعريفه بالعلاقات وما هو مطلوب منه". (ب10، مدير دائرة الشؤون الإدارية)
 - "هناك احترام للتسلسل الإداري فالموظف يأخذ تعليماته من مسؤوله المباشر". (ب10، رئيس قسم شؤون الموظفين)
 - "من خلال الرئيس المباشر لكل منهم". (ب11، رئيس قسم الموارد البشرية)
 - "من خلال القسم التابع له يقوم بأداء مهامه ومسؤولياته". (ب16، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

• "رئيسه المباشر يبلغه عن طبيعة وظيفته". (ب17، مسؤول شؤون الموظفين)

لقد لاحظت الباحثة أن البلديات التي تعتبر أنها تمتلك وصف وظيفي مكتوب (كتابة لبعض المهام)، وتلك التي لا تمتلك وصف وظيفي مكتوب، تلتقي جميعها في نقطة مشتركة أن الموظف يتم توجيهه بشكل شفوي.

4.1.2.6 ما الأسباب وراء عدم وجود وصف وظيفي مكتوب؟

تعددت الأسباب، فمن بينها:

1. عدم الاهتمام بموضوع الوصف الوظيفي.
2. أن الوصف الوظيفي يُقيد الموظف ويحد من صلاحيات البعض.
3. النقص في عدد الموظفين المطلوبين لإنجاز المهام.

وقد جاءت الأسباب واضحة من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة:

- "لم يكن هناك اهتمام بطرح عملية التحليل الوظيفي". (ب2، مدير البلدية)
- "الوظائف المستجدة لم نقم بعمل وصف وظيفي لها بسبب عدم ثبات الوظائف والتقلبات التي تحدث بحسب حاجة البلدية". (ب3، مدير البلدية)
- "وضع وصف وظيفي سيقيّد الموظف وكثير من المهام لن نجد من يقوم بها، ونحن لدينا قانون مطاط يُعطي هامش بإيكال مهام مساعدة موظفين آخرين، وبذلك لا نفكر حتى بالقيام بعملية تحليل وظيفي في ظل هذا الواقع". (ب4، مدير البلدية)
- الوصف الوظيفي سيحد من صلاحيات البعض، وسيحدد مهام محددة للموظفين في الوقت الذي تريد البلدية الموظف أن يبقى مُعوماً أينما تحتاجه تنقله. (ب5، رئيس قسم

الشؤون الإدارية)

- "الوصف الوظيفي قد يكون غير مرغوب فيه لأن أي مسؤول يسعى إلى زيادة العبء على الموظف دون أن يدري". (ب7، رئيس قسم الشؤون الإدارية)
- "وجود موظفين قدامى وهذا يعني التناسب بين الموظف والوظيفة بعيد، ولا يمكن فصلهم وهنا لابد من التعامل مع الموجود". (ب8، مدير شؤون الموظفين)
- "إعداد الوصف الوظيفي يعتبر مهمة الوزارة". (ب9، رئيس قسم الشؤون الإدارية والمالية)
- "وضع وصف وظيفي ضار لقلّة عدد الموظفين". (ب10، مدير دائرة الشؤون الإدارية)
- "صعب التقيد بوصف وظيفي لجميع الوظائف لقلّة عدد الموظفين، لذا كل موظف يقوم بأكثر من وظيفة". (ب13، مدير البلدية)

ترى الباحثة أن الأسباب التي قدمها أفراد مجتمع الدراسة لعدم وجود الوصف الوظيفي بشكل مكتوب غير مقنعة؛ لأن كل بلدية تستطيع أن تقوم بإعداد الوصف الوظيفي الذي يلبي احتياجاتها، و يمكن أن تواكب التطورات والمستجدات من خلال عملية التحديث الدورية لهذا الوصف.

4.1.2.7 ما التطلعات المستقبلية حول موضوع إعداد بطاقات الوصف الوظيفي؟

الأقلية من بلديات مجتمع الدراسة يتطلع لإعداد بطاقات وصف وظيفي مستقبلاً، والسبب في ذلك كما أورد الأكثرية بأنه في ظل الواقع الحالي للبلديات لن يكون هناك تفكير في عملية التحليل الوظيفي نهائياً؛ فالنقص في عدد الموظفين المطلوبين لإشغال الوظائف كبير، ووضع وصف وظيفي سيقتد الموظف، وبالتالي كثير من المهام لن يتوفر أي شخص يقوم بها.

وهنا ترى الباحثة أن النظرة لفكرة الوصف الوظيفي سلبية جداً ، وأنه لا بد أن تتبنى الإدارة العليا للبلدية (سواء رئيس البلدية أو المجلس البلدي) عملية التحليل الوظيفي، بمعزل عن التفكير الشخصي والتحيز في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وأن لا يكون هذا التبنى للأفكار على الورق وإنما بالتطبيق العملي.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك أقلية من البلديات بدأت بالتوجه نحو إعداد بطاقات الوصف الوظيفي للأسباب التالية:

1. "حصل تغيير في آلية تقديم الخدمات، وهو ما دعا إلى إعداد الوصف الجديد؛ إذ أن هذا التغيير قلل من عدد الموظفين، وحجم الوصف الوظيفي للبعض". (ب1، رئيس القسم المالي)

2. "سنقوم بهذه العملية للتوثيق، ومحاسبة الموظف على المهام والأعمال المكلف فيها". (ب2، مدير البلدية)

3. "توجهنا إلى إعداد وصف وظيفي مكتوب لعدة أسباب: تسهيل العمل على المسؤولين، وتطوير البلدية (صندوق تطوير وإقراض البلديات يطلب وصف وظيفي مكتوب)، بالإضافة إلى أن تعاوننا مع CHF¹ أوجد توعية بأننا بحاجة إلى الوصف الوظيفي بشكله المكتوب". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

4. "تعمل على إعداد وصف وظيفي، لأن الوصف الوظيفي مهم من عدة جهات: نقطة جيدة للتطوير والعطاء، وبوجود الوصف الوظيفي الموظف يعلم تماماً ما هو المطلوب منه، وهذا أفضل بكثير، لأنه سيكون حافزاً له ليُطور نفسه (كلما التزم

¹ Canadian Hunger Foundation: هي مؤسسة دولية غير ربحية تعمل جنباً إلى جنب مع المجتمعات المحلية لمساعدتها على إحداث تغييرات مستدامة، عن طريق مشاركة المجتمعات المحلية في إبداع وإدارة المشاريع التي تُنفذ لأجلهم، نتعامل بشكل مباشر مع المجتمعات من خلال حكوماتها، ومنظماتها غير الحكومية، وقطاعها الخاص. (<http://www.globalcommunities.ps>)

يترقى بوظيفته)، يعني أنه يصبح تقييم الموظفين بناءً عليه، كما يمكن من خلاله

تحديد هل الموظفون بحاجة لدورة معينة". (ب16، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

4.1.2.8 تطبيق الوصف الوظيفي الذي قام بإعداده الحكم المحلي

أكد أكثر أفراد مجتمع الدراسة على أن الوصف الوظيفي الذي قام بإعداده الحكم المحلي

غير مطبق وأنهم غير ملتزمين فيه، كما هو مبين من عينة الإجابات التالية:

• "صعب أن نلتزم بوصف وظيفي من الحكم المحلي، لأن ما ينطبق علينا لا ينطبق

على غيرنا والعكس، الشكل العام للوظائف ممكن لكن التفاصيل أبدا". (ب1، رئيس قسم

الإدارة)

• "نحن على إطلاع عليه، لكنه غير معتمد". (ب5، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

• "غير مطبق لأننا كموظفين لدينا خبرة ونعلم كل شيء عن عملنا، كما أن بعض

الأعمال لا تحتاج لوصف". (ب7، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

• "غير ملتزمين فيه؛ بسبب قلة العدد والتعاون بيننا ضروري ضمن نطاق العمل".

(ب9، رئيس قسم الشؤون المالية والإدارية)

• "غير مطبق بكل التفاصيل، الموظف غير مطلع على الوصف الوظيفي ولا حتى

يطلبه ولا يدقق". (ب10، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

• "غير مطبق؛ لأنه غير معبر تماماً". (ب11، رئيس قسم الموارد البشرية)

• "نحن على علم بالوصف الوظيفي من الحكم المحلي ولنسنا ملزمين فيه". (ب12، مدير

البلدية)

• "نحن على اطلاع عليه، لكنه غير مطبق". (ب14، مدير البلدية)

• "الوصف الوظيفي الذي أعده الحكم المحلي غير مطبق". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

أما البعض فقد أجاب بأنهم لا يعلمون عنه:

• "لم نعلم عن هذا الوصف نهائياً". (ب2، مدير البلدية)

• "لم نحصل على نسخة". (ب3، مدير البلدية)

• "لا أدري عن وصف وظيفي من الحكم المحلي". (ب12، مدير دائرة الشؤون المالية)

• "لا نعلم عن وصف وظيفي أعده الحكم المحلي". (ب16، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

و أقلية من أفراد مجتمع الدراسة أجاب بأنهم يستعينون فيه بعد التعديل بما يتناسب مع الوظائف المدرجة لديهم:

• "نحن على علم به، لكننا قمنا بتغييرات على هذا الوصف؛ فالوصف الوظيفي الموزع قديم جداً ولا يعبر عن الوظائف الموجودة حالياً، عدا عن أنه غير واضح، ولا يلبي احتياجات البلدية". (ب1، رئيس القسم المالي)

• "نحن نعتمد عليه إضافة إلى أن كل مدير دائرة يقوم بوضع مواصفات الوظائف، وإضافة المعلومات التي تنقص الأوصاف الموجودة من الحكم المحلي". (ب6، المدير المالي والإداري)

• "بحسب احتياج البلدية يتم اقتطاع ما نريد من هذا الوصف". (ب13، مسؤول شؤون الموظفين)

كما أشار البعض إلى أن هذا الوصف فقط مرجع في حال حدوث خصومات ونزاعات فيما يتعلق بتوزيع المهام والصلاحيات:

• "طلبناه من الحكم المحلي لعدم وضوح الواجبات والصلاحيات حيث أدى ذلك إلى فوضى وازدواجية في العمل، والتداخل والصراعات، فكان الحل والفيصل هو البحث عن أوصاف وظيفية لوظائف البلدية". (ب8، مدير شؤون الموظفين)

• "قمت بطلب وصف لوظيفتي من الحكم المحلي بسبب الإشكاليات والخلافات". (ب7، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

ولقد وَّجه بعض أفراد مجتمع الدراسة انتقادات لهذا الوصف الوظيفي على النحو التالي:

1. "الوصف الوظيفي الموزع قديم جداً، ولا يعبر عن الوظائف الموجودة حالياً، عدا عن أنه غير واضح، ولا يلبي احتياجات البلدية". (ب1، رئيس القسم المالي).

2. "هذا الوصف يقيّد، ونوعاً ما جامد، فكون البلدية صغيرة يصعب الالتزام بالأوصاف الوظيفية كأى بلدية كبرى". (ب9، رئيس قسم الشؤون المالية والإدارية)

3. "غير معبر تماماً، فالموظفون يقومون بأعمال أكثر من الوارد فيه أصلاً، وقد يكون مناسباً لهم، لكن لرؤوساء الأقسام كثير من الأعمال تُزال عنا وبذلك يصبح دورنا إشرافي، في الوقت الذي نفتقد فيه لكوادر لمساعدة رئيس القسم". (ب11، رئيس قسم الموارد البشرية)

4. "فيه مثالية عالية لا تتناسب مع واقع البلديات، ممكن أن يكون خطوطاً عريضة، لكن هناك تفاصيل وحيثيات تعتمد على واقع المؤسسة التي يتم فيها العمل". (ب12، مدير البلدية)

تري الباحثة أن الانتقادات التي تم توجيهها للوصف الوظيفي الذي تم إعداده من قبل وزارة الحكم المحلي ما هي إلا حجج لعدم تطبيقه والالتزام فيه؛ لأن البلديات تستطيع أن تعتمد عليه كأساس عام، وتقوم كل بلدية بتوليف هذا القالب الجاهز الموحد بما

يتناسب مع احتياجاتها، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الباحثة لديها انتقاد على عملية إعداد بطاقات الوصف الوظيفي هذه؛ فوفق ما حصلت عليه الباحثة من معلومات بأن الوزارة قامت بإعداد هذا الوصف من خلال الاستعانة بمستشارين، دون أن يكون هناك مشاركة فعّالة لأعضاء من البلديات.

وهذا من وجهة نظر الباحثة خلل في عملية التحليل الوظيفي المذكورة، لأن مشاركة البلديات في هذه العملية ضرورية لضمان تجميع معلومات دقيقة وكاملة، وأيضاً زيادة قبول البلديات لبيانات التحليل الوظيفي من خلال منحهم فرصة تعديل ما قدمته من بيانات.

4.1.3 ممارسات الاختيار والتعيين في البلديات

قامت الباحثة بطرح مجموعة من الأسئلة ضمن هذا المحور، للتعرف على واقع ممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في البلديات، وقد جاءت الإجابات عن هذه الأسئلة ضمن البنود التالية:

4.1.3.1 لجان مختصة بالتوظيف

كان هناك إجماع من جميع أفراد مجتمع الدراسة على وجود لجنة مختصة بالتوظيف، تسمى لجنة شؤون الموظفين، إلا أن البعض أطلق عليها بعض المسميات الأخرى مثل: لجنة تسكين الموظفين، لجنة انتقاء الموظفين، لجنة التعيينات والشؤون القانونية.

ووفق إطلاع الباحثة على نظام موظفي الهيئات المحلية، فقد كان هذا الإجماع تأكيداً على تطبيق المادة رقم (10) من النظام المذكور، والتي تنصّ في بندها الأول على: تُشكّل في الهيئة المحلية لجنة تسمى (لجنة شؤون الموظفين) برئاسة الرئيس وعضوية

أعضاء المجلس والمدير التنفيذي للمجلس أو أحد كبار الموظفين، ومسؤول القسم المختص".

وقد أكد جميع أفراد مجتمع الدراسة على أنّ أعضاء هذه اللجنة هم: رئيس البلدية أو من ينوب عنه، موظف أو اثنان من كبار موظفي البلدية، القسم المعني بالوظيفة. إلا أن الاختلاف جاء في تفسير المقصود بمسؤول القسم المختص، هل هو مسؤول القسم المعني بالوظيفة؟ أم مسؤول شؤون الموظفين؟

الأكثرية أجابت بأنه مسؤول القسم المعني بالوظيفة، وكان هناك حالتان فقط جمعت كلاً من مسؤول القسم المعني بالوظيفة، و مسؤول شؤون الموظفين في تشكيل اللجنة، لاعتقادهم أن الأصح الجمع بينهما، وقد اتفقت الباحثة مع هذا الرأي.

4.1.3.2 طريقة الإعلان عن شواغر

لا بد من الإشارة أن الإعلان عن شواغر ليس جزءاً من عملية الاختيار والتعيين، إلا أنه بمجرد أن يُصرح بشغل وظيفة شاغرة فإن الخطوة التالية هي أن تحدد المصادر التي سوف تعتمد عليها في استقطاب المرشحين لشغل تلك الوظيفة، وكلما وفر الاستقطاب الكثير من طلاب الوظائف كلما كانت الفرصة أكبر للاختيار من بين هؤلاء المتقدمين لانتقاء أفضلهم. وعليه فقد كان لا بد من التعرف على الوسائل المستخدمة للإعلان عن الشواغر في البلديات، وأيضاً التعرف على أسس صياغة الإعلان، وهل يُعتمد الوصف الوظيفي في صياغته؟

ولقد حدّد أفراد مجتمع الدراسة الوسائل المستخدمة للإعلان عن الوظائف الشاغرة على

النحو التالي:

1. إعلان محلي يتم توزيعه على أكثر المواقع التي يتردد عليها المواطنون (المدارس، المساجد، محطات الوقود، المحلات التجارية).

2. الإعلان في الجرائد (القدس، الحياة، الأيام): إما الإعلان في جريدتين مختلفتين لمرة واحدة، أو الإعلان مرتين في جريدة واحدة، والبعض يعلن في جريدتين لمدة ثلاث أيام.

3. الإعلان على الموقع الإلكتروني للبلدية.

4. الإعلان الداخلي: إعلان شكلي يتم في حال أرادوا تغطية شواغر عن طريق تثبيت موظفين يعملون بعقود.

أما فيما يتعلق بإعداد صياغة الإعلان فالأكثريّة أجابت أنها مسؤولة رئيس القسم المعني بالوظيفة، حيث يقوم بتحديد حاجته من الموظفين، بالإضافة إلى وضع المواصفات المطلوبة، ليتم عرضها على رئيس البلدية، ومن ثم على المجلس البلدي ليُقر عليها، مع إمكانية التعديل على المواصفات المطروحة.

وفي ثلاث حالات فقط كان للجنة شؤون الموظفين دوراً في صياغة الإعلان :

• " تقوم لجنة شؤون الموظفين بكتابة الشروط المطلوبة". (ب7، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

• "يتم تحديد الشروط المطلوبة من قبل رئيس القسم المعني بالوظيفة ومراجعتها من قبل شؤون الموظفين، ثم المصادقة عليها من لجنة شؤون الموظفين". (ب10، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

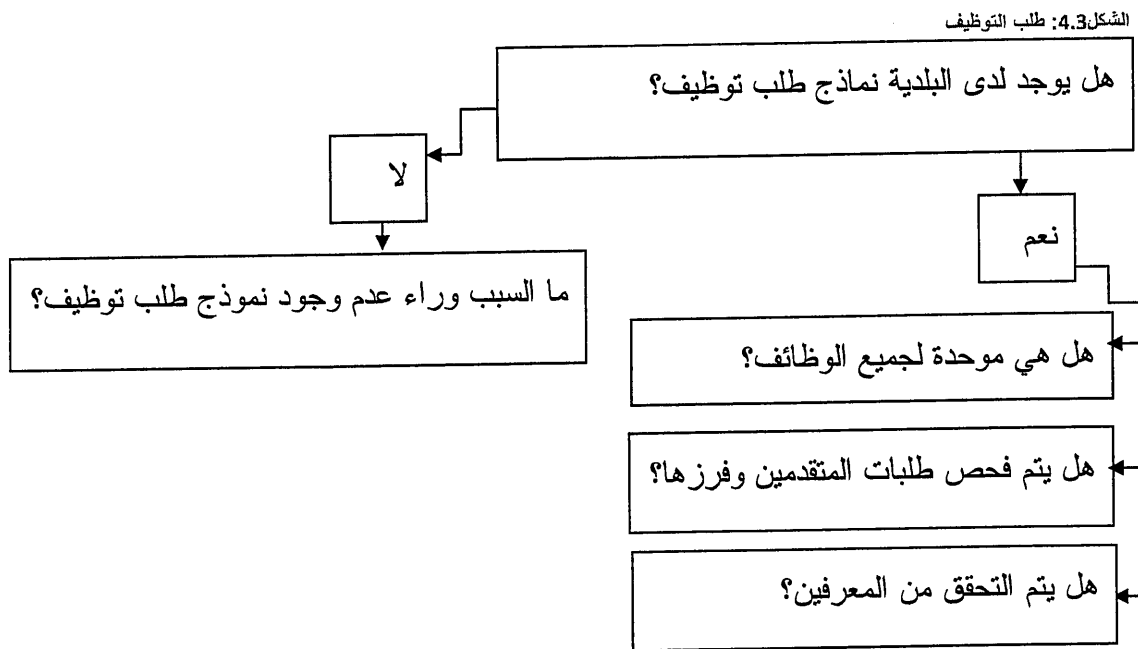
• "يقوم رئيس البلدية ونائبه بوضع المواصفات المطلوبة بالتشاور مع لجنة شؤون

الموظفين". (ب13، مسؤول شؤون الموظفين)

ترى الباحثة أن الأصل هو وجود وصف وظيفي مكتوب؛ ليكون مرجعاً لكتابة صيغة الإعلان المراد نشره؛ بمعنى أن الأساس العلمي هو الاعتماد على الوصف الوظيفي في صياغة الإعلان.

4.1.3.3 طلب التوظيف

الشكل (4.3) يوضح مجموعة الأسئلة التي طرحت للتعرف على واقع استخدام طلب التوظيف في عملية الاختيار والتعيين المتبعة في البلديات.



المصدر: زعتري، شروق، 2014

وقد توصلت الباحثة من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة إلى أن أربع بلديات من أصل سبع عشرة بلدية لا تستخدم نموذج لطلبات التوظيف، لاعتقادهم أن السيرة الذاتية تُغني عن طلب التوظيف.

أما فيما يتعلق بتلك التي تستخدم نموذج طلب توظيف، فقد كان هناك تأكيد على أن طلب التوظيف المستخدم مُوحد بغض النظر عن طبيعة الوظيفة المعلن عنها، وأن طلبات المتقدمين يتم فرزها ومطابقتها مع الشروط المعلن عنها؛ لاستثناء الطلبات غير المطابقة للشروط، علماً بأن البعض يتغاضى عن عدم تطابق بعض الشروط، واعتبر أنّ أهمّ شرط لا بدّ من مطابقته هو التخصص، كما أن هناك بعض الحالات التي لا تفرز طلبات التوظيف وترشحها جميعها للمراحل التالية. وقد قامت الباحثة باعتماد تحليل

المحتوى لدراسة نماذج طلبات التوظيف، وفق الجدول (4.1):

جدول 4.1 : تحليل المحتوى لنماذج طلبات التوظيف

البلدية	بيانات شخصية تتعلق بمقدم الطلب .	بيانات تتعلق بالتحصيل العلمي	بيانات تتعلق بالخبرة السابقة لمقدم الطلب، مع تتبع للتطور الوظيفي لمقدم الطلب، والتجارب في الوظائف السابقة	بيانات تتعلق بالخبرة السابقة لمقدم الطلب دون أي تفاصيل	بيانات تتعلق بالمعرفين	بيانات تتعلق بالحالة الصحية لمقدم الطلب .
1ب	✓	✓	✓	✓	✓	
2ب						
3ب						
4ب						
5ب	✓	✓	✓	✓	✓	
6ب						
7ب						
8ب	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9ب						
10ب	✓	✓	✓	✓	✓	
11ب						
12ب	✓	✓	✓	✓	✓	
13ب						
14ب	✓	✓	✓	✓	✓	
15ب						
16ب	✓	✓	✓	✓	✓	
17ب	✓	✓	✓	✓	✓	

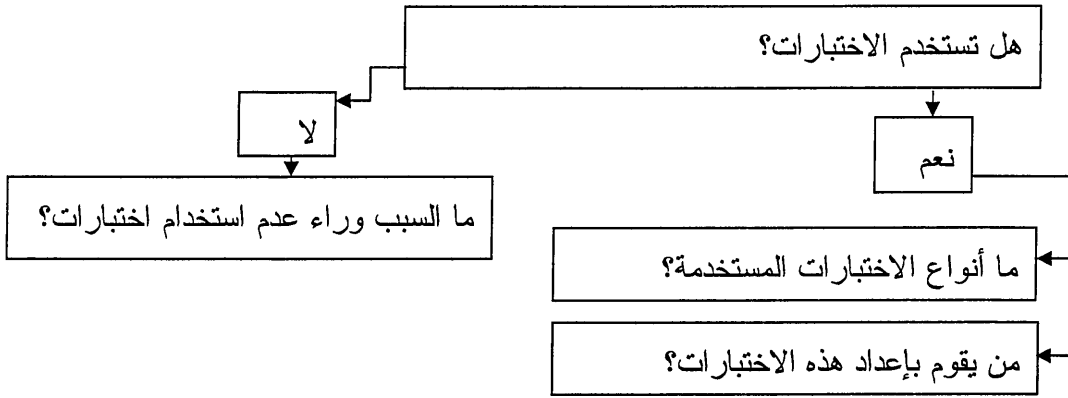
• كما أن جميع الطلبات لا تحتوي على تعهد يفيد بأن للجهة التي تقدم لها هذا الطلب الحق في التحري عن مقدم الطلب والاستفسار بأريحية دون أن يكون الطلب لاغياً. و ما احتوت عليه بعض الطلبات هو إقرار بأن كافة المعلومات المذكورة في الطلب صحيحة، وأن مقدم الطلب يتحمل كافة المسؤولية عن أي معلومات خاطئة. وفي الملحق رقم(6) من هذه الرسالة بعض نماذج طلبات التوظيف المستخدمة في البلديات.

وفي سؤال من تمت مقابلتهم حول الاستفسار عن المتقدمين من خلال المعرفين الذين وردت أسمائهم في طلبات التوظيف، فقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

- ✓ إذا كان المتقدم من داخل البلدة لا يتم الاستفسار عنه، باعتبار أنهم أبناء بلد ومعروفين، أما إذا كان من خارجها يمكن أن يتم الاستفسار من خلال الأكاديميين.
- ✓ ذكر المعرفين في طلب التوظيف روتين وغير مستخدم.
- ✓ قد يستخدم الاستفسار من خلال المعرفين عند الحاجة (إن تطلب الأمر)، دون توضيح ما هي الحاجة المقصودة لديهم.

4.1.3.4 الاختبارات

لقد تم طرح عدد من الأسئلة للتعرف على واقع استخدام الاختبارات في عملية الاختيار والتعيين المتبعة في البلديات، كما هو موضح في الشكل (4.4):



المصدر: زعتري، شروق، 2014

لقد تم التوصل إلى أن استخدام الاختبارات لم يكن معتمداً من قبل جميع البلديات، وفق ما ظهر لدى نصف مجتمع الدراسة تقريباً، إذ أوضح أفراد مجتمع الدراسة أنه أحياناً تستخدم الاختبارات، وذلك حسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها، أو تبعاً لما تراه لجنة التوظيف.

والحالات التي استخدمت فيها الاختبارات كانت اختبارات كتابية (تحريرية) مطابقة تماماً للاختبارات الجامعية، حيث يقوم أكاديميون أو ذوو خبرة بإعداد هذه الاختبارات والإشراف عليها وتصحيحها دون أي تدخل من البلديات، أو يتم تزويدهم باختبارات جاهزة من الحكم المحلي.

وبذلك لم تجد الباحثة أي واقع للاختبارات المعروفة علمياً بأنواعها الأربعة:

1. Cognitive Tests اختبارات القدرات المعرفية
2. Motor and physical abilities Tests اختبارات القدرات الحركية والبدنية
3. Personal and interests Tests اختبارات قياس الشخصية والاهتمامات
4. Achievement Tests اختبارات الأداء

ولكن ما هو موجود هي اختبارات التحصيل، واختبارات مقتصرة على أسئلة تتعلق بجوانب معينة، فبعضها مرتبط بالثقافة العامة، وبعضها يقيس الذكاء وسرعة البديهة. و بعد قيام الباحثة بتحليل المحتوى لبعض نماذج الاختبارات، تبين أن الاختبارات المستخدمة بالفعل مطابقة للاختبارات الجامعية، وهي بذلك لن تكون مرتبطة مباشرة بطبيعة الوظيفة المتقدم لها المرشح. (فمثلا اختبار لوظيفة محاسب، يفترض أن تعكس أسئلة الاختبار ما يلزم ويلامس طبيعة الوظيفة؛ فليس كل ما يرد في الكتب يتطلبه الوظيفة).

كما ترى الباحثة أن الخلل واضح في عملية إعداد الاختبارات، فالأساس العلمي يقوم على أن تحديد الحاجة للاختبار من عدمها يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة في شاغلها، وهذا ما يتم تحديده عن طريق عملية التحليل الوظيفي، فإن كان الخلل يكمن في عملية التحليل هذه، فإن أثره سينعكس على عملية إعداد الاختبارات.

وقد كان هناك حالتان ظهر فيها المحاولة لاعتماد بعض جوانب الأساس العلمي في عملية الاختبار، على النحو التالي:

✓ " من يقوم بوضع الأسئلة هم مختصون من نفس البلدية (مثل: عقد امتحان حاسوب والذي وضع أسئلته رئيس قسم الحاسوب، وامتحان محاسبة وضعت أسئلته من قبل رئيس الدائرة المالية)، ومن يقوم بوضع الأسئلة هو نفسه من يقوم بتصحيحها، ويشارك في المقابلات". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

✓ إعداد امتحان حاسوب للجميع بغض النظر عن الوظيفة؛ وقد كان تفسيرهم لسبب استخدام هذا النوع من الاختبارات أن: "أي موظف يحتاج أن يقدم تقارير لمسؤوله، يقدم

عطاء، مراسلات، خطابات، لا بد أن يستخدم الحاسوب، وأن هذا النوع من الاختبارات يساعد في قياس سرعة أداء المتقدم، من خلال تحديد وقت لإنجاز مهمة معينة". (ب6، المدير المالي والإداري)

4.1.3.5 مقابلات التوظيف

وقد تم مناقشة هذا البند من خلال ثلاث نقاط رئيسية في موضوع المقابلات:

4.1.3.5.1 إدارة هذه المقابلات.

من خلال اللقاءات التي قامت بها الباحثة كان هناك إجماع على أن المقابلات تتم من خلال لجنة مكونة من 4-5 أشخاص؛ بحيث يقوم أعضاء اللجنة بمقابلة كل مرشح على حدة، وطرح مجموعة من الأسئلة عليه وتقييمه.

وفي الغالب تكون لجنة المقابلات هي نفس لجنة شؤون الموظفين التي تم ذكرها سابقاً، وأعضاء هذه اللجنة هم: رئيس البلدية أو من ينوب عنه، موظف أو اثنان من كبار موظفي البلدية، القسم المعني بالوظيفة، مع إضافة أعضاء مجلس بلدي، علماً بأنه قد لا يتم اختيارهم لارتباطهم بالتخصص المطلوب للوظيفة، فقد ذكر بعض أفراد مجتمع الدراسة أن نسبة من أعضاء المجلس لا يوجد لديهم مؤهلات علمية، وذكر البعض أنه يمكن أيضاً الاستعانة بجهات خارجية مختصة بالوظيفة المطلوبة إذا تطلب الأمر، ومندوب من الحكم المحلي، حيث يتم إرسال دعوة للحكم المحلي لحضور المقابلات وفي الغالب لا يحضر.

وفق ما لاحظته الباحثة خلال مقابلاتها مع أفراد مجتمع الدراسة أن أعضاء لجنة المقابلات قد لا يكون لديهم المؤهل المطلوب لإجراء هذه المقابلات، فمثلاً: ذكر

البعض أن اللجنة تطلب من المرشح التحدث باللغة الإنجليزية في الوقت التي لا يجيدها أعضاء اللجنة، كما ذُكرت بعض الحالات التي يتم فيها مقابلة مرشح دون أن يكون أحد من أعضاء اللجنة صاحب اختصاص مرتبط بالوظيفة المعلن عنها، حيث يعتمدون على خبرة أعضاء اللجنة بالعمل البلدي، وعلى هذا الأساس يتم اختياره كعضو لجنة.

وهنا يبدو أن الخلل في إعداد المقابلات واضح، إذ لا بد أن يكون أعضاء لجنة المقابلات ممن شاركوا في عملية التحليل الوظيفي، كما لا بد من حصولهم على تدريب حول كيفية إجراء المقابلات. (Elliott and et al., 1980)

4.1.3.5.2 محتوى هذه المقابلات (نوع الأسئلة التي تحتويها).

لقد تم التركيز على طبيعة الأسئلة التي يتم طرحها على المرشحين، وفي ما إذا كانت هذه الأسئلة تعكس محتوى العمل، ف جاء ملخص الإجابات على النحو التالي:

يتم طرح أسئلة حول طبيعة العمل، ويمكن أن يستخدم خلالها بعض الحالات (cases) التي يوضع فيها المرشح لمعرفة ردة فعله، وكيف سيتصرف فيما لو تعرض فعلاً لهذا الموقف، وفي بعض الحالات كان يطلب من المرشح أداء مهمة بسيطة مثل: طلب من مرشحة لوظيفة سكرتيرة كتابة كتاب مراسلة، طلب من مرشح لوظيفة محاسب أن يكتب وصل، كما وتستخدم المواقف الحرجة كأسلوب في كثير من المقابلات، وأسئلة الثقافة العامة (أسئلة سياسية، عن الوضع العام)، وأسئلة ذكاء وسرعة بديهية.

وقد كان هناك إجماع على أن الأسئلة التي تطرح أسئلة ارتجالية (ما يدور في ذهن أعضاء اللجنة)، وأن الهدف الأساسي من المقابلة معرفة شخصية المتقدم (مثل:

الجرأة، القدرة على الإجابة)، فيما توجه قلة من أفراد مجتمع الدراسة للحديث عن أسئلة تدور حول البلدية وخدماتها، وأسئلة متعلقة بطموح المرشح حول الموقع والراتب.

وترى الباحثة أنه رغم وجود خلل في التصور العام الموجود بأن المقابلات ما هي إلا لمعرفة الشخصية، وأن الأعضاء لهم الحرية في طرح الأسئلة التي تدور في أذهانهم، وطرح أسئلة الذكاء التي تبعد كل البعد عن الأساس العلمي، فمن أمثلة هذه الأسئلة كما ورد (عدد لنا ألوان لبس أعضاء اللجنة دون النظر إليهم)، إلا أن هناك جانباً إيجابياً لا بدّ من تسليط الضوء عليه وهو احتواء المقابلات على مواقف وظيفية افتراضية وقد كان من أمثلتها: (افترض أن صاحب منزل رفض أن تقوم كجابي بالدخول إلى بيته ما ذا تفعل؟)، وكما وقد كان هناك توجه واضح للأسئلة المرتبطة بالنواحي الفنية للوظيفة، كذلك المواقف الحرجة التي يوضع فيها المرشح مثل (الاعتذار من أحد المتقدمين وأن استدعاه للمقابلة كان بالخطأ، لمعرفة ردة فعله وكيف سيتصرف).

4.1.3.5.3 درجة هيكلية هذه المقابلات.

لقد تبين أن الأسئلة التي تطرح على المرشحين تأتي خلال المقابلات؛ بمعنى أنها أسئلة ارتجالية ولا يتم إعدادها مسبقاً، وقد يكون هناك إعداد مسبق إلا أنه فردي؛ بحيث يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بتجهيز الأسئلة التي ينوي طرحها على المرشحين دون التنسيق المسبق مع بقية الأعضاء.

وبشكل عام لا يقوم أعضاء اللجنة بتوجيه نفس الأسئلة لجميع المرشحين، وترى الباحثة أنه ذلك يمكن أن يزيد من احتمالية الانحياز الشخصي، فالأصل إتاحة نفس الفرصة لجميع المتقدمين، من خلال طرح نفس الأسئلة على الجميع.

وكما أوضحت الإجابات أن هناك تعاوناً بين أعضاء لجنة المقابلات على طرح الأسئلة دون وجود أوزان معينة، فالمسؤول المباشر على الوظيفة الشاغرة يمتلك نفس وزن بقية الأعضاء في طرح الأسئلة على المرشحين.

وترى الباحثة وجود قصور في الإعداد المسبق لأسئلة المقابلات، وتوزيعها على أعضاء اللجنة، مرفقة بالإجابات النموذجية أيضاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الاعتماد على تحليل الوظيفة في صياغة أسئلة المقابلة؛ لتقليل احتمالية توجيه المقابلين لأسئلة قد لا ترتبط بشكل مباشر بواجبات الوظيفة الشاغرة، وعليه من الضروري أن يستخدم التحليل الوظيفي كأساس لإجراء المقابلات. (Simola and et al, 2007)

وترى الباحثة أيضاً أنه من الضروري إعطاء الوزن الأكبر في طرح الأسئلة للمسؤول المباشر؛ لضمان ما يلي: (Elliott, 1980)

- أن تكون الأسئلة مرتبطة بشكل دقيق ومباشر بالعمل.
 - أن تعكس محتوى العمل.
 - أن تُقيّم المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة.
 - وأن تكون هذه الأسئلة بنفس مستوى متطلبات العمل التي نحتاجها.
- كما تبين أن لجنة المقابلات تستخدم نموذج تقييم لرصد النتائج، وقد تم تزويد الباحثة بنماذج تقييم المرشحين التي من خلالها استطاعت تحديد المعايير التي تتم عملية الاختيار في ضوءها على النحو التالي:

المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر، الانطباع العام، رخصة سياقة، مكان

السكن، الثقافة التخصصية، الثقافة العامة، اللغة الانجليزية.

ويمكن الاطلاع على نماذج التقييم هذه في الملحق رقم (7) من هذه الرسالة.

وبعد انتهاء المقابلات يتم إعداد محضر مقابلات وبحسب إطلاع الباحثة على هذه

المحاضر، تبين أنها تشتمل على المعلومات التالية:

مكان وزمان عقد المقابلات، أعضاء لجنة المقابلات، النتائج، وفي النهاية توصية

اللجنة للمجلس البلدي (توصي اللجنة باعتماد....كونه حصل على أعلى علامة من

بين المتقدمين).

و من أبرز المشاكل التي تواجه مقابلات التوظيف من وجهة نظر أفراد مجتمع

الدراسة:

1. التحيز العشائري

" في المقابلات الشفوية قد يتحيز من يقوم بالتقييم لمرشح معين كون الأخير من عشيرة

معينة، فيقوم برفع علامة التقييم أو خفضها". (ب1، رئيس قسم الإدارة)

2. "المقابلات غير كافية لتقييم المرشحين لأن المرشح في المقابلة ينقل لنا صورة

مختلفة عن وضعه الطبيعي". (ب8، مدير شؤون الموظفين)، وهذا ما أكدت عليه الإجابة

التالية: "الشخصية تلعب دورها في المقابلات إذ أن هناك شخص مفوه، وهذا يقودنا إلى

ضرورة وجود اختبارات كتابية لإعطاء الآخرين فرصة". (ب2، مدير البلدية)

3. الاكتفاء بالانطباع الأول وسلوكيات المرشح أثناء المقابلة في حسم مدى صلاحيته

لشغل الوظيفة. "لا أخفي بأن الانطباع الأول مأخوذ فيه، حيث نهتم بالسلوكيات

الشخصية للمقابل". (ب10، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الاعتماد على أسس علمية والالتزام بها يحول دون ظهور مثل هذه المشاكل التي وردت.

4.1.3.6 الفحص الطبي

لقد كان واضحاً لدى جميع البلديات عدم أخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين، باستثناء ثلاث حالات ذكرت أنها خلال فترة التجربة تطلب تقرير خلو أمراض مختوماً من مديرية الصحة؛ لتجهيز الملف الكامل للموظف.

إلا أن الباحثة ترى أنه من الضروري إتباع المنهج العلمي واستخدام الفحص الطبي ضمن ممارسات الاختيار والتعيين، ومن خلال مراجعة الباحثة لنظام موظفي الهيئات المحلية ترى أنّ عدم استخدام الفحص الطبي كشرط من شروط التعيين يشير إلى عدم الالتزام بالمادة رقم (2) منه والتي تنص على:

يشترط فيمن يعين في أي وظيفة في الهيئة المحلية أن يكون:

"خالياً من الأمراض المعدية ومن الأمراض والإعاقات البدنية والعقلية التي تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بشهادة اللجنة الطبية المختصة، على أنه يجوز تعيين ذوي الاحتياجات الخاصة إذا لم تكن إعاقته تمنعه من القيام بأعمال الوظيفة التي سيعين فيها بشهادة اللجنة الطبية المختصة".

4.1.3.7 قرار التعيين

لقد أجمع أفراد مجتمع الدراسة على أن المجلس البلدي يتخذ قرار بتعيين الموظف بناءً على تنسيب لجنة المقابلات.

و يخضع الموظف بعدها إلى فترة تجربة مدتها ثلاثة شهور، وقابلة للتمديد لثلاثة شهور أخرى، والبعض أشار إلى أنها ممكن أن تمتد إلى سنة، وبعدها يصبح هناك خياران وهما: إما إنهاء خدمة الموظف، أو تثبيته.

بحيث يتم خلال فترة التجربة كتابة التقارير من قبل المسؤول المباشر عن الموظف لتقييم أدائه وسلوكه، ويتم إرسالها إلى المجلس البلدي لإصدار قرار بتثبيت الموظف، ويكون هذا القرار خاضعاً لمصادقة وزير الحكم المحلي.

ووفق إطلاع الباحثة على نظام موظفي الهيئات المحلية فإن المادة (12) من هذا النظام، والمتعلقة بقرار التعيين، نصت على:

"يتم تعيين الموظفين بقرار من المجلس بناء على تنسيب اللجنة، ويخضع القرار لمصادقة الوزير".

وقد طرحت الباحثة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بممارسات الاختيار والتعيين على النحو التالي:

1. هل هناك تقييم لعملية الاختيار والتعيين؟

لقد أجابت أربع بلديات من أصل سبع عشرة بلدية بأنهم يقومون بعملية تقييم لممارسات الاختيار والتعيين التي يقومون بها لتصبح أكثر دقة، ولتفادي الأخطاء التي قد حدثت. وترى الباحثة أن السبب وراء ذلك هو أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يقومون بممارسات الاختيار والتعيين بشكل ارتجالي.

2. هل تستخدم نفس الإجراءات لجميع الوظائف؟

لقد كان هناك إجماع على أن الإجراءات نفسها مستخدمة عند كل عملية توظيف،

إلا أنه برز استثناء في توظيف عمال النظافة:

"تقوم بعمل مقابلة شخصية، وقد نختارهم دون مقابلة من خلال طلبات التوظيف".

(ب6، المدير المالي والإداري)

"عمال النظافة من خلال طلب التوظيف والاستفسار عنهم من خلال المعرفين يتم

اختيارهم". (ب16، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

3. هل مر جميع الموظفين المثبتين بإجراءات الاختيار والتعيين؟

تعددت الإجابات، فبحكم تعاقب المجالس البلدية، وحدث تغييرات متعددة على

البلديات، والممارسات قيد الدراسة لم تكن مطبقة أصلاً، وملخص الإجابات موضح

كما يلي:

• "نعم كموظفين جدد، أما تنقلات الموظفين القدامى يتم وضع بعض الأشخاص في

الهيكلية الجديدة دون المرور بأي إجراء". (ب7، رئيس قسم الشؤون الإدارية)

• "الذين تم تعيينهم في العشر سنوات الأخيرة مروا بالإجراءات المذكورة". (ب8،

مدير شؤون الموظفين)

• "70% منهم مروا بالإجراءات؛ لأن هذه الإجراءات بدأت تطبق بالمستوى الذي

نتحدث عنه منذ 2005". (ب10، مدير دائرة الشؤون الإدارية)

• "لا، لأن الأمور خلال 3-4 سنوات الأخيرة اختلفت عما كانت عليه". (ب11،

رئيس قسم الموارد البشرية)

- "لا، لوجود التقلبات الداخلية يُعلن عنها داخلياً للمناقسة، بينما الموظفون على عقود يتم تثبيتهم عن طريق التوصية التي يرفعها رئيس القسم للمجلس البلدي والذي يصدر قرار التثبيت". (ب12، مدير دائرة الشؤون المالية)
 - "جميع من تم تعيينهم في السنوات الأخيرة مرُّوا بهذه الإجراءات". (ب13، مسؤول شؤون الموظفين)
 - "في الفترة المستلمة منذ 2011 مرَّ الجميع بهذه الإجراءات". (ب15، مدير دائرة الشؤون الإدارية)
 - "هذه الإجراءات بالطريقة التي تبحثي عنها مطبقة منذ 2005 وتقريبا الجميع مر فيها". (ب16، مدير دائرة الشؤون الإدارية)
 - "لا، لأن هذه الإجراءات بدأت منذ 2003 وكثير من الموظفين يتم توظيفهم بالإجراءات، ومقابل ذلك الكثير دون المرور بهذه الإجراءات". (ب17، مسؤول شؤون الموظفين)
- وترى الباحثة أن هذا التباين في الإجابات يدل على عدم وجود سياسات واضحة للتوظيف؛ إذ أن وجود سياسات مكتوبة، وموثقة يُلزم المسؤولين بتطبيقها.

4.1.4 ملخص نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة

1. الهيكل التنظيمي لدى البلديات ما هو إلا شجرة تُرسم لإرفاقها ضمن الموازنة السنوية، يرد فيها مسميات وظيفية، لكن دون الأخذ بهذه المسميات كأساس لتنظيم العمل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
2. البلديات تعكس وجهة النظر التقليدية لإدارة الموارد البشرية، والتي تنظر إلى أن إدارة الموارد البشرية تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، من أمثلتها حفظ المعلومات عن

العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات.

3. يعتقد أفراد مجتمع الدراسة أن مجرد كتابة بعض المهام التي يجب على الموظف القيام بها، وتوجيه الموظف بشكل شفوي من قبل رئيسه المباشر، يعتقدون أنهم يقدمون الوصف الوظيفي المناسب، إلا أنّ إعداد الوصف الوظيفي يأتي من خلال عملية التحليل الوظيفي التي لها أسس وقواعد علمية.

4. في الحالات التي مرّت بتجربة التحليل الوظيفي لم يشارك الموظفون في عملية التحليل الوظيفي.

5. البلديات التي تعتبر أنها تمتلك وصف وظيفي مكتوب (كتابة لبعض المهام)، وتلك التي لا تمتلك وصف وظيفي مكتوب، تلقت جميعها في نقطة مشتركة أنّ الموظف يتم توجيهه بشكل شفوي من خلال مسؤوله المباشر.

6. الوصف الوظيفي الذي قام بإعداده الحكم المحلي غير مطبق و غير ملتزمين به.

7. وجود لجنة مختصة بالتوظيف لدى جميع البلديات، في الغالب تسمى لجنة شؤون الموظفين.

8. يتم الإعلان عن الشواغر من خلال إحدى الطرق التالية:

أ- إعلان محلي يتم توزيعه على أكثر المواقع التي يتردد عليها المواطنون

ب- الإعلان في الجرائد

ت- الإعلان على الموقع الإلكتروني للبلدية.

ث- الإعلان الداخلي

9. وجود نماذج طلب توظيف لدى البلديات، إلا أن هذه النماذج تقتصر لبعض البنود التي أشارت المراجع العلمية إلى ضرورة وجودها في طلب التوظيف.

10. لا تُعتمد الاختبارات لدى جميع البلديات في عملية الاختيار والتعيين، ويُؤخذ قرار باستخدامها حسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها، أو تبعاً لما تراه لجنة التوظيف.

11. لا يوجد تطبيق للاختبارات المعروفة علمياً، واختبارات التوظيف المستخدمة تقتصر على الاختبارات الكتابية (التحريرية)، وهي مطابقة تماماً للاختبارات الجامعية، واختبارات مقتصرة على أسئلة تتعلق بجوانب معينة، فبعضها مرتبط بالتقافة العامة، وبعضها يقيس الذكاء وسرعة البديهة.

12. وجود خلل في عملية إعداد الاختبارات، حيث يقوم أكاديميون أو ذوو خبرة بإعداد هذه الاختبارات والإشراف عليها وتصحيحها دون أي تدخل من البلديات، أو يتم تزويدهم باختبارات جاهزة من الحكم المحلي، وبذلك لا يُعتمد التحليل الوظيفي كأساس لتحديد أسئلة الاختبارات.

13. استخدام مقابلات التوظيف أساسية في عملية الاختيار والتعيين لدى البلديات، وهناك توجه واضح للأسئلة المرتبطة بالنواحي الفنية للوظيفة، كما تحتوي المقابلات على مواقف وظيفية افتراضية، وكذلك المواقف الحرجة التي يوضع فيها المرشح، و تستخدم لجنة المقابلات نموذج تقييم لرصد النتائج، إلا أن هناك جوانباً من القصور في إعداد هذه المقابلات على النحو التالي:

أ- أعضاء لجنة المقابلات قد لا يكون لديهم المؤهل المطلوب لإجراء هذه المقابلات.

ب- احتواء المقابلات على أسئلة ثقافة عامة، والتي قد تكون مدخلاً للتمييز بين المرشحين، لأن السؤال المطروح هنا كيف تقاس الثقافة العامة للمرشحين؟، واحتواءها أيضاً على أسئلة ذكاء بعيدة كل البعد عن الأساس العلمي لمثل هذه الأسئلة.

ت- عدم الإعداد المسبق لأسئلة المقابلات، والأسئلة التي تطرح أسئلة ارتجالية (ما يدور في ذهن أعضاء اللجنة)، دون الاعتماد على تحليل الوظيفة في صياغة هذه الأسئلة.

ث- لا يقوم أعضاء اللجنة بتوجيه نفس الأسئلة لجميع المرشحين، وترى الباحثة أنه بذلك يمكن أن يزيد من احتمالية الانحياز الشخصي.

14. عدم أخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين.

15. المجلس البلدي يتخذ قراراً بتعيين الموظف بناءً على تتسيب لجنة المقابلات.

16. لا يوجد تقييم لعملية الاختيار والتعيين.

4.2 نتائج الاستبيان

لقد تم توزيع الاستبيان على الموظفين الذين تم تعيينهم في الخمس سنوات الأخيرة، وكانت النتائج على النحو التالي:

القسم الأول:

يستعرض الجدول (4.2) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المختارة لتوزيع الاستبيان عليها، حيث يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي وتصنيف البلديات، بالإضافة إلى المسمى الوظيفي لأفراد العينة، ولقد جاء توزيع أفراد العينة بناءً على هذه المتغيرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 4.2 : الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	71 %70.3
	أنثى	30 %29.7
المؤهل العلمي	بيانات مفقودة	1
	توجيهي فأقل	8 %7.9
	دبلوم	33 %32.7
	بكالوريوس	51 %50.5
	دراسات عليا	9 %8.9
	بيانات مفقودة	1
التصنيف	A	18 %18
	B	57 %56
	C	27 %26
المسمى الوظيفي	جابي	5 %5
	خدمات	3 %3
	سكرتارية	5 %5
	محاسب	8 %8
	محامي	3 %3
	مدخل بيانات	3 %3
	مراقب	8 %8
	مهندس	11 %11
	وظائف أخرى مختلفة	56 %56

يتضح من الجدول السابق أن 71% من أفراد العينة المختارة هم من الذكور، كما تبين أن 60% من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس فأعلى، وترى الباحثة أن هذا مؤشر إيجابي يساعد في تطوير سياسات الموارد البشرية، وخاصة عملية التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين موضوع الدراسة.

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة المختارة حسب تصنيف البلدية فقد أظهرت النسب المئوية في الجدول السابق إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة المختارة كانوا يعملون في البلديات المصنفة B فكان عددهم تقريباً 57 موظف بنسبة 56%.

ترى الباحثة أن النسبة الأكبر من البلديات تحمل تصنيف B وذلك حسب سجلات مديرية الحكم المحلي، وبذلك فإنه من الجيد عند استخدام أسلوب المسح الشامل للموظفين الذين تم تعيينهم في الخمس سنوات الأخيرة، أن يكون العدد الأكبر من أفراد العينة من هذه البلديات، لأن ذلك يشير إلى إمكانية تعميم النتائج.

المتغير الرابع والأخير في المتغيرات الديموغرافية وهو المسمى الوظيفي للموظف المختار، حيث أن أكثر من نصف أفراد العينة (54%) كانوا يعملون في وظائف مختلفة تراوحت ما بين سائق، وفني كهرباء وماء، وأمين صندوق وخدمات جمهور بالإضافة إلى أمين مستودعات ومرشدي تأهيل وغيرهما من الوظائف الأخرى المختلفة. أما بقية أفراد العينة فقد كانوا يشغلون مراكز أبرزها قسم الهندسة، ومراقبين أبنية، ومحاسبين، وهم يمثلون أكثر الوظائف تكراراً بين جميع أفراد العينة.

وهنا ترى الباحثة أن هذا التنوع في الوظائف له انعكاسات إيجابية على هذه الدراسة؛ من حيث أن عملية جمع البيانات شملت مستويات وظيفية متنوعة، وبالتالي فإن الدراسة تكون أكثر دقة في وصف واقع الحال في البلديات.

القسم الثاني:

في هذا القسم تمت الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة، وتسلط الضوء على واقع التحليل الوظيفي في بلديات محافظة الخليل، وذلك عن طريق معرفة مدى توفر وتطبيق الوصف الوظيفي في بلديات المحافظة، ولمعرفة النتائج الخاصة بهذا الموضوع تم بناء الجدول 4.3 والذي يوضح النسب المئوية الخاصة بينود واقع توفر وتطبيق عملية التحليل الوظيفي، كما وردت في استبانة الدراسة.

جدول 4.3: توفر وتطبيق عملية التحليل الوظيفي

الرقم	الفقرة	النسب المئوية حسب تصنيف البلديات								
		لا أعرف			لا			نعم		
		C	B	A	C	B	A	C	B	A
1.	تلقيت وصفي الوظيفي بشكل مكتوب.	%2	%3	%1	%6	%12	%4	%19	%40	%13
2.	تلقيت وصفي الوظيفي بشكل شفوي.	%0.5	%1.1	%0.4	%8	%18	%6	%17	%37	%12
3.	تم تعريفي بالواجبات الأساسية لوظيفتي.	%1	%3	%1	%3	%7	%2	%22	%46	%15
4.	تم تعريفي بالسلوكيات التي تتطلب مني الوظيفة القيام بها (مثل: العمل بجد، الانضباط...).	%1	%2	%1	%1	%2	%1	%24	%51	%17

5.	تم تعريفى بالأدوات/ المعدات التي تساعدني في أداء العمل (مثل جهاز الحاسوب والبرامج والأدوات الأخرى).	%14	%43	%20	%3	%11	%5	%1	%2	%1
6.	تم تعريفى بأسس تقييم أدائي ضمن المهام التي أقوم بها.	%12	%36	%17	%4	%13	%6	%2	%7	%3
7.	تم تعريفى بظروف العمل المادية التي أمارس فيها عملي (مثل العمل الميداني أو العمل المكتبي أو غير ذلك...)	%15	%46	%21	%2	%8	%4	%1	%2	%1
8.	تم تعريفى بطبيعة علاقات العمل المطلوبة (مثل العمل ضمن فريق...).	%15	%46	%21	%1	%4	%2	%2	%6	%3
9.	تم تعريفى بخطوات العمل المطلوبة حتى أنجز النتيجة النهائية المرغوبة.	%14	%44	%20	%2	%7	%3	%2	%6	%2
10.	تم إعلامي بمستويات التعليم المطلوبة لأداء هذه الوظيفة (تحديد التخصصات والشهادات المطلوبة).	%15	%46	%21	%2	%6	%2	%1	%5	%2
11.	تم إعلامي بمستويات الخبرة المطلوبة لأداء هذه الوظيفة (نوع الخبرة، عدد السنوات).	%15	%45	%21	%2	%5	%2	%2	%6	%2
12.	تم إعلامي بالمهارات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة (مثل مهارة الطباعة)	%15	%48	%22	%2	%5	%2	%1	%3	%2

									واستخدام الحاسوب وغير ذلك...).
%4	%8	%2	%4	%7	%2	%19	%41	%13	13. تم إعلامي بالقدرات البدنية المطلوبة لشغل الوظيفة.
%3	%6	%2	%2	%5	%2	%21	%45	%14	14. تم إعلامي بالقدرات الذهنية المطلوبة لشغل الوظيفة.

النتائج الموضحة في الجدول السابق تشير إلى أن أفراد العينة قد تلقوا الوصف الوظيفي إما بشكل مكتوب أو شفوي، أو قد يكون هناك دمج ما بين المكتوب والشفوي، وهذا ما يُفسر النسب المئوية التي تظهر في الجدول، والتي تشير إلى أن 13% من أفراد العينة من البلديات A، و40% من أفراد العينة من البلديات B، و19% من أفراد العينة من البلديات C، بما مجموعه 72% من أفراد العينة تلقى الوصف الوظيفي بشكل مكتوب، و66% بشكل شفوي.

وقد تبين وفق الجدول أن الوصف الوظيفي المتوفر لدى أفراد العينة يشتمل على جميع البنود التي لا بد أن يشتمل عليها الوصف الوظيفي وفق المنهج العلمي، إلا أن اتفاق الموظفين على وجود هذه البنود لم يكن للوصف المكتوب لوحده بل كان يجمع بين الوصف المكتوب والشفوي، بمعنى أنه قد يتلقى الموظف هذه البنود من خلال المسؤول المباشر (الوصف الوظيفي الشفوي). إلا أن الباحثة وفق اطلاعها على نماذج لبطاقات وصف وظيفي مكتوبة ترى أنها تفتقد لكثير من هذه البنود، لذا ما يجب أن يكون هو وصف وظيفي مكتوب يشتمل على جميع البنود المذكورة ليكون مرجعية للمسؤولين.

ووفق الجدول 4.3 فقد حصل بند التعريف بسلوكيات الوظيفة وضوابطها على أعلى نسبة موافقة من أفراد العينة على وجوده في الوصف الوظيفي (92%)، في حين أن البند المتعلق بتعريف

المتقدم بأسس تقييم الأداء المتبعة في البلدية حسب المهمات الموكلة للموظف، حصل على أقل نسبة موافقة على وجوده في الوصف الوظيفي (65%).

ومن خلال دراسة الباحثة لنماذج الوصف الوظيفي التي حصلت عليها، فهي تؤكد على صحة هذه النتيجة.

القسم الثالث:

في هذا القسم تم التطرق إلى واقع توفر وتطبيق ممارسات الاختيار والتعيين في بلديات محافظة الخليل، وذلك بناءً على البنود المدرجة في استبانة الدراسة. حيث أن هذا القسم يتفرع إلى أربع نقاط رئيسية، كل منها يدور حول إجراء مرتبط بمدى توفر وتطبيق ممارسات الاختيار والتعيين، وهذه النقاط هي: تعبئة طلب توظيف، واستخدام الاختبارات في عملية التوظيف، واستخدام المقابلات، وطلب الفحص الطبي، حيث تم فرز النتائج المتعلقة بكل نقطة بشكل مستقل.

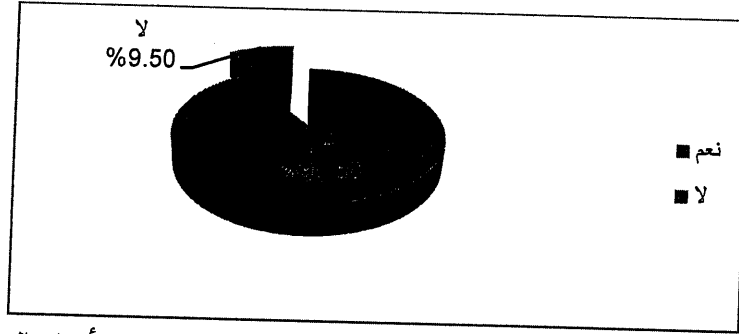
1. طلب التوظيف: قيام المتقدم للوظيفة بتعبئة طلب توظيف عند تقدمه لوظيفة معينة في

البلدية.

جدول 4.4: تعبئة طلب توظيف

بيانات مفقودة			لا			نعم			
C	B	A	C	B	A	C	B	A	تصنيف البلديات
%2	%4	%1	%2.5	%5.3	%1.7	%23.5	%51	%16	هل قمت بتعبئة نموذج طلب توظيف؟

الشكل 4.5: تعبئة طلب توظيف



كما هو موضح في الشكل تبين أن 90.5% من مجموع أفراد العينة قد قاموا بتعبئة طلب توظيف حين تقدمهم للوظيفة، وعليه فإن النتائج المتعلقة بالبند المدرجة في استبانة الدراسة والمخصصة فقط لمن قاموا بتعبئة طلب التوظيف موضحة في الجدول التالي:

جدول 4.5: محتويات طلب التوظيف

النسب المئوية حسب تصنيف البلديات									الفقرة	الرقم
لا أعرف			لا			نعم				
C	B	A	C	B	A	C	B	A		
0.26%	0.56%	0.18%	0.6%	1%	0.4%	25%	54%	18%	1. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات شخصية تتعلق بمقدم الطلب.	
4%	10%	3%	6.5%	14.5%	5%	15%	32%	10%	2. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات تتعلق بالحالة الصحية لمقدم الطلب.	
0.26%	0.56%	0.18%	1%	2%	1%	25%	53%	17%	3. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات تتعلق بالتحصيل العلمي لمقدم الطلب (المؤهلات العلمية).	

4.	يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات تتعلق بالخبرة السابقة لمقدم الطلب.	16%	50%	24%	1%	3%	2%	1%	2%	1%
5.	يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات تتعلق بأشخاص أو جهات يمكن الرجوع إليها للاستفسار عن مقدم الطلب (المعرفين).	15%	47%	22%	1.8%	5.6%	2.6%	1%	3%	2%
6.	يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على تعهد يفيد بأن للجهة التي تقدم لها هذا الطلب الحق في التحري عن مقدم الطلب والاستفسار بأريحية دون أن يكون الطلب لاغياً.	7%	23%	10%	8%	23%	11%	3%	10%	5%

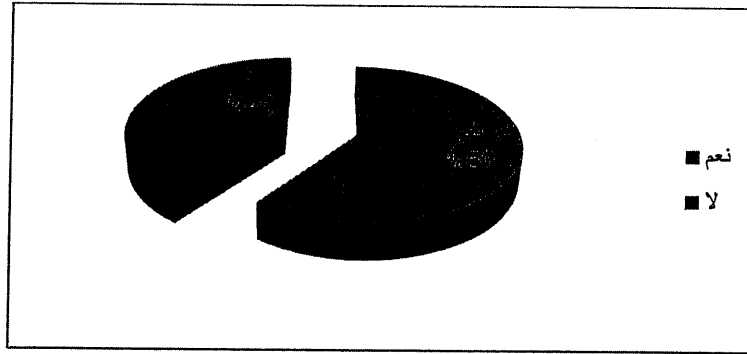
النتائج الموضحة في الجدول السابق تشير إلى أن الأشخاص الذين قاموا بتعبئة طلب توظيف يُقرون بوجود بيانات شخصية متضمنة في الطلب وذلك بنسبة مئوية بلغت 97%، كما أشار 95% من مقدمي هذه الطلبات إلى وجود بنود تتعلق بالتحصيل العلمي لمقدم الطلب. في الاتجاه الآخر فقد نفى ما يقارب 42% من مجموع الأشخاص المبحوثين وجود تعهد صريح وواضح في طلب التوظيف يفيد بأن للبلدية الحق في البحث والتحري عن جميع بيانات مقدم الطلب دون أن يؤثر على فعالية الطلب أو إلغاءه، بالإضافة إلى أن ما يقارب 57% من أفراد العينة قد أشاروا إلى أن طلب التوظيف يحتوي على بنود تتعلق بالحالة الصحية لمقدم الطلب، وعارض وجود مثل هذه البنود ما يقارب ربع أفراد العينة المختارة.

2. اختبارات التوظيف: استخدام البلديات للاختبارات في عملية التوظيف.

جدول 4.6: استخدام الاختبارات

بيانات مفقودة			لا			نعم			
C	B	A	C	B	A	C	B	A	تصنيف البلديات
%2	%5	%1	%10	%23	%7	%16	%33	%11	تم استخدام الاختبارات في عملية التوظيف التي مررت بها

الشكل 4.6: استخدام الاختبارات



كما هو موضح في الشكل فقد تبين أن 60% من مجموع أفراد العينة قد تقدموا لاختبار

توظيف؛ ليمثل جزء من ممارسات الاختيار والتعيين التي مروا بها.

ولقد خصّصت الباحثة مجموعة من الأسئلة حول طبيعة الاختبارات المستخدمة، بعد القيام

بمجموعة من المقابلات الأولية التي اعتمدت عليها لتصميم الاستبانة بالشكل النهائي، فلم

تجد أي واقع للاختبارات المعروفة علمياً بأنواعها الأربعة:

1. Cognitive Tests اختبارات القدرات المعرفية

2. Motor and physical abilities Tests اختبارات القدرات الحركية والبدنية

3. Personal and interests Tests اختبارات قياس الشخصية والاهتمامات

4. Achievement Tests اختبارات الأداء.

ولكن ما هو موجود هي اختبارات التحصيل، واختبارات مقتصرة على أسئلة تتعلق بجوانب

معينة، فبعضها مرتبط بالثقافة العامة، وبعضها يقيس الذكاء وسرعة البديهة.

لذا تم تحديد البنود الخاصة بالاختبارات وفق الواقع الذي لا يُظهر تطبيق البلديات للاختبارات العلمية آنفة الذكر.

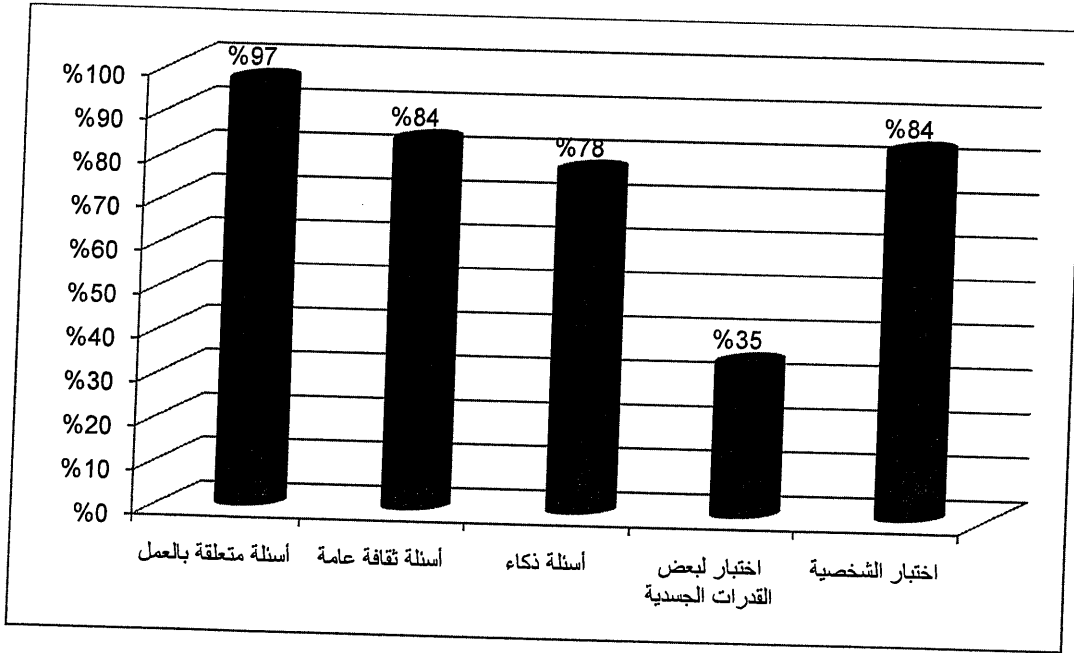
والجدول (4.7) يظهر النسب المئوية للبنود الخاصة بالاختبارات كما وردت في استبانة

الدراسة:

جدول 4.7: اختبارات التوظيف المستخدمة

النسب المئوية حسب تصنيف البلديات									الرقم	الفقرة
لا أعرف			لا			نعم				
C	B	A	C	B	A	C	B	A		
%0			%0.5	%1.5	%0.5	%25	%54	%18	1.	يشتمل الاختبار الذي قدمته على أسئلة متعلقة بالعمل.
%2	%2	%5	%2	%4	%1	%22	%47	%15	2.	يشتمل الاختبار الذي قدمته على أسئلة ثقافة عامة.
%2	%6	%2	%3	%7	%2	%20	%44	%14	3.	تشتمل الاختبارات التي قدمتها على أسئلة ذكاء.
%5	%11	%4	%12	%25	%8	%9	%20	%6	4.	تشتمل الاختبارات التي قدمتها على اختبار لبعض القدرات الجسدية.
%1	%2	%1	%3	%7	%2	%22	%47	%15	5.	تشتمل الاختبارات التي قدمتها على اختبار للشخصية لتحديد بعض خصائص الشخصية (مثل الثقة بالنفس، والقدرات القيادية وغيرها...).

الشكل 4.7: اختبارات التوظيف المستخدمة



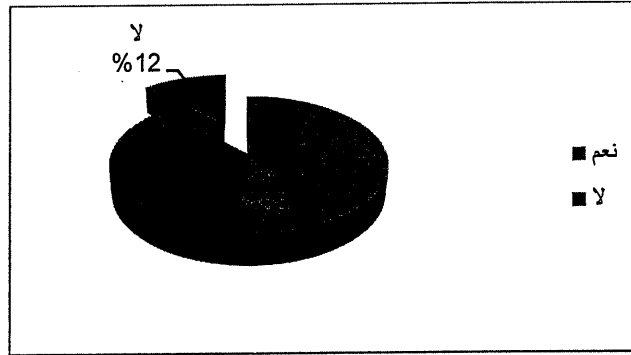
النسب المئوية الظاهرة في الشكل أعلاه تشير إلى أن الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد العينة وبنسبة 97% يعترفون بشمولية الاختبار الكتابي للأسئلة المتعلقة بالعمل وطبيعة الوظيفة المتقدم إليها، كما أن معظم أشاروا للباحثة خلال تعبئة الاستبانة إلى أن الأسئلة الأخرى كانت أسئلة ثقافة عامة، وأسئلة ذكاء وسرعة بديهية، وبعض الأسئلة التي تظهر مدى ثقة الشخص المتقدم بنفسه، وقدراته القيادية ومرونة شخصيته، تم طرحها خلال المقابلة، أما فيما يخص الأسئلة الخاصة بالقدرات الجسدية فقد حصلت على أدنى نسبة.

3. مقابلات التوظيف: استخدام البلديات لأسلوب المقابلات في عملية التوظيف.

جدول 4.8: استخدام المقابلات

بيانات مفقودة			لا			نعم			
C	B	A	C	B	A	C	B	A	تصنيف البلديات
%2	%5	%2	%3	%7	%2	%23	%49	%16	تم استخدام أسلوب المقابلات في عملية التوظيف التي مررت بها

الشكل 4.8: استخدام المقابلات



لقد أشار 88% من مجموع أفراد العينة إلى أنهم مرؤا بمرحلة المقابلات، وبناءً عليه فلقد

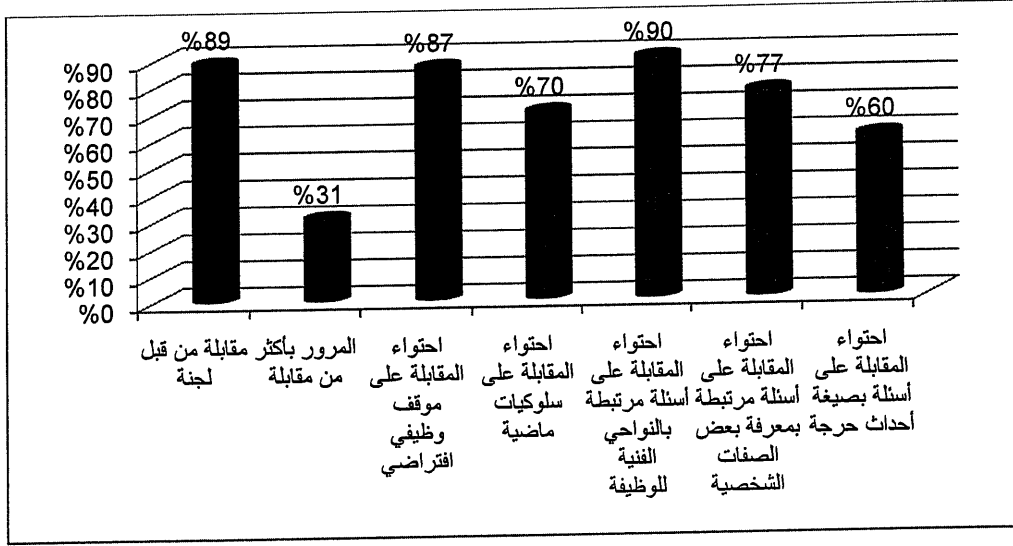
تم رصد النسب المئوية لجميع البنود الخاصة بالمقابلات في الجدول 4.7:

جدول 4.9: مواصفات المقابلات

النسب المئوية حسب تصنيف البلديات									الرقم	الفقرة
لا أعرف			لا			نعم				
C	B	A	C	B	A	C	B	A		
%1	%2	%1	%2	%4	%1	%23	%50	%16	1.	قام بمقابلي لجنة مكونة من شخصين أو أكثر (وليس شخص واحد فقط).
0.5	%2	0.5	%17	%37	%12	%8	%17	%6	2.	أجريت معي أكثر من مقابلة شخصية.
%1	%3	%1	%2	%5	%1	%23	%48	%16	3.	احتوت المقابلة التي مررت بها على موقف

									وظيفي افتراضي مثل: ماذا تفعل لو حضر عندك مواطن وهو في حالة من العصبية.
%4	%8	%2	%4	%9	%3	%18	%39	%13	4. تناولت المقابلة التي مررت بها موقفا وظيفيا مررت به من قبل (سلوكيات ماضية) مثل: كيف تصرفت عندما كنت....
%2	%3	%1	%1	%2	%1	23.5	50.5	%16	5. تناولت المقابلة التي مررت بها أسئلة مرتبطة بالنواحي الفنية للوظيفة.
%4	%7	%2	%2.6	%5.6	1.8	%20	%43	%14	6. احتوت المقابلة التي مررت بها على أسئلة مرتبطة بمعرفة بعض الصفات الشخصية.
%4	%8	%2	%6	%15	%5	15.5	33.5	%11	7. تناولت المقابلة التي مررت بها أسئلة جاءت صياغتها في شكل أحداث افتراضية تتعلق بمواقف لمعرفة موقفي المفترض في هذه الأحداث.

الشكل 4.9: مواصفات المقابلات المستخدمة

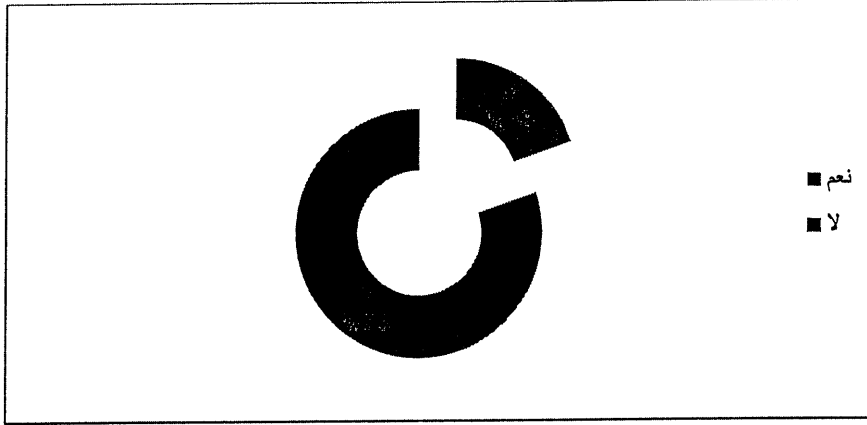


بناءً على النتائج السابقة فقد أشار 89% من أفراد العينة أن المقابلات التي أجريت للمرشحين لوظائف في بلديات محافظة الخليل أجريت من قبل لجنة شكّلت لهذا الغرض. وقد أوضح 90% من أفراد العينة أن مقابلاتهم كانت تهتم بالنواحي الفنية للوظيفة المتنافس عليها، بالإضافة إلى 87% من أفراد العينة أفروا بأنهم خضعوا لحالة افتراضية من أجل معرفة طريقة استيعاب الشخص للموقف وطريقة التعامل معه. وقد جاءت هذه النتائج مطابقة لما أورده أفراد عينة الدراسة خلال المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة.

4. الفحص الطبي: استخدام الفحص الطبي في عملية التوظيف.

جدول 4.10: استخدام الفحص الطبي

	نعم			لا			لا أعرف		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
تصنيف البلديات									
1. طُلب مني إجراء فحوص طبية محددة كشرط من شروط هذه الوظيفة.	3%	10%	5%	13%	41%	19%	2%	5%	2%



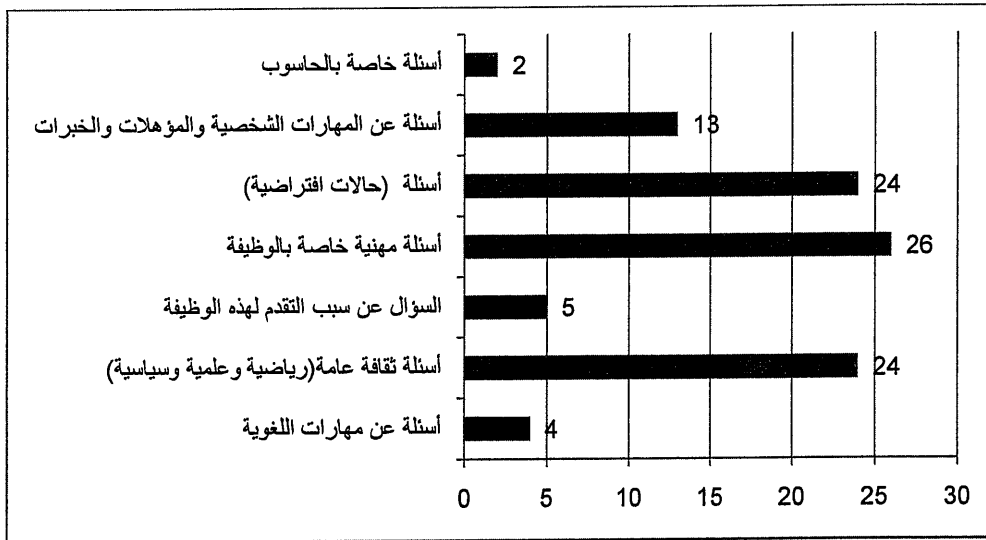
وفق ما أوضح أغلب أفراد العينة فإن إجراءات الاختيار والتعيين خلت من التركيز على الجانب الصحي للشخص كشرط للتعيين.

وهذا ما أكد عليه أفراد عينة الدراسة خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة.

القسم الرابع:

وقد كان هذا القسم الأخير لاستبانة الدراسة، وهو عبارة عن سؤال مفتوح لمن خضع لمقابلة التوظيف؛ و يهدف هذا السؤال إلى معرفة طبيعة الأسئلة التي تم طرحها أثناء المقابلات، وقد أوضح أفراد العينة على أن طبيعة الأسئلة هي:

الشكل 4.11: محاور أسئلة المقابلات وعدد تكرار أسئلة كل محور



الفصل الخامس

5.1 ملخص النتائج

5.2 التوصيات

5.1 ملخص النتائج

لقد تم تلخيص إجابات أسئلة الدراسة، والتي تم التوصل إليها عن طريق استخدام أداتي الدراسة (المقابلات والاستبيان) كما ذكر سابقاً، على النحو التالي:

1. هل هناك تحليل وظيفي للوظائف في البلديات؟

يمكن القول بأن قلة من البلديات مرت بتجربة إعداد بطاقات وصف وظيفي بعد إعداد الهيكل التنظيمي للبلدية. والأغلبية لم تكن لديها أي تجارب لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي، وقد تبين وجود وصف وظيفي لجميع وظائف الهيئات المحلية مُعد من قبل وزارة الحكم المحلي، وعلى الرغم من ذلك هناك غياب لتطبيق هذه المفاهيم، وقد كان هناك إجماع على أن الموظف يقوم بأداء عمله من خلال خبرته في العمل البلدي، أو توجيهه من مسؤوله المباشر إذا كان موظفاً جديداً؛ حيث يتم كتابة المهام الواجب على الموظف القيام بها، والمسؤول المباشر عنه يقوم بتوجيهه بشكل شفوي في حال طلب منه مهام أخرى.

2. كيف تتم عملية التحليل الوظيفي (إن وجدت)؟

تفتقر البلديات للأسس العلمية المعتمدة للقيام بعملية التحليل الوظيفي، وقد حدد أفراد مجتمع الدراسة طرق القيام بعملية التحليل الوظيفي كما يلي:

أ- قيام رؤساء الأقسام كل في موقعه بوضع قائمة بالمهام الواجب على الموظفين التابعين له القيام بها، وتحديد مؤهلات الموظف الذي سيقوم بهذه المهام، ومن ثم استشارة شركات خاصة لاعتماد هذه القوائم.

ب- استشارة أساتذة من الجامعات لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي.

ت- الاستعانة بالإنترنت.

ث- توزيع نماذج على مدراء الدوائر ل طرح وصف وظيفي مقترح لجميع الوظائف التابعة لهذه الدائرة.

3. ما هي معيقات عملية التحليل الوظيفي؟

لقد أشار أفراد مجتمع الدراسة إلى المعوقات أمام إعداد بطاقات وصف وظيفي ضمن الإجابة عن الأسباب وراء عدم توفر وصف وظيفي لديهم، كما يلي:

أ- عدم تبني الإدارة العليا لموضوع الوصف الوظيفي، وعدم رغبتها في تطبيقه.

ب- عدم ثبات الوظائف والتنقلات التي تحدث بحسب حاجة البلدية.

ت- عملية وضع الوصف الوظيفي تُظهر بُعد التناسب بين مؤهلات الموظف والوظيفة التي يشغلها وخاصة للموظفين القدامى؛ الذين لا يمكن فصلهم أو تغيير مناصبهم وبالتالي لا بد من التعامل مع الواقع الموجود.

ث- قلة عدد الموظفين، يدفع الموظف الواحد إلى القيام بأكثر من عمله.

4. هل يعلم الموظفون بوجود وصف وظيفي للوظائف التي يشغلونها؟

تشير النتائج إلى أن جميع أفراد العينة قد تلقوا الوصف الوظيفي إما بشكل مكتوب أو شفوي، أو قد يكون هناك دمج ما بين المكتوب والشفوي، وهذا ما يُفسر النسب المئوية التي تشير إلى أن 72% من أفراد العينة تلقى الوصف الوظيفي بشكل مكتوب، و66% بشكل شفوي.

وهذه الإجابة جاءت تأكيداً لما ورد في المقابلات بأنه:

يتم كتابة المهام الواجب على الموظف القيام بها، والمسؤول المباشر عنه يقوم بتوجيهه بشكل شفوي في حال طلب منه مهام أخرى.

وأكثر البنود التي يتم التركيز عليها في كتابة الوصف هي التعريف بسلوكيات الوظيفة وضوابطها.

وأقلها كان البند المتعلق بتعريف المتقدم بأسس تقييم الأداء المتبعة في البلدية حسب المهام الموكلة للموظف.

5. هل الوصف الوظيفي (إن وجد) يلبي الحاجة ويواكب التطورات التي قد تؤدي إلى تغيير في بعض الوظائف؟

وفق إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن الأسئلة المطروحة في المقابلة بأنه لا يوجد تطبيق للوصف الوظيفي، ولا يوجد مراجعة أو تحديث للوصف الوظيفي الموجود، فهذا يدفعنا إلى استنتاج أن الوصف الوظيفي الموجود لا يلبي الحاجة، وهذا ينطبق أيضاً على الوصف الوظيفي الذي قامت بإعداده وزارة الحكم المحلي فقد أفاد أفراد مجتمع الدراسة بأنه قديم جداً، ولا يعبّ عن الوظائف الموجودة حالياً، ولا يلبي احتياجات البلدية، ولا يتناسب مع واقع البلديات.

6. هل هناك نماذج لطلبات التوظيف في البلديات تتوافق مع الأسس والقواعد العلمية؟

جميع البلديات تتوفر لديها نموذج طلب توظيف (باستثناء أربع بلديات)، وهو نموذج مؤحد بغض النظر عن طبيعة الوظيفة المعلن عنها.

ومن خلال الاستبانة تبين أن 90.5% من مجموعة أفراد العينة قد قاموا بتعبئة طلبات التوظيف في البلدية التي يعملون بها. أما فيما يتعلق بتوافقه مع الأسس العلمية لمحتويات الطلب، فهو يفتقر لبعض البنود؛ مثل اكتفاء بعض طلبات التوظيف بذكر

الخبرة السابقة دون أن يكون هناك تتبع للتطور الوظيفي لمقدم الطلب، والثبات في الوظائف السابقة، كما تفتقر الطلبات لوجود تعهد يفيد بأن للجهة التي تقدم لها هذا الطلب الحق في التحري عن مقدم الطلب والاستفسار بأريحية دون أن يكون الطلب لاغياً.

وقد أشارت نتائج الاستبانة أن أعلى النسب جاءت لوجود بيانات شخصية متضمنة في الطلب، ويليه وجود بنود تتعلق بالتحصيل العلمي لمقدم الطلب.

كما أفاد أفراد مجتمع الدراسة أن طلبات المتقدمين يتم فرزها ومطابقتها مع الشروط المعلنة عنها؛ لاستثناء الطلبات غير المطابقة للشروط، ولا ننفي وجود بعض الحالات التي لا تفرز طلبات التوظيف وترشحها جميعها للمراحل التالية. وعليه فإن المقارنة تتم مع الشروط التي وردت في الإعلان، والتي من الممكن أن تكون غير مُعدة على أنها وصف أو توصيف وظيفي (قد تكون وليدة اللحظة).

7. هل يتم عمل اختبارات اختيار وتعيين في البلديات؟

من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة تبين أن الاختبارات ليست معتمدة لدى جميع البلديات، وفق ما ظهر لدى نصف مجتمع الدراسة تقريباً، و من خلال تحليل استمارة الدراسة تبين أن 60% من مجموع أفراد العينة قد جلسوا لاختبار توظيف.

8. ما أنواع اختبارات الاختيار والتعيين التي يتم القيام بها؟

أكدت النتائج أنه لا يوجد تطبيق للاختبارات المعروفة علمياً بأنواعها الأربعة التي تم ذكرها خلال هذه الرسالة، وهي:

1. Cognitive Tests اختبارات القدرات المعرفية

2. Motor and physical abilities Tests اختبارات القدرات الحركية والبدنية

3. Personal and interests Tests اختبارات قياس الشخصية والاهتمامات

4. Achievement Tests اختبارات الأداء.

ولكن ما هو موجود هي اختبارات التحصيل، واختبارات مقتصرة على أسئلة تتعلق بجوانب معينة، فبعضها مرتبط بالثقافة العامة، وبعضها يقيس الذكاء وسرعة البديهة. واختبارات التحصيل المستخدمة من قبل بعض البلديات اختبارات كتابية (تحريرية) مطابقة تماماً للاختبارات الجامعية، حيث يقوم أكاديميون أو ذوي خبرة بإعداد هذه الاختبارات والإشراف عليها وتصحيحها دون أي تدخل من البلديات، أو يتم تزويدهم باختبارات جاهزة من الحكم المحلي.

وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبانة أن الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد العينة تؤكد شمولية اختبار التوظيف على أسئلة تتعلق بالعمل وطبيعة الوظيفة المتقدم إليها. إلا أن الباحثة قامت بتحليل المحتوى لبعض نماذج الاختبارات، فتبين أن الاختبارات المستخدمة بالفعل مطابقة للاختبارات الجامعية، وهي بذلك لن تكون مرتبطة مباشرة بطبيعة الوظيفة المتقدم لها المرشح. (فمثلاً اختبار لوظيفة محاسب، يفترض أن تعكس أسئلة الاختبار ما يلزم ويلامس طبيعة الوظيفة؛ فليس كل ما يرد في الكتب تتطلبه الوظيفة).

9. هل يتم إجراء مقابلات اختيار وتعيين وفق الأسس والقواعد العلمية؟

لقد أجمع أفراد مجتمع الدراسة أن المقابلات أساسية، ووفق نتائج تحليل الاستبانة أشار ما يقارب 88% من مجموع أفراد العينة إلى أنه قد تمت مقابلاتهم كجزء من مرحلة التوظيف.

حيث يتم تشكيل لجنة تقوم بمقابلة كل مرشح على حدة، وطرح مجموعة من الأسئلة عليه وتقييمه، ووفق نتائج تحليل الاستبانة أشار 89% من مجموع أفراد العينة أن المقابلات التي أجريت للمرشحين معظمها أجريت من قبل لجنة شكلت لهذا الغرض. وفيما يتعلق بطبيعة الأسئلة التي يتم طرحها فهي:

• أسئلة حول طبيعة العمل، وقد أكدت عليها نتائج تحليل الاستبانة حيث أوضح ما يقارب 90% من مجموع أفراد العينة أن مقابلاتهم كانت تهتم بالنواحي الفنية للوظيفة المتنافس عليها.

• واستخدام دراسة الحالات (cases)، وقد أكد 87% من أفراد العينة أنهم خضعوا لحالة افتراضية.

• وأشار أفراد مجتمع الدراسة خلال المقابلات أنه في بعض الحالات كان يطلب من المرشح أداء مهمة بسيطة (work sample).

• وتطرح أسئلة الثقافة العامة، وأسئلة ذكاء وسرعة بديهية.

وقد كان هناك خلل في المقابلات من حيث: عدم الإعداد المسبق لأسئلة المقابلات، وأن الأسئلة التي تطرح أسئلة ارتجالية (ما يدور في ذهن أعضاء اللجنة)، بالإضافة إلى الحاجة إلى التدريب على كيفية إجراء المقابلات، وشيوع فكرة عامة أن الهدف الأساسي من المقابلة معرفة شخصية المتقدم، بمعنى أنها مقابلات غير مهيكلة.

10. هل يؤخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين؟

لقد كان واضحاً لدى جميع البلديات عدم أخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين، وهذا ما أكدت عليه نتائج تحليل الاستبانة حيث أوضح 73% من

أفراد العينة أن إجراءات الاختيار والتعيين خلت من التركيز على الجانب الصحي للشخص كشرط للتعيين.

11. هل يستخدم التحليل الوظيفي كأساس لممارسات عملية الاختيار والتعيين المختلفة؟

لا يستخدم التحليل الوظيفي كأساس لممارسات عملية الاختيار والتعيين.

12. ما هي معوقات عملية الاختيار والتعيين؟

يمكن التوصل إلى بعض المعوقات من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة المقابلات:

أ- عدم وجود سياسات واضحة لعملية الاختيار والتعيين، وإن وجدت بعض القوانين الناظمة لعملية الاختيار والتعيين، إلا أنه لا يوجد مُسائلة على عدم الالتزام بتطبيق تلك القوانين.

ب- كثير من الأحيان يتم تجاوز هذه الممارسات، وخاصة في حال وجود تنقلات للموظفين القدامى؛ بحيث يتم وضع بعض الأشخاص في الهيكلية دون المرور بأي إجراء تنافسي.

ت- إعطاء رئيس الهيئة المحلية صلاحيات تعيين بالمياومة، والتي في كثير من الأحيان يتم تمديدها عدة أشهر، لحين وجود شاغر يُصنف عليه الموظف دون المرور بأي إجراء للتعيين.

ث- المجلس البلدي صاحب قرار التعيين النهائي، ومن الممكن عدم الموافقة على تنسيب لجنة المقابلات لشخص معين؛ فيتجمد القرار.

5.2 التوصيات

بعد قيام الباحثة بدراسة واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل، والتوصل إلى النتائج التي تم عرضها، ارتأت الباحثة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لآليات تنفيذ هذه التوصيات، على النحو التالي:

1. توعية الهيئات المحلية بأهمية وجود هيكل تنظيمي فعال، يحدد المسؤوليات والصلاحيات، بحيث يساهم في تنظيم العمل بشكل أفضل؛ وذلك قبل البدء بعملية التحليل الوظيفي.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

عقد ورشات عمل أو دورات، تهدف إلى اطلاع المشاركين على آخر التطورات في مجال الهياكل التنظيمية المعاصرة، بحيث تشمل على تعريف المشاركين بأنواع الهياكل التنظيمية وميزات كل نوع منها، وسائل ومبادئ إعداد الهياكل التنظيمية، ومراحل وخطوات إعداد الهياكل التنظيمية.

2. زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، والعمل على إيجاد الإدارة التي تضمن القيام بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

تخصيص قسم لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مشاركة هذا القسم في المقترحات والقرارات والخطط، لأن ذلك يعتبر حلقة من سلسلة النجاح والتميز.

3. توعية الهيئات المحلية بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في عملية التحليل الوظيفي، وعملية الاختيار والتعيين للموظفين.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

إعداد ورشات عمل؛ لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية، و الأسس الحديثة في

عملية التحليل الوظيفي، و طرق الاستقطاب والاختيار والتعيين لتلك الموارد.

4. إيجاد منهج لمسار عمل الموارد البشرية، و تفادي الفوضى و تأمين المساواة في المعاملة.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

إعداد دليل سياسات و إجراءات الموارد البشرية؛ مع ضرورة تحديث هذا الدليل بصورة

دورية وفقاً للمستجدات.

5. إتباع المنهج العلمي في إعداد بطاقات الوصف و التوصيف الوظيفي.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

عقد دورة تدريبية حول عملية التحليل الوظيفي، لأنه من الضروري أن تدار هذه

العملية من داخل الهيئة المحلية؛ بالتعاون مع الموظفين، فهم الأقدر على التحديد الدقيق

للمهام، مع إمكانية التعاون مع شركات استشارية ومختصة، والتركيز على ضرورة

عدم خلط معنى الوصف و التوصيف الوظيفي؛ حيث ينظر البعض إليهما على أنهما

يعطيان المعنى و المضمون نفسه غير أنهما في الحقيقة يختلفان كل الاختلاف.

6. توحيد نماذج طلبات التوظيف للهيئات المحلية؛ مع مراعاة احتواءها على جميع

العناصر المحددة علمياً. (ملحق رقم 9): نموذج طلب توظيف مقترح من قبل الباحثة)

7. ضرورة قيام الهيئات المحلية بإعداد اختبارات التوظيف بما يتلائم مع طبيعة الوظيفة

(بالاستناد إلى التحليل الوظيفي)، وليس الاعتماد على جهات خارجية فقط لإعداد مثل هذه

الاختبارات.

8. ضرورة أخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار؛ فالاختبار الطبي عندما يكشف عن نقاط ضعف صحية في المتقدم قد لا يعني رفضه، وإنما قد يلفت نظره ونظر المنظمة إلى مجالات العلاج والتأمين الصحي المطلوبة، وفي هذه الحالة يُقترح توفير فرص الدعم لكي يقوم الموظف بالمطلوب، كأن يقوم بالعمل وهو على كرسيه المتحرك، أو توفير مكتب منخفض مثلاً، بمعنى أنه لا يوجد فرد غير لائق للعمل لكن توجد بيئة عمل لا تتناسب مع حالة الموظف الصحية.

9. القيام بعملية الاختيار والتعيين على أسس علمية، وإعادة النظر في عملية التعيين بالمياومة.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

تدريب وتأهيل اللجان المختصة بعملية الاختيار والتعيين في الهيئات المحلية، وإكسابهم خبرات وقدرات ومهارات عالية.

10. الاهتمام بعملية توثيق ممارسات الاختيار والتعيين وفق آلية خاصة بهذه المراحل بما يسهل الرجوع إليها ومتابعتها.

ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال:

إعداد دليل ممارسات الاختيار والتعيين في البلديات (ملحق رقم (10): دليل مقترح من قبل الباحثة).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

1. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2010 .
2. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
3. برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان،2001.
4. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
5. جاد الرب، محمد سيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009.
6. جامعة القدس المفتوحة، الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي، فلسطين، 1998.
7. الجميلي، قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء للنشر، عمان، 2004.
8. حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
9. حسن، راوية محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

10. حسن، عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1979.
11. حمود خضر، و الخرسة ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2006.
12. درة، عبد الباري إبراهيم، و الصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها (1)، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
13. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، عبد المتعال محمد سيد أحمد (مترجم)، عبد المحسن جودة (مراجع)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
14. ربايعة، علي محمد، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
15. زويلف، مهدي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
16. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، 2006.
17. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
18. سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
19. السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
20. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

21. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000 .
22. شحادة نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
23. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
24. عبد الباقي، صلاح الدين، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
25. عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
26. عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
27. عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
28. عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة وبعدها الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
29. علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 2000.
30. علي، غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.

31. القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005.
32. كشواي باري، العامري خالد (مترجم)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003.
33. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
34. محمد، موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
35. المدهون، محمد إبراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إيداع للطباعة والنشر، غزة، 2006.
36. المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2003.
37. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
38. الموسوي، سنان، إدارة الموارد بشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
39. ميا، علي يونس، و الصطوف، محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة تشرين، سوريا، 2005-2006.
40. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002.
41. هلال، محمد، إدارة المواهب:الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.

42. الهيتي، عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، 2003.

المجلات والمنشورات:

1. أبا زيد، رياض أحمد محمد، "مدى تطبيق معايير الجودة في اختيار المديرين في مراكز

الوزارات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 1، 2008.

2. أبو دولة، جمال داوود، و صالحية، لؤي محمد، واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد

البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، مجلة جامعة اليرموك،

مجلد 21، العدد 3، 2005.

3. أبو شيخة، نادر أحمد، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف

وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 20، العدد 2،

2006.

4. بو سنيّة، الصديق منصور، و الفارسي سليمان، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها،

مسئوليتها، مهامها، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، الجماهيرية العربية

الليبية، 2003.

5. جاسم، مائدة علي، تحليل وتوصيف الوظائف للعاملين في المكتبات الجامعية لدراسة

حالة"، مجلة كلية التربية، جامعة واسط، العراق، العدد 7، 2010.

6. جرباوي، علي، أي نوع من السلطة المحلية نريد، مركز البحوث والدراسات

ال فلسطينية، فلسطين، 1996.

7. الجعبري، محمد، "تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، فلسطين، 2011.
8. حسين، محمد عوده، و حميد، احمد مجيد، اثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد74، 2009.
9. شركاء في التنمية الريفيةARD، توما، خليل(مترجم)، تشكيل لا مركزية الحكم المحلي، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2000.
10. عبد العاطي، صلاح، الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، مركز الميزان لحقوق الإنسان، 2005.
11. فرحات، ثناء، تحليل وتوصيف الوظائف في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 2، 2001.
12. كورتل، فريد، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي، لبنان، 2012.
13. مشروع معدل لقانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية، لعام2004 .
14. وزارة الحكم المحلي، دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية، الإدارة العامة للتطوير البحث والدراسات، كانون ثاني2005 .
15. الوقائع الفلسطينية، الجريدة الرسمية للسلطة الفلسطينية، ع 20، صادر بتاريخ 29 /نوفمبر 1997 .

الرسائل العلمية:

1. أبو قرن، أدهم محمد، مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
2. الأسطل، ملكة محمد، مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري/ دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله"، الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، 2009.
3. إسماعيل، طه، تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل(دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية)، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2004.
4. بن محيا، سعود بن تركي، "تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام(دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض)، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
5. العتيبي، خالد مسعود بن قويزان، تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
6. المطيري، مرزوق، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة(دراسة ميدانية على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2003.

7. موسى، إبراهيم، تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية)، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2003.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-jabari, Mohammad, **Personnel policies and Employee morals**, Un published Master thesis in business Administration, MLS university, 1993.
2. Bartlett, B., **Job analysis a Vital Aid to HR function PCT Online**, 15th, Dec 2000.
3. Bassi, Laurie, McMurrer, Daniel. **Maximizing Your Return On People**, Harvard Business Review, 2007.
4. C.M. Siddique, **Job analysis: a strategic human resource management practice**, Int. J. of Human Resource Management 15:1, February 2004.
5. Dan Ispas, Alexandra Ilie, Dragos Iliescu, Russell E. Johnson and Michael M. Harris, **Fairness Reactions to Selection Methods: A Romanian study**, International Journal of Selection and Assessment Volume 18, Number 1, March 2010
6. Decenzo D, and Robbins S, **Human Resource Management**, 10th edition, 2009.
7. Decenzo David A., Robbins Stephen P., **Human Resource Management**, 7th Edition, 2002.
8. Denisi, A.S, and Griffin, R.W, **Human resource Management**, 2001.
9. Dessler Gary, **Human Resource management**, 10th edition, 2005.
10. Dessler Gary, **Human Resource Management**, 13th edition, 2012.

11. Elliott D Pursell, Michael A Campion, Sarah R Gaylord, **Structured interviewing: Avoiding selection problems**, Personnel Journal (pre-1986), Nov 1980.
12. Harris Micheal, **Human Resources Management: A Practical Approach**, 2nd, The Dryden Press, 2000.
13. Hausknecht, John P., Day, David V. and Thomas, Scott C. , **Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis**, Personnel Psychology, 57(3), 2004.
14. http://www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf
15. Ioannis Nikolaou, **Core processes and applicant reactions to the employment interview: an exploratory study in Greece**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 10, June 2011.
16. Jassim, R.K. n.d., **Competitive Advantage through the Employees**, viewed on 30th, Sep 2007.
17. Jerrold, M, **Management the job analysis process**, Training and Development Journal, vol. 41, no.8, pp.64-66, Aug 1987.
18. Lara D. Zibarras, and Stephen A. Woods, **A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010.
19. Management Center – Executive Education - School of Business, The American University in Cairo, 2010.
20. Mapira Nyasha and etal., **Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organization: A Case Study of Bread Manufacturing Companies in Zimbabwe**, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 2, No.11, February-2013.

21. Mohammed Nurul Absar, **Recruitment & selection Practices in Manufacturing Firms in Bangladesh**. The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 47, No. 3, January 2012.
22. Muchinsky, P.M., **The Use of Reference Reports in Personal Selection: A review and Evaluation**, Journal of Occupational Psychology, Vol. 25, 1979.
23. Nelson, J.B., **The Boundary less organization: implications for job analysis, recruitment, and selection**, Human resource planning, vol. 20, pp.39-48, 1997.
24. Noe, R.A, etal, **Human Resource Management: Gaining a Competitive advantage**, Irwin, Boston, USA, 2006.
25. Piotrowski, Chris and Armstrong, Terry, **Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms**. North American Journal of Psychology, 8(3), 2006.
26. Richard, O.C, and Johnson, B.N, **Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance**, International Journal Of Human Resource Management, 12 (2), 2001.
27. Sekaran, Uma, **Research methods for business: A skill building approach**, 4th Edition, 2006.
28. Silvia Moscoso, Jesús F. Salgado, **Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal**, International Journal of Selection and Assessment, Volume 12, Issue 1-2, March 2004.
29. Simola, Sheldene K, Taggar Simon, Smith Geoffrey W, **The important selection interview**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Mar 2007.
30. Walker, James, **Human Resource Planning**, New York: McGraw-Hill Book Co., P95, 2009.
31. www.abahe.co.uk/b/human...as-a.../human-resources-as-a-system-45.pdf.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

الموضوع: تعبئة استبانة لبحث ماجستير في إدارة الأعمال

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع التحليل الوظيفي* و ممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل، فأرجو تعاونكم بالترحم والإجابة عن الأسئلة بما يمثل الواقع العملي من وجهة نظركم، وذلك لما سيكون لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، علما بأن جميع الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: شروق زعتري

المشرف: د.محمد الجعبري

ملاحظة:

*التحليل الوظيفي هو إجراء مستخدم في تحديد واجبات الوظيفة، والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها. وعليه فإن مخرجات التحليل الوظيفي:

الوصف الوظيفي (وهو قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية). و يشتمل الوصف الوظيفي على التوصيف الوظيفي (وهو قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية....الخ).

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى الإجابة عن ما يلي بوضع إشارة (✓) في مربع الاختيار المناسب:

الجنس:

ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

تصنيفات الخدمة:

A B C

المسمى الوظيفي:

.....

القسم الثاني: واقع توفر وتطبيق عملية التحليل الوظيفي			
فيما يلي عدد من الفقرات حول عملية التحليل الوظيفي، يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك			
لا أعرف	لا	نعم	الفقرة
			1. تلتفت وصفي الوظيفي بشكل مكتوب.
			2. تلتفت وصفي الوظيفي بشكل شفوي.
			3. تم تعريفي بالواجبات الأساسية لوظيفتي.
			4. تم تعريفي بالسلوكيات التي تتطلب مني الوظيفة القيام بها (مثل: العمل بجد، الانضباط...).
			5. تم تعريفي بالأدوات/المعدات التي تساعدني في أداء العمل (مثل جهاز الحاسوب والبرامج والأدوات الأخرى).
			6. تم تعريفي بأسس تقييم أدائي ضمن المهام التي أقوم بها.
			7. تم تعريفي بظروف العمل المادية التي أمارس فيها عملي (مثل العمل الميداني أو العمل المكتبي أو غير ذلك...).
			8. تم تعريفي بطبيعة علاقات العمل المطلوبة (مثل العمل ضمن فريق...).
			9. تم تعريفي بخطوات العمل المطلوبة حتى أجز النتيجة النهائية المرغوبة.
			10. تم إعلامي بمستويات التعليم المطلوبة لأداء هذه الوظيفة (تحديد التخصصات والشهادات المطلوبة).
			11. تم إعلامي بمستويات الخبرة المطلوبة لأداء هذه الوظيفة (نوع الخبرة،

			عدد السنوات).
			12. تم إعلامي بالمهارات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة (مثل مهارة الطباعة واستخدام الحاسوب وغير ذلك...).
			13. تم إعلامي بالقدرات البدنية المطلوبة لشغل الوظيفة.
			14. تم إعلامي بالقدرات الذهنية المطلوبة لشغل الوظيفة.
القسم الثالث: واقع توفر وتطبيق ممارسات الاختيار والتعيين			
فيما يلي عدد من الفقرات حول ممارسات الاختيار والتعيين، يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تشير عن وجهة نظرك			
			15. حين تقدمت لوظيفة في البلدية، هل قمت بتعبئة نموذج طلب توظيف؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا إذا كانت الإجابة بـ (نعم) الرجاء الإجابة على الأسئلة (16-20) ثم أكمل: أما إذا كانت الإجابة بـ (لا) الرجاء الانتقال للإجابة عن السؤال رقم (22):
			الفقرة
		نعم	لا أعرف
		لا	
			16. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات شخصية تتعلق بمقدم الطلب.
			17. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات تتعلق بالحالة الصحية لمقدم الطلب.
			18. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات تتعلق بالتحصيل العلمي لمقدم الطلب (المؤهلات العلمية).
			19. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات تتعلق بالخبرة السابقة لمقدم الطلب.
			20. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على بيانات تتعلق بأشخاص أو جهات يمكن الرجوع إليها للاستفسار عن مقدم الطلب (المعرفين).
			21. يحتوي طلب التوظيف الذي قمت بتعبئته على تعهد يفيد بأن للجهة التي تقدم لها هذا الطلب الحق في التحري عن مقدم الطلب والاستفسار بأريحية دون أن يكون الطلب لاغياً.
			22. تم استخدام الاختبارات في عملية التوظيف التي مررت بها <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا إذا كانت الإجابة بـ (نعم) الرجاء الإجابة على الأسئلة (23-27) ثم أكمل: أما إذا كانت الإجابة بـ (لا) الرجاء الانتقال للإجابة عن السؤال رقم (28):
		نعم	لا أعرف
		لا	
			23. يشتمل الاختبار الذي قدمته على أسئلة متعلقة بالعمل.
			24. يشتمل الاختبار الذي قدمته على أسئلة ثقافة عامة.
			25. تشتمل الاختبارات التي قدمتها على أسئلة ذكاء.
			26. تشتمل الاختبارات التي قدمتها على اختبار لبعض القدرات الجمدية.
			27. تشتمل الاختبارات التي قدمتها على اختبار للشخصية لتحديد بعض خصائص الشخصية (مثل الثقة بالنفس، والقدرات القيادية وغيرها...).
			28. تم استخدام أسلوب المقابلات في عملية التوظيف التي مررت بها

<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا إذا كانت الإجابة بـ (نعم) الرجاء الإجابة على الأسئلة (29-35) ثم أكمل: أما إذا كانت الإجابة بـ (لا) الرجاء الانتقال للإجابة عن السؤال رقم (36):			
لا أعرف	لا	نعم	
			29. قام بمقابلي لجنة مكونة من شخصين أو أكثر (وليس شخص واحد فقط).
			30. أجريت معي أكثر من مقابلة شخصية.
			31. احتوت المقابلة التي مررت بها على موقف وظيفي افتراضي مثل: ماذا تفعل لو حضر عندك مواطن وهو في حالة من العصبية.
			32. تناولت المقابلة التي مررت بها موقفا وظيفيا مررت به من قبل (سلوكيات ماضية) مثل: كيف تصرفت عندما كنت....
			33. تناولت المقابلة التي مررت بها أسئلة مرتبطة بالنواحي الفنية للوظيفة.
			34. احتوت المقابلة التي مررت بها على أسئلة مرتبطة بمعرفة بعض الصفات الشخصية.
			35. تناولت المقابلة التي مررت بها أسئلة جاءت صياغتها في شكل أحداث افتراضية تتعلق بمواقف لمعرفة موقفي المفترض في هذه الأحداث.
			36. طلب مني إجراء فحوص طبية محددة كشرط من شروط هذه الوظيفة.

القسم الرابع: الرجاء الإجابة عن السؤال التالي:
 يرجى ذكر ثلاثة أسئلة (على الأقل) من الأسئلة التي تم طرحها عليك أثناء مقابلة التوظيف (إن كنت قد خضعت لهذه المقابلة):

-----1-----

 -----2-----

 -----3-----

شاكراً لك حسن تعاونك في اجابة هذه الاستبانة

الملحق رقم (2): أسئلة المقابلة

دليل المقابلة

الإطلاع على الهيكل التنظيمي للبلدية

1. ما مدى تطبيق هذا الهيكل على أرض الواقع؟
2. هل يوجد لدى البلدية دائرة (قسم) مختص بالموارد البشرية؟
3. ما هي طبيعة عمل هذه الدائرة؟
4. هل يوجد لدى البلدية وصف وظيفي لجميع الوظائف الموجودة؟

الحصول على نماذج بطاقات وصف وظيفي

5. هل بدأت عملية التحليل الوظيفي بعد وضع الهيكلية أم قبل؟
6. ما مدى تطبيق الوصف الوظيفي الموجود (أم أنه وثائق محتفظ بها فقط) سواء بالشكل المكتوب أو تعميمه شفويًا؟
7. ما طريقة القيام بعملية التحليل الوظيفي؟
8. هل يتعاون القائمون على عملية التحليل مع الموظفين لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي؟
9. هل تقوم البلدية بمراجعة أو تحديث الوصف الوظيفي من آن لآخر؟
10. ما مدى تطبيق الوصف الوظيفي الذي قام بإعداده الحكم المحلي؟

(في حال عدم وجود وصف وظيفي)

1. ما هي الأسباب وراء عدم وجود وصف وظيفي؟
2. هل هناك نية لإعداد وصف وظيفي مستقبلاً؟
11. هل يوجد لدى البلدية لجان مختصة بالتوظيف؟
12. ما دور قسم شؤون الموظفين هل هو جزء من هذه اللجان؟
13. ما الإجراءات المستخدمة لدى البلدية للقيام بعملية الاختيار والتعيين؟
14. ما الوسيلة التي يتم الإعلان بها عن شواغر؟
15. هل يتم الاعتماد على الوصف الوظيفي في صياغة الإعلان؟

طلب التوظيف

الحصول على نماذج طلب توظيف

16. هل يوجد لدى البلدية نماذج طلب توظيف؟ هل هي موحدة لجميع الوظائف؟
17. هل يتم فحص طلبات المتقدمين وقبولها بحسب الوصف الوظيفي الوارد في إعلان الوظيفة؟
18. هل يتم التحقق من المعرفين الذين ورد أسماؤهم في طلبات التوظيف؟

الاختبارات

19. هل تستخدم الاختبارات، وما أنواع الاختبارات المستخدمة؟ (اختبارات التحصيل؟ لماذا لا يستخدم غيرها؟)
20. من يقوم بإعداد هذه الاختبارات؟ (لجنة من المختصين وذوي العلاقة بالوظيفة الشاغرة)

المقابلات

21. ما نوع المقابلات التي تستخدم لعملية الاختيار والتعيين؟
22. هل يمتلك المسؤول المباشر على الوظيفة الشاغرة نفس وزن بقية الأعضاء في طرح الأسئلة على المرشحين؟
23. ما طبيعة الأسئلة التي يتم طرحها على المرشحين؟
24. هل تحكس أسئلة المقابلة محتوى العمل؟
25. هل تقوم لجنة المقابلة بالإعداد المسبق لأسئلة المقابلة؟
26. هل يتم الاعتماد على الوصف الوظيفي في صياغة أسئلة المقابلة؟
27. هل تقوم لجنة المقابلة بوضع إجابات نموذجية لأسئلة المقابلة؟
28. هل يتم توجيه نفس الأسئلة لجميع المرشحين؟
29. هل تستخدم لجنة المقابلة نموذج خاص لرصد نتائج المقابلة؟
30. هل يحتوي نموذج المقابلة على معايير الاختيار التي يتم تحديدها مسبقاً؟

الحصول على نماذج تقييم مقابلات

الفحص الطبي

31. هل يؤخذ الفحص الطبي بعين الاعتبار ؟ هل هناك نموذج فحص طبي؟

الحصول على نموذج فحص طبي

32. هل مر جميع الموظفين المثبتين بإجراءات الاختيار والتعيين؟

33. هل تستخدم نفس الإجراءات لجميع الوظائف؟

34. من يمتلك صلاحية الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين؟

35. هل هناك تقييم لعملية الاختيار والتعيين؟

الملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1.	د. أسامة شهيوان	دكتوراه في الإدارة العامة	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
2.	د. راتب الجعبري	دكتوراه في القانون	أستاذ مساعد	جامعة الخليل
3.	د. محمد حسونة	دكتوراه في إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	جامعة بوليتكنك فلسطين
4.	د. محمد عمرو	دكتوراه في إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
5.	د. مروان جلعود	دكتوراه في إدارة الموارد البشرية	أستاذ مساعد	جامعة بوليتكنك فلسطين
6.	د. يوسف أبو فارة	دكتوراه في إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	جامعة الخليل

الملحق رقم (4): كتاب مخاطبة البلديات

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

الرقم: 2014/202

تاريخ: 2014.1.9

Date

لمن يهمه الأمر

الموضوع: البحث العلمي

تحية طيبة وبعد ،

نحيطكم علما بأن الطالبة شروق محمد رمضان الزعتري والتي تحمل الرقم الجامعي (21019041) هي إحدى طالبات كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال (MBA) للعام الجامعي 2014/2013م، وهي حاليا بصدد الإعداد لرسالة الماجستير بعنوان: ' واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل ' لذا نرجو تسهيل مهمتها وتزويدها بكافة ما يلزمها من بيانات من أجل إكمال بحثها علما أن البيانات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث والمعرفة.

شاكراين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم والمعرفة

مع الاحترام والتقدير

د. باسل النشيت

رئيس لجنة الدراسات العليا

و عميد كلية التمويل والإدارة



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL: <http://www.hebron.edu>

ص.ب 40 الخليل - فلسطين
تلفون: 970 (0)2-222-0995
فاكس: 970 (0)2-222-9303

الملحق رقم (5): كتاب مخاطبة بلدية الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بشأن

الرقم: 2014/2013

Date

التاريخ: 2014/04/06

حضرة السادة بلدية الخليل المحترمين

الموضوع: البحث العلمي

تحية طيبة وبعد،

تحيينكم علماً بأن الكاتبة تسوق 'محمد رمضان' الزعترى والتي تحمل الرقم الجامعي (21019041) هي إحدى طالبات كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال (MBA) للعام الجامعي 2014/2013م، وهي حالياً بصدد الإعداد لرسالة الماجستير بعنوان:

'واقع التعليم التطبيقي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل'

لذا نرجو تسهيل مبحثها لتوزيع استبانة الدراسة وإجراء المقابلات اللازمة وتوفيرها بكافة ما يلزمها من بيانات من أجل إكمال بحثها علماً أن البيانات المغطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث والمعرفة.

شاكرون لكم حسن تعاونكم لما فيه خدمة العلم والمعرفة

مع الاحترام والتقدير

د. ياصلى التمشة

رئيسة لجنة الدراسات العليا

و عميد كلية التحويل والإدارة



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL: <http://www.hebron.edu>

ص.ب 40 الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2 222-9353

الملحق رقم (6): نماذج طلب توظيف

نموذج (1)

رقم الطالب:	تاريخ تقديم الطلب: / /
الاسم الرباعي:	مكتب تعداد محافظة:
تاريخ الولادة: / /	رقم الهوية: □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
مكانها:	الجنس: (1. ذكر 2. أنثى)
الخالة الاجتماعية: (1. أحزاب 2. متزوج 3. مطلق 4. أرمل)	عدد الأولاد: □ □ □
الموئل العلمي:	مكان الإقامة للآن:
التخصص:	رقم الهاتف:
سنة التخرج:	هاتف الطوارئ:
عدد سنوات الخبرة في مجال التخصص:	مكان العمل السابق (اسم البلد / المؤسسة):
الوظيفة السابقة:	
استخدام الحاسوب: (1. جيد جداً 2. جيد 3. مقبول 4. ضعيف)	
اللغات (قراءة وكتابة ومحادثة): 1. عربي 2. إنجليزي 3. عبري 4. فرنسي 5. غير ذلك	
مهارات أخرى ترغب في ذكرها:	
أشهد وأقر بأن هذه البيانات صحيحة وأرغب بالعمل لديكم بوظيفة حسب نظام الخدمة المعمول به لديكم.	
التوقيع:	التاريخ:
ملاحظة: مرفق صورة عن آخر مؤهل علمي وصورتين شخصيتين:	

نموذج (2)

الموضوع: طلب وظيفة

الاسم الرباعي: رقم الهوية:
 (.....) الجنس: الحالة:
 الاجتماعية:
 رقم الهاتف:
 نوع العمل:
 الراتب المتوقع:

المعلومات العلمية			
اسم المدرسة / الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	تاريخ التخرج
.....
.....

الخبرة العملية		
المكان	المدة	نوع العمل
.....
.....

ملاحظات: -

توقيع مقدم الطلب
 التاريخ:

نموذج (3)

طلب توظيف				
المعلومات الشخصية				
اسم مقدم الطلب:	الاسم الاول	اسم الاب	اسم الجد	العائلة
مكان الولادة	تاريخ الميلاد	/ /	الجنس :	
رقم الهوية :	الحالة الاجتماعية :	اعزب	متزوج :	عدد الاولاد ()

الوضع الصحي

جيد :
يعاني من مرض

المؤهلات والخبرات

التحصيل العلمي :
دون الثانوية العامة :
الثانوية العامة : علمي | ادبي | غير ذلك :
المعدل : سنة التخرج :
الدراسة الجامعية :
الشهادة : التخصص : الجامعة :
سنة التخرج : المعدل / التقدير :

الخبرات السابقة :
.....

الدورات التدريبية :
.....

اللغات الاجنبية :
.....

العنوان

مكان الإقامة :
العنوان الحالي :
التلفون :
صندوق البريد :

اسماء ثلاثة معرفون (من غير الاقارب)

الاسم	الوظيفة	رقم التلفون
1-		
2-		
3-		

العمل المطلوب :
تاريخ تقديم الطلب: / / م
توقيع مقدم الطلب:

نموذج (4)

رقم النموذج ()	طلب عمل لموظفي الإدارة والخدمات Application For Employment For Administration & Services	تاريخ الإصدار / التعديل:
-----------------	---	--------------------------

أولاً: المعلومات الشخصية	
1. الاسم الكامل:	Full Name:
2. مكان وتاريخ الولادة:	Place & Date of Birth:
3. الجنسية الحالية:	Current Nationality:
4. رقم الهوية الشخصية:	I.D. No. :
5. الحالة الاجتماعية:	Marital Status:
6. العنوان الكامل:	Full Address:
7. رقم الهاتف و / أو الجوال:	Phone or\ and Mobile No. :
8. البريد الإلكتروني:	E-mail:
9. الوظيفة المطلوبة:	Job requested:

رقم NO.	الدرجة العلمية Degree	التقدير Rank	التخصص Major	اسم المعهد / الجامعة Institution \ University	سنة التخرج Graduation Year	البلد Country	لغة الدراسة Language
1.							
2.							
3.							
4.							
Specialization: التخصص الدقيق للدرجة العلمية:							

Professional Experience (Listing in years)
--

الرقم NO.	اسم و عنوان مكان العمل Name & Address Of Institution	المنصب Position	مدة الخدمة Service Duration To من From إلى	أسباب ترك العمل Reasons For Leaving
١.				
٢.				
٣.				
٤.				
٥.				

التحدث Speaking		القراءة Reading			الكتابة Writing			اللغة Language
ممتاز Excellent	جيد Good	مقبول Fair	جيد Good	مقبول Fair	ممتاز Excellent	جيد Good	مقبول Fair	
								العربية
								الانجليزية
								لغات أخرى: عبري Other languages

مدة الدورة Duration		اسم ومكان المعهد أو المؤسسة Name & Address of Institution	موضوع الدورة Subject
To	من إلى From		

الرقم NO.	الاسم Name	المهنة Profession	العنوان Address	رقم الهاتف Telephone No.
١				
٢				
٣				

أشهد بأن جميع المعلومات الواردة في هذا الطلب صحيحة وأتحمل مسؤوليتها القانونية
I hereby certify that all the foregoing details are, to the best of my knowledge and belief, in every way correct.

التوقيع:
التاريخ:

نموذج (5)

الوظيفة المطلوبة : التاريخ : / / 2014

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

رقم الهوية :

اسم مقدم الطلب :

الحالة الاجتماعية:

مكان الولادة :	تاريخ الولادة : / / 19	الجنس : أنثى / ذكر
الحالة الاجتماعية : (أعزب / عزباء / متزوج / متزوجة)	عدد الأولاد :	العمر :

العنوان :

العنوان الحالي:
رقم الهاتف :
رقم الجوال:
البريد الإلكتروني:

المرجع في حالة الطوارئ:

الاسم :

رقم الهاتف:

العنوان:

المؤهلات العلمية:

أذكر/ي أسماء المعاهد والجامعات التي تعلمت فيها حسب التسلسل الزمني :

اسم المعهد/الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	التاريخ
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

التدريب :

أذكر/ي أهم البرامج التدريبية والمؤتمرات والندوات التي شاركت فيها :

اسم وعنوان المؤسسة	تاريخ التدريب/ من- إلى	الموضوع
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

المؤسسة أو الشركة	من تاريخ إلى تاريخ	الوظيفة	مدة الخبرة
1.			
2.			
3.			
4.			

اللغات:

أذكر/ي جميع اللغات التي تعرفها ومستوى إجرائتها (جيد ، متوسط ، ضعيف)

اللغة	المحادثة	القرأة	الكتابة
1.			
2.			
3.			
4.			

بالبديهة نرجو أن تصف/ي باختصار طبيعة العمل للوظيفة التي تطلب/ي العمل بها (باللغة الإنجليزية إن أمكن).

.....
.....
.....

يرجى أن تصف/ي الوظيفة التي تقوم/ي بها حالياً أو آخر وظيفة شغقتها :

.....
.....
.....

هل تسمح/ي لنا بالاتصال بصاحب عملك للاستفسار عنك ؟

مراجع التعريف الشخصية :

أذكر/ي أسماء ثلاثة أشخاص لا قرابة لهم بك ويعرفونك معرفة جيدة :

- 1-
- 2-
- 3-

أشهد أن كافة المعلومات التي أوردتها في هذا الطلب هي معلومات صحيحة وأتحمل كافة المسؤولية.

التاريخ : 2014 / / التوقيع :

* المرفقات : صورة الهوية / وصور الأوراق الثبوتية / والصور الشخصية/ شهادات الدورات / شهادات الخبرة / السيرة الذاتية

نموذج (3)

نموذج تقييم المتكلمين للوظائف المقابلات

الرقم	الاسم	المؤهل الطبي		التقوية العامة		الخبرات والدورات	الإطباق العلم	الاسئلة العلمية	الكتابة العامة	علامة الامتحان		المعدل
		المعدل	التخصص	المعدل	التخصص					الامتحان النظري	الامتحان العملي	
		علامات (6)	علامات (6)	علامات (6)	علامات (6)					علامات (20)	علامات (20)	
1												
2												
3												
4												
5												
6												

أساس احتساب العلامات

- المؤهل الطبي: بكالوريوس (6)، بكالوريوس ذو صلة (5) علامت ، دبلوم في التخصص (4) علامت ، دبلوم ذو صلة (3) علامت
- المعدل التراكمي والتخصصي : العلامة × 0.06
- تخصص التقوية العامة: علمي (6)، تجربي (5) ، انبي (4)

اسم المقدم:
الصفة:
التخصص:
التاريخ:

نموذج (4)

المقابلات الشخصية لاختبار مهتمس مدني اليوم : جدول العلامات

ساعة 1 من /

الرقم	الاسم الرياضي	رقم	نسبة التدرج من الدرجة	النسب الموزون	معدل الطلبة			مجموع العلامات	النسب الموزون	الاجمالي	النسب الموزون	النسب الموزون	النسب الموزون	النسب الموزون	النسب الموزون
					معدل الطلبة	معدل الطلبة	معدل الطلبة								
					معدل الطلبة	معدل الطلبة	معدل الطلبة								
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
			النسب الموزون: علامات من 25-29 سنة	الخبرات العلمية : علامة واحدة لكل سنة خبرة مؤهلة بعد فترج من الجامعة			الدورات : علامة واحدة لكل دورة عربية مؤهلة لا تقل عن 60 ساعة مدا دورات عربية.			اللغات الاجنبية : 3علامات لكل لغة اجنبية يتلقاها المتقدم للقبول.					

عنى لجنة المقابلات :
الاسم :
التاريخ :

نموذج (5)

2012/5/22

نموذج تقييم المتقدمين و المتقدمين للوظيفة في البلدية
(مهندسين معماريين)

اسم المتقدم للوظيفة	الموظف العلمي
التخصص الدقيق أو الفرع	عضوية النقابة

التقييم

الرقم	عناصر التقييم	الجواب وملاحظة المقيم	مؤشرات التقييم	العلامة العطايا	علامة التقييم
1	الشخصي		ملائمة الشخصية للوظيفة المطلوبة	10	9
2	العمر		أقل من 30 سنة 5 علامات أكثر كل سنة يتنقص علامة	5	5
3	التخصص الدقيق		تخصص مساحة يأخذ خمس علامات وغيره 5 علامات	5	5
4	اللغة الانجليزية		10 علامات	10	7
5	عدد سنوات الخبرة في المجال المطلوب		ثلاثة سنوات فما فوق في المجال 10 علامات خيرة ليست في المجال أو أقل من ثلاث سنوات يأخذ 5 علامات	10	5
6	الدورات		دورة فأكتر 5 علامات لا يوجد دورات صفر	5	5
7	مكان السكن		داخل _____ يأخذ 5 علامات خارجها كل مواصلة زائفة ينقص علامة	5	5
8	سؤال المقيم	سؤال المقيم: جواب المتقدم:		50	48
		مجموع العلامات		100	83

التوقيع

المؤسسة

اسم المقيم

رئيس البلدية

الملحق رقم (9): نموذج مقترح لطلب التوظيف

State of Palestine
Ministry of local Government



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي

اللغات

الرقم	اللغة	التحدث			القراءة			الكتابة		
		ممتاز	جيد	مقبول	ممتاز	جيد	مقبول	ممتاز	جيد	مقبول
1.										
2.										
3.										

المعارف

لرجاء تلاك أسماء وخلايين ثلاثة أشخاص (من غير الأقارب) يعرفونك معرفة تامة.

الرقم	الاسم	المهنة	العنوان	رقم الهاتف
1.				
2.				
3.				

نريد أن جميع المعلومات التي وردت في هذا الطلب صحيحة، وأن للمهنة التي تقدم لها هذا الطلب الحق في التحري عن مضمون الطلب والاستفسار بالبريد.

تاريخ تقديم الطلب:

توقيع مقدم الطلب:

State of Palestine
Ministry of local Government



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي

طلب توظيف

المعلومات الشخصية

الاسم الرباعي:	مكان وتاريخ الولادة:
مكان الإقامة:	العنوان الحالي:
الهالة الاجتماعية:	رقم الهوية:
رقم الجواز:	الهوية الالكترونية:

الوضع الصحي

جيد
تعالى من مرض

الدرجات العلمية

الرقم	الدرجة العلمية	التخصص	التقدير	جهة التخرج/سنة التخرج	بداية الدراسة	نهاية الدراسة
1.						
2.						
3.						
4.						

الخبرات السابقة

الرقم	مكان العمل	التاريخ	مدة الخدمة	أسباب ترك العمل

الدورات التدريبية

موضوع الدورة	مكان انعقادها	من	مكثها



المحتويات

المقدمة	2
1. الإجراءات التي تسبق القيام بممارسات الاختيار والتعيين	3
1.1. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	3
1.2. القيام بعملية التحليل الوظيفي	5
1.3. تحديد أسلوب شغل الوظيفة	6
1.4. تطوير معايير الاختيار	7
2. ممارسات الاختيار والتعيين	8
2.1. طلب التوظيف	8
2.2. اختبارات التوظيف	10
2.3. مقابلات التوظيف	11
2.4. الفحص الطبي	14
2.5. قرار التعيين	15

المقدمة

يهدف هذا الدليل إلى التعريف بالإجراءات التي تحكم كافة الجوانب المتعلقة بالاختيار والتعيين، و توفير إطار عمل لتنسيق ممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في البلديات.

وقد انطلق هذا الدليل من رؤية الباحثة التي قامت بدراسة واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل، مستندة على الإطار النظري العلمي المتعمق، بالإضافة إلى ما تم التوصل إليه من مجموعة المقابلات، والاستبيانات التي قامت بتوزيعها على الموظفين الذين تم تعيينهم خلال الخمس سنوات الأخيرة في تلك البلديات.

وترى الباحثة أن دليل ممارسات الاختيار والتعيين وثيقة هامة، لا بد من توفرها في جميع البلديات لتكون مرجع يتم اعتماده خلال عملية التوظيف. وعلى من يتولى مسؤولية الموارد البشرية القيام بمراجعة هذا الدليل واقتراح ما يستوجب تعديله أو تحديثه بصورة دورية وفقاً للمستجدات.

ومن خلال هذا الدليل لا بد من تأكيد عدم تجاهل دور إدارة الموارد البشرية في البلديات، إذ لا يفترض أن تقوم هذه الجهة بتنفيذ توجيهات الإدارة العليا فقط، وإنما لا بد أن يكون لها مشاركة فعالة في عمليات التخطيط والتنفيذ في كل ما يتعلق بالموارد البشرية في البلديات لا سيما الاختيار والتعيين.

و يجدر الإشارة إلى أن الباحثة طرحت مجموعة من الإجراءات التي تسبق القيام بممارسات الاختيار والتعيين المختلفة، كونها تشكل الأساس السليم للقيام بهذه الممارسات.

1. الإجراءات التي تسبق القيام بممارسات الاختيار والتعيين

1.1. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

تنص المادة (11) من نظام موظفي الهيئات المحلية رقم (07) لعام 2009م على أن التعيين في وظائف الهيئة المحلية يتم وفق الاحتياجات التي يتم إقرارها في جدول تشكيلات الوظائف الذي يصادق عليه الوزير بناءً على تنسيب المجلس، كما لا يجوز التعيين أو الترفيع إلا إلى وظيفة شاغرة.

والمادة (4) من التعليمات المتعلقة بتنفيذ أحكام النظام ذاته تشير إلى أن الوزارة تقوم بدراسة احتياجات الهيئة المحلية السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد في ضوء الموارد المالية، ورصد المخصصات للإحداثيات التي توافق عليه وإدراجها ضمن الموازنة العامة. واستناداً على ما ذكر فإن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية هي إحدى أهم العناصر الرئيسية من عناصر الموازنة، وبالتالي يجب الحرص على أن تكون الموازنة التقديرية للموارد البشرية تعكس احتياجات البلدية الحقيقية.

أما إجراءات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية فهي على النحو التالي:

1. تعتمد إجراءات الموارد البشرية على أساس الأهداف الإستراتيجية للبلدية، وخطط الدوائر

المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

2. تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم الهيكل التنظيمي للبلدية بما يوضح العلاقات بين كافة

الدوائر، ويتم عرضها على الإدارة العليا ثم اعتمادها، ويخضع أي تعديل على الهيكل

المعتمد لدراسة مدير الموارد البشرية واعتماد الإدارة العليا.

3. تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال نموذج تقسيم الدوائر إلى كافة المدراء في الدوائر

الواردة في الهيكل التنظيمي المعتمد، وذلك لتجميع البيانات اللازمة لوضع الهياكل

- الفرعية لتلك الدوائر، وعرضها على الإدارة العليا لاعتمادها، ويخضع أي تعديل على الهياكل الفرعية المعتمدة لدراسة مدير الموارد البشرية واعتماد الإدارة العليا.
4. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحضير مذكرة داخلية تقوم بإرسالها إلى كافة المدراء في الدوائر، موضحة بها المواعيد المحددة لاستلام كشف تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في الوحدات التنظيمية المختلفة، وذلك لإعداد جدول التشكيلات الوظيفية.
5. يقوم كل مدير دائرة بدراسة الوضع الحالي للموظفين والتطورات المرتقبة في نشاط دائرته للسنة القادمة، ومدى تأثير ذلك على عدد ومستوى الموظفين فيها، آخذة بعين الاعتبار التغيرات في الهيكل التنظيمي، التغير في حجم العمل، التغيرات الناتجة عن تطور الأنظمة والأساليب المستخدمة في العمل.
6. تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة كشوف الاحتياجات من الموارد البشرية المُستلمة من جميع الدوائر، في ضوء البيانات المقدمة إليها، والأهداف الإستراتيجية للبلدية، ويتم عرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد.
7. يتم إرسال نسخة من كشوف الاحتياجات من الموارد البشرية المعتمدة، إلى مدير الشؤون المالية لإدراج الموازنة التقديرية السنوية للموارد البشرية ضمن الموازنة العامة للبلدية.
8. مناقشة كشوف الاحتياجات من الموارد البشرية مع الإدارة العليا للبلدية، للتأكد من الالتزام بالخطة الإستراتيجية.
9. تحضير تقرير الاحتياجات من الموارد البشرية، بحيث يشمل على خطط التوظيف المناسبة التي سيتم إتباعها، وعرض التقرير على المجلس البلدي لإقراره.
10. إرفاق التقرير الذي تم إقراره من المجلس ضمن الموازنة العامة للبلدية، وإرسالها لوزارة الحكم المحلي من أجل المصادقة على الموازنة السنوية للبلدية.

1.2. القيام بعملية التحليل الوظيفي

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي بإتباع الأسس التالية:

1. مناسبة هذه البطاقات للأهداف التي توضع من أجلها، والمتمثلة في اتخاذها وسيلة لأغراض تقييم وتصنيف الوظائف، وأساساً لعملية الاختيار والتعيين، ثم قياس أداء الموظفين شاغلي هذه الوظائف، بالإضافة إلى التحديد الواضح لمحتوى كل منها.
2. تعاون إدارة الموارد البشرية مع الموظف ومسؤوله لجمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، ومن الطرق المستخدمة لجمع المعلومات: المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، سجل الأداء.
3. الاعتماد على أكثر من مصدر لتجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف؛ لتقليل الخطأ، وعدم الدقة في جمع المعلومات. لذا لا بد من الحرص على الحصول على المعلومات من الأفراد والجماعات والملاحظة والمشرفين وكذا القائم بالتحليل.
4. وضع مسمى واضح لكل وظيفة يعكس طبيعة عملها، ووضعها في الهيكل التنظيمي.
5. تحديد العلاقات الإشرافية والتنظيمية لكل وظيفة بما لا يتعارض مع الوظائف الأخرى، وبما يحقق التكامل بينها.
6. تحديد الحد الأدنى لاشتراطات شغل الوظيفة دون الإفراط، بما يسهل لإدارة الموارد البشرية اختيار وتعيين العناصر المناسبة لأداء الأعمال.
7. مراعاة التوسعات المستقبلية والزيادة المتوقعة في حجم الأعمال، وما يتطلب ذلك من إلمام كل موظف إماماً تاماً بدوره ومسؤوليته في تحقيق أهداف البلدية.

وبالعودة إلى التعليمات المتعلقة بتنفيذ أحكام نظام موظفي الهيئات المحلية فإن المادة (2) تنص: " بأن رئيس الهيئة المحلية يقدم وصفاً شاملاً للوظائف في الهيكلية التنظيمية في الهيئة المحلية محددًا فيه: واجباتها، ومسؤولياتها، وشروط شغلها، وتصنيفها وأي تعديل يطراً عليها إلى الوزارة، وتقدم الوزارة رأيها بشأنها.، ويصدر الوزير قراراً باعتماد هذه الأوصاف وتوافق الوزارة الهيئات بصورة عنها وما يطراً عليها من تعديلات".

8. في حال عدم توفر مؤهلين من داخل البلدية للقيام بعملية التحليل الوظيفي، يمكن الاستعانة بمختصين من خارج البلدية والتعاون معهم للقيام بهذه العملية على أسس سليمة.

وبالاستناد إلى الأساس العلمي فإن جميع المراجع العلمية تؤكد ضرورة أن تكون مخرجات التحليل الوظيفي (الوصف والتوصيف الوظيفي) أساس ومرجع لجميع مراحل الاختيار والتعيين.

1.3. تحديد أسلوب شغل الوظيفة

- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة وبحث إمكانية شغل الوظيفة من داخل البلدية.
- في حالة وجود الموظف المناسب من داخل البلدية، تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات اللازمة لنقل أو ترقية الموظف المناسب لشغل هذه الوظيفة والحصول على موافقة رئيس البلدية.
- في حالة عدم شغل الوظيفة من داخل البلدية يتم مراجعة (ملف طلبات الوظائف) المتوفرة والتي تتناسب مواصفات الوظيفة الشاغرة، وإذا توفرت يتم إرسالها إلى مدير الوحدة التنظيمية المختص للاختيار والمفاضلة بين المرشحين.

• في حالة عدم توفر طلبات مناسبة للوظيفة المطلوبة تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات اللازمة للبحث عن المرشحين المناسبين.

وفيما يتعلق بالإعلان عن وظيفة شاغرة فقد حدد قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 آلية الإعلان عن الوظائف على النحو التالي:

يتم الإعلان عن الوظائف الخالية خلال أسبوعين من خلوها في صحيفتين يوميتين على الأقل، ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها ويُشعر الديوان بذلك.(المادة 19).

• تقوم إدارة الموارد البشرية من التأكد من نشر الإعلان في الأوقات المحددة وحسب النص المعتمد.

• تقوم إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بنسخة من الإعلان في ملف خاص بالمنصب الوظيفي المُعلن عنه.

1.4. تطوير معايير الاختيار

- ضمان تحديث بطاقات الوصف الوظيفي، ومراعاة توافقها مع متطلبات العمل.
- صياغة معايير الاختيار بما يتفق مع متطلبات الوظيفة؛ (بحيث لا تشمل إلا على المهارات والقدرات المطلوبة لأداء واجبات الوظيفة المطلوبة).
- التمييز بين المعايير الأساسية(تلك التي لا بد أن تتوفر لدى المتقدم حتى يكون قادر على القيام بواجبات الوظيفة المطلوبة)، والمعايير المرغوب فيها(تلك التي من شأنها أن تساعد في أداء المهام).
- تحديد فيما إذا كانت المؤهلات الرسمية(أكاديمية، خبرات عملية) ضرورية لأداء المهام.

- التأكد من أن سنوات الخبرة والعمر المطلوب ضرورية ومبررة لأداء المهام، وعدم وضعها تعسفاً أو على أساس قوالب نمطية.
- ضمان عدم وجود قيود غير ضرورية فيما يتعلق بإجادة اللغة الانجليزية للوظائف التي لا تتطلبها.
- أن تكون معايير الاختيار محددة بدقة، على سبيل المثال: مهارات الاتصال، إلى ماذا تشير هل الاتصال الهاتفي بالعملاء، كتابة تقارير للإدارة، العمل ضمن فريق.
- تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم معايير الاختيار المطلوبة، هل من خلال التحري من المعرفين، مقابلات، اختبارات.

2. ممارسات الاختيار والتعيين

تهدف سياسة الاختيار والتعيين إلى وضع نظام، وتحديد المسؤوليات لدعم البلدية بالعناصر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لشغل الوظائف الشاغرة بالهيكل التنظيمي المعتمد. ولا بد من تطبيق هذه السياسة على جميع المتقدمين للعمل، وعلى كافة المستويات الوظيفية.

2.1. طلب التوظيف

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نموذج طلب توظيف، بحيث يوفر المعلومات الأساسية التالية:

✓ الحكم على بعض النواحي الجوهرية لدى المتقدمين، مثل: هل يتوفر لدى المتقدم مستوى التعليم، والخبرة الكافي لأداء الوظيفة؟

✓ التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بالمعدلات السابقة لنمو وتقدم

الفرد، وخاصة فيمن سيشغل الوظائف الإدارية.

✓ إمكانية التعرف على درجة استقرار المتقدم اعتماداً على تاريخ خدمته

السابق.

✓ استخدام بيانات طلب التوظيف في التنبؤ بمن سوف ينجح في أداء

الوظيفة ومن لا يستطيع.

• تقوم إدارة الموارد البشرية باستلام كافة الطلبات الواردة من المرشحين، وتسجيلها في

نظام الحاسب الآلي؛ تمهيداً لدراساتها وفرزها.

• تقوم لجنة شؤون الموظفين بفرز طلبات التوظيف (وفقاً لمطابقتها لمتطلبات

الوظيفة التي تم تحديدها في الوصف والتوصيف الوظيفي، وتم الإعلان عنها)،

على النحو التالي:

✓ طلبات مرفوضة: وهي الطلبات التي لا ينطبق عليها الحد الأدنى من

شروط شغل الوظيفة/ الوظائف الشاغرة.

✓ طلبات مقبولة: وهي الطلبات التي ينطبق عليها الحد الأدنى من

شروط شغل الوظيفة/ الوظائف الشاغرة.

• تقوم لجنة شؤون الموظفين بإعداد كشف بأسماء المرشحين المطلوب استدعائهم

إما لاختبارات أو مقابلات، وإرساله إلى مدير الموارد البشرية.

• تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المواعيد المناسبة، و الاتصال بالمرشحين.

2.2. اختبارات التوظيف

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع لجنة شؤون الموظفين بوضع أسئلة الاختبار الكتابي، بالاعتماد على الوصف الوظيفي وذلك للتأكد من ملائمة متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى ضرورة وضع الإجابات النموذجية لأسئلة الاختبار.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدعوة المرشحين لإجراء الاختبار الكتابي، وأيضاً ممكن إجراء أنواع أخرى من الاختبارات كاختبارات الأداء مثل: اختبار الحاسوب، واختبارات الشخصية.
- تعمل اللجنة المذكورة أعلاه على دعوة من تجاوز الاختبار فقط لإجراء المقابلات، وقد جاء نص المادة (20) من قانون الخدمة المدنية واضحاً بخصوص هذه النقطة:
- " 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".
- ويقترح إن لم يكن عدد المتقدمين كبير دعوة جميع من تقدم للاختبار لإجراء المقابلات؛ وبذلك يتم إعطاء فرصة للجميع ومراعاة الفروقات الفردية (فالبعض يبدع في التعبير الكتابي، والبعض الآخر يبدع في التعبير الشفوي)، وفي النهاية يكون لكل من علامة الاختبار والمقابلة وزن في النتيجة النهائية.
- يتعين أن تكون اللجنة على قدر كبير من الكفاءة والموضوعية، أي يجب أن لا يكون هناك تضارب في المصالح بين أعضاء اللجنة والأشخاص الذين يجري اختبارهم.

2.3. مقابلات التوظيف

- تقوم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ المرشحين بمكان وزمان المقابلات.
- تشكيل لجنة للقيام بالمقابلات، بحيث يكون ضمن أعضائها مسؤول الموارد البشرية، ورئيس قسم الوظيفة الشاغرة، وصاحب اختصاص بالوظيفة الشاغرة.
- يقوم أعضاء لجنة المقابلات أثناء المقابلة بما يلي:
 - ✓ إعطاء المرشح صورة عامة عن البلدية.
 - ✓ فحص المعلومات الفنية للمرشح ومدى تناسب مؤهلاته وخبراته السابقة مع متطلبات الوظيفة.
 - ✓ فحص المرشح من واقع مؤهلاته العلمية وخبراته العملية والانطباع العام عنه.
 - ✓ شرح متطلبات الوظيفة.
 - ✓ الإجابة بشكل عام على أية أسئلة يطرحها المرشح تتعلق بالوظيفة أو الراتب أو المزايا أو أية سياسات أخرى للشركة.
- يقوم أعضاء اللجنة بالإعداد المسبق لأسئلة المقابلات بالاعتماد على الوصف الوظيفي، ووضع الإجابات النموذجية للأسئلة.
- يقوم أعضاء لجنة المقابلات بطرح نفس الأسئلة لجميع المرشحين.
- يقوم أعضاء اللجنة باستخدام نماذج لتقييم المرشحين، ويستخدم النموذج نفسه للمرشحين، حيث يتم من خلاله الاتفاق على معايير محددة وواضحة للتقييم.
- بعد الانتهاء من إجراء المقابلات يصنف المرشحون وفقاً لنتائج المقابلة إلى الفئات التالية: مُرشح صالح للوظيفة، ومُرشح بديل للوظيفة.

• يتم إعداد محضر بالمقابلات التي تمت مع التوصية بتوظيف المرشح صاحب أعلى علامة.

• إرسال المحضر لمناقشته في جلسة المجلس البلدي للإقرار على تتسيب لجنة المقابلات.

• تُعاد ملفات المرشحين لإدارة الموارد البشرية مرفقاً بها تقارير المقابلات الشخصية.

• يتم حفظ التقارير الخاصة بالمقابلات الشخصية في ملفات المرشحين.

نموذج مقترح للمقابلات

بيانات خاصة بالوظيفة:	
الاسم:.....	الوظيفة المراد شغلها:.....
ما هي الواجبات التي تعتقد أن تشملها الوظيفة؟	
لماذا ترغب في شغل هذه الوظيفة؟	
ما هو الراتب الذي ترغب في الحصول عليه؟	
ما الذي تعرفه عن البلدية؟	
لماذا ترغب في العمل لدينا؟	
بيانات عن الوضع الوظيفي للمرشح	
هل تعمل حالياً؟ () نعم () لا	
إذا كانت الإجابة " لا " فما المدة التي قضيتها بدون عمل.....	
لماذا لم تعمل خلال الفترة الماضية؟	
إذا كنت تعمل بالفعل، فما هو سبب تقدمك لشغل هذه الوظيفة؟	
متى سوف تكون جاهز لبدء العمل معنا؟	
الخبرات الوظيفية	
الجهات التي عملت لديها.....	
الوظيفة التي كنت تعمل بها.....	
ما هي واجباتك الوظيفية التي كُلفت بها حينئذ؟.....	
هل شغلت نفس الوظيفة طيلة عمرك بتلك الجهة؟ () نعم () لا، إذا كانت الإجابة "لا" ما هي الوظائف المختلفة التي شغلتها؟ وما هي المدة التي قضيتها بكل وظيفة؟ وما هي الواجبات التي	

كُلفت بها في كل منها؟.....

.....

كيف تصرفت عندما كنت.....

ما هو أكثر شيء كنت تحبه في هذه الوظيفة؟

ما هو أقل شيء كنت تحبه في هذه الوظيفة؟

لماذا تركت العمل بتلك الوظيفة؟

هل قضيت فترة دون أن تكون موظف خلال الخمس سنوات الأخيرة؟ () نعم () لا، وما هي

الجهود التي بذلتها من أجل الحصول على وظيفة؟.....

.....

المؤهلات العلمية

ما هو مستوى التعليم أو التدريب الذي تعتقد أنه سوف يساعدك في القيام بواجبات الوظيفة التي تقدمت لشغلها؟

.....

أسئلة خاصة يوجهها المقابل

يمكن للمقابل أن يضيف بعض الأسئلة الخاصة بالوظيفة المراد شغلها بالرجوع إلى الوصف الوظيفي، مثال ذلك: (وضع المرشح في موقف وظيفي محتمل لمعرفة الكيفية التي سيتصرف بها إذا تعرض فعلاً لهذا الموقف)، على أن يتجنب الأسئلة التي من الممكن أن يُنظر إليها على أنها من التمييز في المقابلة بين المرشحين.

على المقابل أن يزود المرشح بالمعلومات الأساسية عن البلدية، وعن الوظيفة المراد شغلها، مثل: مكان العمل، عدد ساعات العمل، الراتب، وغيرها من المعلومات التي قد تؤثر على استفادة المرشح من الوظيفة.

تسجيل انطباعات المقابل

يقوم المقابل باستخدام نموذج تقييم لمجموعة من الخصائص من خلال إعطاء أرقام على النحو التالي:

الخصائص	1	2	3	4	ملاحظات
---------	---	---	---	---	---------

						<p>الشخصية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> المظهر الشخصي الاعتزان الأسلوب في الحديث درجة التعاون مع المقابل <p>الوظيفة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مستوى الخبرة المعرفة والإلمام بالوظيفة العلاقة بالآخرين مستوى الكفاءة
<p>الرقم (1): يشير إلى ممتاز، الرقم (2): فوق المتوسط، الرقم (3): متوسط، الرقم (4): غير ملائمة.</p> <p>اسم المقابل:..... تاريخ المقابلة:.....</p>						

2.4. الفحص الطبي

- تقوم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ المرشح الذي تم اختياره بوجوب الخضوع للفحص الطبي قبل التوظيف من الجهة الطبية المعتمدة.
- تزويد الجهة الطبية المعتمدة بالوصف الوظيفي للوظيفة التي سيشغلها المرشح، ليتم بناءً عليه تحديد الفحوصات الطبية التي ستحكم على مدى ملائمة هذا المرشح للقيام بالمهام التي تتطلبها الوظيفة.
- ضمان السرية التامة لنتائج الفحوصات الطبية.
- تحفظ التقارير الطبية عن الموظف في الملف المخصص له.
- في حالة صلاحية المرشح صحياً تقوم الجهة المسؤولة عن الموارد البشرية بمتابعة إجراءات التوظيف.

- في حالة عدم صلاحية المرشح صحياً يتم إعلامه بذلك وإيقاف إجراءات التوظيف.
- في حالة عدم صلاحية المرشح صحياً يخطر مدير الوحدة التنظيمية المختص بالأمر
لاتخاذ التدابير اللازمة ومتابعة إجراءات التوظيف للمرشح البديل.

2.5. قرار التعيين

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض محضر المقابلات على المجلس البلدي.
- إصدار قرار تعيين من قبل المجلس البلدي، بناءً على توصية لجنة المقابلات التي
وردت في المحضر.

وذلك تطبيقاً للمادة (12) من نظام موظفي الهيئات المحلية والتي تنص على: " يتم
تعيين الموظفين بقرار من المجلس بناءً على تسيب اللجنة ويخضع القرار لمصادقة
الوزير.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتسليم الموظف الجديد نسخه من الوصف والتوصيف
الوظيفي، وتعريفه بكافة السياسات والأنظمة الداخلية المعمول بها.
- يتولى الرئيس المباشر تعريفه بالموظفين الذين سيعمل معهم، ويطلعهم على الأعمال التي
سيتولى القيام بها، كذلك تعريفه بمعايير التقييم التي سوف يخضع لها.
- يخضع الموظف الجديد بمجرد استلامه للعمل لفترة تجربة مدتها ثلاثة أشهر (يمكن
تمديدتها إلى ستة أشهر أو حتى سنة وفق قانون الخدمة المدنية)، وتقرر صلاحيته للقيام
بالعمل الموكل إليه خلال هذه المدة وفقاً لنظام تقييم الأداء.

وقد نصت المادة(30) من قانون الخدمة المدنية على:

- فيما عدا وظائف الفئة الأولى تعتبر السنة الأولى من عمل الموظف
الذي يتم اختياره لشغل وظيفة شاغرة من خارج الخدمة فترة تجربة.

• يتم تقييم أداء الموظف وفقاً للنماذج والضوابط والإجراءات التي توضحها اللائحة التنفيذية.

• يخطر الموظف الخاضع للتجربة في حالة عدم اجتيازها عن إنهاء عمله قبل أسبوعين من انتهائها ويتم إشعار الديوان بذلك.

والمادة(31) من نفس القانون نصت على ما يلي:

" إذا اجتاز الموظف فترة التجربة بنجاح يقوم رئيس الدائرة الحكومية المختص بتثبيته بقرار في الوظيفة من تاريخ مباشرة العمل فيها ويتم إشعار الديوان بذلك".