عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

3643

واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي

محمد أمجد محمد اللحام

3643A-0-0-0-1
Library المكتبة
رقم المتسلسل:
Act No :
الكلية :
College :

رسالة ماجستير

Ref.
HV
640.5
.P19
L4
2010

القدس – فلسطين

المكتبة الرئيسية
3643A-0-0-0-1

1431 هـ / 2010 م

واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي

إعداد:

محمد أمجد محمد اللحام

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة – فلسطين

المشرف: الدكتور سمير أبو زنيد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس

1431هـ / 2010 م

جـامـعـة الـقـدس
عمادة الدراسات العليـا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي

اسم الطالب: محمد أمجد محمد اللحام
الرقم الجامعي: 20714459

المشرف: الدكتور سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2010/07/20 م، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة الدكتور سمير أبو زنيد التوقيع: .....
2- ممتحن داخلي الدكتور عبد الوهاب الصباغ التوقيع: .....
3- ممتحن خارجي الدكتور شريف أبو كرش التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1431 هـ / 2010 م

الإهداء

إلى أعز الناس على قلبي،،،

إلى قنديل حياتي، إلى من علمتني الحنان بل هي الحنان ذاته، إلى صاحبة فنجان القهوة المقدس، إلى صاحبة العطاء الذي لا ينضب، إلى أول الحب و آخر الحب، أمي العزيزة أطال الله بقائها.

إلى نبراس حياتي، سر سعادتي، إلى من علمني معنى الحرية و العلم، إلى الذي تعجز عن وصفه الكلمات الذي مهما قلت فيه فلن أوفيه جزء بسيط مما قدمه، أبي العزيز أطال الله بقاءه.

إلى رفيقة دربي وأعز الناس على قلبي، إلى من تعجز الكلمات عن وصفها، إلى زوجتي العزيزة.

إلى أخوتي و أخواتي حفظهم الله ورعاهم ووفقهم جميعا.

إلى أصدقائي إن صدقوا والى أحبائي إن أحبوا.

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود.

إلى الأكرم منا جميعا إلى من روى بدمائه الزكية أرض هذا الوطن العزيز. فلسطين التي عليها ما يستحق الحياة، وإلى جرحانا البواسل، وإلى أسرى الحرية الشرفاء.

محمد أمجد محمد اللحام

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.



التوقيع: .....

محمد أمجد محمد اللحام

التاريخ: **29/08/2010**

الشكر والعرفان

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه أجمعين، وبعد الحمد لله والثناء عليه، فإني أتقدم بوافر الشكر والامتنان والعرفان لكل من ساهم وقدم لي العون في إعداد هذه الرسالة بطريق مباشر أو غير مباشر وأخص بالذكر الدكتور سمير أبو زنيد لما قدمه لي من دعم متواصل طيلة فترة إعداد هذه الرسالة الذي كان لأفكاره النيرة وخبرته الواسعة دور كبير في تقديم هذا الجهد وإخراجه إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع من ساهم في مساعدتي في استكمال هذا البحث وإنجازه وأخص بالذكر، جامعة القدس / معهد التنمية المستدامة وعلى رأسه الدكتور زياد قنام.

كما وأتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة التحكيم، لما أبدوه من ملاحظات وحسن اهتمام في إعداد أدوات الدراسة، كل حسب لقبه وموقعه.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة في برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية في جامعة القدس، وإلى موظفين وكالة الغوث من رؤساء ومرؤوسين وعلى رأسهم مديرة العمليات في وكالة الغوث لما أبدته من احترام وموافقة لإجراء هذا البحث في وكالة الغوث، والذين تعاونوا وساهموا في إنجاز هذا العمل، سائلا الله عز وجل أن يكون هذا البحث فائدة لكل باحث وطالب علم.

محمد أمجد محمد اللحام

المصطلحات

حيث إنّ هذه الدراسة تبحث في موضوع واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي ، فقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المصطلحات والمفاهيم تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

وكالة الغوث الدولية : هي منظمة دولية منبثقة عن هيئة الأمم المتحدة عام 1950 لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الذين هُجروا عن قراهم ومدنهم عام 1948م(UNRWA, 2004).

التوظيف : تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة، واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها، بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب، وتوفير شروط وظروف للعمل ملائمة للعاملين في المؤسسة(مرتجى، 1983).

التدريب التأهيلي : هو تقديم الموظف لزملائه ومساعدته في التكيف في مجتمع العمل بالإضافة إلى تقديم المؤسسة إليه بما تحويه من نظام عمل أو اللوائح والنظم التي تحدد إجراءات وخطوات الأداء(خاطر، 1990).

التوصيات الإشرافية : وهي توصيات المشرفين والرؤساء المشرفين حول أفراد من بين مرؤوسيهم تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للتعيين في الوظائف الخالية وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب التوظف فيها(حمود، الخرشة،2009).

تقييم الأداء : تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق مصلحة المنظمة (السالم، صالح، 2006).

الأداء الوظيفي : هو قياس مدى الاجتهاد والمثابرة والمهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب خبرات تفيده في مجال عمله، وذلك عبر دورات التأهيل والتمكين التي ممكن أن يلتحق بها، سواء على مستوى المؤسسة أو خارجها (رشيد، 2001).

الاستقطاب : هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأنسب من بينهم، تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة (رشيد،2001).

الملخص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وما علاقته بالأداء الوظيفي. حيث تكمن أهمية هذه الدراسة أنها تكشف وجهة نظر الموظفين في عملية التوظيف، وعلاقة الآلية المتبعة بالأداء الوظيفي، كما وأن هذه الدراسة لها أهمية في تحسين الأداء من خلال التعرف على التوصيات لتحسين عملية التوظيف وذلك من وجهة نظر الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وقد اشتملت على عينة دراسية بلغت350 مبحوثا ومبحوثة، من مجتمع دراسي بلغ عدد 2729 نسمة، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وقام الباحث بتطوير أداتين للبحث هما الاستبانة والمقابلة، للحصول على المعلومات من أفراد العينة، وقد تكونت الاستبانة من 34 فقرة، يعبر كل منها عن واقع التوظيف من وجهة المبحوثين. وقد اشتملت هذه الاستبانة على مجالين هما: واقع التوظيف، وعلاقة التوظيف بالأداء الوظيفي. فيما تمت المقابلة مع مدير الموارد البشرية للتعرف على واقع التوظيف من وجهة نظر وكالة الغوث الدولية، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة والمقابلة بعرضهما على لجنة من المحكمين، كما استخرجت دلالات الثبات، باستخدام معاملات كرونباخ ألفا بقيمة (0.925). وتم استخدام تحليلات إحصائية اشتملت على حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: إن واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين فيها في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، كان بمتوسط حسابي متوسط حيث بلغ (3.1131)، حيث كانت أعلى نتيجة تعود على أن تعرض وكالة الغوث الوظائف ومتطلباتها بشكل مفصل عن طريق وسائل الإعلان المتوفرة انترنت، لوحات الحائط في مكاتبها، الصحف المحلية وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.925)، وأقل نسبة تعود إلى أن هناك تعاون بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية لاستقطاب الخريجين للعمل لديها حيث كان متوسطها الحسابي (2.4486) وانحرافها المعياري بلغ (1.0022).

ومن أهم مقترحات الدراسة، تشجيع الأبحاث التي تهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتقديم المساعدة بشكل أكثر مهنية، وتنمية الموظفين بالتعاون مع المجتمع المحلي.

The reality of employment in UNRWA in the middle and Southern West Bank districts from its employees' perspective and its relationship to their job performance.

Abstract

The purpose of this study is to reveal the reality of employment in UNRWA in the middle and Southern West Bank districts from its employees' perspective and its relationship to job performance. Wherein the importance of this study is ascribed to that, it reveals the standpoint of the employees in the process of employment and the mechanism used with their job performance, the importance of this study is concentrated in enhancing the staff performance through the recommendations to improve the employment process from the point of view of the staff. the focus group is consisted of UNRWA employees in the middle and southern west bank districts .It has included 350 persons as a sample of study; with a percentage of 12.8% of the focus group consisted of 2729 populations. This sample was chosen randomly. The researcher developed two tools for research which are; questioner in order to get the information from the focus group ,and it is consisted of 34 paragraphs; each one of them demonstrates the reality of employment from the focus group perspective. This questioner included two domains, which are first; the reality of employment and the relationship between employment and job performance. Second; interview: which was held with the human resource manager to recognize the reality of employment from UNRWA standpoint. The reliability of the interview and the questioner were assured by a committee of arbitrators, and the pointers of stability has revealed by using Kronbakh Alpha with a value of (0.925).Furthermore; it has been used statistical analysis which has included the arithmetic averages & the standard deviations as well.

The study confirmed the following results :the reality of employment in UNRWA from its staff's perspective in the middle and southern west bank districts and its relationship with their job performance, had the average of (3.1131);wherein the highest result relies on that UNRWA has to advertise its vacancies requirements in a detailed way through the available means of advertisements ;internet ,advertisement boards ,local newspapers with an average of (3.69),and with a standard deviation which is (0.925).Yet, the lowest percentage relies on that there is a corporation between UNRWA and Palestinian universities to attract graduates to work for it ,the arithmetic average is (2.4486),and with a standard deviation (1.00220).

Finally, this study has come out with a number of significant recommendations which are; encouraging researches that concerns with developing and improving the human resources; assisting the researchers in a more proficiently way. Restudying the employment forms in a way that suits the requirements of the institution from one side, and the community from another, and improving the employees in corporation with the institutions in the local community.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة

الإنسان كائن اجتماعي بطبيعة عمله ولا يمكن أن يعيش إلا مع الإنسان، وللإنسان حاجاته الإنسانية الأساسية (جسمانية، اجتماعية، فكرية وروحية) ويحتاج إلى إشباع هذه الحاجات وفي نفس الوقت يعجز بمفرده عن تحقيقها، ولذا فانه يلجا إلى التعاون مع الآخرين في سبيل تحقيقها، ومن هنا نجد أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق به حاجاتهم وكلما استطاعت المؤسسة أن تزيد من فاعلية التعاون بين جماعات المؤسسة كانت المؤسسة أقدر على تحقيق أهدافها وهذا يأتي إذا تمكنت المؤسسة من إشباع حاجات الأفراد بالشكل الذي يزيد من حماستهم وتعاونهم في العمل كما وللعلاقات الإنسانية دور هام وخطير في حسن استخدام الطاقات البشرية وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة. تستهدف عملية التوظيف توفير كادر العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة، وفي نفس الوقت العمل على تنمية مهاراتهم وتوفير سبل الاستخدام الأمثل لقدراتهم دون إرهاق، وذلك من منطلق أن كادر العاملين هم الذين سوف يتصدون لتحمل المسؤولية والوصول بموارد المنظمة المادية حول تحقيق أهدافها، والتوظيف بمثابة العملية التي تستهدف توفير التدريب المناسب الذي يضمن رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتقييم عملهم وفتح قنوات الترقي أمامهم كحوافز إيجابية لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وتحديد الأسلوب الأمثل للترقي مع تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين ودعم الشعور بالانتمائية إلى المنظمة (عقيلي، 1996).

ويمكن تعريف التوظيف على أنه تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وتوفير شروط

وظروف للعمل ملائمة للعاملين في المؤسسة، ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد وكذلك تحديد الأجور والمزايا المناسبة، ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كي يركزوا جهودهم في العمل ويشعروا بالأمان والاستقرار(أبو علفه، 2005).

ويستلزم الأمر بداية، توصيف جيد للوظائف داخل المنظمة وتحديد مسؤوليات كل وظيفة، وطبيعة الأعمال المنوطة بكل وحدة إدارية، ومن ثم يسهل على من يقوم بتخطيط العمالة أن يحدد متطلبات شغل الوظيفة، أو بمعنى آخر تحديد الصفات أو المؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى شاغل الوظيفة، لكي يتم التأكد من حيث المبدأ أنه يمكنه القيام بمسؤوليات الوظيفة، هذا بالإضافة إلى تفهم قوانين ونظم العمل في الدولة والقوانين التي تحدد العلاقة بين المنظمة والعاملين، ومعرفة الحقوق التي تترتب للعامل في ضوء المسؤولية المنوطة به، من حيث عدد الساعات للعمل اليومي، أو الحد الأدنى للأجور، وحقوق التأمين والمعاشات والاجازات وقيود تشغيل النساء أو الأطفال وغيرها من القوانين والقواعد التي تحدد نظام العمل داخل الدولة، وتأثير ذلك على استمرارية العامل في العمل أو استحقاقه لبعض الحقوق على الرغم من انقطاعه عن العمل نتيجة المرض أو الاجازات الاعتيادية أو العارضة(عقيلي، 1996).

تأسست وكالة الغوث (الانروا) لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين عام 1950، لإغاثة الشعب الفلسطيني الذين نزحوا بالقوة عن أراضيهم وقراهم عام 1948، فقد شُكلت للمساهمة في تخفيف معاناة اللاجئين الفلسطينيين، ومع مرور السنوات تضاعفت أعمال وكالة الأمم المتحدة لتشمل تقديم الخدمات في الكثير من الميادين منها الصحة والتعليم والشؤون الاجتماعية وهناك برامج أخرى انبثقت عنها مثل برنامج الصحة النفسية الذي يباشر عمله في العيادات والمدارس وبرنامج خلق فرص عمل والذي تأسس من أجل التخفيف من بطالة اللاجئين خلال الانتفاضة الثانية وبرنامج القروض، فجميع هذه البرامج تهدف إلى تحقيق عيش أفضل للاجئ الفلسطيني. ومع اتساع عمل هذه المنظمة أصبح هناك حاجة إلى تشغيل أيدي عاملة كبيرة لتحقيق أعمال هذه المنظمة على أكمل وجه وذلك يقتضي توظيف أشخاص تتوفر فيهم خبرات متعددة من أجل القيام بتنفيذ الأعمال التي تطلب منهم.

2.1 مشكلة الدراسة

يشير مصطلح التوظيف إلى عدة محاور رئيسة، تبدأ من الإعلان عن الوظائف(الاستقطاب)، وتنتهي بإنهاء خدمات الموظف(التقاعد والإحالة على المعاش)، فلا يمكن النهوض بعملية توظيف

سليمة ومهنية دون توفر كادر مدرب ومؤهل للقيام بانتقاء الآخرين لشغل الوظائف، حيث أن عملية التوظيف تعتبر عملية ذات أهمية بالنسبة للمنظمة من جهة، وللجمهور من جهة أخرى.

وعليه فان مشكلة الدراسة تنبثق عن السؤال الآتي: ما واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وما علاقته بالأداء الوظيفي؟

3.1 مبررات الدراسة

تم الإعداد لهذه الدراسة استنادا إلى مبررات عدة من أهمها:

- وجود غموض لدى موظفي وكالة الغوث، حول عملية التوظيف التي تتبعها وكالة الغوث(حسب وجهة نظر الباحث).
- اعتماد تقييم الأداء الوظيفي للموظفين على الانجاز الوظيفي لهم(حسب وجهة نظر الباحث).
- وجود انتقادات توجه إلى وكالة الغوث الدولية حول عملية التوظيف (حسب وجهة نظر الباحث).
- قلة الدراسات السابقة التي توضح العلاقة بين التوظيف والأداء الوظيفي، في المنظمات الدولية غير الربحية في فلسطين على حد علم الباحث.

4.1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في السؤال الاتي: ما واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وما علاقته بالأداء الوظيفي. وأما الاهداف الفرعية فجاءت كما يأتي:

- التعرف إلى واقع التوظيف في وكالة الغوث من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فيها.
- التعرف إلى واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر موظفيها.
- التعرف إلى واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظفين.
- التعرف إلى تأثيرات متغيرات البحث المستقلة على المتغير التابع.
- الخروج بتوصيات تساعد في بناء نموذج للتوظيف، قد يسهم في تحسين عملية التوظيف وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

5.1 أسئلة الدراسة

استنادا إلى مشكلة البحث الرئيسة سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالي:

- ما واقع التوظيف في وكالة الغوث من وجهة إدارة الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية؟
- ما واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين فيها؟
- ما علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟
- ما تأثيرات متغيرات البحث المستقلة على المتغير التابع؟
- ما هو التوصيات التي قد تسهم في بناء نموذج للتوظيف، قد يساعد في تحسين عملية التوظيف في وكالة الغوث من وجهة نظر الموظفين والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي؟

6.1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الوظيفية، سنوات الخبرة، الدخل، السكن، المؤهل العلمي، التخصص، سنة التخرج، اللجوء، وآلية التعيين).

7.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة أنها تكشف وجهة نظر الموظفين في وكالة الغوث الدولية في عملية التوظيف، وعلاقة الآلية المتبعة بالأداء الوظيفي، كما وأن هذه الدراسة لها أهمية في تحسين الأداء من خلال التعرف على التوصيات لتحسين عملية التوظيف وذلك من وجهة نظر الموظفين.

وتستمد هذه الدراسة أيضا أهميتها، أنها تعتبر الأولى التي تقيس واقع التوظيف في منظمة دولية داخل فلسطين على حد علم الباحث، وقد انقسمت أهمية البحث إلى أهمية نظرية، وأهمية علمية، وأهمية بحثية وفيما يلي تفصيل لكل واحدة:

- أهمية نظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها (واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي). كما تُعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية – على حد علم الباحث – التي تتطرق إلى واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- أهمية علمية: يتوقع أن تقدم هذه الدراسة معلومات حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي، تُمكن المسئولين في مؤسسات وكالة الغوث الدولية من الاستفادة منها في تنمية عملية التوظيف.
- أهمية بحثية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من مقترحات عملية وآليات تنفيذها، والتي من الممكن أن تُسهم في إنجاح عملية التوظيف بشكل أكثر فعالية.

8.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت أهم حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- حدود تتعلق بالمبحوثين، اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية.
- حدود تتعلق بالموضوع، وهو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر موظفيها في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- حدود تعلق بالمكان، حددت بالإطار المكاني وهو مكاتب وكالة الغوث في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وهي (رام الله، القدس، أريحا، بيت لحم، والخليل).
- حدود تتعلق بالزمان، الإطار الزمني لهذه الدراسة هو 2008/2000.

أما محددات الدراسة فتتمثل بقلة الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة واقع التوظيف في وكالة الغوث، إضافة إلى صعوبة وصول الباحث إلى مكاتب الرئاسة في منطقة الشيخ جراح في القدس، وذلك لعدم وجود تصريح لدخول القدس، هذا وللتغلب على هذه المشكلة سعى الباحث إلى الحصول على دعوة من رئاسة الوكالة في رام الله وذلك من أجل الاستخدام في الحصول على تصريح للدخول إلى منطقة القدس، حيث تم الحصول على تصريح بدخول القدس مما أسهم في حل المشكلة وتم إجراء المقابلة مع مدير الموارد البشرية في وكالة الغوث.

9.1 هيكلية الدراسة

تم إلقاء الضوء في الفصل الأول من الدراسة على خلفية البحث والتي تضمنت شرح عام عن التوظيف في وكالة الغوث الدولية، كما تطرق الفصل إلى مشكلة البحث للتعرف على واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر الموظفين، ومن ثم الانتقال إلى أسئلة الدراسة، ثم التعرف على أهداف وأهمية الدراسة والمبررات والحدود والمحددات.

أما في الفصل الثاني فقد تم إلقاء الضوء على التوظيف من جميع جوانبه، والتي ابتدأت من تعريف التوظيف وحتى تغطية جميع جوانبه، وأيضا إلقاء الضوء على التدريب وأهميته في عملية التوظيف، وأيضا شرح موجز عن دور المكتبات في دعم عملية التوظيف، ونبذة عامة عن الأساليب الصحية التي تتبعها وكالة الغوث الدولية تجاه موظفيها.

وفي الفصل الثالث فقد تم مناقشة تصميم البحث وإجراءات الدراسة، من تحديد العينة، والمكان المحدد للبحث، ومن ثم التطرق إلى الاعتبارات الأخلاقية، للحفاظ على المعلومات والتعامل معها بأمانة عملية، ومن ثم التطرق إلى أدوات البحث، وطرق جمع وتحليل البيانات.

أما الفصل الرابع فقد تطرق إلى تحليل المعلومات، وعرض النتائج، ومناقشتها حسب تسلسل أسئلتها.

وأخيرا، شرح الفصل الخامس النتائج الرئيسية للبحث، واستنتاجات الدراسة، وخرجت الدراسة في النهاية بعدة اقتراحات للمجتمع، وللمنظمات، وللباحثين في هذا المجال من بعده.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضا للأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويشتمل على ثلاثة أقسام رئيسة: الأول يتصل بعملية التوظيف، والثاني يتصل بالتدريب المتعلق بعملية التوظيف، والثالث يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

2.2 الأدب النظري المتعلق بعملية التوظيف

فيما يأتي تتناول الدراسة الاطار النظري المتعلق بموضوع التوظيف

1.2.2. تعريف التوظيف:

الإنسان كائن اجتماعي بطبيعة عمله ولا يمكن أن يعيش إلا مع الإنسان، وللإنسان حاجاته الإنسانية الأساسية (جسمية، اجتماعية، فكرية وروحية)، ويحتاج إلى إشباع هذه الحاجات وفي نفس الوقت يعجز بمفرده عن تحقيقها، ولذا فانه يلجا إلى التعاون مع الآخرين في سبيل تحقيقها ومن هنا نجد أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق به حاجاتهم وكلما استطاعت المؤسسة أن تزيد من فاعلية التعاون بين جماعات المؤسسة كانت المؤسسة أقدر على تحقيق أهدافها، وهذا يأتي إذا تمكنت المؤسسة من إشباع حاجات الأفراد بالشكل الذي يزيد من حماسهم في العمل وللعلاقات الإنسانية دور هام وخطير في حسن استخدام الطاقات البشرية وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن تعريف التوظيف على أنه، تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة، واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها، بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب، وتوفير شروط وظروف للعمل ملائمة للعاملين في المؤسسة؛ ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد، وكذلك تحديد الأجور والمزايا المناسبة، ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف، كي يركزوا جهودهم في العمل ويشعروا في الأمان والاستقرار، ويستلزم الأمر بداية، توصيف جيد للوظائف داخل المنظمة وتحديد مسؤوليات كل وظيفة، وطبيعة الأعمال المنوطة بكل وحدة إدارية ومن ثم يسهل على من يقوم بتخطيط العمالة أن يحدد متطلبات شغل الوظيفة، أو بمعنى تحديد الصفات أو المؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى شاغل الوظيفة، لكي يتم التأكد من حيث المبدأ، أنه يمكنه القيام بمسؤوليات الوظيفة، هذا بالإضافة إلى تفهم قوانين ونظم العمل في الدولة والقوانين التي تحدد العلاقة بين المنظمة والعاملين، ومعرفة الحقوق التي تترتب للعامل في ضوء المسؤولية المنوطة به، من حيث عدد الساعات للعمل اليومي، أو الحد الأدنى للأجور، وحقوق التأمين والمعاشات والإجازات وقيود تشغيل النساء أو الأطفال وغيرها من القوانين والقواعد التي تحدد نظام العمل داخل الدولة، وكذلك الموقف من التجنيد وتأثير ذلك على استمرارية العامل في العمل أو استحقاقه لبعض الحقوق على الرغم من انقطاعه عن العمل نتيجة المرض أو الإجازات الاعتيادية أو العارضة (مرتجى، 1983).

يرى الباحث أن التوظيف هو عملية مهمة لأي منظمة تبدأ من الإعلان عن الوظيفة وتنتهي بالتقاعد حيث تكمن أهمية التوظيف في أنه يوفر الأيدي العاملة المؤهلة من أجل القيام بالأعمال والخطط المطلوب تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

2.2.2. مراحل اختيار الموظفين:

تمر عملية اختيار وتعيين الموظفين بعدة مراحل أساسية من أهمها:

- طلب التوظيف: وهو ذلك النموذج الذي يحتوي على بيانات ومعلومات عن المتقدم للحصول على وظيفة ما، حيث يقوم المتقدم بتعبئة وتقديمه لصاحب العمل.
- التحري والتوصية: وهو أسلوب يعتمد على السؤال عن المرشح من خلال أصدقائه ورؤسائه السابقين وعلاقته معهم، وذلك عن طريق الاجتماع معهم أو مكالمتهم، وقد تطلب المنشأة خطابات توصية من الموظف من رؤسائه الأوائل، أو من أشخاص مهمين ومعروفين.

- اختبارات التوظيف: هو عبارة عن إجراء منظم هدفه معاينة سلوك وأداء المرشح للوظيفة، ومقارنة سلوكه وأدائه، والهدف منها هو التعرف على قدرات العاملين والمفاضلة بينهم.
- المقابلات الشخصية: وهو أسلوب يتم من خلاله التعرف على شخصية المرشح لوظيفة ما، من حيث القدرة على عرض المعلومات والتفاهم وطرق الاتصال(فهمي، 1996).

3.2.2. مصادر التوظيف:

بعد القيام بعملية التقييم، للمتقدمين للوظائف يتم في ضوء نتائج التقييم تحديد الأعمال التي يمكن أن يشغلها طالبو الوظائف وتوزيع هذه الأعمال على أساس أن هذه الوظيفة أو العمل تناسب المتقدم لها ويوجد مصادر متعددة للتوظيف يختلف بعضها عن البعض الآخر تبعا لنوع الوظيفة التي يراد إشغالها، والنتائج الايجابية التي تحققت من التعيينات السابقة. والحقيقة أن معظم المؤسسات تمارس عملية التوظيف بشكل موضوعي وفعال بالاعتماد على تلك المصادر المختلفة ونظرا لتعدد مصادر التوظيف فان المؤسسة تواجه مشكلة، أي المصادر أفضل للحصول على الموظفين لهذا فان القائمين على عملية التوظيف مطالبون مبدئيا بدراسة واقع الموظفين الحاليين (مدى النجاح الذي حققوه) وهنا يمكن تقسيم مصادر التوظيف التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الموظفين وهي:

1.3.2.2. المصادر الداخلية:

هناك وحدات إدارية داخل المؤسسة أو الشركة، يمكن أن يكون فيها موظفون قد يشكلون مصدرا للتوظيف، للعمل في المؤسسة، ورغم المزايا التي تحصل عليها الشركة من اعتمادها على المصادر الداخلية مثل توفير كلفة البحث عن الموظفين من المصادر الخارجية ورفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة، إلا أن هناك انتقاداً يوجه إلى المصادر الداخلية وهو أن الاعتماد عليها يعني انغلاق المؤسسة على نفسها وعدم إتاحة الفرصة للاستفادة من الكفاءات والدعم الجديد من المصادر الخارجية.

ويوجد عدة طرق تستخدم في المصادر الداخلية، مثل (الترقية والنقل الوظيفي والإعلان الداخلي والمعارف والأصدقاء)، ومن مزايا هذا النوع من التوظيف، رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي، ويوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل، وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب، والمحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم، ومن مزاياه المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك، وأيضا تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية (حمود، الخرشة، 2009).

أما سلبيات هذا النوع من الترقية فتتمثل في، أنه يحجب خبرات وأساليب عمل جديدة، يمكن الحصول عليها من الخارج، وقد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية وعدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدودا وقليلا نسبيا، أيضا قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة، ومن أساليب التوظيف الداخلي:

1.1.3.2.2. الإعلان الداخلي:

وهو إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المنظمة سواء في لوحات الإعلان أو عن طريق منشور يوزع على العاملين أو في مجلة المنظمة في حال وجودها حيث يوضح الإعلان حاجة المنظمة لموارد بشرية؛ لشغل وظائف خالية لديها ومشيرا إلى مسميات هذه الوظائف والمزايا المعطاة لها ومستواها الإداري ومتطلبات التقدم إليها؛ إي إن الإعلان الداخلي عبارة عن دعوة عامة ومفتوحة لكافة العاملين في المنظمة للتقدم وطلب التوظف من أجل شغل الوظائف الخالية لديها والمعلن عنها، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق المساواة بين كافة العاملين في المنظمة حيث يعطي فرصة للجميع للتقدم للوظائف الخالية ويوفر فرصة أمام العاملين لاختيار الوظائف أو الأعمال التي تناسبهم أكثر، وتوضع الإعلانات في أماكن بارزة داخل المنظمات وخاصة المرافق العامة (حمود، الخرشة،2009).

2.1.3.2.2. التوصيات الإشرافية:

وبموجبه يطلب من المشرفين والرؤساء المشرفين أن يبحثوا عن أفراد من بين مرؤوسيهم تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للتعيين في الوظائف الخالية وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب التوظف فيها، فالمشرفون والرؤساء يكون لديهم في العادة معلومات وافية جيدة عن الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافها ويكون بإمكانهم تحديد الأفضل والأصلح منهم (حمود، الخرشة،2009).

2.3.2.2. المصادر الخارجية:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف، مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل؛ بتقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة، حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني وعن طريق الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجلات، وعن طريق مكاتب

التوظيف (استشارات)، وهي عبارة عن مكاتب متخصصة، وأيضا هناك مصادر أخرى مثل(المؤسسات التعليمية ومكاتب العمل الخاصة والنقابات وأقرباء وأصدقاء العاملين في المنظمة والجمعيات العلمية وطلبات التوظيف المباشرة وأسواق العمل الخارجية) تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن، حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعَّالة في الوقت الحالي، وهناك المؤسسات التعليمية؛ حيث تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية، دورا فعَّالا في توظيف الخريجين، حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات؛ وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات، وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعَّالة، وهناك النقابات العمالية حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد في تقليل نسبة البطالة (حمود، الخرشة،2009). ومن الأساليب المستخدمة في التوظيف من المصادر الخارجية كل من:

1.2.3.2.2. الإعلان الوظيفي:

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة إما عن طريق طبع كراس صغير، أو إعداد مادة إعلانية يتضمنان معلومات مختصرة وأساسية تتعلق بالمنظمة و بالوظائف لديها والميزات التي تقدمها للعاملين فيها، وبخصوص الإعلان فيمكن أن يتم من خلال التلفاز أو الراديو أو المجلات أو الصحف. أما الكراس فيمكن توزيعها على طلاب الكليات والمعاهد والمدارس، إما عن طريق الاتصال المباشر بهم، أو يطلب من إدارة المعهد أو الكلية توزيعها على طلابها، أو الاتصال بمكاتب العمل والنقابات المهنية وتزويدها بهذا الكراس لتوزعه على الراغبين في العمل.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تصميم الإعلان والكراس بشكل جيد يثيران الاهتمام ويتضمنا معلومات أساسية من أهمها(اسم المنظمة وعنوانها ووصف عام للمنظمة وطبيعة العمل فيها و أسماء الوظائف الشاغرة وتعريف بالوظائف الشاغرة وإعطاء لمحة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها ومواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) وكيفية التقدم لطلب العمل في المنظمة وموعد تقديم طلبات التوظيف وموعد الاختبارات وراتب أو اجر الوظائف المعلن عنها والمزايا الإضافية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها (حمود، الخرشة،2009).

وبشكل عام يرى الباحث، أن الإعلان التوظيفي يتطلب في أية وسيلة إعلانية كانت مهارة جيدة، ولهذا السبب تلجأ المنظمات إلى الطلب من شركات الإعلان تصميم وتنفيذ إعلانات مدروسة وجيدة بدلا من أن تقوم بنفسها بهذا العمل وتصرف المال والوقت في سبيل ذلك.

ومن وسائل الإعلان التي يمكن الاعتماد عليها في الإعلان عن التوظيف:

- الراديو والتلفاز: وهما من أكثر وسائل الاتصال شيوعا وأكثرها انتشارا في دول العالم فإعلان التوظيف عن طريق الراديو والتلفاز بشكل خاص تضمن المنظمة وصوله لإعداد كبيرة جدا من أفراد القوى العاملة الراغبة في العمل، إلا أنه من ناحية أخرى يعتبر الإعلان فيهما ذا تكلفة مرتفعة جدا فالدقيقة الإعلانية في التلفاز تكلف المنظمة تكلفة ليست بالقليلة، لذلك تلجأ المنظمات للإعلان في الراديو والتلفاز خاصة عندما تيأس من الوصول إلى بعض النوعيات من القوى العاملة التي يوجد نقص فيها في سوق العمل.
- الصحف: تعتبر الصحف من أكثر وسائل التوظيف الخارجي التقليدية استخداما فهي وسيلة سريعة لإيصال إعلان المنظمة الوظيفي لعدد كبير من الموارد البشرية الذين تحتاجهم وفي الوقت نفسه تعد وسيلة ذات تكلفة منخفضة نسبيا، وتتميز الصحف بأنها إحدى وسائل الإعلان عن التوظيف واسعة الانتشار وتصلح لاستقطاب أنواع متعددة من القوى البشرية سواء بالنسبة للعمال الماهرين أو غير الماهرين، وحتى بالنسبة للوظائف الإدارية العليا ووظائف البحث العلمي.
- المجلات التجارية: تتميز هذه الوسيلة بأنها تمكن المنظمات من توجيه جهودها الوظيفية نحو فئة معينة من الموارد البشرية التي تحتاجها، وبالتالي تكون وسيلة الاتصال في هذه الحالة أكثر تحديدا عما هو عليه الحال في الصحف، وبشكل عام تعتبر المجلات التجارية وسيلة راقية لاستقطاب الموظفين الجدد، وتناسب ترغيب الأفراد من ذوي التأهيل العلمي والخبرة العالية حيث يمكن للورق الجيد المستخدم في طباعتها من تنفيذ إعلانات جذابة، وبالرغم من مزايا هذه الوسيلة إلا أنه يؤخذ عليها بأنها وسيلة بطيئة نوعا ما في عملية الاتصال (حمود، الخرشة،2009).

2.2.3.2.2. الزيارات الميدانية:

يقصد بها قيام لجنة بإجراء زيارات ميدانية لأفراد القوى العاملة المتوقعة في مصادرها المتواجدة فيها، وتكون هذه الزيارات في الغالب للكليات والمعاهد المتوسطة والمدارس المهنية حيث يتم خلالها مقابلة طلباتها عموما وطلبة السنة الأخيرة ما قبل التخرج بشكل خاص وذلك بإعطائهم نظرة حقيقية واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عام، والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص والقيم التي تؤمن بها والسائدة فيها، والتي على أساسها تتعامل مع أفراد القوى العاملة لديها حمود، الخرشة،2009).

و يرى الباحث أنه لا بد من الإشارة إلى أن نتائج الدراسات التي تمت حول مدى جدوى أسلوب الدراسات تشير إلى نتائج إيجابية جيدة، فطلاب الكليات والمعاهد والمدارس يشعرون براحة ويظهرون شعورا إيجابيا تجاه مقابلات التوظيف؛ لأنها تترك الحرية لهم في طرح الأسئلة والاستفسارات التي يريدونها ويتلقون عادة إيجابيات فورية عنها من قبل اللجنة المستعدة لذلك مسبقا.

3.2.3.2.2. التوظيف التعاطفي:

بموجب هذا الأسلوب يتم توظيف طلبة الجامعة المتميزين لدى المنظمة قبل تخرجهم منها ولفترات زمنية في عطلات الصيف، وذلك بشكل مؤقت وبراتب محدد فخلال فترة العمل المؤقتة في العمل يكون الطالب المرشح للتوظيف قد تعرف على طبيعة العمل فيها ومارس الحياة العملية واستفاد ماليا خلال عطلات الصيف بالمقابل تتمكن المنظمة من التعرف على إمكانيات الطالب ومدى أهليته للعمل إليها بشكل دائم (حمود، الخرشة،2009).

يرى الباحث ووفقا للمقابلة التي أجراها مع مدير الموارد البشرية أن التوظيف في وكالة الغوث الدولية يتم بالاعتماد على المصادر الداخلية في حال تعادلت المصادر الداخلية والخارجية في الامتحان، وتكون الأولوية في التوظيف للاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى وكالة الغوث الدولية.

أيضا يرى الباحث أن المؤسسة تلجأ للبيئة الخارجية كمصدر للحصول على الموظفين متوقعين لشغل الوظائف فيها، ومع أن هذه المهمة مكلفة وتحتاج إلى جهد ووقت في البحث والإعلان والتدريب والتوعية والإرشاد، إلا أن الحصول على دم جديد (فتي، شباب) يستحق التضحية نظرا لما يوفره للمؤسسة من إيجابيات تنعكس على الأداء والكفاءة في ممارسة الأعمال الوظيفية بما يحقق الأهداف المنشودة بصورة أفضل.

مكتبة جامعة القدس

4.2.2. مهام التوظيف:

الناس المنتمون للمنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنشأة من خلال التوظيف، والمنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنشأة.

مكتبة جامعة القدس

1.4.2.2. تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية، هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من المـوظفين، ويـتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة؛ لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
- تطوي خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم من خارج المنظمة، ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم من داخل المنظمة؛ لسد هذه الاحتياجات .

2.4.2.2. توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وتستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما: مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد تلجـأ الإدارة للعديـد مـن الوسائل؛ للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخـرى، وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشئت العديد من المواقع لهذا الغرض.

3.4.2.2. الاختيار:

بعد عملية التوفير يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيـار من تتطابق عليه الاحتياجات، وخطوات عملية الاختيار قد تتضمن مـلء بعـض الاسـتمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقـة بالـشخص المتقدم للوظيفة.

4.4.2.2. التعريف بالمنظمة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة، وعملية التعريف بالمنظمة تتـضمن تعريـف مجموعات العمل بالموظف الجديد، وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

5.4.2.2. التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.حيث أن:

- التدريب، يهتم بزيادة مهارات الموظفين.
- التطوير، يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

6.4.2.2. تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

7.4.2.2. قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية والنقل والترقيات وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

8.4.2.2. إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا (الهيتي، 2005).

5.2.2. مسائل يجدر أخذها بعين من الاعتبار في عملية التوظيف:

هناك مسائل جوهرية يجدر أخذها بعين من الاعتبار وذلك خلال إجراء عملية التوظف، من أجل أن تكون عملية التوظيف سليمة وتحقق الهدف منها.

1.5.2.2. الموضوعية وعدم التحيز:

الموضوعية: هي شعار نجاح أي عملية اختيار للموارد البشرية، فأي تحيز وأيا كان نوعه، يعني انتقاء عنصر بشري غير مؤهل وغير صالح للتعيين، ودخول جسم غريب للمنظمة، يؤثر سلبا في أدائها على مر الزمن، وفي تصور العديد من المختصين في هذا المجال، أنه إذا صاحب عملية

الاختيار التحيز فالأفضل الاعتماد على الانتقاء العشوائي من الموارد البشرية التي جرى توظيفها لأنه على الأقل يضمن لنا إحصائيا احتمال أن 50% ممن تم اختيارهم بشكل عشوائي هم جيدون بدون صرف المال والوقت والجهد في عملية اختيار يشوبها التحيز لذلك نؤكد على ضرورة توخي الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين في كافة مراحلها وبشكل خاص اختيار القائمين على تنفيذها ممن يتمتعون بالسمعة الحسنة(عقيلي، 2005).

2.5.2.2. عدم السرعة:

لا شك أن السرعة في تنفيذ عملية انتقاء الموارد البشرية سيكون على حساب دقة الاختيار فلنتصور مثلا أنه طلب من إدارة الموارد البشرية في منظمة صناعية ما توفير مهندس كهربائي خلال يومين، بدلا من المهندس الذي استقال فجأة، وترك العمل، بالطبع هذا غير معقول فكيف سيتم توظيف عدد من المهندسين وانتقاء واحد منهم للتعيين بدلا من المستقيل وخلال يومين، إن السرعة في عملية الاختيار تمارس ضغطا وتأثيرا سلبيا في دقة انتقاء الموارد البشرية ونرى أن الحل لمعالجة هذه المسالة الطارئة وما شابهها، هو تكليف زملاء هذا المهندس المستقيل لأداء عمله ريثما يتم توظيف البديل له، أما إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم والمستقيل هو المهندس الوحيد الموجود فيها يمكن في هذه الحالة أن تلجأ إلى خبرة متخصصة خارجية لتغطية عمل المهندس لفترة زمنية وجيزة لقاء أجر معين ريثما يتم توفير البديل المناسب، ويمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن أنظمة المعلومات المحسوبة في المنظمات الحديثة تخدم سرعة توفر البديل حيث من خلال تخزين طلبات التوظيف السابقة في هذه الأنظمة والتي لم تكن بحاجة إليها أن تعود إليها بسرعة وتتصل بأصحابها وتستقطبهم وتنتقي المهندس المناسب(عقيلي، 2005).

3.5.2.2. توحيد إجراءات التوظيف:

تحقيقا لشعار العدالة والموضوعية في عملية انتقاء المتقدمين لطلب التوظيف لا بد لإدارة الموارد البشرية من توفير النمطية أو التوحيد في إجراءات الاختيار فكل المتقدمين يخضعون إلى نفس المراحل والإجراءات مع مراعاة توفير درجة من المرونة في تغيير مضمونها، فعلى سبيل المثال يجب أن يخضع جميع المتقدمين للوظيفة لفحص المقابلة تختلف من نوعية موارد بشرية لأخرى حسب طبيعة الوظائف التي ستعين فيها، فمدة ربع ساعة مثلا تكفي على سبيل المثال لمقابلة فرد من أجل التعيين في وظيفة سكرتير، في حين أن هذه المدة قد لا تكفي لمقابلة شخص يحمل مؤهل علمي دكتوراه يريد التعيين في عضوية هيئة تدريس في إحدى الجامعات، بناء عليه يمكن القول

بأن النمطية والتوحيد في إجراءات التوظيف مطلب ضروري في تنفيذ عملية الاختيار شريطة توفير قدر من المرونة في تطبيقها حسب ما تقتضيه الحاجة والظروف(عقيلي، 2005).

4.5.2.2. وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف:

إن وفرة المستقطبين الذين يتقدمون بطلب توظيف للمنظمة(Application pool) مسالة هامة تلعب دورا مؤثرا في نجاح عملية الاختيار لأن الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة أمام عملية الاختيار؛ الأمر الذي يمكنها من انتقاء المتقدمين وفق معايير صعبة تنتهي باختيار موارد بشرية ذات مستوى عال من التأهيل والامكانات، والعكس من ذلك صحيح فإذا كان عدد الوظائف الخالية (10) وظائف مثلا وكان عدد المتقدمين (12) فردا سوف لن تكون عملية الانتقاء بمستوى من الجودة كما لو كان عدد المستقطبين (50) فردا فعندما يكون عدد المتقدمين قليلا تضطر عملية الاختيار إلى استخدام معايير انتقاء سهلة وتبرز هذه الحالة بشكل خاص في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات من الموارد البشرية في سوق العمل. يتضح من ذلك أن وفرة المستقطبين تمكن من انتقاء موارد بشرية أفضل، ووفقا لذلك فإنه كلما زاد عدد المتقدمين للتوظيف إلى العدد المراد تعيينهم كان الاختيار أفضل والعكس من ذلك صحيح(عقيلي، 2005).

6.2.2. إجراءات منهجية التوظيف السليم:

هناك عدة إجراءات يجب إتباعها من أجل النهوض بعملية توظيف قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة.

1.6.2.2. مراجعة طلبات التوظف وتقييمها:

يعبر طلب التوظيف عن رغبة الموارد البشرية المتقدمة للتوظيف في التقدم وطلب العمل في المنظمة بشكل رسمي، وهو نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر، تشتمل على معلومات واستفسارات من قبل إدارة الموارد البشرية عن المتقدمين للوظيفة الراغبين في التوظف وتتكون هذه المعلومات من:

- معلومات شخصية: (الاسم والعنوان ومكان وتاريخ الميلاد والجنس والجنسية والحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب، مطلق، أرمل) وعدد الأولاد).

مكتبة جامعة القد

- معلومات عن التحصيل العلمي: (المؤهل العلمي والتخصص العام والدقيق والجامعات والمعاهد والمدارس التي درس فيها طالب التوظف وسنوات الحصول على الشهادات العلمية وتواريخ حصوله عليها).
- معلومات عن الحالة الصحية: (الوضع الصحي العام والطول والوزن والأمراض السابقة والعمليات الجراحية التي أجريت في السابق).
- معلومات عن الرغبات والميول والهوايات.
- معلومات عن الوضع الثقافي.
- معلومات عن الخبرات السابقة: (المنظمات التي عمل فيها طالب التوظيف سابقا، والوظائف التي عمل فيها، ومدة الخدمة).
- معلومات عن الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليهم للتأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها طالب التوظف.
- معلومات عن الأشخاص للتزكية والتوصية: (أسماؤهم، عناوينهم، وظائفهم).
- اسم الوظيفة المتقدم إليها صاحب الطلب.
- توقيع صاحب الطلب، وتاريخ تقديمه له(نصر الله، 2002).

ويتم استيفاء المعلومات التي يحتوي عليها طلب التوظف شخصيا من المتقدم وبخط يده، دون استخدام الطابعة، فالخط وتنظيم الإجابات عن الاستفسارات يعطيان انطباعا أوليا عن نمط شخصية المتقدم، يساعد فيما بعد في تحديد مضمون هذا النمط، ويمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن نطاق وعمق المعلومات المطلوبة في طلب التوظف، تختلف من طلب لآخر حسب نوعية وطبيعة الوظائف المراد التعيين فيها، لذلك فالمنظمات تصمم أكثر من نموذج واحد لطلب التوظف. وبوجه عام يفيد طلب التوظف بأن المعلومات الواردة فيه كأساس لتوجيه الأسئلة اللازمة للحصول على مزيد من المعلومات، والتي توجه للمتقدم في مراحل الاختيار اللاحقة، وأيضا يزود المنظمة بمعلومات أولية عن طالبي العمل، إذ يمكن استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين، كما وتمثل هذه الطلبات مرجعا يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم يمكن الرجوع إليه عند الحاجة بعد تعيينه، ويمكن عن طريق المعلومات الواردة والتي أدلى بها المتقدم للعمل معرفة مقدرته على الكتابة والصياغة الصحيحة وعلى درجة تعبيره عن نفسه وطريقة ترتيب أفكاره(نصر الله، 2002).

وعلى الرغم من الفوائد التي يحققها طلب التوظيف إلا أن بعض المنظمات تشكو من بعض أصحاب الطلبات الذي يدلون بمعلومات غير صحيحة عنهم؛ مما يجعل طلباتهم تقبل وهي لا

تستحق القبول. هذه المسألة عادية تحدث في جميع عمليات الاختيار ولا يمكن تلافيها ويبقى طلب التوظف مرحلة أساسية لا غنى عنها في هذه العمليات. وتتم عملية مراجعة وتدقيق الطلبات لاستبعاد التي لا يتوفر فيها الشروط المطلوبة وانتقاء أفضلها ببساطة، وذلك عن طريق مقارنة المعلومات الموجودة في الطلب مع الشروط المحددة لقبوله فإذا كان شرط الخبرة السابقة المطلوبة في صاحب الطلب (5) سنوات على سبيل المثال إذا يستبعد كل طلب تكون مدة الخبرة فيه أقل وهكذا، كما تستبعد أيضا كافة الطلبات التي تكون المعلومات المتوفرة فيها ناقصة.

وتستخدم المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر الحاسب الآلي في فرز طلبات التوظف حيث يغذى بالشروط والمعايير المطلوبة ليقوم بمقارنة المعلومات التي فيها مع الشروط المحددة، وفرز الطلبات المقبولة وغير المقبولة حيث تخضع المقبولة منها بعد الفرز إلى التقييم لانتقاء أفضلها؛ من أجل دخول أصحابها في مراحل عملية الاختيار اللاحقة، وتتم عملية التقييم هذه عن طريق استخدام ما يسمى "بطلب التوظف ذي الأوزان، حيث يضع لكل شرط مطلوب توفره في صاحب الطلب مقياسا أو وزنا مقسم إلى درجات لتقيس مدى توفره لدى المتقدمين واختيار الطلبات التي يتوفر فيها الشروط أكثر من غيرها، فإذا عدنا إلى شرط الخدمة السابقة وهو (5) سنوات وكان عدد الطلبات التي يتوفر فيها هذا الشرط عشرة طلبات وكنا نريد انتقاء ثمانية منها سنختار في هذه الحالة الطلبات الثمانية التي فيها مدة الخدمة أكثر من الباقي، ويحدد عادة مجموعة من النقاط التي يجب أن يحصل عليها طلب التوظيف ليدخل صاحبه في مراحل الاختيار اللاحقة، فإذا كان هذا المجموع (500) نقطة من أصل (1000) إذا تقبل جميع طلبات التوظيف التي تحوز في تقييمها في ضوء شروط التوظف المطلوبة على (500) نقطة فأكثر واستبعاد الطلبات التي تحوز على أقل من هذه النقاط(نصر الله، 2002).

في ضوء ما تقدم يرى الباحث أن طلب التوظيف هو مرحلة لا غنى عنها في منهجية التوظيف، ويعتبره المختصون عملية غربلة أولية للمتقدمين، لسببين: الأول عملية التدقيق والمراجعة تستبعد الطلبات التي لا تتوفر فيها الشروط المطلوبة، والثاني عملية تقييم الطلبات تنتقي أفضلها ممن يتوفر فيها الشروط المطلوبة.

2.6.2.2. المقابلة الأولية:

وهي لقاء يجري مع المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات توظفهم في المرحلة السابقة، والغاية منه: هو التأكد من توفر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعيين التي لا غنى عنها والظاهرة

للعين المجردة في المتقدمين، فإذا كان الاختيار من أجل التعيين في وظيفة تدريسية على سبيل المثال، يستبعد أي متقدم يعاني من مشكلة ما في نطقه للكلمات، وفي هذه المقابلة يسأل المتقدمين عادة عن سبب تفضيلهم للعمل في المنظمة والدافع الذي حفزهم للعمل بشكل عام، والوظيفة المتقدمين لها بشكل خاص، كما يسألون عن رغباتهم وميولهم العامة، فمن خلال تقييم المعلومات المجموعة يكون بالإمكان غربلة المتقدمين واستبعاد بعضهم وقبول الباقي ليستمروا في عملية الغربلة والدخول في عملية الاختيار اللاحقة (نصر الله، 2002).

3.6.2.2. الجولة الميدانية:

يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي التوظف الذين نجحوا في المقابلة الأولية، في تاريخ وموعد محدد من قبل ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة، والقيام بجولة ميدانية معهم في أنحاء المنظمة ومواقع العمل فيها، لإطلاعهم على طبيعة عملها بوجه عام والوظائف المتقدمين للتعيين فيها بوجه خاص. وتكمن فائدة ذلك في أنه من المحتمل أن يكون لدى بعض المتقدمين لطلب العمل فكرة معينة عن المنظمة، وطبيعة العمل فيها بحيث دفعتهم للتقدم وطلب التوظف فيها لكن وعلى أرض الواقع وبعد الجولة الميدانية قد تتغير هذه الفكرة أو الصورة ويتولد لديهم رغبة في عدم التوظف فيها وعدم الاستمرار في عملية الاختيار، بهذه الحالة تكون المنظمة قد وفرت جهدا ووقتا، وتكون الجولة الميدانية في هذه الحالة بمثابة غربلة للمتقدمين (نصر الله، 2002).

4.6.2.2. الفحص الطبي:

يخضع جميع المتقدمين للتوظيف والعمل في المنظمات إلى فحوصات طبية شاملة حيث تهدف هذه الفحوصات إلى:

- تحديد مدى ملائمة الوضع الصحي لطالب التوظيف للوظيفة المتقدم للتعيين فيها والوظائف المحتمل الانتقال إليها مستقبلا، ويتم ذلك عن طريق مقارنة الحالة الصحية لديه مع الشروط الصحية المطلوبة للعمل في هذه الوظائف المحتملة، حيث تتحدد هذه الشروط من قبل لجنة أطباء بعد إطلاعها على طبيعة العمل في هذه الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها.
- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض الوراثية (Genetic Tests) كأمراض القلب، والسكري أو لمعرفة فيما إذا كان لديهم استعداد وراثي للإصابة بها، فهذه الفحوصات الطبية المتعلقة بهذه الأمراض تجنب المنظمة تعيين أفراد مصابين بهذه الأمراض، أو الذين

لديهم مورثات تؤدي إلى إصابتهم بها في المستقبل، مما يحملها أعباء هائلة من أجل علاجها هي في غنى عنها.

- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية والسارية حفاظا على صحة جميع من يعمل في المنظمة ومثال على هذه الأمراض: الإيدز، التهابات الكبد الفيروسي والجرثومي.
- التأكد من عدم تعاطي المتقدمين لطلب التوظف، لأي نوع من المخدرات والكحول والتدخين، بالنسبة لبعض الوظائف التي لا يجوز التدخين فيها، كوظائف التمريض على سبيل المثال وعمال مصانع الورق والمطابخ(نصر الله، 2002).

ويرى الباحث في هذا المجال إلى أن شمولية ونوعية وعدد الفحوصات الطبية والمخبرية التي يخضع لها المرشحون طالبو العمل، تكون وفق متطلبات الوظائف المراد العمل فيها أولا وطبيعة العمل في المنظمة ثانيا وشروط البيئة والصحة العامة ثالثا.

5.6.2.2. اختبارات التوظيف:

وهي حلقة أساسية وفعّالة في سلسلة منهجية عملية توظيف الموارد البشرية، بل هي جوهر هذه العملية، ذلك لأنها تكشف عن مدى أهلية المتقدمين للتوظف من أجل التعيين، فبموجبها يجري التأكد من أن الشروط والمواصفات التي تشكل معايير الانتقاء المطلوبة للعمل متوفرة لديهم وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ بمدى صلاحيتهم للتوظف والنجاح في الأعمال التي سيكلفون بها بعد تعيينهم حاضرا ومستقبلا. إذ يمكن القول إنه عن طريق الاختبارات، تضمن إدارة الموارد البشرية والمنظمة اختيار عنصر بشري جيد وصالح للعمل بفعالية، وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أنه يتوجب على الاختبارات التركيز على جانبين أساسيين في اختبار المتقدمين للعمل هما: أولها الكشف عن مدى مقدرتهم على أداء مهام الوظائف التي سوف يكلفون بها حاضرا ومستقبلا بفعالية، وهذا يتطلب الكشف عن القدرات والمهارات المطلوبة لهذه الوظائف، وثانيها الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم في الوظائف التي سوف يكلفون بها حاضرا ومستقبلا. علما بأن معادلة مستوى الأداء البشري الفعّال تتكون من المقدرة × الرغبة، ومن هنا نود التأكيد ثانية في هذا المقام على مسألة ذات أهمية وهي: أنه على الرغم من أن الاختبارات وسيلة جيدة للتنبؤ عن صلاحية المتقدمين للعمل من أجل التعيين، إلا أنها لا تتصف بطابع الدقة وذلك بسبب أن جزءا لا بأس به من هذه الاختبارات تعتمد على الرأي الشخصي للقائمين عليها من جهة، وأن هناك صفات غير ملموسة كالذكاء مثلا، فلا يمكن تحديد درجتها بدقة، من جهة ثانية هذا إلى جانب الاضطراب النفسي والخوف اللذين يصاحبان المتقدمين للعمل عند خضوعهم للاختبارات، مما يؤدي إلى عدم إعطاء

فكرة دقيقة عن صلاحيتهم للتعيين، وعلى أي حال إن الاختبارات وسيلة من أجل معرفة مدى استعداد وقدرة ورغبة وخبرة المتقدمين للتوظيف و للتعيين في عدد من الأعمال المحتمل تكليفهم بها في المنظمة بعد تعيينهم مباشرة أو في المستقبل. وتأخذ هذه الاختبارات شكلين هما: الاختبارات التحريرية أو الكتابية، والاختبارات الشفوية حيث تستدعي طبيعة الحاجة استخدام أحد الشكلين أو الاثنين معا (ماهر، أحمد، 1997).

6.6.2.2. مقابلة الاختيار:

وهي لقاء يقوم به و يجريه شخص أو لجنة أو الحاسب الآلي أحيانا مع المتقدمين لطلب التوظف لتحقيق غاية أساسية هي، جمع معلومات مباشرة أكثر وأعمق عنهم؛ للمساعدة في إصدار الحكم الموضوعي المدروس حول صلاحيتهم للتعيين، فهذه المعلومات وبعد تقييمها يمكن من خلالها معرفة مدى استعداد طالبي التوظف وميولهم للعمل المتقدمين للتعيين فيه، لذلك تعتبر مقابلة الاختيار مرحلة أساسية في عملية انتقاء الموارد البشرية، وفي غاية الأهمية ويعتبرها بعضهم اختبارا شفويا يمكن من خلال نتائجها الحكم على صلاحية الشخص للتعيين. وقد أشار (جورج ميكوفش) في كتابه عن إدارة الموارد البشرية بأن (56%) من الشركات الأمريكية عام(1996) كانت تعتبر مقابلة الاختيار هي المرحلة الأساسية في عملية انتقاء مواردها البشرية، وفي البلدان النامية تعتبر منظماتها هذه المقابلة هي الوسيلة الأساسية والوحيدة في انتقاء الموارد البشرية أي تعتبرها هي عملية الاختيار بكاملها، ويؤكد الباحث على أن مقابلة الاختيار مرحلة أساسية في منهجية عملية اختيار الموارد البشرية، شريطة مراعاة الأصول والقواعد العلمية في إعدادها وتنفيذها وتوخي جانب الموضوعية فيها، لكن من الخطأ جعلها بديلا عن الاختبارات، فالمقابلة وعلى الرغم من أهميتها فإنها تبقى مرحلة من مراحل عملية الاختيار وليست هي العملية بكاملها (عقيلي، 2005).

7.6.2.2. إعلام المتقدم لطلب العمل بنتائج الاختبارات ومقابلة الاختيار:

يكون الإعلام لجميع من تقدم للاختبارات ودخل في مقابلة الاختيار سواء أكان ناجحا أم لا، ويجب أن يكون هذا الإخطار سريعا وللفئتين، فبالنسبة للناجحين فالسرعة مطلوبة بسبب وجود احتمال أن يكون احدهم متقدما للتوظف في أكثر من منظمة ونجح في عمليات الانتقاء فيها، فالتأخير يعني احتمالية خسارة بعض الناجحين، أما بالنسبة لغير الناجحين فالسرعة مطلوبة أيضا ليتسنى لهم تقديم طلبات توظف في منظمات أخرى، وبالتالي فان إعلامهم يعزز من ثقتهم بالمنظمة من أجل عمليات

استقطاب مستقبلية مع الإشارة إلى ضرورة شرح أسباب عدم نجاحهم وأخافتهم فالشرح والتبرير يفرضان احترام المنظمة عليهم وتقديرهم لها.

8.6.2.2. إصدار قرار التعيين تحت الاختبار:

يكون هذا القرار مكتوبا وصادرا عن الجهة صاحبة السلطة ويتضمن اسم الناجح واسم الوظيفة التي سيعين فيها والتبعية الإدارية للوظيفة والدرجة الوظيفية والراتب أو الأجر الشهري وتاريخ مباشرة العمل. ولا شك أن الفترة الزمنية التي يوضع فيها الناجح تحت التجربة والتمرين (Probationary Period) مسألة هامة، تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي، فنتيجة تقييم أداء الناجح خلال هذه الفترة تعد مؤشرا هاما في التقييم والحكم فيما إذا كان اختياره سليما أم لا. حيث إذا اثبت الناجح جدارة خلال هذه الفترة كان ذلك مؤشرا على نجاح اختياره والعكس من ذلك صحيح. إن التعيين تحت الاختبار أو ما يسمى "بتجربة الأداء"، هو في الحقيقة جزء مكمل لعملية الاختيار وهو الاختبار النهائي لمدى توافق الفرد مع الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر فترة الاختبار معيارا يمكن بوساطته الحكم على مدى سلامة عملية الاختيار؛ إذ أن المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاختبارات والتقديرات التي حصل عليها خلال فترة الاختبار بمعرفة رئيسه المباشر تدل على مدى كفاءة عملية اختياره.

و يرى الباحث، أنه بعد صدور قرار التعيين تحت الاختبار من الضروري قيام مندوب من إدارة الموارد البشرية بتقديمه إلى رئيسه المباشر، الذي بدوره يقدمه إلى زملائه أو مرؤوسيه في حالة وجودهم، ومن الضروري أن يشرح له رئيسه كافة التعليمات الخاصة بعمله وكيفية إنجازه على خير وجه، كما بتعهده بالعناية والإرشاد من وقت لآخر، ويوضح له أخطاءه وكيفية تصحيحها، ومن الضروري أيضا تزويد الفرد بكافة المعلومات عن نشاط المنظمة وسياساتها وقوانين ولوائح العمل، ولا شك أن لهذه الخطوة أهمية كبيرة ومؤثرة في نفسية الناجح ذلك لأنه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته ويخشى الفشل؛ لذلك من الضروري جدا تعريف الناجح بعمله والبيئة الجديدة التي سيعمل فيها.

9.6.2.2. إصدار قرار التعيين النهائي:

قرار التعيين النهائي هو المرحلة الأخيرة في منهجية عملية الاختيار والتعيين، ويعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عين فيها، إذ بعد ثبوت صلاحية ومقدرة الفرد

مكتبة جامعة القدس

على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتا، وتحت الاختبار وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة ورفعه للجهة صاحبة السلطة للموافقة عليه.(عقيلي، 2005).

7.2.2. وسائل التوظيف في الهيئات الحكومية:

طبقا لقانون العاملين المدنيين بالدولة، تعلن الوحدات الإدارية عن الوظائف الخالية بها، التي يكون التعيين فيها بقرار من الوزير المختص، ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها، وتحدد السلطة المختصة الوظائف التي يكون شغلها بامتحان وتلك التي تشغل بدون امتحان، وتتبع الحكومة حاليا، إجراء آخر بتعيين خريجي الجامعات والمعاهد العليا والمتوسطة، من ذات الدفعة مما عملا بسياسة الدولة في تشغيل الخريجين، وتقوم وزارة القوى العاملة والتدريب بهذه المهمة(حربي وقريتم، 1962).

1.7.2.2. إجراءات التعيين في الهيئات الحكومية:

يتم في الهيئات الحكومية بالنسبة للمستوفين للشروط السابقة، أو استيفاء مسوغات التعيين وصدور قرار من السلطة المختصة بالتعيين، ووضع المعين تحت الإشراف لمدة ستة اشهر من تاريخ استلام العمل، ويمنح العامل عند التعيين أول مربوط للفئة الوظيفية، تم في الهيئات الأهلية بالنسبة للمستوفين الشروط السابقة، بعد ملء استمارة خاصة وإجراء مقابلة، وقد يجري اختبار تحريري أيضا وتقوم لجنة الاختبار، بوضع تقرير عن المتقدمين، واختيار أصلح العناصر ويعرض التقرير على مجلس إدارة الهيئة، ليتولى إصدار قرارات التعيين حسب حاجة الهيئة، وطبقا لمشروع الميزانية ويمنح الأجر المحدد في اللائحة الداخلية للهيئة(حربي وقريتم، 1962).

2.7.2.2. التعيين:

ويقصد به إلحاق العامل بعمل في المؤسسة، وذلك في حدود ميزانية الوظائف المدرجة في المؤسسة الحكومية أو الأهلية، ويتم التعيين طبقا لقواعد عامة منها:

- أن يكون متمتعا بالجنسية.
- أن يكون قد أتم الخدمة العسكرية في بعض الدول أو اعفي منها أو تأجل تجنيده.
- أن يكون حسن السمعة محمود السيرة.

- أن يكون لائقاً صحيا للوظيفة.
- أن يكون حاصلاً على حسن السيرة والسلوك من الدوائر الرسمية(حربي وقريتم، 1962).

8.2.2. العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية:

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث أن نجاح المنظمة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنه أن يسهم في مدى إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال، إذ أن تجنبها للأخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في السياسة الاستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والوقت المناسب، يمكن المنظمة دائما في تحقيق سبل التفوق في انجاز الاداء بالشكل السليم. والاستقطاب للموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملئ الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة، وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة، وتكمن عملية الاستقطاب الفعال من خلال تحقيقها للأهداف التالية:

- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملئ الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.
- الإسهام في عملية تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.
- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.
- إن القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوءة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل وهكذا(حمود، الخرشة، 2009).

9.2.2. معايير تقييم إجراءات التوظيف:

يعد التقييم عملية الاختيار والتعيين لمعرفة مدى سلامة وموضوعية النتائج التي توصلت إليها، ذات أهمية كبيرة فالتقييم يوضح لنا عدة أمور لعل أهمها ما يلي: هل نجحت إجراءات الاختيار والتعيين (وعلى الأخص الاختبارات) في أن تنتقي أفضل المتقدمين لطلب العمل؟ وهل استطاعت أن تتأكد

بأن مطالب العمل اللازمة للنجاح فيه متوفرة لديهم؟ وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية اختيارهم؟ وهل التكلفة التي أنفقت في سبيل اختيارهم لم تذهب سدى؟ يتضح من خلال هذه التساؤلات التي تجيب عنها عملية التقييم، مدى أهميته في مجال الاختيار والتعيين، وبشكل عام هناك مجموعة من المعايير (الأساليب)المعروفة والشائعة، التي يمكن استخدامها في التقييم.

- الصلاحية، يقوم هذا المعيار على فكرة مفادها: هناك ارتباط أو علاقة ما بين متغيرين اثنين في عملية الاختيار، الأول وهو النتائج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية اختياره، والثاني هو نجاحه في أداء العمل الذي عين فيه بعد الاختيار، فإذا كانت درجة الارتباط ضعيفة، فذلك يدل على نتيجة عكسية، وبالتالي نحكم على الإجراءات بأنها كانت فاشلة.

- الاعتمادية، يطلق البعض على هذا المعيار تسمية "الثبات" وهو يقوم أيضا على فكرة مفادها: انه إذا تم إعادة عملية اختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعيين مرة أخرى، لكانت النتيجة نفسها، وإذا كررت لأكثر من مرة لأعطت نفس النتائج تقريبا، فثبات النتائج في عملية تكرار إجراءات الاختيار بوجه عام، والاختبارات بشكل خاص، دليل يشير إلى موضوعية وصحة عملية الاختيار والتعيين، والعكس من ذلك صحيح، ولتطبيق هذا المعيار يتطلب الأمر أن تكون ظروف عملية الاختيار والاختبارات واحدة وثابتة، فأي تغيير فيها سيؤدي إلى حدوث اختلاف في نتائج تكرار عملية الاختيار.إذا فثبات النتائج يشير إلى درجة اعتمادية جيدة، وعندها يمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين قد حققت الغاية المطلوبة منها.

- رضا الفرد عن العمل، من المعايير المستخدمة في الحكم على جدوى إجراءات الاختيار والتعيين، هو قياس مدى رضا الأفراد الذين تم اختيارهم عن الأعمال التي عينوا فيها، والمدى الذي من خلاله يشعرون بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في العمل، وان احتياجاتهم تشبع بوساطته، وأنهم يحسون بالانسجام والاندماج في العمل داخل القسم الذي عينوا فيه، وداخل المنظمة بشكل عام، وطالما أن هذه النواحي يمكن أن تتغير، فبالتالي يجب على المسؤولين عن نشاط الاختيار والتعيين في إدارة القوى العاملة، أن يراقبوها بشكل منتظم عن طريق دراسات ميدانية دورية(عقيلي، 1996).

10.2.2. احتمالات قرارات الاختيار والتوظيف:

تنتهي إجراءات الاختيار والتوظيف بأحد الاحتمالات التالية:

- قرارات سلبية خادعة: وتعبر عن قرارات اختيار انتهت إلى رفض الاستخدام، ولكن هذه القرارات غير صحيحة، وبمعنى أوضح أن من تم رفضه كان صالحا للعمل، وبالتالي فهذا يعني أن عملية الاختيار قد فشلت في تحديد أهليته أو صلاحيته للتعيين. ويطلق على هذه القرارات مصطلح أجنبي هو False Negative أو الحرفان (FN).
- قرارات ايجابية خادعة: وتعبر عن قرارات اختيار انتهت إلى صلاحية طالب العمل للتعيين، لكن هذه الصلاحية غير سليمة، وبمعنى أوضح أن من تم اختياره لا يتمتع بالأهلية للتعيين وهذا مؤشر على فشل إجراءات الاختيار والتعيين في اختيار الفرد المناسب. ويطلق على هذه القرارات مصطلح أجنبي False Positive أو الحرفان.FP
- قرارات صحيحة ايجابية: وتعني أن طالبي العمل الذين تم انتقاؤهم للتعيين مؤهلين وصالحين، وهذا يعني أن إجراءات الاختيار كانت ناجحة في أداء مهمتها. ويطلق على هذه القرارات مصطلح أجنبي هو True Positive أو الحرفان TP (عقيلي، 1996).

11.2.2. مفهوم تقييم الاداء الوظيفي:

تقييم الأداء Performance Appraisal أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء الموظفين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق مصلحة المنظمة (السالم، صالح، 2006).

يتضمن مفهوم التقويم بصفة عامة، إصدار أحكام على قيمة الأشياء، أو الأشخاص، أو الموضوعات، كما ينطوي على معنى التعديل، أو التحسين، أو التطوير في ضوء هذه الأحكام. والتقويم بهذا المعنى يتضمن ضرورة استخدام معايير محددة لتقدير هذه القيمة، أما بالنسبة لتقويم الاداء الوظيفي فيمكن تعريفه، بصفة عامة، بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم(رشيد، 2001).

12.2.2. أهمية تقويم الاداء الوظيفي :

لقد تطور مفهوم تقويم الاداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهوره في مجال إدارة الموارد البشرية في العشرينات من القرن العشرين، فلم يعد استخدامه مقتصرا على مجرد الحكم على أداء الموظف

وتحديد جوانب القصور في أدائه، بل أضحى اليوم مرتكزا محوريا في إدارة الموارد البشرية، ووسيلة أساسية لتنمية الموظفين، وأصبحت نتائجه تستخدم في العديد من الجوانب الحيوية في المجالات الإدارية، وهكذا فإن التقويم لم يعد هدفا في حد ذاته، وإنما غدا وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة ايجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة بشكل عام.

ويعد موضوع تقويم الاداء الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تم بحثها في مضمار إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري، وأكثرها إثارة للجدل، ولكن بالرغم من الانتقادات العديدة التي وجهت إلى تقويم الاداء الوظيفي عبر تاريخه الطويل نسبيا، إلا أن المنظمات ما زالت تأخذه بجدية، ذلك انه ذالك ما تم تصميمه بطريقة سليمة، وتطبيقه بدقة واتساق وموضوعية، فانه يحقق العديد من الفوائد للفرد والمنظمة، ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن جنيها من تقويم الاداء الوظيفي فيما يلي:

- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- زيادة الإحساس بالمسؤولية لديهم.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية.
- تحسين الاتصالات التنظيمية.
- الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية(رشيد، 2001).

13.2.2. أهداف تقييم الأداء:

هناك عدد من الأهداف لتقييم الأداء الوظيفي ومنها، على مستوى المديرين، وعلى مستوى المرؤوسين.

1.13.2.2. أهداف تقييم الاداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو ضعيف" ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيمال يتعلق بالعاملين (السالم، صالح، 2006).

2.13.2.2. أهداف تقييم الاداء على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبها العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الاداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة (السالم، صالح، 2006).

14.2.2 صعوبات قياس وتقييم أداء العاملين:

فيما يلي ابرز الصعوبات التي تصاحب قياس وتقييم أداء العاملين:

- إن ماهية قياس الاداء إنما هي تسجيل لآراء المقومين عن أداء وكفاءة العاملين في العمل، وهذه الآراء تعتمد على مدى فهم هؤلاء للمعايير الموضوعية التي سيقارن أداء العاملين بها. ومن المحتمل أن يسيء هؤلاء فهم هذه المعايير مما يؤدي إلى إخفاق هذه العملية، وعدم تحقيق هدفها، لأنها سوف تعطي عندئذ نتائج غير صحيحة عن كفاءة العاملين.
- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الاداء بالنسبة للوظائف الإدارية، وذلك بسبب أن اغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة، ومن الصعب أن يتم قياسها بشكل صحيح ودقيق.
- عدم ضمان الموضوعية في نتائج القياس، بسبب اعتماد القياس على الرأي والحكم الشخصي للمقوم، فقد يعطي المقوم درجات عالية في قياس كفاءة بعض العاملين مجاملة لهم بسبب علاقة تربطهم، أو حسب أقدمية الموظف وأيضا بعض الرؤساء يقللون من أهمية

وكفاءة بعض الموظفين على اعتبار أنهم جدد، كما قد يرفع بعض الرؤساء من قيمة وكفاءة بعض الموظفين الذين قام بتدريبهم بهدف إظهار مقدرته على التدريب أمام الإدارة العليا.

- مقاومة العاملين لقياس الاداء لاعتقادهم بأن هذا سيضعهم موضع رقابة مستمرة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل، مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم (عقيلي، 1996).

15.2.2. الدراسات السابقة:

اهم الدراسات السابقة ذات العلاقة ملخصة ادناه:

1.15.2.2. مقدمة:

يتناول هذا الجزء من البحث الدراسات السابقة (فلسطينية، عربية، وأجنبية)، التي بحثت في موضوع الدراسة، من أبعاد وزوايا عديدة، وفي بيئات مختلفة منها المحلية، و العربية، وأخرى أجنبية بهدف معرفة آراء ووجهة نظر الباحثين السابقين حول موضوع الدراسة، وعقد مقارنة بين نقاط الاختلاف و التوافق، والاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة.

2.15.2.2 الدراسات المحلية:

دراسة (العيلة، 2008) بعنوان "واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة". وتكون مجتمع الدراسة من (565)، موظف من العاملين في الوظائف الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للبحث. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، من خلال التحقق من مدى فاعليتها ومدى الالتزام بتطبيق الإجراءات والمعايير. وأظهرت أهم نتائج الدراسة، أنه يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة طبقا للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة وأن المهام والواجبات الإدارية المطلوبة من الموظفين تتناسب مع تخصصاتهم، وأظهرت أن الوزارة تستخدم معايير للتوظيف تتسم بالمرونة في اختيار وتعيين الموظفين. وكان من أهم توصيات الدراسة، العمل على التنسيق المسبق مع الجامعات الفلسطينية بخصوص الاحتياجات المطلوبة من التخصصات الأكاديمية والمهنية من أجل الحد من البطالة الزائدة من خريجي الجامعات.

يتفق الباحث مع الدراسة السابقة من حيث ضرورة التعاون والتنسيق بين الجامعات الفلسطينية والمؤسسات المحلية التي تعمل في فلسطين وذلك لسد احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة من اجل إشغال الوظائف لديها هذا من باب اللجوء إلى المصادر الخارجية، ويمكن التنسيق من خلال عقد ورشات عمل، وأيام عمل ما بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية، وأيضا قبول وكالة الغوث تدريب خريجين الجامعات لديها من باب إعطائهم فكرة عن طبيعة عمل وكالة الغوث الدولية.

دراسة (الزرابي،2006) هذه الدراسة بعنوان "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، حيث طبقت الدارسة على جميع الموظفين الإداريين بمستوياتهم الإدارية المختلفة، وهذه الدراسة كانت عبارة عن رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق إجراءات اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، والى التحقق من مدى فاعليتها، ومدى الالتزام بتطبيقها:من اجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم وتحسين أدائهم. وقد ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين بمستوياتهم الإدارية المختلفة والبالغ عددهم (529) موظف، وكانت عينة الدراسة(165) موظف أي ما يعادل 30% من مجتمع الدراسة وقد استخدمت الاستبانة كأداة بحث رئيسية. وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4%، وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة كانت نسبتها 71.4%. وإن اختيار أعضاء لجنة المقابلة يتم بصورة مقبولة نوعا ما وبنسبة 63.6%،وكذلك أداء لجنة المقابلة حيث كانت نسبة قبول هذه المرحلة 64.6%. وأن ممارسات الفحص الطبي لا تتم بشكل سليم.

وكان من أهم توصيات الدراسة، الأخذ بمبدأ الخبرة المتكافئة للشهادة، والذي يسمح بوجود المنافسة، وإعادة النظر في طريقة تشكيل لجان المقابلات وتنويع الأعضاء المشاركين بها، وتهيئة الجو العام للمقابلة وإتاحة الوقت الكافي لجميع المرشحين لإبراز كافة قدراتهم، وعقد دورات تدريبية للأشخاص المتوقع مشاركتهم في لجان المقابلات لتعريفهم بنمطية وأشكال وأساليب المقابلات، وأخيرا مراجعة آلية تنفيذ إجراءات الفحص الطبي وتوفير جميع الإمكانيات الخاصة بذلك.

يتفق الباحث مع النتيجة الأولى، بينما يتعارض معها في النتيجة الثانية التي ووفقا إلى آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية، تتكون اللجنة من مجموعة أعضاء من الجهات ذات الاختصاص وهي، رئيس القسم الذي يطلب الوظيفة، ممثل عن إدارة القوى البشرية، ممثل عن قسم الإدارة، ومراقب خارجي، فمن حيث العدد والتمثيل هذا كافي ومنطقي، ولكن من حيث الخبرة فيفضل أن يكون هناك

دورات تأهيلية تمكنهم من اختيار الأفراد الصالحين للعمل، أيضا فيما يتعلق بالفحص الطبي، فالفحص الطبي يتم في العيادات التابعة لوكالة الغوث ويتم إجراء الفحوصات اللازمة وهي ذات كفاءة ومعتمدة لدى إدارة الموارد البشرية.

دراسة (الزعنون، 2006) هذه الدراسة بعنوان "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء"، وكان البحث عبارة عن رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2006م.أما فيما يتعلق في مجتمع الدراسة عبارة عن العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى والدنيا في وزارات السلطة الفلسطينية والتي بلغت 23 وزارة وكانت عينة الدارسة عبارة 500 مفردة وهي عبارة عن 14.8% من مجتمع الدراسة الكلي، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على مستوى الأداء في الوظائف الإدارية، وأيضا كان الهدف التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل المواقع الإدارة. وكان من أهم نتائج الدراسة

- لا تقوم وزارات السلطة الفلسطينية بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية.
- اعتماد عملية الاختيار والتعيين على اعتبارات سياسية وعشائرية وشخصية.
- وجود علاقة قوية بين سياسة الاختيار والتعيين وبين مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات كان من أهمها، ضرورة وضع أسس ومعايير علمية سليمة لسياسات اختيار وتعيين فعالة، وإعادة الاعتبار لمعايير الكفاءة والجدارة والأقدمية في الخدمة عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، وعلى الإدارة العليا في وزارات السلطة الفلسطينية تعزيز نقاط القوة في الأداء الوظيفي في الوظائف الإدارية عن طريق التحفيز والتشجيع، وعلى الإدارة العليا في وزارات السلطة الفلسطينية معالجة أوجه القصور والضعف في الأداء الوظيفي في الوظائف الإدارية عن طريق التدريب والتأهيل المنتظم.

يرى الباحث أن سياسات التوظيف تضمن مجموعة من الإجراءات، تبدأ من الإعلان عن الوظائف وتنتهي بالتقاعد، فخلال هذه المراحل المتعددة دور إدارة الموارد البشرية هو الدور الرئيس بحيث يكون مشرف على جميع هذه المراحل، وهنا ينصح بأن يكون هناك أشخاص ذوي خبرة ومعرفة

ودراية، وخصوصا المشرفين على هذه المراحل من أجل تطبيق قوانين المؤسسة والرقي بموظفيها، أيضا يرى الباحث أن الابتعاد عن المسائل السياسية والعشائرية والشخصية، أمر ضروري حيث هذا تؤثر بشكل كبير في عملية التوظيف وتتنافى مع مبدأ، الرجل المناسب في المكان المناسب.

3.25.2.2. الدراسات الإقليمية:

دراسة (إسماعيل، 2004) هذه الدراسة كانت بعنوان "تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل"، وطبقت هذه الدراسة على شركات الخدمات الأمنية، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة عين شمس سنة 2004م. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل بالتطبيق على شركات الخدمات الأمنية، وأيضا كان الهدف وضع مقترحات تساعد على تطوير سياسة الاختيار والتعيين بالشكل الذي يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحقيق درجة عالية من التوافق الوظيفي تضمن تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل والانتماء للمؤسسة، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين. وكانت نتائج الدراسة أنها أثبتت عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بتطبيق الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين أدى ذلك إلى عدم التعرف على ميول وقدرات المستقطبين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات من أهمها، ضرورة تطبيق وإتباع المعايير السليمة لعملية الاختيار والتعيين.

يرى الباحث أن آلية التوظيف السليمة، تبدأ بالإعلان عن الوظيفة والقسم الذي طلب الوظيفة فبعد ذلك يتم التنسيق مع القسم المعني وتطرح الطلبات وبعد استلام الطلبات يتم مراجعتها واختيار الطلبات التي تنطبق عليها شروط الوظيفة، وبعدها يتم استدعاء أصحاب الطلبات الموافق عليها لتقديم الامتحان الذي يجب أن يكون متناسبا مع الوظيفة المطلوبة وتقسيم الأسئلة بما يتناسب مع الوقت، وبعد ذلك استدعاء الأشخاص الذين نجحوا بعلامات عليا في الامتحان لعقد المقابلة وخلال المقابلة، وهنا يرى الباحث أنه يجب التركيز على معلومات الشخص المهنية وجزء منها عن المعلومات العامة، بعدها يستدعى الموظف الذي تم اختياره كي يبدأ العمل مباشرتا، فهذه الآلية إذا طبقت وفقا لما هو وارد، تكون عملية التوظيف عملية سليمة وحققت هدفها، وتم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

دراسة (الهيتي، المعشر، 2004) هذه الدراسة بعنوان "تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، وهذه الدارسة لمعرفة اتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، وهي بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية في المجلد (20) للعام

2004م، وقد صممت الاستبانة لاستطلاع آراء المبحوثين حول تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وظائف مهمة من وظائف الجهاز الحكومي، ولا سيما منصبي الأمين العام والمدير والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، كما هدفت الدراسة إلى معرفة إن كانت هذه الوظائف تخضع للمعايير المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للاختيار والتعيين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم منصب الأمين العام والمدير العام. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها، ضرورة الاهتمام بوضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأمناء العامين ممن تتوافر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية.

يرى الباحث أن البرامج التأهيلة لإعداد القادة والمدراء ذوي المنصب العليا، يجب أن يتوازى مع تحصيلاتهم العلمية من حيث الدراسة والتخصص.

دراسة (الجريسي، 2003) هذه الدراسة بعنوان"معايير اختيار العنصر البشري "، وأجريت هذه الدراسة على القطاع الصناعي بمدينة جدة، وكانت عينة الدراسة جميع المصانع بالمملكة العربية السعودية التي يعمل بها أكثر من 100 ألف موظف وعامل، وقد صممت إستبانة لجمع البيانات. هدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة الإجراءات والمعايير والأسس التي تقوم بها منظمات الأعمال السعودية، والتي يتم من خلالها اختيار العنصر البشري ومدى توافقها مع الأسس والمعايير العلمية، ولقد وضع الباحث أهداف فرعية منها مدى وجود تخطيط للعمالة المطلوبة، ومدى وجود معايير موضوعية الأصلح، ومدى تأثير العوامل الاجتماعية على عملية الاختيار، وأشتمل مجتمع البحث على كافة الصناعات القائمة في المملكة العربية السعودية، واختيرت المصانع الواقعة في مدينة جدة والتي تشمل على 100 ألف عامل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها، تأثر بعض العاملين القائمين على عملية الاختيار بالعوامل الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية، يجب على المنظمات مراعاة معايير ووسائل الاختيار المعمول بها في المنظمات عند لجوء بعض المنظمات للواسطة، كما يجب أن تتضافر الجهود من جميع الأطراف للكشف عن الأسباب الرئيسية والتي تؤدي إلى لجوء بعض المنظمات للواسطة، ويجب العمل بكل الوسائل لمعالجة الخلل الحاصل من استخدام الواسطة، والاهتمام بزيادة الروابط بين المؤسسات التعليمية وبين المنظمات وذلك للحصول على الاحتياجات المطلوبة من الأيدي العاملة.

مكتبة جامعة القدس

يرى الباحث أن الوساطة هي المُحارب لعملية التوظيف السليمة في بعض المؤسسات، وفي وكالة الغوث تكثر ويكثر تداولها من وجهة نظر الموظفين فيها، ويجب اللجوء إلى كل الوسائل إلى علاج هذا الداء لأنه يفقد المؤسسة قيمتها ويؤدي بالموظفين إلى التقاعس في العمل وعدم المبالاة، وهذي أيضا تتعارض مع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

دراسة (المطيري، 2003) هذه الدراسة بعنوان "تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة" وطبقت الدراسة على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة، حيث اقتصرت عينة البحث على 20 وحدة إدارية من وحدات القطاع العام بجدة بواقع 20% من شاغلي الوظائف القيادية الوسطى بها وبلغ عددهم 263 مفردة، و وزعت عليهم الاستبانة لجمع آرائهم. هدفت الدراسة إلى تقييم السياسة الحالية لاختيار القيادات الإدارية الوسطى بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، ومدى اتفاقها مع الأسس و الأساليب العلمية، كما هدفت إلى التعرف على المشاكل التي تعترضها ووضع التوصيات المناسبة لعلاجها. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، عدم وجود معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين وإنما يتم الاعتماد بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح دون النظر إلى المعايير الأخرى والمتطلبات التي تتطلبها الوظيفة، وهذا يوضح عدم أهلية القائمين على عملية الاختيار. وكانت أهم توصيات الدراسة، ضرورة تطبيق الأساليب العلمية والموضوعية للاختيار والتي تعتمد على إجراء الاختبارات الحديثة والمقابلات الشخصية، والاهتمام بتصميم وتطوير النماذج التي تساعد على ذلك كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات والترقيات.

يتوافق الباحث مع نتائج وتوصيات هذه الدراسة، وذلك لان، وكما ذكر سابقا، فان آلية التوظيف تبدأ من إعداد الطلب الشامل والمناسب، وبعد ذلك تمر في مراحل وحتى اختيار الموظف، فبدون وجود أشخاص مؤهلين، لا يمكن النهوض بعملية اختيار موفق للموظف المناسب.

دراسة (الشامسي، 2003) هذه الدراسة بعنوان "تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة عين بالقاهرة في سنة 2003م. وصممت الاستبانة للتعرف على آراء المبحوثين حول تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي بالنسبة لعملية اختيار العاملين في قطاع الأمن في وزارة الداخلية بدولة المارات العربية، كما كان أيضا الهدف منها هو تحليل نظام الاختيار الحالي والتوصل إلى المشكلات التي تعترضه، والتعرف على تأثير

سياسة الاختيار والتعيين على كفاءة الأداء. وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي، إن سياسة الاختيار والتعيين تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في الأداء الوظيفي. وكانت أهم توصيات الدراسة، المفاضلة بين المصادر المتعددة للاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف واختيار انسبها، الاهتمام بطلبات التوظيف التي يملأها المتقدمون لشغل الوظائف، حيث يجب أن تتضمن هذه البطاقات نوع التعليم والخبرة والاشتراطات الجسمانية إن كانت موجودة وذلك لمصلحة كلا الطرفين.

يرى الباحث ضرورة في تحديد مصدر الحصول على الموظفين سواء داخليا، أو خارجيا، ففي الحالتين يجب تحديد المصدر الأكثر مناسبة للوظائف المطروحة ودراسة دراسة دقيقة، كما يرى الباحث أنه من الأهمية بمكان تدريب وتأهيل المصدر الداخلي لأنه يعتبر ابن المؤسسة ويوفر على المؤسسة فترة التدريب والاندماج مع الموظفين.

دراسة (موسى، 2003) هذه الدراسة بعنوان "تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين"، طبقت هذه الدراسة على الوظائف الإدارية، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة الملك عبد العزيز في سنة 2003م، وقد استخدمت الاستبانة كأداة بحث للدراسة. هدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة عملية الاختيار في استخدام وسائل فعالة قائمة على أسس علمية، وكذلك التعرف على مدى مساهمة عملية الاختيار السليمة في لرفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، والتعرف على مدى تحقيق الرضا للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية، وأيضا التعرف على مدى جدارة طاقم التوظيف الذي يقرر أهلية المرشحين للوظيفة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها، عدم جدارة طاقم التوظيف نتيجة قلة خبرته في عملية المفاضلة وعدم تطبيقه اللوائح والقوانين بموضوعية ونزاهة، وعدم سلامة الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في قياس الأداء من الناحية العلمية حيث يعتمد قياس الأداء على رأي الرئيس المباشر. وقد توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها، تحسين وسائل الإعلان المختلفة، ووضع سياسة فعالة في تنفيذ عملية التقييم وذلك بوضع أسس يتم من خلالها التقييم وفقا لنوعية الأعمال المراد تقييمها، وتدريب فرق متخصص في عملية المفاضلة بين المرشحين لتتم عملية التوظيف بنزاهة وموضوعية

يرى الباحث أن وسائل الإعلان تلعب دور كبير في استقطاب الموارد البشرية، وأيضا يجب أن يكون هناك وسائل دقيقة لقياس الأداء الوظيفي للموظفين، وضرورة أن يكون الفريق المشرف على عملية التوظيف في المؤسسة مؤهل لهذه العملية لأنه ومن خلال خبرته، سوف يقيم ويحكم على الآخرين.

دراسة (بن عبود، 1999) هذه الدراسة بعنوان "قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظف، وأثرها على الاستخدام الامثل للقوى العاملة المواطنة"، دراسة تطبيقية على أجهزة الخدمة المدنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في جامعة عين شمس بالقاهرة. هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات نحو سياسة التوظف بهدف التعرف على نقاط القوة في السياسة الحالية بدولة الإمارات العربية المتحدة والقائمة على مبدأ القدرة الاستيعابية للجهاز الإداري، وقد استخدمت الاستبانة لاستطلاع آراء المبحوثين.

وكان من أهم نتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو أسلوب الاختبار تركز على أفضلية الأساليب التالية على التوالي :التقدير العلمي للمؤهل، إجراء المقابلات الشخصية، إجراء مقابلات اللجان، إجراء الامتحان التحريري، وقد رتب العاملون معايير الاختبار على النحو التالي :المؤهل الدراسي، الاقدمية في التخرج، التقدير العام ودرجات التخرج، الخبرة في مجال العمل وضرورة تطبيقها.

وكان من أهم توصيات الدراسة، ضرورة التأكيد على استخدام أساليب موضوعية لترقية العاملين، كما أوصت بضرورة تنظيم خطط مبنية على دراسات علمية لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة في مجالات العمل المختلفة، كما أوصت بضرورة الاعتماد على أكثر من أسلوب لاختيار القوى العاملة حتى يحقق ذلك اختيار الأكفأ أو اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب.

يرى الباحث هنا، أن ترقية العاملين يجب أن تكون وفقا لأدائهم المهني وليس بناءا على معارف وعلاقات شخصية،

4.25.2.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Heraty and Morley, 1998) هذه الدراسة كانت بعنوان "سياسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار في ايرلندا" وطبقت الدراسة على المنظمات الخدمية والتجارية في ايرلندا، وأُجريت هذه الدراسة في العام 1998م ونُشرت في مجلة التطوير الإداري. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الممارسات الحالية لسياسة الاختيار والتعيين في المنظمات التجارية والخدمية في ايرلندا، وذلك بالاعتماد على بيانات تم جمعها منذ عام 1992م وحتى عام 1998م. وقد استخدمت تحليل البيانات التي جمعت من خلال الملاحظة. وكانت نتائج الدراسة أنها أثبتت أن أدوات الاختيار التقليدية قد استمرت شعبيتها مثل المقابلات وطلبات التوظيف في المنظمات الايرلندية، وقد تبين أن

عدداً قليلاً من المنظمات تستخدم أدوات اختيار متطورة مثل مراكز تقييم الإدارة والاختبارات النفسية. وأوصت الدراسة بضرورة استحداث أساليب وأدوات متطورة وحديثة للاختبارات، وضرورة تطبيقها لمعرفة الفرق بين الأدوات التقليدية والحديثة.

يرى الباحث بأن اللجوء إلى مراكز مساندة للمؤسسة سواء في عملية التوظيف أو في عملية التقييم، يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها فيما يتعلق في عملية التوظيف وتقييم الموظفين.

دراسة (Barclay, 1999) هذه الدراسة كانت بعنوان "اختيار الموظف: سؤال في الهيكلية" حيث طُبّقت الدراسة على الشركات العامة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على عملية اختيار الموظفين عبر اختيار الموظف: سؤال في الهيكلية، حيث أنه في عام 1999م أجرت Jean M. Barclay من جامعة جلاسجو كاليدونيان بمدينة جلاسجو بالمملكة المتحدة هذه الدراسة، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من الشركات عينة البحث. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المقابلات المخططة (الممنهجة) يتزايد، ويرجع ذلك إلى ثلاثة أسباب:

- المفهوم الاجتماعي للمقابلة (مطاطة وتعطي الفرصة للمواجهة والتعرف على الشخص بالكامل وجهاً لوجه، كما وتعطي فرصاً للمساومة والتأثير).
- محدودية الطرق الأخرى، وذلك بسبب الوقت والتكلفة والتدريب المطلوب.
- منافع المقابلات الممنهجة حيث تركز على المعايير ذات العلاقة بالمقابلة وعلى المميزات الشخصية.

يؤخذ على المقابلات الممنهجة أنها رهينة الحكم الشخصي للمدراء، ولذلك تتطلب الفهم التام لأنواع الأسئلة الممنهجة المختلفة، ومعرفة كيفية استخدامها ومعرفة أسس القرارات والمعايير المناسبة للحكم على الأفراد، وكذلك استخدام المنهج الآلي في تقييم الإجابات.

يرى الباحث هنا، أن المقابلات لها أهمية كبيرة كونها تقيس قدرات الشخص طالب العمل وبشكل مباشر، ويمكن من خلال المقابلة تحديد إذا كان الشخص مناسب أم لا، هذا متعلق بمن سوف يحكم على هذا الموظف، هل هو مؤهل أم لا، لإجراء المقابلة.

دراسة (Moy and Iam, 2004) هذه الدراسة بعنوان "معايير اختيار الموظفين وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف". وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير التي يتم اختيار

الموظفين من خلالها، وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف ككل، حيث أنه في عام 2004 قام Jane W. Moy من دائرة الإدارة بجامعة بابتست، و Kim F. Lam ، من دائرة العلوم الإدارية بجامعة المدينة بكالون بهونج كونج، بإجراء تلك الدراسة حيث كانت بعنوان معايير اختيار الموظفين، وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف، وشارك في الدراسة 300 ممن لديهم الخبرة في مجال استقطاب العاملين، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وكان أهم نتائج هذه الدراسة. ويجب التأكيد على مجموعة عوامل الشخصية بشكل كبير في عملية اختيار الموظفين، كأهم ثلاثة عوامل من أكبر عوامل مؤثرة في استئجار الموظفين.

يرى الباحث، أنه يجب على من يشارك في عملية التوظيف أن يكون مؤهل لذلك سواء علميا أو مهنيا، وذلك لان قراره يلعب دور على صعيد الموظف نفسه، من حيث منابته للعمل أو لا، ومن ناحية أخرى، على صعيد المؤسسة، لأنها سوف توكل إلى الموظف الجديد مجموعة من المهام ومطلوب منه القيام بها على أتم وجه، وهذه الأعمال والمهام من الممكن أن تكون جوهرية وضرورية لحياة المنظمة، فوجود شخص غير مؤهل يؤثر على استمرا المنظمة في أداء أعمالها.

دراسة (Bernthal and Rioux, 2005) هذه الدراسة بعنوان "الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية"، وطبقت الدراسة على بعض الأعضاء في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن. هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل عمليات الاستقطاب، ولقد أجرى كل من مستشار الأبحاث (Sheila M. Rioux) و (Paul Bernthal) تلك الدراسة بعنوان الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية ، ونشرها مركز (Development Dimension International) بواشنطن، وكانت عينة الدراسة تتكون من 162 عضوا من (DDI HR Benchmark Group)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وكان أهم نتائج وتوصيات الدراسة

- وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لكي تكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها موضوعية.
- إن 60% من الموظفين القائمين على الاختبارات لديهم فهم كامل لعملية الاختبار.
- إن 47% من المؤسسات ستتجه إلى نظام فحص الطلبات المحوسب خلال السنوات التالية.

يرى الباحث وبالرجوع إلى النتائج والتوصيات في الأعلى، ضرورة وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف وذلك لتكون عملية التوظيف أكثر فاعلية وتكون إستراتيجية التوظيف ذات كفاءة وفاعلية،

ويجب أن يكون هناك فهم ووعي كامل للأشخاص الـذين يقومـون علـى عمليـة الاختبـارات والمقابلات، لأنهم وكما أسلفنا في الذكر، عصب حساس بالنسبة للمؤسسة، كما ويجب أن تحتـوي الطلبات على أسئلة واضحة ليسهل فرز هذه الطلبات عند تعبئتها وتؤدي الهدف منها.

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة والإطار النظري في بناء أداة الدراسة، وقد اسـتفاد أيـضا منها في التعرف على عناصر الموضوع، وصولا إلى المقترحات والتوصيات، وقد تميـزت هـذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة من حيث هدفها الذي هو التعرف على واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها وعلاقتـه بالأداء الوظيفي، وأيضا من حيث مجتمع الدراسة، علما أن مجتمع هذه الدراسة هو موظفين وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة، وكذلك اختلفت أيضا في مكان وزمن الدراسـة وأيضا من حيث محاورها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

يتضمن هذا الفصل على وصف منهج الدراسة، ووصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، والمكان المحدد للبحث، والأداة المستخدمة فيها وتصميمها، واجراءات بنائها، وطرق جمع البيانات، وصدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائجها.

2.3 منهج الدراسة

بعد دراسة الأدبيات المتعلقة بالبحث ومراجعة الكتب والمصادر المختلفة، وبعد مراجعة الرسائل الجامعية السابقة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة واقع التوظيف في وكالة الغوث في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر الموظفين وعلاقته بالأداء الوظيفي.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية حيث اشتملت على مكاتب وكالة الغوث الدولية في كل من (القدس، أريحا، رام الله، بيت لحم، والخليل)، وقد تكون مجتمع الدراسة من 2729 نسمة، حيث اشتملت عينة الدراسة على 350 مبحوثا ومبحوثة أي بنسبة 12.8% من مجتمع الدراسة وفقا لسجلات إدارة الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية لعام 2008، وقد احتكم الباحث إلى المحللين الإحصائيين

لتحديد حجم العينة المناسب للمجتمع واستند أيضا إلى موقع حساب العينات على الانترنت وهو موقع (Survey System)، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة للتعرف على آرائهم حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية، وقد بلغ عدد المراكز التي وزعت فيها الإستبانات على الموظفين 26 مكتبا، موزعة على (القدس، أريحا، رام الله، بيت لحم، والخليل)، وذلك بناء على تقسيمات وكالة الغوث الدولية، ويبين الجدول التالي أعداد الموظفين في الخمس مدن:

جدول 1.3: أعداد الموظفين في المدن التي اشتمل عليها مجتمع الدراسة.

المدينة	مجتمع الدراسة	نسبة عينة الدراسة	عينة الدراسة
القدس	912	%12.8	117
أريحا	673	%12.8	87
رام الله	408	%12.8	52
بيت لحم	210	%12.8	27
الخليل	526	%12.8	67
المجموع	**2729**	**%12.8**	**350**

وقد وزعت الاستبيانات على 350 مبحوثا ومبحوثة أي بنسبة 100% من عينة الدراسة، وارتجع الباحث 350 إستبانة أي بنسبة 100%. وقام الباحث بعدها بترميز الإجابات وإدخالها إلى الحاسوب وذلك من أجل إجراء المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

جدول 2.3-أ: خصائص العينة الديموغرافية.

الخصائص		العدد	النسبة
الجنس	ذكر	191	% 54.6
	أنثى	159	% 45.4
	المجموع	**350**	**% 100.0**
العمر	اقل من 30 سنة	118	% 33.7
	31 – 40 سنة	107	% 30.6
	41 – 50 سنة	94	% 26.9
	51 – 60 سنة	31	% 8.9
	المجموع	**350**	**% 100.0**

جدول 2.3-ب: خصائص العينة الديموغرافية.

الخصائص		العدد	النسبة
الحالة الوظيفية	طوارئ	226	% 64.6
	مثبت	124	% 35.4
	المجموع	**350**	**% 100**
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	124	% 35.4
	6 – 10 سنوات	87	% 24.9
	11 – 15 سنة	41	% 11.7
	16 – 20 سنة	41	% 11.7
	21 سنة فأعلى	57	% 16.3
	المجموع	**350**	**% 100.0**
الراتب الشهري بالدينار	500 فما دون	142	% 40.6
	550 – 501	60	% 17.1
	600 – 551	48	% 13.7
	650 – 601	26	% 7.4
	700 – 651	37	% 10.6
	أكثر من 700	37	% 10.6
	المجموع	**350**	**% 100.0**
مكان السكن	مدينة	137	% 39.1
	قرية	79	% 22.6
	مخيم	134	% 38.3
	المجموع	**350**	**% 100.0**
المؤهل العلمي	توجيهي	21	% 6.0
	دبلوم متوسط	74	% 21.1
	بكالوريوس	211	% 60.3
	ماجستير فأعلى	35	% 10.0
	قيم ناقصة	9	% 2.6
	المجموع	**350**	**% 100**
التخصص	إدارة أعمال ومحاسبة	59	%16.9
	تربية	34	%9.7
	علوم	27	%7.7
	خدمة اجتماعية	24	%6.9
	علم اجتماع	22	% 6.3

جدول 2.3-ج: خصائص العينة الديموغرافية.

الخصائص		العدد	النسبة
التخصص	لغة عربية	21	% 6.0
	تمريض	18	% 5.14
	كمبيوتر	19	% 5.4
	رياضيات	13	% 3.7
	لغة انجليزية	12	% 3.4
	سكرتارية	9	% 2.6
	إرشاد نفسي	9	% 2.6
	الاجتماعيات	8	% 2.3
	هندسة	7	% 2.0
	طب مخبري	6	% 1.7
	صيدلة	6	% 1.7
	علاج طبيعي	4	% 1.1
	طب	4	% 1.1
	اقتصاد	3	% 0.9
	صحة عامة	2	% 0.6
	خراطة ولحام وألمنيوم	1	% 0.3
	إدارة الطيران المدني	1	% 0.3
	كهرباء عامة	1	% 0.3
	فني أشعة	1	% 0.3
	التنمية والتعاون الدولي	1	% 0.3
	علوم سياسية	1	% 0.3
	قابلة قانونية	1	%0.3
	قيم ناقصة	36	%10.3
	المجموع	**350**	**%100**
سنة التخرج	قبل سنة1990	81	% 23.1
	1990 - 1994	24	% 6.9
	1995 – 1999	45	% 12.9
	2000 – 2004	93	% 26.6
	2005 – 2009	81	% 23.1
	قيم ناقصة	26	% 7.5
	المجموع	**350**	**% 100**

جدول 2.3-د: خصائص العينة الديموغرافية.

الخصائص		العدد	النسبة
اللجوء	لاجئ	289	% 82.6
	غير لاجئ	61	% 17.4
	المجموع	**350**	**% 100.0**
آلية التعيين	طلب التوظيف	83	% 23.7
	الامتحان	5	% 1.4
	المقابلة	55	% 15.7
	الإعلان	6	% 1.7
	جميع ما ذكر	201	% 57.4
	المجموع	**350**	**% 100.0**

يتضح من الجدول (2.3)، وفيما يتعلق بجنس موظفي وكالة الغوث الدولية الذين تم استطلاع آرائهم أن نسبة الذكور شكلت الأغلبية وبنسبة مئوية 54.6%، مقابل ذلك شكلت نسبة الإناث ما نسبته 45.4% وذلك يشير لنا أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري أي هناك نسبة عالية للذكور مقابل نسبة متدنية للإناث، ويتضح أيضا أن أغلبية عينة الدراسة من موظفي وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، كانت أعمارهم دون 30 سنة، وبنسبة مئوية 33.7%، بينما كانت أقل نسبة لأفراد مجتمع الدراسة الذين أعمارهم ما بين 51-60 سنة،، بنسبة مئوية 8.9%، وهذا إن دل إنما يدل على أن مجتمع وكالة الغوث هو مجتمع فتي تكثر فيه نسبة الشباب الذين هم الين هم دون سن 30 سنة، أما فيما يتعلق بالحالة الوظيفية فقد كانت أغلبية مجتمع الدراسة من موظفي وكالة الغوث الدولية من الطوارئ وبنسبة مئوية بلغت 64.6% يليها المثبتين بنسبة مئوية 35.4%، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وكالة الغوث الدولية تلجأ إلى توظيف موظفين على نظام الطوارئ كي لا يترتب على ذلك حقوق لهم، شبيه بحقوق المثبتين مثل أتعاب نهاية الخدمة، وصندوق التوفير. أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد كانت أعلى نسبة للموظفين ذوي الخبرة 5 سنوات فما دون بنسبة مئوية بلغت 35.4% بينما أقل نسبة للموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11-20 سنة وبنسبة مئوية بلغت 11.7%.

ويعزو الباحث أعلى نتيجة إلى كون وكالة الغوث بعد الانتفاضة الأخيرة استحدثت برامج جديدة وهذه البرامج تحتاج إلى موظفين جدد كون هذه البرامج تفوق قدرة وكالة الغوث البشرية القديمة فهي بحاجة إلى موظفين جدد كي تقوم بتنفيذ خططها وبرامجها.

أما فيما يختص بالدخل الشهري لأفراد مجتمع الدراسة، فقد شكل الموظفين الذين معدل دخلهم الشهري 500 دينار فما دون أعلى نسبة حيث بلغت 40.6%، وشكلت نسبة الموظفين الذين دخلهم ما بين 601-650 دينار أقل نسبة حيث بلغت 7.4% ، ويعزو الباحث النسبة العليا كون رواتب معظم موظفي وكالة الغوث الدولية هي رواتب متدنية وتوضع وفقا لتقديرات وكالة الغوث الدولية وتغفل ارتفاع تكاليف المعيشة ومستوى الدخل الفلسطيني، أما فيما يتعلق بمتغير مكان السكن فقد بلغت أعلى نسبة لموظفين وكالة الغوث الذين يسكنون في المدن حيث بلغت 39.1% بينما أقل نسبة هي للموظفين الذين يسكنون في القرى حيث بلغت نسبتهم 22.6%، ويعزو الباحث النتيجة العليا كون معظم الموظفين أصبحوا من المدن الفلسطينية وذلك لان مراكز وكالة الغوث في المدن أصبحت متعددة وكثيرة، أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية فقد شكل حملة البكالوريوس من موظفي وكالة الغوث الدولية الأغلبية وبنسبة مئوية 60.3%، وكانت أقل نسبة لحملة التوجيهي حيث بلغت 6%، ويرى الباحث ارتفاع هذه النسبة كون معظم الموظفين هم جدد ولديهم مؤهلات علمية من شهادات البكالوريوس وأيضا وظائفهم تحتاج إلى مؤهلات علمية كي يستطيعوا مواكبة تطور العمل والقيام بعملهم على أكمل وجه.

وفيما يتعلق بمتغير التخصص لموظفي وكالة الغوث الدولية فقد شكل تخصص إدارة الأعمال أعلى نسبة بلغت 16.9%، وكانت أدنى نسبة لكل من (خراطة ولحام وألمنيوم، إدارة الطيران المدني، الكهرباء العامة، فني الأشعة، التنمية والتعاون الدولي، العلوم السياسية، والقابلة القانونية) وقد بلغت 0.3%، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة تخصص الإدارة كون وكالة الغوث تحتاج إلى مثل هذا التخصص من بين التخصصات الأخرى وذلك لإدارة شؤونها الإدارية كغيرها من التخصصات الأخرى مثل التعليم والمسح الاجتماعي، أما فيما يتعلق بسنوات التخرج فقد بلغت نسبة موظفين وكالة الغوث الذين تخرجوا ما بين السنوات 2000-2004 أعلى نسبة حيث بلغت 26.6% وأما أقل نسبة فهي للذين تخرجوا ما بين السنوات 1990- 1994 حيث بلغت 6.9%، وتعزى النتيجة العليا إلى كون السنوات 2000-2004 هي سنوات أصبحت وكالة الغوث فيها تبحث عن موظفين حاملين للشهادات الجامعية للعمل في برامجها المختلفة، وأيضا إلى ارتفاع أعداد الخريجين العاطلين عن العمل في المجتمع الفلسطيني.

فيما يتعلق بمتغير اللجوء فقد كانت نسبة الموظفين اللاجئين الذين يعملون في وكالة الغوث 82.6% ونسبة الموظفين غير اللاجئين الذين يعملون في وكالة الغوث الدولية هي 17.4% ، بينما أقل نسبة فهي للموظفين الغير لاجئين وقد بلغت 17.4%، ويعزو الباحث النسبة العليا إلى كون وكالة الغوث الدولية أنشئت لمساعدة اللاجئين الفلسطينيين وتشغيلهم، أخيرا فيما يتعلق بمتغير آلية التعين

التي مر بها الموظفين فقد كانت أعلى نسبة للموظفين الذين تقدموا بجميع إجراءات التوظيف (الإعلان، طلب التوظيف، الامتحان، والمقابلة) وبنسبة مئوية بلغت 57.4% وكانت أقل نسبة للذين خضعوا فقط للامتحان وبنسبة 1.4%، ويعزو الباحث أعلى نسبة إلى كون وكالة الغوث لديها آلية للتوظيف معلنة و واضحة تتبعها في تعبئة وظائفها بالموظفين.

4.3 أدوات الدراسة

تكونت أداة الدراسة الأولى من إستبانة تم توزيعها على أفراد العينة من موظفي وموظفات وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاث أقسام هي:

- القسم الأول: اشتمل هذا القسم على المعلومات الأولية ضمت متغيرات الدراسة المستقلة وهي العمر، الجنس، الحالة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، سنة التخرج، الراتب الشهري بالدينار، مكان السكن، سنوات الخبرة، اللجوء، آلية التعيين.
- القسم الثاني: اشتمل هذا القسم على مقياس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث تكون هذا القسم من مجالين رئيسيين هما:

  - المجال الأول: واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين، والذي تكون من (20) فقرة من الفقرات المغلقة.
  - المجال الثاني: علاقة التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. والذي تكون من (14) فقرة من الفقرات المغلقة، حيث أن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت وذلك كما يأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقا.

- القسم الثالث: عبارة عن ثلاثة أسئلة مفتوحة هي:

  - هل واجهتك مشاكل عند تقدمك للعمل في وكالة الغوث؟ (نعم، لا) إذا كانت الإجابة (نعم) أرجو ذكرها، وكيف تغلبت عليها؟
  - ما هي مقترحاتك لتحسين واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية؟
  - كيف ترى عملية التوظيف في وكالة الغوث، وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟

والأداة الثانية وهي مقابلة تم تصميمها وإجراءها مع مدير الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية للحصول على المعلومات المتعلقة بالتوظيف وقد شملت المقابلة على عدة أسئلة تقيس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فيها، وقد تكونت أسئلة المقابلة من سبعة أسئلة ستة منها من النوع المفتوح سؤال واحد يتم الإجابة عليه من خلال الاختيار من سلم ليكرت الخماسي.

5.3 أداتي الدراسة وتصميمهما

قام الباحث بتطوير أداتين للدراسة للكشف عن واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية ، حيث قام بتطوير إستبانة لجمع آراء المبحوثين في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وقام الباحث أيضا بإعداد مقابلة مع مدير الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية للاطلاع على الآلية المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وذلك من خلال الإطلاع على العديد من الأدوات الخاصة، وكذلك مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التوظيف، وقد استفاد الباحث من الأدب التربوي والدراسات السابقة بشكل جزئي.

6.3 وصف الأداتين

بعد عرض الاستبانة والمقابلة على هيئة التحكيم تم حذف بعض الفقرات أو البنود التي لا تتلاءم مع هذه الدراسة، وكذلك تم تعديل بعض الفقرات وإبقاء البنود الملائمة والمنتمية لهذه الدراسة، وبناءا عليه استقرت الاستبانة على (34) فقرة، والمقابلة على سبعة أسئلة.

وقد اتخذت هذه الدراسة لتقدير واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، شكل المقياس الخماسي التقدير (أوافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقا)، حيث عبرت كل فقرة عن واقع التوظيف من وجهة نظر الموظفين في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد طلب الباحث من كل فرد من أفراد العينة اختيار درجة أهمية الفقرة، في واقع التوظيف من وجهة نظر الموظفين في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، من بين الخمس درجات من سلم ليكرت الخماسي، وأرفق الباحث مع كل نسخة من الاستبانة تعليمات واضحة بقصد توضيح أهداف وأغراض الدراسة وطريقة الإجابة ثم طلب من أفراد عينة الدراسة

تعبئة الاستبانة بموضوعية.

7.3 صدق الأداة

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممن تتوفر لديهم الكفاءة العلمية والمؤهل الأكاديمي والخبرة من حملة الدكتوراه في الإدارة وغيرها من التخصصات الأخرى، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس، وجامعة الخليل، وجامعة البولتكنك، وجامعة القدس المفتوحة، وكلية العروب، وكان عددهم10، من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، حيث طلب الباحث منهم إصدار حكمهم على درجة مناسبة الفقرة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا، ومدى مناسبتها وقياسها للمجال الذي تنتمي إليه كل فقرة، وتدوين أية ملاحظات أو إضافات، وعلى ضوء الملاحظات التي أشار إليها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات مع المحافظة على مضمونها، ومن ثم تم حساب معامل ثبات الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا.

وأيضا تم التحقق من صدق المقياس بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وقد بينت النتائج أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وأنها تشترك معا في قياس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول (12.2.3):

جدول 3.3-أ: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	العنصر البشري في وكالة الغوث يجد الاهتمام الكافي له.	0.551	0.00
2	يتم التركيز في اختيار الموظفين للعمل في وكالة الغوث على المصادر الداخلية أي من داخل المؤسسة مثل النقل والترقيات.	0.308	0.00

جدول 3.3-ب: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
3	هناك اهتمام بالمصادر الخارجية للتوظيف في وكالة الغوث.	0.079	0.01
4	يعتبر الإعلان في الصحف من أكثر أدوات التوظيف فعالية في اختيار الموظفين.	0.461	0.00
5	يعتبر موقع وكالة الغوث الالكتروني وسيلة في متناول الجميع لتعبئة طلبات التوظيف في وكالة الغوث.	0.453	0.00
6	هناك تعاون بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية لاستقطاب الخريجين للعمل لديها.	0.489	0.00
7	تقوم وكالة الغوث بمراعاة جميع مستويات المتقدمين للوظائف عند الإعلان عن الوظائف من حيث إمكانية الوصول لتعبئة طلبات هذه الوظائف.	0.509	0.00
8	تعرض وكالة الغوث الوظائف ومتطلباتها بشكل مفصل عن طريق وسائل الإعلان المتوفرة(انترنت، لوحات الحائط في مكاتبها، الصحف المحلية).	0.324	0.00
9	تعتمد وكالة الغوث على المقابلة الأولية للمتقدمين للوظائف.	0.390	0.00
10	تعتبر اختبارات التوظيف في وكالة الغوث أداة دقيقة وفعالة لاختيار الموظفين المهنيين والمناسبين للوظائف.	0.666	0.00
11	يتم التركيز في المقابلة على الخبرة السابقة.	0.605	0.00
12	يتم التركيز في المقابلة على العمل ضمن فريق.	0.571	0.00
13	يتم التركيز في المقابلة على تحمل ضغط العمل.	0.543	0.00
14	تعتبر الفترة التي يوضع خلالها الموظف تحت التجربة كافية لقياس قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه بدقة ومهنية عالية.	0.511	0.00
15	يأتي قرار التوظيف النهائي بعد فترة التجربة.	0.574	0.00
16	لا يخضع قرار التوظيف النهائي للوساطة والمعارف الشخصية.	0.595	0.00
17	تعتبر الفحوصات الطبية التي تطلب من الموظف الجديد مهمة جدا.	0.467	0.00
18	قرارات التعيين الصادرة عن وكالة الغوث تكون منسجمة مع خطوات عملية التوظيف.	0.685	0.00
19	قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بنزاهة عالية.	0.707	0.00
20	قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بشفافية عالية.	0.734	0.00
21	كلما كان الأداء الوظيفي في وكالة الغوث عالي زاد ذلك من فرص ترقية الموظف للوظائف الجديدة المعلن عنها.	0.647	0.00

جدول 3.3-ج: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
22	أهم طرق تقييم أداء الموظفين في وكالة الغوث هي النماذج المعدة من قبل الإدارة للتقييم.	0.477	0.00
23	كلما كان هناك شفافية في عملية التوظيف زاد ذلك من إخلاص الموظفين في العمل.	0.305	0.00
24	تلعب الآلية المتبعة في التوظيف دورا كبيرا في تحسين مستوى الانجاز المطلوب من الموظفين.	0.595	0.00
25	هناك مراعاة لسنوات الخبرة في وكالة الغوث عند إجراء عملية تقييم أداء الموظفين.	0.635	0.00
26	تؤخذ سنوات الخبرة للموظفين في وكالة الغوث بعين الاعتبار عند التقدم للوظائف الجديدة في وكالة الغوث.	0.605	0.00
27	هناك اهتمام بمستوى أداء الموظفين في وكالة الغوث.	0.636	0.00
28	هناك معايير عادلة لقياس أداء الموظفين القدامى والحديثين في الوكالة.	0.692	0.00
29	تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عند استخدام المصادر الداخلية في عملية التوظيف.	0.656	0.00
30	كلما كان هناك وضوح في آلية التوظيف زاد ذلك من تشجيع الموظفين.	0.336	0.00
31	متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة يزيد من مستوى الأداء الجيد لدى الموظفين.	0.449	0.00
32	متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة ينعكس على التركيز على المصادر الداخلية للتوظيف.	0.505	0.00
33	آلية التوظيف في وكالة الغوث تتيح فرص الترقية للموظفين.	0.650	0.00
34	آلية التوظيف في وكالة الغوث تفسح المجال للجميع للإبداع والتميز	0.690	0.00

8.3 الدراسة الاستطلاعية

حيث قام الباحث بدراسة استطلاعية للتأكد من سلامة اللغة، ودلالة ووضوح العبارة أو الفقرة من كل بند من بنود البحث، وبعد ذلك تم إدخال البيانات إلى الحاسوب لحساب معادلة كرونباخ ألفا.

9.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدارسة بفحص الاتساق الداخلي للأداة بمجاليها والدرجة الكلية بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغت قيمة الثبات الكلية لأداة الدارسة (0.925) وبذلك تكون أداة الدارسة تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مرتفعة.

حيث بلغت قيمة لثبات لمجال الدراسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية " (0.875) في حين بلغت قيمة الثبات لمجال الدراسة الثاني " علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي (0.881). كما يوضح الجدول (13.2.3).

جدول4.3: نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والدرجة الكلية.

المجال	قيمة الثبات
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية.	0.875
علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي.	0.881
قيمة الثبات الكلية لأداة الدارسة.	0.925

10.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بإجراء الدراسة على النحو الآتي.

- قام الباحث بالإجراءات الرسمية والفنية التي تتيح للباحث تطبيق أداة الدراسة، وذلك بالحصول على الموافقة من مديرة عمليات وكالة الغوث في الضفة الغربية وذلك لتسهيل مهمة الباحث.
- قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من سلامة اللغة ودلالة ووضوح العبارات من كل فقرة.
- قام الباحث بعمل الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- وزعت الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (350) مبحوثا وتم بعد ذلك جمع هذه الاستبيانات وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (350) أي بنسبة 100%.

- بعد جمع الإستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب وذلك لعمل المعالجات الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

- بعد جمع الإستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب وذلك لعمل المعالجات الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

11.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الإستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إدخال البيانات الواردة في جهاز الحاسوب وبعد تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها، حللت هذه البيانات، أجريت المعالجة الإحصائية الملائمة لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS). وقد أعطي لكل فقرة درجة واحدة من الخمس درجات في سلم ليكرت الخماسي، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الإعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

12.3 الخلاصة

تم التطرق في هذا الجزء من البحث إلى الأساليب للقيام بالبحث من تصميم للبحث الذي هو الأهم في البحث، من مراجعة أبحاث ونظريات وغيرها، وتم تحديد العينة التي اختارها الباحث من مجتمع البحث، والتي تمثل كل مجتمع البحث الذي هو عبارة عن موظفين وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وتم تناول الاعتبارات الأخلاقية بان المعلومات الواردة في [illegible] وتم مناقشة أدوات البحث أيضا التي هي عبارة إستبانة ومقابلة،

- بعد جمع الإستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب وذلك لعمل المعالجات الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

11.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الإستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إدخال البيانات الواردة في الإستبانات، إلى جهاز الحاسوب وبعد تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها، حللت هذه البيانات، أجريت المعالجة الإحصائية الملائمة لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS). وقد أعطي لكل فقرة درجة واحدة من الخمس درجات في سلم ليكرت الخماسي، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الإعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

12.3 الخلاصة

تم التطرق في هذا الجزء من البحث إلى الأساليب للقيام بالبحث من تصميم للبحث الذي هو الأهم في البحث، من مراجعة أبحاث ونظريات وغيرها، وتم تحديد العينة التي اختارها الباحث من مجتمع البحث، والتي تمثل كل مجتمع البحث الذي هو عبارة عن موظفين وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وتم تناول الاعتبارات الأخلاقية بان المعلومات الواردة في الاستبيان سوف تعامل بسرية تامة، وتم مناقشة أدوات البحث أيضا التي هي عبارة إستبانة ومقابلة، بالإضافة إلى طرق جمع وتحليل البيانات. وأخيرا لابد من تناول الصعوبات التي واجهة الباحث أثناء الدراسة وجمع البيانات، ففي أثناء مراجعة الأبحاث السابقة والدراسات لم يستطع الباحث الحصول على أبحاث سابقة عن موضوع التوظيف، في وكالة الغوث أو غيرها، فبعد زيارة الباحث [illegible] المكتبات الجامعية في جامعة القدس وبيت لحم وبيرزيت والخليل ومكتبة بلدية أريحا ومكتبة [illegible]

- بعد جمع الإستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب وذلك لعمل المعالجات الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

11.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الإستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إدخال البيانات الواردة في الإستبانات، إلى جهاز الحاسوب وبعد تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها، حللت هذه البيانات، أجريت المعالجة الإحصائية الملائمة لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS). وقد أعطي لكل فقرة درجة واحدة من الخمس درجات في سلم ليكرت الخماسي، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الإعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

12.3 الخلاصة

تم التطرق في هذا الجزء من البحث إلى الأساليب للقيام بالبحث من تصميم للبحث الذي هو الأهم في البحث، من مراجعة أبحاث ونظريات وغيرها، وتم تحديد العينة التي اختارها الباحث من مجتمع البحث، والتي تمثل كل مجتمع البحث الذي هو عبارة عن موظفين وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، وتم تناول الاعتبارات الأخلاقية بان المعلومات الواردة في الاستبيان سوف تعامل بسرية تامة، وتم مناقشة أدواة البحث أيضا التي هي عبارة إستبانة ومقابلة، بالإضافة إلى طرق جمع وتحليل البيانات. وأخيرا لابد من تناول الصعوبات التي واجهة الباحث أثناء الدراسة وجمع البيانات، ففي أثناء مراجعة الأبحاث السابقة والدراسات لم يستطع الباحث الحصول على أبحاث سابقة عن موضوع التوظيف، في وكالة الغوث أو غيرها، فبعد زيارة الباحث لمواقع المكتبات الجامعية في جامعة القدس وبيت لحم وبيرزيت والخليل ومكتبة بلدية أريحا ومكتبة بلدية البيرة، وجد الباحث أنه يوجد قلة في الأبحاث التي تناولت موضوع التوظيف. أما بالنسبة لجمع المعلومات فبعد أن حدد الباحث عينة الدراسة، قام بتوزيع الاستبانة على الموظفين واسترجاعها، وبالرغم من ذلك وجد الباحث صعوبة في الحصول على تعاون بعض المبحوثين مع بحثه نظرا لموقفهم الحساس من الإدارة، إلا أن التوضيح الذي قدمه الباحث حول سرية المعلومات حالت دون عدم التعاون.

النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضا لطرق تحليل ونتائج الدراسة ومناقشتها حسب تسلسل أسئلتها.

2.4 مفتاح التصحيح

لقد اعتمدت هذه الدراسة في تحليل نتائجها على مفاتيح رئيسة، استخدمت لتقدير قيم المتوسطات الحسابية وهي كالتالي:

1.00 – 2.49 = درجة قليلة

2.50– 3.49 = درجة متوسطة

3.50 – 5.00 = درجة كبيرة

وذلك استنادا إلى قيم المتوسطات الحسابية للإجابات.

3.4 طرق تحليل البيانات

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها للحاسوب وقد تمت هذه العملية بإعطائها أرقاما معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار (t.test) للفروق، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، واختبار شيفيه (Shefeh) للمقارنات البعدية الثنائية، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

4.4 عرض النتائج ومناقشتها

في هذا الجزء يعرض الباحث ويناقش نتائج الأسئلة التي طرحتها الدراسة، و موضحا النتائج التي توصل لها كل سؤال في الدراسة.

1.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته:

ما هو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين فيها في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي؟

للتعرف على تقديرات موظفين وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالأداء الوظيفي قام الباحث باستخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول 1.4-أ: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين.

الرتبة	الفقـــــرات / واقع التوظيف في وكالة الغوث	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعرض وكالة الغوث الوظائف ومتطلباتها بشكل مفصل عن طريق وسائل الإعلان المتوفرة انترنت، لوحات الحائط في مكاتبها، الصحف المحلية.	350	3.6914	0.9250	كبيرة
2	تعتبر الفحوصات الطبية التي تطلب من الموظف الجديد مهمة جدا.	350	3.6086	1.0508	كبيرة

جدول 1.4-ب: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين.

الرتبة	الفقـــــرات / واقع التوظيف في وكالة الغوث	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يتم التركيز في المقابلة على تحمل ضغط العمل.	350	3.3943	1.0037	متوسطة
4	يعتبر موقع وكالة الغوث الالكتروني وسيلة في متناول الجميع لتعبئة طلبات التوظيف في وكالة الغوث.	350	3.3857	1.0851	متوسطة
5	هناك اهتمام بالمصادر الخارجية للتوظيف في وكالة الغوث.	350	3.3743	0.8630	متوسطة
6	تعتبر الفترة التي يوضع خلالها الموظف تحت التجربة كافية لقياس قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه بدقة ومهنية عالية.	350	3.3657	1.0340	متوسطة
7	يتم التركيز في المقابلة على العمل ضمن فريق.	350	3.3400	0.9672	متوسطة
8	يتم التركيز في المقابلة على الخبرة السابقة.	350	3.2429	1.0133	متوسطة
9	قرارات التعيين الصادرة عن وكالة الغوث تكون منسجمة مع خطوات عملية التوظيف.	350	3.2171	0.9716	متوسطة
10	يعتبر الإعلان في الصحف من أكثر أدوات التوظيف فعالية في اختيار الموظفين.	350	3.1886	1.0938	متوسطة
11	تعتبر اختبارات التوظيف في وكالة الغوث أداة دقيقة وفعالة لاختيار الموظفين المهنيين والمناسبين للوظائف.	350	3.1086	1.0460	متوسطة
12	تعتمد وكالة الغوث على المقابلة الأولية للمتقدمين للوظائف.	350	3.0886	1.0327	متوسطة
13	يأتي قرار التوظيف النهائي بعد فترة التجربة.	350	3.0857	1.1144	متوسطة
14	يتم التركيز في اختيار الموظفين للعمل في وكالة الغوث على المصادر الداخلية أي من داخل المؤسسة مثل النقل والترقيات.	350	3.0486	1.0243	متوسطة
15	تقوم وكالة الغوث بمراعاة جميع مستويات المتقدمين للوظائف عند الإعلان عن الوظائف من حيث إمكانية الوصول لتعبئة طلبات هذه الوظائف.	350	3.0057	1.0128	متوسطة
16	العنصر البشري في وكالة الغوث يجد الاهتمام الكافي له.	350	2.8400	1.0852	متوسطة

جدول 1.4-ج: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين.

الرتبة	الفقـــــرات / واقع التوظيف في وكالة الغوث	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بشفافية عالية.	350	2.6229	1.0708	متوسطة
18	لا يخضع قرار التوظيف النهائي للوساطة والمعارف الشخصية.	350	2.6114	1.2078	متوسطة
19	قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بنزاهة عالية.	350	2.5943	1.0549	متوسطة
20	هناك تعاون بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية لاستقطاب الخريجين للعمل لديها.	350	2.4486	1.0022	قليلة
الدرجة الكلية		**350**	**3.1131**	**0.5640**	**متوسطة**

بالنظر إلى معطيات الجدول (1.4) نلاحظ أن الموضوعات التي تم طرحها في الفقرات (1-20) بالمجال الأول للدراسة والتي تعبر عن واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة هي موجودة في هذا الواقع ولكن بدرجات متفاوتة فكلما قل المتوسط الحسابي قلت رتبة الفقرة من حيث الأهمية ومن حيث وجودها في هذا الواقع ومدى تقديرها والرضا عنها من قبل الموظفين المبحوثين، والعكس صحيح أيضا.

حيث نلاحظ أن الفقرة التي تتحدث أن وكالة الغوث تعرض الوظائف ومتطلباتها بشكل مفصل عن طريق وسائل الإعلان المتوفرة في الانترنت، لوحات الحائط في مكاتبها، الصحف المحلية، جاءت بالمرتبة الأولى من حيث رتبة الأهمية حسب وجهة نظر المبحوثين بمتوسط حسابي (3.6914)، تلاها ثانياً فقرة تعتبر الفحوصات الطبية التي تطلب من الموظف الجديد مهمة جدا ، بمتوسط حسابي (3.6086)، أما في المرتبة الثالثة فجاءت فقرة يتم التركيز في المقابلة على تحمل ضغط العمل (3.3943). تلاها رابعاً فقرة يعتبر موقع وكالة الغوث الالكتروني وسيلة في متناول الجميع لتعبئة طلبات التوظيف في وكالة الغوث. بمتوسط حسابي (3.3857)، وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة هناك اهتمام بالمصادر الخارجية للتوظيف في وكالة الغوث بمتوسط حسابي (3.3743)، أما في المرتبة السادسة فجاءت فقرة تعتبر الفترة التي يوضع خلالها الموظف تحت التجربة كافية لقياس قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه بدقة ومهنية عالية بمتوسط حسابي (3.3657)، تلاها سابعاً فقرة يتم التركيز في المقابلة على العمل ضمن فريق بمتوسط حسابي (3.340).

أما ثامناً فجاءت فقرة يتم التركيز في المقابلة على الخبرة السابقة بمتوسط حسابي (3.2429)، تلاها تاسعاً فقرة قرارات التعيين الصادرة عن وكالة الغوث تكون منسجمة مع خطوات عملية التوظيف بمتوسط حسابي (3.2171)، أما عاشراً فكانت لفقرة يعتبر الإعلان في الصحف من أكثر أدوات التوظيف فعالية في اختيار الموظفين بمتوسط حسابي (3.1886)، في حين جاء بالمرتبة الحادية عشرة فقرة تعتبر اختبارات التوظيف في وكالة الغوث أداة دقيقة وفعالة لاختيار الموظفين المهنيين والمناسبين للوظائف بمتوسط حسابي (3.1086)، تلاها في المرتبة الثانية عشرة فقرة تعتمد وكالة الغوث على المقابلة الأولية للمتقدمين للوظائف بمتوسط حسابي (3.0886)، تبعها في المرتبة الثالثة عشرة فقرة يأتي قرار التوظيف النهائي بعد فترة التجربة بمتوسط حسابي (3.0857).

أما المرتبة الرابعة عشرة فجاء فيها فقرة يتم التركيز في اختيار الموظفين للعمل في وكالة الغوث على المصادر الداخلية أي من داخل المؤسسة مثل النقل والترقيات بمتوسط حسابي (3.0486)، تلاها في المرتبة الخامسة عشرة فقرة تقوم وكالة الغوث بمراعاة جميع مستويات المتقدمين للوظائف عند الإعلان عن الوظائف من حيث إمكانية الوصول لتعبئة طلبات هذه الوظائف بمتوسط حسابي (3.0057). بالمقابل جاءت الفقرة السادسة عشرة العنصر البشري في وكالة الغوث يجد الاهتمام الكافي له بمتوسط حسابي (2.8400)، تلاها بالمرتبة السابعة عشرة فقرة قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بشفافية عالية بمتوسط حسابي (2.6229)، أما فقرة لا يخضع قرار التوظيف النهائي للوساطة والمعارف الشخصية فجاءت في المرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي (2.6114)، تبعها في المرتبة التاسعة عشرة فقرة قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بنزاهة عالية بمتوسط حسابي (2.5943)، أما المرتبة العشرين والأخيرة فكانت لفقرة هناك تعاون بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية لاستقطاب الخريجين للعمل لديها بمتوسط حسابي (2.4486).

ونلاحظ من خلال نتائج الجدول (1.4)، أن درجة تقدير واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة حسب وجهة نظر الموظفين المبحوثين كانت كبيرة في فقرتين فقط هما (1 – 2)، كما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية. بالمقابل كانت متوسطة في غالبية فقرات هذا المجال (3 – 19) ، كان يتبين من خلال المتوسطات الحسابية، في حين كانت درجة تقدير هذا الواقع قليلة في فقرة واحدة فقط هي الفقرة (20) والأخيرة.

هذا وبتين من خلال معطيات الجدول أن الدرجة الكلية للمجال الأول من الدراسة "واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة " حسب وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1131).

بمعنى آخر أن واقع التوظيف في وكالة الغوث حسب وجهة المبحوثين لا يزال وضعه متوسطاً ولم يصل لمرحلة يمكن وصفه بالجيد، ولكن بشكل متوسط فقط، فقد أظهرت النتائج أن واقع التوظيف هذا لا يزال يكتنفه الكثير من الإشكاليات من حيث ضعف التعاون بين الجامعات الفلسطينية ووكالة الغوث فيما يتعلق بتوظيف الخريجين، إلى قرارات التعيين التي يشوبها الكثير من حيث الشفافية والنزاهة والمحسوبية والواسطة.

بالمقابل كانت هناك بعض الأمور الجيدة التي تعبر عن واقع التوظيف بوكالة الغوث من حيث آليات ولوجستيات عميلة التوظيف كالإعلان والمقابلة والفحص الطبي وفترة التجربة، والتركيز على العمل ضمن فريق وتحمل ضغط العمل.

يرى الباحث من خلال المقابلة التي أجراها مع مدير الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية أن آلية التوظيف المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية تبدأ من الإعلان عن الوظائف بالتنسيق مع القسم الذي بحاجة للتوظيف، ومن ثم إلى استلام الطلبات، وبعد ذلك فلترة الطلبات للحصول على الذين تنطبق عليهم الشروط المطلوبة للوظيفة حيث يستدعوا إلى الامتحان في حال كان عدد المتقدمين كبير، وبعد ذلك يستدعى من يجتاز الامتحان بنجاح إلى المقابلة، وبعد المقابلة إذا أبدى المتقدم جدارته للوظيفة يتم اعتماده للموافقة من المدير الإداري، وبعد ذلك يجري الموظف الفحوصات الطبية اللازمة والمطلوبة وبعدها يبدأ بمباشرة العمل.

ويضيف الباحث من خلال المقابلة أن الأشخاص الذين يقوموا على عملية التوظيف هم أشخاص مؤهلين علميا حيث يحملوا درجات عليا في الماجستير، وأيضا مؤهلين مهنيا للقيام بإجراءات التوظيف جميعها.

2.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشته:

ما علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟

للتعرف على تقديرات موظفين وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم حول علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، قام الباحث باستخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول (2.4) :

جدول 2.4: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

الرتبة	الفقـــــرات / علاقة آلية التوظيف بالأداء الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	كلما كان هناك شفافية في عملية التوظيف زاد ذلـــك من إخلاص الموظفين في العمل.	350	4.0857	0.8753	كبيرة
2	كلما كان هناك وضوح في آلية التوظيف زاد ذلك من تشجيع الموظفين على الأداء الجيد في العمل.	350	3.9743	0.8544	كبيرة
3	متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة يزيد من مستوى الأداء الجيد لدى الموظفين.	350	3.8829	0.9055	كبيرة
4	متابعة التطور التكنولوجي في أعمال الوكالة ينعكس على التركيز على المصادر الداخلية للتوظيف.	350	3.5143	0.9567	كبيرة
5	تلعب الآلية المتبعة في التوظيف دورا كبيـــرا فـــي تحسين مستوى الانجاز المطلوب من الموظفين.	350	3.4257	1.0206	متوسطة
6	تؤخذ سنوات الخبرة للموظفين في وكالـــة الغـــوث بالاعتبار عند التقدم للوظائف في وكالة الغوث.	350	3.3200	1.0381	متوسطة
7	أهم طرق تقييم أداء الموظفين في وكالة الغوث هي النماذج المعدة من قبل الإدارة للتقييم.	350	3.3171	0.9896	متوسطة
8	هناك اهتمام بمستوى أداء الموظفين في وكالة الغوث.	350	3.2114	1.0548	متوسطة
9	هناك مراعاة لسنوات الخبرة في وكالة الغوث عنـــد إجراء عملية تقييم أداء الموظفين.	350	3.1829	1.0629	متوسطة
10	تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عنـــد استخدام المصادر الداخلية في عملية التوظيف.	350	3.1086	0.9633	متوسطة
11	آلية التوظيف في وكالة الغوث تتيح فرص الترقية	350	2.9057	1.0211	متوسطة
12	كلما كان الأداء الوظيفي عالي زاد ذلك من فـــرص ترقية الموظف للوظائف الجديدة المعلن عنها.	350	2.8686	1.1727	متوسطة
13	هناك معايير عادلة وواضحة لقياس أداء المـــوظفين القدامى والحديثين في الوكالة.	350	2.8143	1.0309	متوسطة
14	آلية التوظيف في وكالة الغوث تفسح المجال للجميع للإبداع والتميز	350	2.6657	1.0154	متوسطة
الدرجة الكلية		**350**	**3.3055**	**0.6264**	**متوسطة**

بتين من خلال نتائج الجدول (2.4) أن الموضوعات التي تم طرحها في الفقرات (1-14) بالمجال الثاني للدراسة والتي تعبر علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي هي موجودة في هذا الواقع ولكن بدرجات متفاوتة فكلما قل المتوسط الحسابي، قلت رتبة الفقرة من حيث أهميتها ودورها ووجودها وتأثيرها في هذه العلاقة ما بين آليات التوظيف والأداء الوظيفي وأيضا مدى تقديرها والرضا عنها حسب وجهة نظر الموظفين المبحوثين، والعكس صحيح أيضا.

حيث نلاحظ أن فقرة كلما كان هناك شفافية في عملية التوظيف زاد ذلك من إخلاص الموظفين في العمل جاءت بالمرتبة الأولى من حيث رتبة الأهمية حسب وجهة نظر المبحوثين بمتوسط حسابي (4.0857)، تلاها ثانياً فقرة كلما كان هناك وضوح في آلية التوظيف زاد ذلك من تشجيع الموظفين على الأداء الجيد في العمل بمتوسط حسابي (3.9743)، تلاها ثالثاً فقرة متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة يزيد من مستوى الأداء الجيد لدى الموظفين بمتوسط حسابي (3.8829)، تبعها في المرتبة الرابعة فقرة متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة ينعكس على التركيز على المصادر الداخلية للتوظيف بمتوسط حسابي (3.5143)، أما في المرتبة الخامسة فجاءت فقرة تلعب الآلية المتبعة في التوظيف دورا كبيرا في تحسين مستوى الانجاز المطلوب من الموظفين بمتوسط حسابي (3.4257)، بالمقابل في المرتبة السادسة جاءت فقرة تؤخذ سنوات الخبرة للموظفين في وكالة الغوث بعين الاعتبار عند التقدم للوظائف الجديدة في وكالة الغوث بمتوسط حسابي (3.3200)، تلاها في المرتبة السابعة فقرة أهم طرق تقييم أداء الموظفين في وكالة الغوث هي النماذج المعدة من قبل الإدارة للتقييم بمتوسط حسابي (3.3171).

أما ثامناً فجاءت فقرة هناك اهتمام بمستوى أداء الموظفين في وكالة الغوث بمتوسط حسابي (3.2114)، تلاها تاسعاً فقرة هناك مراعاة لسنوات الخبرة في وكالة الغوث عند إجراء عملية تقييم أداء الموظفين بمتوسط حسابي (3.1829)، تبعها في المرتبة العاشرة فقرة تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عند استخدام المصادر الداخلية في عملية التوظيف بمتوسط حسابي (3.1086)، بالمقابل في المرتبة الحادية جاءت فقرة آلية التوظيف في وكالة الغوث تتيح فرص الترقية للموظفين بمتوسط حسابي (2.9057)، تلاها في المرتبة الثانية عشرة فقرة كلما كان الأداء الوظيفي في وكالة الغوث عالي زاد ذلك من فرص ترقية الموظف للوظائف الجديدة المعلن عنها بمتوسط حسابي (2.8686)، تلاها في المرتبة الثالثة عشرة فقرة هناك معايير عادلة وواضحة لقياس أداء الموظفين القدامى والحديثين في الوكالة بمتوسط حسابي (2.8143)، تبعها في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة فقرة آلية التوظيف في وكالة الغوث تفسح المجال للجميع للإبداع والتميز بمتوسط حسابي (2.6657).

وبالنظر إلى معطيات الجدول (2.4) نلاحظ أيضا أن الفقرات (1 -4) كانت علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي كبيرة، كما يتبين من خلال المتوسطات الحسابية، بالمقابل كانت متوسطة في غالبية فقرات هذا المجال (5 – 14)، كما هو واضح في المتوسطات الحسابية. هذا وبتين من خلال نتائج الجدول (2.4) أن الدرجة الكلية للمجال الثاني من الدراسة وهو علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3055). بمعنى آخر يمكن القول أن مدى علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي حسب وجهة نظر الموظفين المبحوثين لا يزال متوسطاً، فقد أظهرت النتائج وجود ضعف فيما يتعلق باشتمال آليات التوظيف على مجالات الإبداع والتميز، فرص الترقية، طرق قياس أداء الموظفين، نتائج التقييم، خبرة الموظفين، طرق التقييم، والاهتمام بالعنصر البشري. كما هناك مطالبة بدرجة كبيرة للشفافية والوضوح في عملية التوظيف بوكالة الغوث، وهذا يعني أن هذا الجانب يكتنفه الكثير من الضعف في الوكالة. بالمقابل بينت النتائج تأييد واضح من قبل المبحوثين لما تقوم وكالة الغوث من متابعة للتطور التكنولوجي وانعكاسه إيجاباً على الأداء الوظيفي للموظفين. ومن ناحية ثانية هذه النتائج تتقاطع بشكل أو بآخر مع نتائج السؤال المفتوح الثالث من القسم الثالث لأداة الدراسة والتي تم سؤال المبحوثين فيه عن رؤيتهم نحو عملية التوظيف في وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والذين أشاروا بشكل واضح إلى موضوع عدم النزاهة وغياب للشفافية والوضوح في عملية التوظيف، وفيما يلي الجدول (3.4)، الذي يوضح ذلك

جدول 3.4-أ: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين حول وجهة نظرهم نحو عملية التوظيف في وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة
1	عملية التوظيف في وكالة الغوث لا زالت تعتمد على الواسطة والمحسوبية وتحتاج إلى درجة أعلى من الشفافية والمصداقية.	84	%39.06
2	عملية التوظيف في وكالة الغوث عادلة وجيدة	45	%20.93
3	عملية التوظيف في وكالة الغوث سيئة	20	%9.30
4	لا يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	14	%6.51
5	لا يوجد ارتباط وعلاقة بين التوظيف والأداء الوظيفي	12	%5.58
6	يجب إلغاء توظيف الطوارئ وتثبيت الموظف مباشرة	8	%3.72
7	زيادة الحوافز للموظفين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	8	%3.72
8	عملية التوظيف طويلة ومملة	6	%2.79

جدول 3.4-ب: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين حول وجهة نظرهم نحو عملية التوظيف في وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

الرقم	الإجـــابـــات	عدد الإجابات	النسبة
9	هناك علاقة مباشرة ومترابطة بين التوظيف والأداء فكلاهما يعتمدان على بعضهما البعض	5	%2.33
10	توظيف موظفين غير أكفاء في وكالة الغوث يقلل من الأداء الوظيفي	5	%2.33
11	اختيار الموظف حسب الكفاءة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	3	%1.40
12	تطوير أداء الموظف من خلال مواكبة التكنولوجيا	3	%1.40
13	زيادة الدرجات للموظفين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	2	%0.93
المجموع		**215**	**100%**

فبالنظر إلى نتائج الجدول (3.4) نلاحظ أن غالبية إجابات المبحوثين وبنسبة وصلت إلى 39.06% تحدثت عن أن عملية التوظيف في وكالة الغوث لا زالت تعتمد على الواسطة والمحسوبية وتحتاج إلى درجة أعلى من الشفافية والمصداقية، وانعكاس ذلك سلباً على الأداء الوظيفي، بالمقابل ما نسبته 20.93% فقط من ايجابيات الموظفين المستطلعين تحدثت عن أن عملية التوظيف في وكالة الغوث جيدة وعادلة لكن بدون إبداء أي أسباب أو توضيحات، في حين أن ما نسبته 9.03% من ايجابيات المبحوثين عبرت أن عملية التوظيف في وكالة الغوث يمكن وصفها بالسيئة، من دون إعطاء توضيحات حول سبب ذلك. كما نلاحظ تعدد ايجابيات أخرى للموظفين بنسب مئوية اقل، كما يتبين معطيات الجدول السابق، أيضا هناك نسبة عالية من الموظفين لم يجيبوا على السؤال المفتوح وهم تقريبا 135 مبحوث ومبحوثة.

يرى الباحث من خلال مقابلته مع مدير الموارد البشرية أنه لا يوجد آلية معتمدة لقياس الاداء الوظيفي، حيث يتم التقييم خلال فترة 3 أشهر للموظفين الجدد، والتقييم للموظفين القدامى يتم كل سنة وظيفية من تاريخ التعيين حيث يتم التقييم من خلال المدير المباشر للموظف.

3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشته:

هل يختلف واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي؟

باختلاف كل من: (الجنس، العمر، الحالة الوظيفية، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، مكان السكن، المؤهل العلمي، التخصص، سنة التخرج، اللجوء، والية التعيين التي مررت بها)، للإجابة على هذا السؤال تم اختبار فرضيات الدراسة التالية:

1.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس .

وللتحقق من صحة الفرضية الأولى والتي كما هو وارد في الفرضية في الأعلى تعزى إلى متغير الجنس تم استخدام اختبار(t.test) لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وكما هو موضح في الجدول (4.4)، والذي يبين الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

جدول 4.4: نتائج اختبار (t.test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

مجالات الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	ذكر	191	3.0963	0.5874	348	0.610	0.542
	أنثى	159	3.1333	0.5356	345.103		
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	ذكر	191	3.2285	0.6447	348	2.540	0.012*
	أنثى	159	3.3980	0.5926	344.563		
الدرجة الكلية	ذكر	191	3.1508	0.5759	348	1.560	0.120
	أنثى	159	3.2423	0.5098	346.674		

يوضح الجدول (4.4) من خلال معطياته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α = 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ، فيما يتعلق بالدرجة الكلية وفي مجال الدارسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية " . حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 في المجال الأول والدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت. أي لا يوجد علاقة بين المتغيرين .

فلم تختلف وجهة نظر الموظفين المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية باختلاف جنس المبحوثين وهذا يظهر واضحاً من خلال الاختلافات ما بين المتوسطات الحسابية عند كل من الذكور والإناث، كما يبين الجدول (4.4).

فكل من الموظفين الذكور والموظفات الإناث في وكالة الغوث الدولية هم يعملون في إطار عمل واحد، يخضعون لنفس القوانين والأنظمة يقومون بأعمال متشابهة ولهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات وبالتالي فمن الطبيعي أن تتشابه وجهة نظرهم حول هذا المجال وهو واقع التوظيف في وكالة الغوث. بالمقابل تبين نتائج الجدول (4.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α = 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ، فيما يتعلق بمجال الدراسة الثاني (علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي). حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 في مجال الدراسة الثاني (علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي) وهي دالة إحصائياً، ويوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية رُفضت أي يوجد علاقة بين المتغيرين تحذف. وقد كانت الفروق لصالح المبحوثات الإناث اللواتي كان المتوسط الحسابي لديهن أعلى (3.3980) بالمقابل كان المتوسط الحسابي لدى الذكور (3.2285). كما تبين من خلال معطيات الجدول (4.4).فقد اختلفت نظرة كل من الذكور والإناث حول هذا المجال من الدراسة تحديداً، كونه مرتبط مباشرة بالأداء الوظيفي للموظف أو الموظفة، وهنا من المنطقي أن تختلف الآراء بين الجنسين كون لكل منهم توجهاته ونظرته وتقييمه للأداء الوظيفي وكيفية تأثره بآليات التوظيف .

ومن ناحية ثانية غالباً ما يشعر النساء في العالم العربي بالتمييز ضدهن عند تقدمهن لوظيفة، ومن الطبيعي أن يكون لديهن شعور وإدراك اكبر بأهمية آليات التوظيف في علاقتها مع الأداء الوظيفي.

2.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر. وللتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما وهو (One Way Analysis of Variance)، لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر (لجدول (5.4) .

جدول 5.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	1.060	3	0.353	1.111	0.344
	داخل المجموعات	109.960	347	0.318		
	المجموع	111.020	350	------		
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.463	3	0.488	1.245	0.293
	داخل المجموعات	135.497	347	0.392		
	المجموع	136.960	350	-------		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.016	3	0.339	0.338	1.128
	داخل المجموعات	103.809	347	0.300		
	المجموع	104.825	349	------		

بالنظر إلى نتائج الجدول (5.4) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر فيما يتعلق بالدرجة الكلية وفي مجال الدارسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية " ، ومجال الدراسة الثاني " علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث بالأداء الوظيفي . حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى،

وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت. فلم تختلف توجهات وأراء المبحوثين على اختلاف أعمارهم سواء الموظفين من ذوي الأعمار الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة نحو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما يظهر من خلال الاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحسابية كما يبين الجدول (5.4).

يمكن التعليق على هذه النتيجة بالقول أنها نتيجة منطقية فهناك الكثير من القوانين والأنظمة البيروقراطية المتعلقة بالتوظيف في وكالة الغوث الدولية والتي تطبق منذ سنوات طويلة، وبالتالي فان الموظف الصغير بالسن الذي أمضى سنوات قليلة في العمل، أو الموظف الكبير بالعمر الذي امضي سنوات كثيرة بالعمل، الاثنين يتأثرون بواقع التوظيف القائم، وبالتالي يتشابهون في توجهاتهم نحوه.

جدول 6.4-أ: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

مجالات الدراسة	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	اقل من 30 سنة	118	3.1297	0.5898
	31 – 40 سنة	107	3.0659	0.5012
	41 – 50 سنة	94	3.0947	0.5809
	51 – 60 سنة	31	3.2694	0.6116
	المجموع	350	3.1131	0.5640
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	اقل من 30 سنة	350	3.1131	0.5640
	31 – 40 سنة	118	3.3820	0.6448
	41 – 50 سنة	107	3.2583	0.6086
	51 – 60 سنة	94	3.2409	0.6340
	المجموع	350	3.3055	0.6264
الدرجة الكلية	اقل من 30 سنة	31	3.2335	0.5760
	31 – 40 سنة	350	3.1451	0.5074
	41 – 50 سنة	118	3.1549	0.5514
	51 – 60 سنة	107	3.3121	0.5603
	المجموع	350	3.1924	0.5480

3.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 = α بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الوظيفية. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار(t.test) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الوظيفية، كما هو موضح في الجدول (7.4):

جدول 7.4: نتائج اختبار (t.test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الوظيفية.

مجالات الدراسة	الحالة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	طوارئ	124	3.1141	0.5456	348	0.024	0.981
	مثبت	226	3.1126	0.5750	264.833		
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	طوارئ	124	3.3698	0.6659	348	1.425	0.155
	مثبت	226	3.2702	0.6022	232.558		
الدرجة الكلية	طوارئ	124	3.2194	0.5554	348	0.679	0.497
	مثبت	226	3.1775	0.5445	249.069		

تشير نتائج الجدول (7.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 = α بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الوظيفية فيما يتعلق (بمجال الدراسة الأول والثاني والدرجة الكلية). حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 في مجال الدارسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية "، ومجال الدراسة الثاني " علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث بالأداء الوظيفي والدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت. أي لا يوجد علاقة بين المتغيرين .فلم تختلف وجهة نظر الموظفين المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث

الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، باختلاف الحالة الوظيفية للموظف سواء كان موظفاً مثبتاً أو يعمل بنظام الطوارئ، وهذا يظهر واضحاً من خلال الاختلافات ما بين المتوسطات الحسابية عند كل الموظفين المثبتين والذين يعملون بنظام الطوارئ، كما توضح نتائج الجدول (7.4) . حيث أن جميع الموظفين العاملين سواء كانوا مثبتين أو يعملون بنظام الطوارئ يعيشون نفس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من حيث التحديات والهموم والتطلعات، وبالتالي من المنطقي أن تتشابه توجهاتهم نحو واقع التوظيف أيضا. فالاختلاف ما بين الموظفين المثبتين والطوارئ يكون في بعض شكليات آليات التوظيف بوكالة الغوث، ولكن جوهر الواقع المعاش هو نفسه لكلا الطرفين، وهذا ما عبرت عنه النتائج.

4.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) (لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة (جدول 8.4) .

جدول 8.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	0.640	4	0.160	0.500	0.735
	داخل المجموعات	110.379	346	0.320		
	المجموع	111.019	350	-----		
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	4.184	4	1.046	2.718	0.030*
	داخل المجموعات	132.776	346	0.385		
	المجموع	136.960	350	----		

جدول 8.4–ب: نتائج اختبار تحليل التبـــاين الأحـــادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وســـط وجنـــوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجمـــــوع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمـــة F المحسوبة	الدلالـــــة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.712	4	0.428	1.432	0.223
	داخل المجموعات	103.112	346	0.299		
	المجموع	104.824	350	----		

يستدل من خلال نتائج الجدول (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المـــستوى α = 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبـــرة فيما يتعلق بالدرجة الكلية وفي مجال الدارسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغـــوث الدوليـــة "، والدرجة الكلية. حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحـــصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت. فلم تختلف أراء المبحوثين على اختلاف سنوات خبراتهم في وكالة الغوث نحو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي فيما يتعلق بمجال الدراسة الأول والدرجـــة الكلية، كما يظهر من خلال الاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحسابية كمـــا يبـــين الجـــدول (8.4).

من ناحية ثانية يتبين من خلال نتائج الجدول (8.4) أيضا وجود فروق ذات دلالة إحـــصائية عنـــد المستوى α = 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغيـــر سنوات الخبرة فيما يتعلق بمجال الدراسة الثاني " علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالـــة الغـــوث بالأداء الوظيفي، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهي غيـــر دالـــة إحـــصائياً، ويوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية رُفضت، أي يوجد علاقة بين المتغير

ولمعرفة مصدر هذه الفروقات في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف فـــي وكالـــة الغـــوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير ســـنوات الخبرة فيما يتعلق بمجال الدراسة الثاني " علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغـــوث بـــالأداء

الوظيفي" . تم استخدام اختبار (Scheffe) شيفيه – للمقارنات البعدية الثنائية، كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول 9.4: نتائج (Scheffe) شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المقارنات	سنوات الخبرة				
	5 فما دون	6 -10	11 - 15	16 -20	21 فأعلى
5 سنوات فما دون	------	0.2794 *	------	------	------
6 -10 سنوات	------	------	------	------	------
11 - 15 سنة	------	------	------	------	------
16-20 سنة	------	------	------	------	------
21 سنة فأعلى	------	------	------	------	------

* ..... الخ

يوضح الجدول (9.4) من خلال معطياته نتائج اختبار نتائج (Schaffer) شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية والتي تشير أن الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فيما يتعلق بمجال الدراسة الثاني، كانت بين المبحوثين الذين لديهم خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات، وبين الموظفين الذين خبرتهم من 5 سنوات فما دون، وقد كانت لصالح المبحوثين الذين خبرتهم 5 سنوات واقل، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفئة أعلى كما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (10.4).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الموظفين الذين خبرتهم من 5 سنوات واقل هم عادةً ما يكونوا موظفين جدد، وخضعوا لآلية التوظيف بمختلف مراحلها خلال فترة زمنية قصيرة، بعكس الموظفين القدامى الذين لديهم خبرات 6 -10 سنوات، ويكون قد مر على توظيفهم فترة طويلة، وبالتالي الموظفين الجدد ذوي كانوا على تماس اقرب من آلية التوظيف ومعلوماتهم لا تزال جديدة حول هذا الآليات، كما القترة الزمنية قصيرة ما بين التوظيف واختبار أدائهم الوظيفي، والتالي تقييمهم للموضوع يكون مختلفاً .

جدول 10.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مجالات الدراسة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	5 سنوات فما دون	124	3.1617	0.5579
	6 – 10 سنوات	87	3.0534	0.5445
	11 – 15 سنة	41	3.1049	0.4528
	16 – 20 سنة	41	3.0866	0.6173
	21 سنة فأعلى	57	3.1237	0.6427
	المجموع	350	3.1131	0.5640
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	5 سنوات فما دون	124	3.4338	0.6152
	6 – 10 سنوات	87	3.1544	0.6214
	11 – 15 سنة	41	3.3136	0.5678
	16 – 20 سنة	41	3.2456	0.6044
	21 سنة فأعلى	57	3.2945	0.6748
	المجموع	350	3.3055	0.6264
الدرجة الكلية	5 سنوات فما دون	124	3.2737	0.5451
	6 – 10 سنوات	87	3.0950	0.5400
	11 – 15 سنة	41	3.1908	0.4537
	16 – 20 سنة	41	3.1521	0.5594
	21 سنة فأعلى	57	3.1940	0.6083
	المجموع	350	3.1924	0.5480

5.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري. وللتحقق من صحة الفرضية الخامسة هنا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري (جدول 11.4).

و يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري وذلك بالعودة إلى الفرضية الخامسة والمتعلقة بالدخل الشهري للمبحوثين.

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	2.229	5	0.446	1.409	0.220
	داخل المجموعات	108.791	345	0.316		
	المجموع	111.020	350	-----		
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.431	5	0.286	0.726	0.604
	داخل المجموعات	135.529	345	0.394		
	المجموع	136.960	350	------		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.721	5	0.344	1.148	0.334
	داخل المجموعات	103.103	345	0.300		
	المجموع	104.824	350	------		

يتضح من خلال نتائج الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري فيما يتعلق بالدرجة الكلية وفي مجال الدارسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية "، ومجال الدراسة الثاني " "علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي "، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت، أي لا يوجد علاقة بين المتغيرين. فلم تختلف أراء الموظفين المبحوثين على اختلاف مستوى دخلهم الشهري نحو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما يظهر من خلال الاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحسابية كما يبين الجدول (11.4).ويمكن تفسير هذه النتيجة

أن معظم دخل الموظفين العاملين في وكالة الغوث هو متقارب إلى حدٍ ما، على الرغم من التفاوت في سلم الوظائف، بالتالي لا يوجد هناك فجوات كبيرة في الراتب الشهري بين الموظفين، بالتالي لما ينعكس هذا على نظرتهم نحو واقع التوظيف.

جدول 12.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.

مجالات الدراسة	الدخل الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	500فما دون	142	3.0609	0.5905
	501 - 550	60	3.2142	0.5562
	551 - 600	48	3.0479	0.5292
	601 - 650	26	3.1231	0.5846
	651 - 700	37	3.0676	0.5735
	أكثر من 700 دينار	37	3.2730	0.4657
	المجموع	350	3.1131	0.5640
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	500فما دون	142	3.2726	0.6825
	501 - 550	60	3.3905	0.5462
	551 - 600	48	3.2366	0.5808
	601 - 650	26	3.4203	0.5031
	651 – 700	37	3.2432	0.6680
	أكثر من 700 دينار	37	3.3649	0.6231
	المجموع	350	3.3055	0.6264
الدرجة الكلية	500فما دون	142	3.1481	0.5891
	501 - 550	60	3.2868	0.5080
	551 - 600	48	3.1256	0.5091
	601 - 650	26	3.2455	0.5058
	651 - 700	37	3.1399	0.5893
	أكثر من 700 دينار	37	3.3108	0.4669
	المجموع	350	3.1924	0.5480

6.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية

وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير مكان السكن. للتحقق من صحة الفرضية السادسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير مكان السكن (جدول 13.4) .

جدول 13.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير مكان السكن.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	1.246	2	0.623	1.969	0.141
	داخل المجموعات	109.774	348	0.316		
	المجموع	111.020	350	-------		
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.750	2	0.875	2.245	0.107
	داخل المجموعات	135.210	348	0.390		
	المجموع	136.960	350	------		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.443	2	0.722	2.422	0.090
	داخل المجموعات	103.381	347	0.298		
	المجموع	104.824	350	------		

تشير نتائج الجدول (13.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير مكان السكن. حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت، أي لا يوجد علاقة بين المتغيرين. فآراء المبحوثين لم تختلف باختلاف مستوى مكان سكنهم نحو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما يظهر من خلال الاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحسابية كما يبين الجدول (14.4). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين من سكان القرى والمدن والمخيمات يعيشون نفس الظروف والأوضاع تقريباً سواء المعيشية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو المهنية، وفي هذا الإطار من المنطقي أن تتشابه آرائهم حول واقع التوظيف في وكالة الغوث.

جدول 14.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير مكان السكن.

مجالات الدراسة	الدخل الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	مدينة	137	3.1482	0.5596
	قرية	79	3.1785	0.4599
	مخيم	134	3.0388	0.6172
	المجموع	350	3.1131	0.5640
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	مدينة	137	3.3467	0.6513
	قرية	79	3.3834	0.5313
	مخيم	134	3.2175	0.6459
	المجموع	350	3.3055	0.6264
الدرجة الكلية	مدينة	137	3.2299	0.5554
	قرية	79	3.2628	0.4439
	مخيم	134	3.1124	0.5884
	المجموع	350	3.1924	0.5480

7.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة الفرضية السابعة لقم تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance) (لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (جدول 15.4) .

يتبين من خلال نتائج الجدول (15.4) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التبـــاين الأحـــادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وســـط وجنـــوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	2.537	3	0.846	2.786	0.041*
	داخل المجموعات	102.296	347	0.304		
	المجموع	104.833	350	------		
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدوليـــة بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.331	3	0.444	1.145	0.331
	داخل المجموعات	130.604	347	0.388		
	المجموع	131.935	350	------		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.965	3	0.655	2.265	0.081
	داخل المجموعات	97.468	347	0.289		
	المجموع	99.433	350	------		

فيما يتعلق بالدرجة الكلية وفي مجال الدارسة الثاني " علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي"، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلـــت، أي لا يوجـــد علاقـــة بـــين المتغيرين. فلم تختلف أراء المبحوثين على اختلاف سنوات خبراتهم في وكالة الغوث نحـــو واقـــع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة وعلاقته بالأداء الوظيفي.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية ومجال الدراسة الثاني، كما يظهر من خلال الاختلافات البسيطة ما بين المتوسطات الحسابية كما يبين الجدول (17.4).

من ناحية ثانية يوضح الجدول (15.4) من خلال معطياته وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغيـــر سنوات الخبرة فيما يتعلق بمجال الدراسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية" . حيـــث أن مستوى الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، يوجد فروقـــات عنـــد هـــذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية رُفضت، أي يوجد علاقة بين المتغيرين .

ولمعرفة مصدر هذه الفروقات في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بمجال الدراسة الأول . تم استخدام اختبار (Scheffe) شيفيه – للمقارنات البعدية الثنائية، كما هو واضح في الجدول (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار (Scheffe) شيفيه، للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المقارنات	توجيهي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
توجيهي	------	------	------	------
دبلوم متوسط	------	------	------	------
بكالوريوس	------	------	------	* 0.2846
ماجستير فأعلى	------	------	------	------

يبين الجدول (16.4) من خلال معطياته نتائج اختبار (Scheffe) شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية والتي تشير أن الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما فيما بتعلق بمجال الدراسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث ، كانت بين المبحوثين الحاصلين على بكالوريوس وبين المبحوثين الحاصلين على ماجستير فأعلى وكانت الفروق لصالح المبحوثين من حملة الماجستير الذين كان المتوسط الحسابي لديهم اعلي كما يتضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (17.4).

ويمكن التعليق على هذه النتيجة بالقول أن الموظفين من حملة الماجستير فالأعلى، يكونون يعملون في وظائف عالية من حيث الموقع في التسلسل الوظيفي، وبالتالي تكون نظرتهم مختلفة نحو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من الموظفين عن حملة البكالوريوس الذين قد يشغلون وظائف اقل حيث يتطرق كل منهم للموضوع من زاويته الخاصة. بالإضافة أن الموظفين من حملة الدراسات العليا ماجستير فأعلى من المفروض أن يكون لديهم كم معرفي ومعلوماتي اكبر ممن هم اقل درجة علمية، والتالي اختلاف وجهات النظر حول موضوع التوظيف من حيث التحليل والعمق يكون واضح.

جدول 17.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مجالات الدراسة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	توجيهي	21	3.1095	0.7231
	دبلوم متوسط	79	3.0743	0.5598
	بكالوريوس	215	3.0768	0.5278
	ماجستير فأعلى	35	3.3614	0.5545
	المجموع	350	3.1075	0.5552
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	توجيهي	21	3.2585	0.6477
	دبلوم متوسط	79	3.2992	0.6250
	بكالوريوس	215	3.2718	0.6156
	ماجستير فأعلى	35	3.4796	0.6441
	المجموع	350	3.2983	0.6229
الدرجة الكلية	توجيهي	21	3.1709	0.6678
	دبلوم متوسط	79	3.1669	0.5316
	بكالوريوس	215	3.1571	0.5264
	ماجستير فأعلى	35	3.4101	0.5345
	المجموع	350	3.1860	0.5407

8.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص، للتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف. و للتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم استخدام الاختبار وهو التالي، تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص. (جدول 18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التبـــاين الأحـــادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالـــة الغوث الدولية	بين المجموعات	10.141	63	0.390	1.397	0.099
	داخل المجموعات	80.143	287	0.279		
	المجموع	90.284	350	-----		
علاقة آلية التوظيف فـــي وكالة الغوث الدوليـــــة بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	14.825	63	0.570	1.635	0.029
	داخل المجموعات	100.097	287	0.349		
	المجموع	114.922	350	-----		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10.936	63	0.421	1.600	0.035
	داخل المجموعات	75.442	287	0.263		
	المجموع	86.378	350			

تشير نتائج الجدول (18.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α = 0.05 بـــين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغـــوث الدوليـــة فـــي محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص فيما يتعلق بمجال الدراسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغـــوث الدوليـــة ". حيـــث أن مـــستوى الدلالـــة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت. آراء المبحوثين لم تختلف باختلاف تخصصاتهم نحو واقع التوظيف فـــي وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي فيما يتعلق بمجال الدراسة الأول، كما يظهر من خلال الاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحـــسابية كمـــا يبين الجدول (19.4).

بالمقابل يتبين من خلال نتائج الجدول (18.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α = 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص فيمـــا يتعلق بمجال الدارسة الثاني " علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدوليـــــة بالأداء الـــوظيفي " والدرجة الكلية. حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهي دالـــة إحـــصائياً، ويوجـــد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية رفضت.

ويرى الباحث في هذه النتيجة تعبير طبيعي أن الاختلافات في الآراء نابعة عن الاختلاف في تخصصات المبحوثين وبالتالي التنوع في طبيعة الوظيفة والقسم الذي يعمل فيه الموظف في وكالة الغوث وبالتالي اختلاف وجهات نظرهم حول واقع عملية التوظيف فيها.

جدول 19.4-أ: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص.

مجالات الدراسة	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	سكرتارية	9	3.6111	0.50977
	خراطة ولحام وألمنيوم	1	2.0500	---------
	علاج طبيعي	4	3.5000	0.08165
	صحة عامة	12	3.2250	0.24749
	إدارة أعمال ومحاسبة	69	3.1720	0.60296
	طب مخبري	6	3.0417	0.57045
	علوم	37	3.2556	0.43816
	لغة عربية	31	3.1643	0.50427
	تمريض	18	2.8944	0.42561
	تربية	34	3.0412	0.59715
	لغة انجليزية	12	3.0875	0.53220
	الاجتماعيات	8	3.1500	0.44960
	رياضيات	13	3.2269	0.47064
	علم اجتماع	22	3.0727	0.58079
	كمبيوتر	29	2.9711	0.48572
	إدارة الطيران المدني	1	3.6000	--------.
	اقتصاد	3	3.2833	0.27538
	خدمة اجتماعية	24	3.0042	0.57953
	إرشاد نفسي	9	3.0222	0.50318
	صيدلة	6	2.9833	0.43894
	طب	4	3.1625	0.17970
	هندسة	7	3.0786	0.37954
	كهرباء عامة	1	2.6000	------

جدول 19.4–ب: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص.

مجالات الدراسة	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	فني أشعة	1	3.3000	------
	التنمية والتعاون الدولي	1	2.7000	--------
	علوم سياسية	1	1.7000	---------
	قابلة قانونية	1	3.7500	--------
	المجموع	350	3.1127	0.53707
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	سكرتارية	9	3.7540	0.43022
	خراطة ولحام وألمنيوم	1	2.4286	-------
	علاج طبيعي	4	3.5357	0.44607
	صحة عامة	12	3.0714	0.30305
	إدارة أعمال ومحاسبة	69	3.2046	0.66233
	طب مخبري	6	3.3810	0.76754
	علوم	37	3.5926	0.49519
	لغة عربية	31	3.3605	0.43064
	تمريض	18	2.9802	0.58585
	تربية	34	3.2794	0.55534
	لغة انجليزية	12	3.0952	0.64129
	الاجتماعيات	8	3.3036	0.56855
	رياضيات	13	3.5220	0.42597
	علم اجتماع	22	3.3766	0.69329
	كمبيوتر	29	3.2030	0.68812
	إدارة الطيران المدني	1	3.8571	------
	اقتصاد	3	3.6429	0.18898
	خدمة اجتماعية	24	3.2113	0.64663
	إرشاد نفسي	9	3.2460	0.62690
	صيدلة	6	3.2381	0.42056
	طب	4	3.5893	0.19670
	هندسة	7	3.3776	0.58133

جدول 19.4-ج: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص.

مجالات الدراسة	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	كهرباء عامة	1	3.0714	--------
	فني أشعة	1	3.4286	-------
	التنمية والتعاون الدولي	1	3.2143	------
	علوم سياسية	1	1.5714	------
	قابلة قانونية	1	4.4286	------
	المجموع	350	3.3035	0.60594
الدرجة الكلية	سكرتارية	9	3.6699	0.41641
	خراطة ولحام وألمنيوم	1	2.2059	-------
	علاج طبيعي	4	3.5147	0.18051
	صحة عامة	12	3.1618	0.27036
	إدارة أعمال ومحاسبة	69	3.1854	0.59304
	طب مخبري	6	3.1814	0.57437
	علوم	37	3.3943	0.41915
	لغة عربية	31	3.2451	0.43687
	تمريض	18	2.9297	0.44936
	تربية	34	3.1393	0.54754
	لغة انجليزية	12	3.0907	0.53934
	الاجتماعيات	8	3.2132	0.46338
	رياضيات	13	3.3484	0.40875
	علم اجتماع	22	3.1979	0.59838
	كمبيوتر	29	3.0666	0.53392
	إدارة الطيران المدني	1	3.7059	-------
	اقتصاد	3	3.4314	0.22464
	خدمة اجتماعية	24	3.0895	0.54471
	إرشاد نفسي	9	3.1144	0.49641
	صيدلة	6	3.0882	0.37481
	طب	4	3.3382	0.14901

جدول 19.4-د: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص.

مجالات الدراسة	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	هندسة	7	3.2017	0.42839
	كهرباء عامة	1	2.7941	--------
	فني أشعة	1	3.3529	-------
	التنمية والتعاون الدولي	1	2.9118	-------
	علوم سياسية	1	1.6471	-------
	قابلة قانونية	1	4.0294	-----
	المجموع	350	3.1913	0.52533

9.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج. وللتحقق من صحة الفرضية التاسعة وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance) (لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج (جدول 20.4) .

جدول 20.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	2.302	4	0.575	1.957	0.101
	داخل المجموعات	93.782	319	0.294		
	المجموع	96.083	323	----		

جدول 20.4–ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	3.587	4	0.897	2.404	0.049
	داخل المجموعات	118.987	319	0.373		
	المجموع	122.574	323	----		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.614	4	0.653	2.349	0.060
	داخل المجموعات	88.718	319	0.278		
	المجموع	91.331	323	----		

تشير نتائج الجدول (20.4) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α = 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج فيما يتعلق بالدرجة الكلية وفي مجال الدارسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية " .

حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت. فآراء المبحوثين لم تختلف باختلاف سنة التخرج نحو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما يظهر من خلال الاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحسابية كما يبين الجدول (22.4). بالمقابل وبالنظر إلى معطيات الجدول (21.4) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α = 0.05 بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج فيما يتعلق بمجال الدارسة الثاني " علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي ". حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً، ويوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية رفضت. ولمعرفة مصدر هذه الفروقات في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في

محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخـرج فيمـا يتعلق بمجال الدراسة الثاني " علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث بالأداء الوظيفي" . تـم استخدام اختبار (LSD) – للمقارنات البعدية الثنائية، كما هو موضح في الجدول (21.4).

جدول 21.4: نتائج (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج.

المقارنات	قبل عام 1990	1990 - 1994	1995 - 1999	2000 - 2004	2005 - 2009
قبل 1990	------	------	------	------	------
1990 - 1994	------	------	------	------	------
1995 - 1999	------	------	------	------	------
2000 - 2004	-----	------	------	------	------
2005 - 2009	0.19938	------	0.25243	------	------

يعزو الباحث هذه النتيجة بالقول أن هناك تفاوتاً بين الموظفين الذين تخرجوا قديماً وبين الموظفين حديثي التخريج ما بين 2005 – 2009 ، حيث أن الخريجين القدامى هم فـي الغالـب مـوظفين قدامي. وأما الخريجين الجدد هم غالباً موظفين جدد، وبالتالي يكون هناك اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين انطلاقاً من الخبرات العملية والمهنية والحياتية .

جدول 22.4-أ: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربيـة وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج

مجالات الدراسة	سنة التخرج	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	قبل عام 1990	81	3.0469	0.59015
	1990 - 1994	24	2.9917	0.56524
	1995 - 1999	45	3.0556	0.44482
	2000 - 2004	93	3.1027	0.52660
	2005 - 2009	81	3.2463	0.55175
	المجموع	324	3.1099	0.54541

جدول 22.4–ب: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج

مجالات الدراسة	سنة التخرج	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	قبل عام 1990	81	3.2496	0.59259
	1990 - 1994	24	3.1190	0.70669
	1995 - 1999	45	3.3508	0.58760
	2000 - 2004	93	3.2419	0.64312
	2005 - 2009	81	3.4638	0.57189
	المجموع	324	3.3053	0.61603
الدرجة الكلية	قبل عام 1990	81	3.1304	0.53546
	1990 - 1994	24	3.0441	0.58413
	1995 - 1999	45	3.1771	0.45881
	2000 - 2004	93	3.1600	0.53656
	2005 - 2009	81	3.3359	0.52658
	المجموع	324	3.1904	0.53175

10.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير اللجوء. وللتحقق من صحة الفرضية العاشرة تم استخدام اختبار(t.test) لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير اللجوء (جدول 23.4) :

يوضح الجدول (23.4) من خلال معطياته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير اللجوء، فيما يتعلق بمجال الدارسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية "، ومجال الدراسة الثاني " علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي والدرجة الكلية.

جدول 23.4: نتائج اختبار (t.test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير اللجوء.

مجالات الدراسة	اللجوء	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	لاجئ	289	3.1076	0.5742	348	0.399	0.690
	غير لاجئ	61	3.1393	0.5161			
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	لاجئ	289	3.2939	0.6077	348	0.756	0.450
	غير لاجئ	61	3.3607	0.7112			
الدرجة الكلية	لاجئ	289	3.1843	0.5479	348	0.597	0.551
	غير لاجئ	61	3.2305	0.5516			

حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 في مجال الدراسة الأول والثاني والدرجة الكلية وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت. أي لا يوجد علاقة بين المتغيرين . فلم تختلف وجهة نظر الموظفين المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية باختلاف صفة اللجوء أو عدمها وهذا يظهر واضحاً من خلال الاختلافات البسيطة ما بين المتوسطات الحسابية عند كل من الذكور والإناث، كما يبين الجدول (23.4).

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن المتقدم لوظيفة في وكالة الغوث سواء كان لاجئ أو غير لاجئ وبعد قبوله للعمل يصبح موظفاً مندمجاً في هيكلية عمل موحدة حيث تقع على عاتقه متطلبات ومسؤوليات ويخضع لمعايير معينة ، بالتالي لا يوجد هناك تمييز بين موظف لاجئ أو آخر لا يحمل صفة اللجوء ، ومن هنا من المنطقي عدم اختلاف وجهة نظر المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث.

11.3.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير آلية التعيين.

للتحقق من صحة الفرضية الحادية عشرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير آلية التعيين. كما هو موضح في الجدول (24.4) .

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير آلية التعيين.

مجالات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	بين المجموعات	2.212	4	0.553	1.754	0.138
	داخل المجموعات	108.807	345	0.315		
	المجموع	111.020	349	----		
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	3.655	4	0.914	2.365	0.060
	داخل المجموعات	133.304	345	0.386		
	المجموع	136.960	349	---		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.484	4	0.621	2.094	0.081
	داخل المجموعات	102.340	345	0.297		
	المجموع	104.824	349	---		

يتبين من خلال نتائج الجدول (24.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير آلية التعيين فيما يتعلق بالدرجة الكلية وفي مجال الدارسة الأول " واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية " ، ومجال الدراسة الثاني " علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث بالأداء الوظيفي. حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ولا يوجد فروقات عند هذا المستوى، وبالتالي الفرضية الصفرية قُبلت في مجال الدراسة الأول والثاني والدرجة الكلية.كما أن آراء المبحوثين لم تختلف باختلاف آلية التعيين التي مروا بها نحو واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما يظهر من خلال الاختلافات الطفيفة ما بين المتوسطات الحسابية كما يبين الجدول (25.4). يعزو الباحث هذه النتيجة

أن أكثر من نصف أفراد العينة الذين شملهم الدراسة قد خضعوا للتسلسل المنطقي لعملية التوظيف، من هناك من الطبيعي أن تتشابه وجهة نظرهم حول الموضوع بصفتهم مجموعة شبه متجانسة.

جدول 25.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير آلية التعيين.

مجالات الدراسة	آلية التعيين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية	طلب التوظيف	83	3.1747	0.54153
	الامتحان	5	2.6200	0.52986
	المقابلة	55	3.1227	0.51584
	الإعلان	6	3.4167	0.42032
	جميع ما ذكر	201	3.0883	0.58474
	المجموع	350	3.1131	0.56401
علاقة آلية التوظيف في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي	طلب التوظيف	83	3.4174	0.59870
	الامتحان	5	2.9857	0.85327
	المقابلة	55	3.4078	0.63049
	الإعلان	6	3.5714	0.49281
	جميع ما ذكر	201	3.2313	0.62578
	المجموع	350	3.3055	0.62645
الدرجة الكلية	طلب التوظيف	83	3.2746	0.51643
	الامتحان	5	2.7706	0.65582
	المقابلة	55	3.2401	0.51756
	الإعلان	6	3.4804	0.38107
	جميع ما ذكر	201	3.1472	0.56374
	المجموع	350	3.1924	0.54805

4.4.4. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشته:

ما هي التوصيات لتحسين عملية التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي؟ وللإجابة على سؤال الدراسة الرابع تم تحليل السؤال المفتوح الثاني من القسم الثالث لأداة الدراسة، الذي تم سؤال المبحوثين فيه " ما هي مقترحاتك لتحسين واقع

التوظيف في وكالة الغوث الدولية " ؟ حيث تم تحليل الإجابات اللفظيـــة للمـــستطلعين وتجميعهـــا وحساب تكرار هذه الإجابات واستخراج النسب المئوية وقد كانت النتائج على النحو التالي:

جدول 26.4: الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين حول توصياتهم لتحسين عملية التوظيف في وكالة الغوث الدولية.

الرقم	الإجابات	العدد	النسبة
1	الابتعاد عن الواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في عملية التوظيف وان يكون هناك شفافية ووضوح اكبر في هذه العملية.	113	41.39%
2	اعتماد الكفاءة والخبرة كأساس في عملية التوظيف	50	%18.32
3	ضرورة انتهاج وكالة الغوث لسياسة التثبيت والابتعاد عن نظام عقود الطوارئ	13	%4.76
4	استيعاب خريجي الجامعات الجدد من خلال توظيفهم.	13	%4.76
5	إعطاء الأولوية للاجئين في عملية التوظيف	10	%3.66
6	العمل على زيادة رواتب الموظفين	10	%3.66
7	الإعلان الجيد للوظائف من ناحية الوقت والطريقة	9	%3.30
8	اعتماد المقابلة كأساس في عملية التوظيف	9	%3.30
9	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	8	%2.93
10	عقد دورات بشكل مستمر لجميع الموظفين	8	%2.93
11	الترقيات والحوافز للموظفين المجتهدين	7	%2.56
12	اعتماد الكادر الوظيفي بدل المسمى الوظيفي	6	%2.20
13	الاهتمام بالموظفين من الناحية النفسية والتخفيف من ضغوطاتهم	4	%1.47
14	العمل على تحسين أداء الموظف وتحفيزه على الإبداع	4	%1.47
15	إعطاء الأولوية في التوظيف لموظفي الوكالة قبل المتقدمين من خارجها.	3	%1.10
16	التخفيف من العبء الوظيفي عن الموظف.	3	%1.10
17	إدخال الأساليب التكنولوجية في عملية التوظيف.	3	%1.10
المجموع		273	% 100

يتبين من خلال نتائج الجدول (26.4) أن أهم توصيات ومقترحات الموظفين المستطلعين لتحـــسين واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية تركزت حول الابتعاد عن الواسطة والمحسوبية والعلاقـــات الشخصية في عملية التوظيف وان يكون هناك شفافية ووضوح اكبر حيث حصلت على أعلى نـــسبة إجابات من قبل المبحوثين وبلغت هذه النسبة 40.39%، بالمقابل ما نسبته 18.32% من إجابـــات الموظفين المستطلعين تركزت حول ضرورة اعتماد الكفاءة والخبرة كأساس في عمليـــة التوظيـــف

كتوصية لتحسين واقع التوظيف في الوكالة، أما ما نسبته 4.76% من إجابات المبحوثين تحدثت عن ضرورة انتهاج وكالة الغوث لسياسة التثبيت والابتعاد عن نظام عقود الطوارئ، ونفس النسبة حصل عليها موضوع استيعاب الخريجين الجدد، في حين تنوعت إجابات المستطلعين الأخرى كما هو واضح من خلال النسب المئوية، كما توضحه معطيات الجدول السابق.

هذه النتائج تتقاطع وتتوافق بشكل كبير مع نتائج السؤال المفتوح الأول من القسم الثالث لأداة الدراسة والتي طُلب فيها من المبحوثين تحديد المشاكل التي واجهتهم عند تقدمهم للعمل في وكالة الغوث، حيث نورد الجدول (27.4) لتوضيح ذلك:

جدول 27.4 : الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين حول المشاكل التي واجهتهم عند التقدم للعمل في وكالة الغوث.

الرقم	المشكلة عند التقدم للعمل	عدد الإجابات	النسبة
1	المحسوبية والواسطة والعلاقات الشخصية الموجودة في وكالة الغوث الدولية	15	31.91
2	اعتماد الوكالة لسياسة نظام الطوارئ في التوظيف وانتظار سنوات قبل التثبيت	11	23.40
3	عدم مراعاة وكالة الغوث للكفاءة لدى المتقدمين للوظائف	5	10.64
4	عدم وصول طلبات التوظيف للمسئولين	2	4.26
5	التقدم للوظيفة عدد مرات	2	4.26
6	بيروقراطية الإجراءات في عملية التوظيف	2	4.26
7	المعاناة في الحصول على طلب التوظيف	1	2.13
8	إهمال طلبات التوظيف عندما كان تقديم الطلبات ورقياً	1	2.13
9	عدم العلم بالوظيفة إلا عن طريق الصدفة.	1	2.13
10	عدم كفاية سنوات الخبرة المطلوبة التي تقدمت لها	1	2.13
11	الراتب المتدني للوظيفة التي تقدمت إليها	1	2.13
12	تفضيل المتقدمين من غير اللاجئين على اللاجئين	1	2.13
13	طلب العمل في منطقة قريبة من مكان السكن	1	2.13
14	عدم تقبل طاقم العمل لي	1	2.13
15	نموذج التوظيف قديم وهو نفسه لجميع القطاعات	1	2.13
16	التقدم لوظيفة عبر الانترنت كانت ليست شاغرة	1	2.13
المجموع		47	%100

تشير نتائج الجدول (27.4) أن غالبية إجابات الموظفين الذين (ذكروا أنهم واجهوا مشاكل عند تقدمهم للعمل في وكالة الغوث) وبنسبة وصلت إلى 31.91% تحدثت أن المحسوبية والواسطة والعلاقات الشخصية الموجودة في عملية التوظيف بوكالة الغوث الدولية من أهم المشاكل التي واجهتهم عند تقدمهم للعمل في الوكالة، بالمقابل ما نسبته 23.40% من إجابات الموظفين المستطلعين ذكرت أن اعتماد الوكالة لسياسة نظام الطوارئ في التوظيف وانتظار سنوات قبل التثبيت هي إحدى المشاكل التي واجهتهم عند التقدم للعمل في وكالة الغوث، في حين أن ما نسبته 10.64% من إجابات المبحوثين تحدثت عن عدم مراعاة وكالة الغوث للكفاءة لدى المتقدمين للوظائف، هذا وتعدد الإجابات من قبل المبحوثين ولكن بنسب مئوية قليلة كما يوضح الجدول (27.4) من خلال معطياته. ولمعرفة كيفية تغلب الموظفين المستطلعين حسب وجهة نظرهم على هذه المشاكل التي واجهتهم عند تقدمهم للعمل في وكالة الغوث الدولية نورد الجدول (28.4) الذي يوضح ذلك.

جدول 28.4: الأعداد، والنسب المئوية لإجابات المبحوثين حول كيفية التغلب على المشاكل التي واجهتهم عند التقدم للعمل في وكالة الغوث.

الرقم	كيفية التغلب على المشكلة	عدد الإجابات	النسبة
1	العمل على إيجاد واسطة	15	%32.61
2	التثبيت في العمل بعد ما كانت وظائف مؤقتة	8	%17.39
3	المطالبة بالشفافية وعدم المحسوبية	7	%15.21
4	لم يتم التغلب على هذه المشاكل	6	%13.04
5	من خلال المواجهة واثبات الذات والجدارة	4	%8.70
6	الاستمرار في تقديم الطلبات	2	%4.35
7	الصبر والانتظار حتى يتوفر وظائف جديدة	2	%4.34
8	متابعة أخبار التوظيف وإعلانات الوظائف	1	%2.17
9	المؤهلات العلمية تغلبت على مشكلة سنوات الخبرة .	1	%2.17
المجموع		46	100%

حيث يتبين من خلال نتائج الجدول (28.4) أن غالبية إجابات الموظفين تحدثت عن إيجاد واسطة من اجل التغلب على المشاكل التي واجهتهم عند التقدم للعمل في وكالة الغوث وبنسبة وصلت إلى 32.61%، في حين أن ما نسبته 17.39% من إجابات المستطلعين تحدثت عن التثبيت في العمل حل مشكلتهم، بالمقابل ما نسبته 15.21% من إجابات المبحوثين تركز على تفعيل المطالبة بالشفافية

وعدم المحسوبية، بالمقابل ما نسبته 13.04% من إجابات المبحوثين تحدثت عن عدم التغلب على مشاكل التقدم للعمل في وكالة الغوث .

وقد تعددت إجابات الموظفين الذين شملتهم الدراسة عن كيفية التغلب على مشاكل التقدم للعمل ولكن بنسب قليلة، كما هو واضح في الجدول السابق (28.4).

ومن الجدير ذكره أن غالبية الموظفين المستطلعين وبنسبة وصلت إلى 76% لم يواجهوا مشاكل عند تقدمهم للعمل في وكالة الغوث، بالمقابل ما نسبته 20.3% منهم واجهوا مشاكل، وما نسبته 3.7% من المبحوثين لم يجيبوا، كما تبين معطيات الجدول (29.4).

بالمقابل يرى الباحث استنادا إلى المقابلة التي أجراها مع مدير الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية، أن من المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية حول عملية التوظيف أن معاشات ورواتب الوظائف المطروحة ليست مغرية وغير مشجعة للذين لديهم كفاءات مهنية من أجل العمل في وكالة الغوث، وقد اتفقت هذه الفقرة مع الفقرة المذكورة في الجدول أعلاه، والتي تنص على الراتب المتدني للوظائف المطروحة، وأيضا من المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي عدم التزام المتقدمين بالشروط المطروحة في الإعلان المطروح عن الوظيفية، وأيضا من سيتخذ قرار التوظيف وما هو تأثير ذلك على أداء الموظفين، ومن الأمور الهامة أيضا محدودة الميزانية للتوظيف مما يجعل الكثير من الوظائف شاغرة وليست معبئة حسب المطلوب.

جدول 29.4: الأعداد، والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما إذا كانوا قد واجهوا مشاكل عند تقدمهم للعمل في وكالة الغوث.

هل واجهت مشاكل عند التقدم للعمل	العدد	النسبة
نعم	266	%76.0
لا	71	%20.3
قيم ناقصة	13	%3.7
المجموع	350	100%

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

يحتوي هذا الجزء من الدراسة على النتائج الرئيسة، وهي التي توصل إليها الباحث بعد قيامه بإنهاء مراحل الدراسة، ومن ثم يتم التطرق إلى بعض التوصيات الموجهة إلى وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية.

2.5 النتائج الرئيسة للدراسة

يمكن تلخيص نتائج الدراسة بما يلي:

- إن واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين فيها في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي، كان بدرجة متوسطة (3.1131).
- إن علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، كانت بدرجة متوسطة بلغت (3.3055).
- أما عن اختلاف واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي باختلاف (الجنس، العمر، الحالة الوظيفية، سنوات الخبرة، مستوى الدخل، مكان السكن، المؤهل العلمي)، فان المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: الجنس كان بدرجة متوسطة بلغت (3.2423)، والعمر كان بدرجة متوسطة بلغت (3.1924)، والحالة الوظيفية كان للطوارئ بدرجة متوسطة حيث بلغت (3.2194) وللمثبتين كان بدرجة متوسطة حيث بلغت (3.1775)، وسنوات الخبرة كان

بدرجة متوسطة حيث بلغت (3.1924)، ومستوى الدخل كان بدرجة متوسطة أيضا حيث بلغت (3.1924)، ومكان السكن كان بدرجة متوسطة حيث بلغت (3.1924)، وأخيرا كان متغير المؤهل العلمي بدرجة متوسطا أيضا حيث بلغت (3.1860).

- أما عن التوصيات لتحسين عملية التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وكان عدد المجيبين عن الأسئلة هو 273 وبنسبة بلغت 100%.وأما عن السؤال الذي يدور حول المشاكل التي واجهت المبحوثين عند التقدم للعمل فقد كان عدد المجيبين 47% مبحوث وبنسبة 100%، وأيضا عن السؤال الذي يدور حول كيفية حل المشاكل فقد بلغ عدد المجيبين عن السؤال 46 مبحوث وبنسبة 100%.

3.5 استنتاجات الدراسة

خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها:

- هنالك اهتمام بوسائل الإعلان عن الوظائف الجديدة ولكن ليست هناك توازي في الاهتمام بها.
- التعاون بين وكالة الغوث الدولية والمعاهد والجامعات لاستقطاب الخريجين للعمل لديها يكاد أن يكون شبه معدوم.
- درجات الإبداع بين موظفي وكالة الغوث تكاد تكون معدومة.
- هناك اختلاف في واقع التوظيف حسب وجهة نظر كل من، الموظفين من جهة، وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.
- نسبة الموظفين الطوارئ تفوق نسبة الموظفين المثبتين.
- هناك اهتمام بالعنصر الاجتماعي (الجندر).
- بالرغم من أن وكالة الغوث الدولية أنشأة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين إلا هناك نسبة من الموظفين هم ليسوا لاجئين.

4.5 الاقتراحات في مجال الدراسة

بعد أن حصل الباحث على نتائج البحث والاستنتاجات خرج بالمقترحات التالية والتي وجهت إلى كل من الموظفين في وكالة الغوث والى وكالة الغوث الدولية.

1.4.5. اقتراحات الباحث فيما يتعلق بوكالة الغوث الدولية:

خرج الباحث بمجموعة من الاقتراحات التي وجهت إلى وكالة الغوث الدولية وهي فيما يلي:

- أن يكون هناك تعاون بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية، لاستقطاب خريجين الجامعات للعمل لدى وكالة الغوث الدولية وذلك عن طريق، ورشات عمل تقوم باعداها وكالة الغوث، أو استيعاب عدد من الخريجين للتدريب لدى وكالة الغوث الدولية.
- أن يكون هناك اهتمام بمصادر التوظيف الداخلية من خلال الترقية والحوافز، والخارجية من أجل إدخال دم جديد إلى المؤسسة.
- التركيز على المقابلة أكثر من الامتحان، وذلك لان المقابلة تساعد اللجنة على انتقاء الشخص المناسب للمكان المناسب بشفافية، ومن الممكن الحكم عليه وهو موجود وليس لمجرد الامتحان لقياس قدراته المهنية والعلمية.
- النهوض بدور إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال العمل على وضع ميزانية كافية من لتعبئة الوظائف المطلوبة بكفاءة ومهنية، وتدريب الكادر القائمة على عملية التوظيف.
- تعديل سلم الرواتب بما يتناسب مع الوظائف والدرجات من جهة ومن جهة أخرى مع خط الفقر ومستوى المعيشة الفلسطيني.
- العمل على دراسة عقود الطوارئ ومحاولة إنصاف الموظفين الذين يعملون على هذا النظام، كونهم يشكلوا النسبة الأعلى من الموظفين المثبتين.
- تخصص جزء كبير من طلب التوظيف للتخصص، أي أن يشمل الطلب على أسئلة حول الوظيفة المطروحة بشكل كبير ويركز على الجوانب التي تقيس قدرة المتقدم المهنية، وأن تكون هناك وسيلة مساندة للانترنت حول تقديم الطلبات.

2.4.5. اقتراحات الباحث فيما يتعلق بالموظفين في وكالة الغوث الدولية:

وهنا قدم الباحث المقترحات التالية إلى الموظفين في وكالة الغوث الدولية:

- مواكبة التطور العلمي والمهني، وذلك من خلال متابعة الدراسات للموظفين الذين يقل تحصيلهم العلمي عن البكالوريوس، ومتابعة الدورات في مجال التخصص.
- تحسين وسائل الاتصال الأفقي والعمودي من غير التجاوز عن الصلاحيات الموضوعة بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.
- الشفافية والنزاهة في العمل، لان وكالة الغوث هي مؤسسة تقديم خدمات بدون مقابل.

5.5 اقتراحات الباحث بشكل عام

أما في هذا الجزء فقد قدم الباحث مجموعة من الاقتراحات بشكل عام ومن أهمها:

- تشجيع وكالة الغوث للأبحاث التي تهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية فيها، وذلك من خلال، تقديم المساعدة بشكل أكثر مهنية، وتقديم الدعم المادي في بعض الحالات.
- إعادة دراسة طلبات التوظيف بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة من جهة، ومع المجتمع المحلي من جهة أخرى، وأن يراعي الطلب القسم الذي يطرح الوظيفة.
- تنمية وتمكين الموظفين، وذلك من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، عن طريق عقد دورات تأهيلية للموظفين.

مراجع البحث ومصادره

المراجع العربية

القران الكريم

- Gary Dessler، ترجمة د. عبد المتعال، محمد سيد أحمد و د. جودة، عبد المحسن عبد المحسن (2007): دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو علفة، ع. أ. (2005): اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- آل شارع، عبد الله النافع وآخرون (1419 هـ): تطوير وتقنين معايير اختيار رجال المرور في المملكة العربية السعودية، (الجزء الأول) (ع 77)، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، اللجنة الوطنية لسلامة المرور، الرياض.
- الباهلي، (1423 هـ): معايير اختيار المديرين الإداريين من وجهة نظر القيادات العليا بقطاع قوات الأمن الخاصة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير)
- برس، يورك برس (2002): مقابلات العمل، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة مارشال ليمتد، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
- جاب الله، رفعت محمد (1998): إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، القاهرة برنت، القاهرة.
- جامعة القدس المفتوحة. أ. (1997): إدارة القوى البشرية، مطبعة النصر التجارية، نابلس، فلسطين.
- جامعة القدس المفتوحة. ب . (1996): مبادئ الإدارة، مطبعة النصر التجارية، نابلس، فلسطين.
- الجمل، س.ع (2006): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- حسن، عادل (1982) إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- حمود، الخرشة، (2009): إدارة الموارد البشرية، HRM، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضر كاظم و الخرشة، ياسين كاسب (2007) إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1

دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- حنفي، عبد الغفار (2006) أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر.
- راشد، أحمد (1981) إدارة الأفراد، دار النهضة، بيروت.
- رشيد، (2001): إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكات، الرياض.
- رشيد، مازن فارس (2001) إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكات، الطبعة الأولى، الرياض.
- زويلف، مهدي حسن (2001) إدارة الموارد البشرية – مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- ساكس، راندي تولر ساكس (1999) فن إجراء المقابلات الشخصية، ترجمة عبد الكريم العقيل، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض.
- السالم، الصالح، (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان.
- شاويش، م. ن. (2004) إدارة الموارد البشرية ((إدارة الأفراد))، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح، حرحوش و السالم، سعيد (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، علي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- عقيلي، ع. م (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي،ع (1996)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- علاقي، مدني عبد القادر (1999) إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة.
- عيسوي، عبد الرحمن محمد (1982) علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- الكبيسي، عامر (2004) إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ماهر، أحمد (1997) الاختبارات واستخداماتها في الموارد البشرية والأفراد، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

- المباركفوري، صفي الدين (2000): الرحيق المختوم، بحث في السيرة النبوية، الطبعة الثانية، مكتبة الرشد، الرياض.
- معوض، خليل ميخائيل (1994) القدرات العقلية، الطبعة الرابعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- النجار، فريد. (2006) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر.
- نصر الله، ح. (2002) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان.
- النمر، سعود وآخرون (2001) الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الطبعة الخامسة، الرياض

المراجع الأجنبية

- Alec Rodger (The Seven Point Plan) National Institute of Industrial Psychology . Paper No. 1 London 1973.
- Harold F. Lock Interviewing for selection National Institute of Industrial Psychology. Paper No. 3 London 1972.
- Macrae A. (Group Selection Procedures) National Institute of Industrial Psychology . London . 1967 .
- lewis, c. (1985) Employee Selection. London: Hutchinson.
- Molander , CH. (1989) .Human resource Management. Chart well-Bratt.
- Sikula, A. (1976) . Personnel Administration and Human Resource Management. Johnwiley .
- Plumbley, P.R. (1985). Recruitment and Selection. (4thedn) London: institute of personnel management.
- Dewberry, CH. (2003) . Selection and Assessment. University of London: Birkbech.
- Torrington, D and Hall, l. (1998). Human Resource management. (4thedn). Prentice Hall Europe.
- BarrettG.V.and Phillips, J.S.and Alexander, R.A. (1981). Concurrent Predictive Validity Designs Brooks-Cole.

1.4. ملحق إستبانة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس
معهد التنمية الريفية المستدامة –مسار بناء المؤسسات

إستبانة بحث

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية وبعد:

يعتبر التوظيف من أهم العمليات التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية في أية منظمة، ويعود سبب أهميته إلى أنه العصب الرئيس لتسهيل عمل أية منظمة من حيث تقديم خدماتها، كما وتحظى عملية التوظيف في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بأهمية خاصة، كونه يعتبر أداة لاستقطاب أكفئ الموارد البشرية للعمل لديها، لذلك يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان" واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي ". هنا ولتحقيق الغرض المرجو من البحث، فقد تم تصميم هذه الاستبانة للحصول على المعلومات الضرورية، علما أن نتائج هذا البحث لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والمعرفة فقط، حيث ستعامل المعلومات التي يتم الحصول عليها بسرية تامة ولغرض البحث العلمي فقط.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

إشراف الدكتور: سمير ابو زنيد

الباحث: محمد أمجد اللحام

القسم الأول: معلومات أولية، الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة التي تناسبك:-

أولا: العمر،

1-أقل من 30سنة. 2- 31-40سنة. 3-41-50 سنة. 5- 51- 60 سنة.

ثانيا: الجنس،

1- ذكر. 2- أنثى.

ثالثا: الحالة الوظيفية،

1- طوارئ 2- مثبت

رابعا: : المؤهل العلمي،

1- توجيهي. 2- دبلوم متوسط. 3- بكالوريوس 4- ماجستير فأعلى.

خامسا : التخصص .....

سادسا : سنة التخرج .....

سابعا: الراتب الشهري بالدينار الأردني،

1- 500 فمـــــا دون. 2- 501- 550 3- 551 – 600 4- 601 – 650 5- 651 – 700

6- أكثر من 700 دينار.

ثامنا: مكان السكن،

1- مدينة. 2- قرية. 3- مخيم. 4- غير ذلك (حدد.....).

تاسعا: سنوات الخبرة،

1- 5 سنوات فما دون 2- 6-10 سنوات 3- 11- 15 سنة 4- 16-20 سنة 5- 21 سنة فأعلى.

عاشرا: اللجوء

1- لاجئ 2- غير لاجئ

حادي عشر: آلية التعيين التي مررت بها.

1- طلب التوظيف 2- الامتحان 3- المقابلة 4- الإعلان 5- جميع ما ذكر

القسم الثاني: فقرات الدراسة، الرجاء وضع إشارة (x) في الفراغ المناسب الذي يتلاءم وإجابتك حسب وجهة نظرك.

المجال الأول:- واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
.1	العنصر البشري في وكالة الغوث يجد الاهتمام الكافي له.					
.2	يتم التركيز في اختيار الموظفين للعمل في وكالة الغوث على المصادر الداخلية أي من داخل المؤسسة مثل النقل والترقيات.					
.3	هناك اهتمام بالمصادر الخارجية للتوظيف في وكالة الغوث.					
.4	يعتبر الإعلان في الصحف من أكثر أدوات التوظيف فعالية في اختيار الموظفين.					
.5	يعتبر موقع وكالة الغوث الالكتروني وسيلة في متناول الجميع لتعبئة طلبات التوظيف في وكالة الغوث.					
.6	هناك تعاون بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية لاستقطاب الخريجين للعمل لديها.					
.7	تقوم وكالة الغوث بمراعاة جميع مستويات المتقدمين للوظائف عند الإعلان عن الوظائف من حيث إمكانية الوصول لتعبئة طلبات هذه الوظائف.					
.8	تعرض وكالة الغوث الوظائف ومتطلباتها بشكل مفصل عن طريق وسائل الإعلان المتوفرة(انترنت، لوحات الحائط في مكاتبها، الصحف المحلية).					
.9	تعتمد وكالة الغوث على المقابلة الأولية للمتقدمين للوظائف.					
.10	تعتبر اختبارات التوظيف في وكالة الغوث أداة دقيقة وفعالة لاختيار الموظفين المهنيين والمناسبين للوظائف.					

.11	يتم التركيز في المقابلة على الخبرة السابقة.					
.12	يتم التركيز في المقابلة على العمل ضمن فريق.					
.13	يتم التركيز في المقابلة على تحمل ضغط العمل.					
.14	تعتبر الفترة التي يوضع خلالها الموظف تحت التجربة كافية لقياس قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه بدقة ومهنية عالية.					
.15	يأتي قرار التوظيف النهائي بعد فترة التجربة.					
.16	لا يخضع قرار التوظيف النهائي للوساطة والمعارف الشخصية.					
.17	تعتبر الفحوصات الطبية التي تطلب من الموظف الجديد مهمة جدا.					
.18	قرارات التعيين الصادرة عن وكالة الغوث تكون منسجمة مع خطوات عملية التوظيف.					
.19	قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بنزاهة عالية.					
.20	قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بشفافية عالية.					

المجال الثاني:- علاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أطلاقا
.21	كلما كان الأداء الوظيفي في وكالة الغوث عالي زاد ذلك من فرص ترقية الموظف للوظائف الجديدة المعلن عنها.					
.22	أهم طرق تقييم أداء الموظفين في وكالة الغوث هي النماذج المعدة من قبل الإدارة للتقييم.					
.23	كلما كان هناك شفافية في عملية التوظيف زاد ذلك من إخلاص الموظفين في العمل.					
.24	تلعب الآلية المتبعة في التوظيف دورا كبيرا في تحسين مستوى الانجاز المطلوب من الموظفين.					

.25	هناك مراعاة لسنوات الخبرة في وكالة الغوث عند إجراء عملية تقييم أداء الموظفين.					
.26	تؤخذ سنوات الخبرة للموظفين في وكالة الغوث بعين الاعتبار عند التقدم للوظائف الجديدة في وكالة الغوث.					
.27	هناك اهتمام بمستوى أداء الموظفين في وكالة الغوث.					
.28	هناك معايير عادلة وواضحة لقياس أداء الموظفين القدامى والحديثين في الوكالة.					
.29	تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عند استخدام المصادر الداخلية في عملية التوظيف.					
.30	كلما كان هناك وضوح في آلية التوظيف زاد ذلك من تشجيع الموظفين على الأداء الجيد في العمل.					
.31	متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة يزيد من مستوى الأداء الجيد لدى الموظفين.					
.32	متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة ينعكس على التركيز على المصادر الداخلية للتوظيف.					
.33	آلية التوظيف في وكالة الغوث تتيح فرص الترقية للموظفين.					
.34	آلية التوظيف في وكالة الغوث تفسح المجال للجميع للإبداع والتميز					

القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة

1) هل واجهتك مشاكل عند تقدمك للعمل في وكالة الغوث؟ 1- نعم 2- لا

إذا كانت الإجابة (نعم) أرجو ذكرها، وكيف تغلبت عليها.

المشكلة:.....

كيف التغلب عليها؟.....

.....

.....

2) ما هي مقترحاتك لتحسين واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية؟

.....

.....

3) كيف ترى عملية التوظيف في وكالة الغوث، وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

.....

.....

.....

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

محمد أمجد اللحام

2.4. ملحق مقابلة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس
معهد التنمية الريفية المستدامة
مسار بناء المؤسسات

مقابلة بحث

أخي الكريم

تحية وبعد:

يعتبر التوظيف من أهم العمليات التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية في أية منظمة، ويعود سبب أهميته إلى أنه العصب الرئيس لتسهيل عمل أية منظمة من حيث تقديم خدماتها، كما وتحظى عملية التوظيف في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بأهمية خاصة، كونه يعتبر أداة لاستقطاب أكفئ الموارد البشرية للعمل لديها، لذلك يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان" واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي ". هنا ولتحقيق الغرض المرجو من البحث، فقد تم تصميم هذه المقابلة للحصول على المعلومات الضرورية من مدير الموارد البشرية في وكالة الغوث، للوقوف على آلية وطبيعة التعيين في وكالة الغوث وعلاقته بالأداء الوظيفي، علما أن نتائج هذا البحث لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والمعرفة فقط، حيث ستعامل المعلومات التي يتم الحصول عليها بسرية تامة ولغرض البحث العلمي فقط.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

إشراف الدكتور
سمير أبو زنيد

إعداد الباحث
محمد أمجد اللحام

القسم الأول: معلومات أولية:-

- أولا: العمر: .....
- ثانيا: الجنس: .....
- ثالثا: الحالة الوظيفية: .....
- رابعا: المؤهل العلمي: .....
- خامسا : التخصص: .....
- سادسا : سنة التخرج: ....
- سابعا: الدخل الشهري بالدينار الأردني: .....
- ثامنا: السكن .....
- تاسعا: سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية: .....

القسم الثاني: فقرات المقابلة

1) في البداية ما هي آلية التوظيف المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية في وكالة الغوث؟

.....

.....

.....

.....

2) ما هي المصادر المعتمدة في عملية التوظيف(الداخلية أو الخارجية)؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

3) كيف تقييم آلية التوظيف المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والمهنية؟

.....

.....

.....

4) كيف تقيم العلاقة بين آلية التوظيف المتبعة حاليا والأداء الوظيفي؟ أعطي أمثلة من الواقع الموجود.

.....

.....

.....

.....

5) ما المشاكل والعقبات التي تعترض وكالة الغوث في عملية التوظيف إن وجدت؟ وكيف تتغلبون عليها في حال وجودها؟

.....

.....

.....

أرجو وضع الإشارة(X) في المكان الذي يتناسب ورأيك في العبارات التالية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
.35	تعتبر عملية التوظيف من أصعب العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.					
.36	كلما كان الشخص الأعلى سلطة في القسم واعيا لعملية الاختبار في التوظيف السليم أثر ذلك بشكل واضح في سير العمل.					
.37	التوظيف السليم هو الذي يعتمد على العلم والدراسة وليس على الخبرة العملية.					
.38	هناك اختلاف في تطبيق آلية التوظيف بين أقسام وكالة الغوث.					
.39	العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية ويجد هذا العنصر اهتمام في وكالة الغوث من حيث التدريب والتأهيل.					
.40	إن التدريب المهني يؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء.					
.41	تراعي وكالة الغوث قدرات الأفراد عند الإعلان عن الوظائف.					
.42	تتبع وكالة الغوث الطرق التكنولوجية الحديثة في الإعلان عن الوظائف.					
.43	الترقية والنقل الوظيفي هما من أهم وسائل التوظيف الداخلي، وفي وكالة الغوث لهما اهتمام كبير.					
.44	هناك اهتمام بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة في وكالة الغوث.					

أية معلومات أخرى تتعلق بهذا الموضوع ولم يتم التطرق إليها ؟

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم

محمد أمجد اللحام

3.4. ملحق التكرارات والنسب المئوية واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
		العدد والنسبة (%)				
1	العنصر البشري في وكالة الغوث يجد الاهتمام الكافي له	8 2.3	123 35.1	59 16.9	125 35.7	35 10
2	يتم التركيز في اختيار الموظفين للعمل في وكالة الغوث على المصادر الداخلية أي من داخل المؤسسة مثل النقل والترقيات	15 4.3	124 35.4	97 27.7	91 26	23 6.6
3	هناك اهتمام بالمصادر الخارجية للتوظيف في وكالة الغوث.	21 6	148 42.3	131 37.4	41 11.7	9 2.6
4	يعتبر الإعلان في الصحف من أكثر أدوات التوظيف فعالية في اختيار الموظفين	29 8.3	140 40	70 20	90 25.7	21 6
5	يعتبر موقع وكالة الغوث الالكتروني وسيلة في متناول الجميع لتعبئة طلبات التوظيف في وكالة الغوث .	40 11.4	166 47.4	46 13.1	85 24.3	13 3.7
6	هناك تعاون بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية لاستقطاب الخريجين للعمل لديها	5 1.4	59 16.9	82 23.4	146 41.7	58 16.6
7	تقوم وكالة الغوث بمراعاة مستويات المتقدمين للوظائف عند الإعلان عن الوظائف من حيث إمكانية الوصول لتعبئة طلبات هذه الوظائف	10 2.9	129 36.9	85 24.3	105 30	21 6
8	تعرض وكالة الغوث الوظائف ومتطلباتها بشكل مفصل عن طريق وسائل الإعلان المتوفرة مثل الانترنت أو لوحات الحائط في مكاتبها أو الصحف المحلية	45 12.9	209 59.7	49 14	37 10.6	10 2.9
9	تعتمد وكالة الغوث على المقابلة الأولية للمتقدمين للوظائف	15 4.3	135 38.6	89 25.4	88 25.1	23 6.6

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
		العدد والنسبة (%)				
10	تعتبر اختبارات التوظيف في وكالة الغوث أداة دقيقة وفعالة لاختيار الموظفين والمناسبين للوظائف .	19 5.4	134 38.3	84 24	92 26.3	21 6
11	يتم التركيز في المقابلة على الخبرة السابقة	21 6	155 44.3	76 21.7	84 24	14 4
12	يتم التركيز في المقابلة على العمل ضمن فريق	21 6	168 48	82 23.4	67 19.1	12 3.4
13	يتم التركيز في المقابلة على تحمل ضغط العمل	26 7.4	180 51.4	64 18.3	66 18.9	14 4
14	تعتبر الفترة التي يوضع خلالها الموظف تحت التجربة كافية لقياس قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه بدقة ومهنية عالية.	29 8.3	171 48.9	65 18.6	69 19.7	16 4.6
15	يأتي قرار التوظيف النهائي بعد فترة التجربة .	19 5.4	145 41.4	64 18.3	91 26	31 8.9
16	لا يخضع قرار التوظيف النهائي للوساطة والمعارف الشخصية .	21 6	73 20.9	82 23.4	97 27.7	77 22
17	تعتبر الفحوصات الطبية التي تطلب من الموظف الجديد مهمة جدا.	60 17.1	169 48.3	60 17.1	46 13.1	15 4.3
18	قرارات التعيين الصادرة عن وكالة الغوث تكون منسجمة مع خطوات عملية التوظيف .	16 4.6	149 42.6	94 26.9	77 22	14 4
19	قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بنزاهة عالية .	8 2.3	69 19.7	105 30	109 31.1	59 16.9
20	قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بشفافية عالية .	10 2.9	71 20.3	104 29.7	107 30.6	58 16.6

مناقشة النتائج

- يوضح الجدول من خلال معطياته أن غالبية المبحوثين وبنسبة 35.7% غير موافقين على أن العنصر البشري في وكالة الغوث يجد الاهتمام الكافي له ، وما نسبته 10% غير

موافقين إطلاقا على ذلك . بالمقابل ما نسبته 35.1% ابدوا موافقتهم على أن العنصر البشري في وكالة الغوث يجد الاهتمام الكافي له ، وما نسبته 2.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . في حين أن ما نسبته 16.9% من المبحوثين التزموا الحياد .

- يتضح من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 35.4% ابدوا موافقتهم على انه يتم التركيز في اختيار الموظفين للعمل في وكالة الغوث على المصادر الداخلية أي من داخل المؤسسة مثل النقل والترقيات ، وما نسبته 4.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 26% غير موافقين على أن التركيز في اختيار الموظفين يعتمد على المصادر الداخلية أي من داخل المؤسسة مثل النقل والتنقلات ، أما ما نسبته 6.6% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 27.7% كانوا من المحايدين .
- تشير نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 42.3% ابدوا موافقتهم على انه هناك اهتمام بالمصادر الخارجية للتوظيف في وكالة الغوث ، وما نسبته 6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 11.7% غير موافقين على انه هناك اهتمام بالمصادر الخارجية للتوظيف في وكالة الغوث ، وما نسبته 2.6% غير موافقين إطلاقا على ذلك . أما ما نسبته 37.4% التزموا الحياد .
- نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية الموظفين المبحوثين وبنسبة 40% ابدوا موافقتهم على أن الإعلان في الصحف من أكثر أدوات التوظيف فعالية في اختيار الموظفين ، وما نسبته 8.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 25.7% غير موافقين على أن الإعلان في الصحف من أكثر أدوات التوظيف فعالية في اختيار الموظفين ، وما نسبته 6% غير موافقين أطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 20% كانوا من المحايدين.
- يستدل من خلال نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 47.4% ابدوا موافقتهم على أن موقع وكالة الغوث الالكتروني يعتبر وسيلة في متناول الجميع لتعبئة طلبات التوظيف في وكالة الغوث ، أما ما نسبته 11.4% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 24.3% غير موافقين على أن موقع الوكالة الالكتروني يعتبر وسيلة في متناول الجميع لتعبئة طلبات التوظيف في وكالة الغوث ، وما نسبته 3.7% غير موافقين إطلاقا على ذلك ، وما نسبته 13.1% التزموا الحياد.
- يتبين من خلال نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 41.7% غير موافقين على أن هناك تعاون بين وكالة الغوث والجامعات الفلسطينية لاستقطاب الخريجين للعمل لديها ، وما نسبته 16.6% غير موافقين إطلاقا على ذلك . بالمقابل ما نسبته 16.9% ابدوا موافقتهم على انه يوجد تعاون بين وكالة الغوث وبين الجامعات الفلسطينية لاستقطاب الخريجين

للعمل لديها ، وما نسبته 1.4% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك ، في حين أن ما نسبته 23.4% كانوا من المحايدين .

- يتضح من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 36.9% ابدوا موافقتهم على أن الوكالة تقوم بمراعاة جميع مستويات المتقدمين للوظائف عند الإعلان عنها من حيث إمكانية الوصول لتعبئة الطلبات ، وما نسبته 2.9% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 30% غير موافقين على أن الوكالة تقوم بمراعاة جميع مستويات المتقدمين للوظائف عند الإعلان عنها من حيث إمكانية الوصول لتعبئة الطلبات ، أما ما نسبته 6% غير موافقين إطلاقا على ذلك ، في حين أن ما نسبته 24.3% كانوا من المحايدين .
- يوضح الجدول من خلال معطياته أن غالبية الموظفين المبحوثين وبنسبة 59.7% ابدوا موافقتهم على أن وكالة الغوث تعرض الوظائف ومتطلباتها بشكل مفصل عن طريق وسائل الإعلان المتوفرة مثل الانترنت ، والصحف المحلية ولوحات الحائط ، وما نسبته 12.9% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 10.6% غير موافقين على أن وكالة الغوث تعرض الوظائف ومتطلباتها بشكل مفصل عن طريق وسائل الإعلان المتوفرة مثل الانترنت والصحف المحلية ولوحات الحائط ، أما ما نسبته 2.9% غير موافقين إطلاقا على ذلك ، في حين أن ما نسبته 14% التزموا الحياد .
- نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 38.6% ابدوا موافقتهم على أن وكالة الغوث تعتمد على المقابلة الأولية للمتقدمين للوظائف ، وما نسبته 4.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 25.1% غير موافقين على أن الوكالة تعتمد على المقابلة الأولية للمتقدين للوظائف ، وما نسبته 6.6% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 25.4% كانوا من المحايدين .
- يستدل من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 38.3% ابدوا موافقتهم على أن اختبارات التوظيف في وكالة الغوث تعتبر أداة دقيقة وفعالة لاختيار الموظفين المهنيين والمناسبين للوظائف ، وما نسبته 5.4% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 26.3% غير موافقين على أن اختبارات التوظيف في وكالة الغوث تعتبر أداة دقيقة وفعالة لاختيار الموظفين المهنيين والمناسبين للوظائف ، وما نسبته 6% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 24% التزموا الحياد .
- تشير نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 44.3% ابدوا موافقتهم على أن التركيز في المقابلة يتم على الخبرة السابقة ، وما نسبته 6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما

نسبته 24% غير موافقين على أن التركيز في المقابلة يتم على الخبرة السابقة ، وما نسبته 4% غير موافقين إطلاقا على ذلك ، أما ما نسبته 21.7% كانوا من المحايدين

- يتبين من خلال نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 48% ابدوا موافقتهم على أن التركيز في المقابلة يتم على العمل ضمن فريق ، وما نسبته 6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك ، بالمقابل ما نسبته 19.1% غير موافقين على أن التركيز في المقابلة يتم على العمل ضمن فريق ، وما نسبته 3.4% غير موافقين إطلاقا على ذلك . أما ما نسبته 23.4% التزموا الحياد .
- نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 51.4% ابدوا موافقتهم على أن التركيز في المقابلة يتم على تحلم ضغط العمل ،وما نسبته 7.4% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 18.9% غير موافقين على أن التركيز في المقابلة يتم على تحمل ضغط العمل ، وما نسبته 4% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 18.3% التزموا الحياد .
- يتضح من خلال نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 48.9% ابدوا موافقتهم على أن الفترة التي يوضع الموظف خلالها تحت التجربة تعتبر كافية لقياس قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه بدقة ومهنية عالية ، وما نسبته 8.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك ، بالمقابل ما نسبته 19.7% غير موافقين على أن الفترة التي يوضع الموظف خلالها تحت التجربة تعتبر كافية لقياس قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه بدقة ومهنية عالية ، وما نسبته 4.6% غير موافقين إطلاقاً على ذلك . في حين أن ما نسبته 18.6% كانوا من المحايدين .
- يوضح الجدول من خلال معطياته أن غالبية المستطلعين وبنسبة 41.4% ابدوا موافقتهم على أن قرار التوظيف النهائي يأتي بعد فترة التجربة ، وما نسبته 5.4% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك ، بالمقابل ما نسبته 26% غير موافقين على أن قرار التوظيف النهائي يأتي بعد فترة التجربة ، وما نسبته 8.9% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 18.3% التزموا الحياد .
- يستدل من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 27.7% غير موافقين على أن قرار التوظيف النهائي لا يخضع للوساطة والمعارف الشخصية ، وما نسبته 22% غير موافقين إطلاقا على ذلك . بالمقابل ما نسبته 20.9% ابدوا موافقتهم على أن قرار التوظيف النهائي لا يخضع للوساطة والمعارف الشخصية ، وما نسبته 6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . في حين أن ما نسبته 23.4% كانوا من المحايدين .

- تشير نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 48.3% ابدوا موافقتهم على أن الفحوصات الطبية التي تطلب من الموظف الجديد مهمة جداً ، وما نسبته 17.1% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 13.1% غير موافقين على أن الفحوصات الطبية التي تطلب من الموظف الجديد تعتبر مهمة جداً ، وما نسبته 4.3% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 17.1% التزموا الحياد .
- يتبين من خلال نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 42.6% ابدوا موافقتهم على أن قرارات التعيين الصادرة عن وكالة الغوث تكون منسجمة مع خطوات عملية التوظيف ، وما نسبته 4.6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك .بالمقابل ما نسبته 22% غير موافقين على أن قرارات التعيين الصادرة عن وكالة الغوث تكون منسجمة مع خطوات عملية التوظيف ، وما نسبته 4% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 26.9% التزموا الحياد .
- نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 31.1% غير موافقين على أن قرارات التعيين وفي وكالة الغوث تتمتع بنزاهة عالية ، وما نسبته 16.9% غير موافقين إطلاقا على ذلك . بالمقابل ما نسبته 19.7% ابدوا موافقتهم على أن قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بنزاهة عالية ، وما نسبته 2.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . في حين أن ما نسبته 30% من المبحوثين كانوا من المحايدين .
- يتضح من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 30.6% غير موافقين على أن قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بشفافية عالية ، وما نسبته 16.6% غير موافقين إطلاقا على ذلك . بالمقابل ما نسبته 20.3% ابدوا موافقتهم على أن قرارات التعيين في وكالة الغوث تتمتع بشفافية عالية ، وما نسبته 2.9% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . في حين أن ما نسبته 29.7% التزموا الحياد .

4.4. ملحق التكرارات والنسب المئوية لعلاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

الرقم	الفقرات	العدد والنسبة (%)				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	كلما كان الأداء الوظيفي في وكالة الغوث عالي زاد ذلك من فرص ترقية الموظف للوظائف الجديدة المعلن عنها .	20 5.7	114 32.6	62 17.7	108 30.9	46 13.1
2	أهم طرق تقييم أداء الموظفين في وكالة الغوث هي النماذج المعدة من قبل الإدارة للتقييم .	21 6	166 47.4	81 23.1	67 19.1	15 4.3
3	كلما كان هناك شفافية في عملية التوظيف زاد ذلك من إخلاص الموظفين في العمل	113 32.3	184 52.6	30 8.6	16 4.6	7 2
4	تلعب الآلية المتبعة في التوظيف دورا كبيرا في تحسين مستوى الإنجاز المطلوب من الموظفين.	39 11.1	157 44.9	82 23.4	58 16.6	14 4
5	هناك مراعاة لسنوات الخبرة في وكالة الغوث عند إجراء عملية تقييم أداء الموظفين .	22 6.3	143 40.9	88 25.1	71 20.3	26 7.4
6	تؤخذ سنوات الخبرة للموظفين في وكالة الغوث بعين الاعتبار عند التقدم للوظائف الجديدة في وكالة الغوث .	25 7.1	165 47.1	79 22.6	59 16.9	22 6.3
7	هناك اهتمام بمستوى أداء الموظفين في وكالة الغوث .	16 4.6	166 47.4	69 19.7	74 21.1	25 7.1
8	هناك معايير عادلة وواضحة لقياس أداء الموظفين القدامى والحديثين في الوكالة .	9 2.6	97 27.7	99 28.3	110 31.4	35 10
9	تؤخذ نتائج تقييم أداء الموظفين بعين الاعتبار عند استخدام المصادر الداخلية في عملية التوظيف .	9 2.6	135 38.6	112 32	73 20.9	21 6
10	كلما كان هناك وضوح في آلية التوظيف زاد من تشجيع الموظفين على الأداء الجيد في العمل .	82 23.4	212 60.6	27 7.7	23 6.6	6 1.7

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
11	متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة يزيد من مستوى الأداء الجيد لدى الموظفين .	71 20.3	210 60	37 10.6	21 6	11 3.1
12	متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة ينعكس على التركيز على المصادر الداخلية للتوظيف .	35 10	178 50.9	82 23.4	42 12	13 3.7
13	آلية التوظيف في وكالة الغوث تتيح فرص الترقية للموظفين .	12 3.4	102 29.1	106 30.3	101 29.9	29 8.3
14	آلية التوظيف في وكالة الغوث تفسح المجال للجميع للإبداع والتميز .	5 1.4	79 22.6	107 30.6	112 32	47 13.4

مناقشة النتائج

- تشير نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 32.6% ابدوا موافقتهم على انه كلما كان الأداء الوظيفي في وكالة الغوث عالي زاد ذلك من فرص ترقية الموظف للوظائف الجديدة المعلن عنها ، وما نسبته 5.7% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 30.9% غير موافقين على انه كلما كان الأداء الوظيفي في وكالة الغوث عالي زاد ذلك من فرص ترقية الموظف للوظائف الجديدة المعلن عنها ، وما نسبته 13.1% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 17.7% كانوا من المحايدين .
- يوضح الجدول من خلال معطياته أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 47.4% ابدوا موافقتهم على أن أهم طرق تقييم أداء الموظفين في وكالة الغوث هي النماذج المعدة من قبل الإدارة للتقييم ، وما نسبته 6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 19.% غير موافقين على أن أهم طرق تقييم الموظفين في وكالة الغوث هي النماذج المعدة من قبل الإدارة للتقييم ، وما نسبته 4.3% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 23.1% التزموا الحياد .
- يتبين من خلال نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 52.6% ابدوا موافقتهم على انه كلما كان هناك شفافية في عملية التوظيف زاد ذلك من إخلاص الموظفين في العمل ، وما نسبته 32.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 4.6% غير موافقين على

انه كلما كان هناك شفافية في عملية التوظيف زاد ذلك من إخلاص الموظفين في العمل ، وما نسبته 2% غير موافقين إطلاقا على هذا الرأي . أما ما نسبته 8.6% كانوا من المحايدين .

- يتضح من خلال نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 44.9% ابدوا موافقتهم على أن الآلية المتبعة في التوظيف تلعب دورا كبيرا في تحسين مستوى الإنجاز المطلوب من الموظفين، وما نسبته 11.1% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك. بالمقابل ما نسبته 16.6% غير موافقين على أن الآلية المتبعة في التوظيف تلعب دوراً كبيراً في تحسين مستوى الإنجاز المطلوب من الموظفين، وما نسبته 4% غير موافقين إطلاقا على ذلك. في حين أن ما نسبته 23.4% كانوا من المحايدين.
- يستدل من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 40.9% ابدوا موافقتهم على أن هناك مراعاة لسنوات الخبرة في وكالة الغوث عند إجراء عملية تقييم أداء الموظفين ، وما نسبته 6.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك. بالمقابل ما نسبته 20.3% غير موافقين إطلاقا على أن هناك مراعاة لسنوات الخبرة في وكالة الغوث عند إجراء عملية تقييم أداء الموظفين، وما نسبته 7.4% غير موافقين إطلاقا على ذلك. في حين أن ما نسبته 25.1% التزموا الحياد .
- نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 47.1% ابدوا موافقتهم على أن سنوات الخبرة للموظفين تؤخذ بعين الاعتبار عند التقدم للوظائف الجديدة في وكالة الغوث، وما نسبته 7.1% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك. بالمقابل ما نسبته 16.9% غير موافقين على أن سنوات الخبرة للموظفين تؤخذ بعين الاعتبار عند التقدم للوظائف الجديدة في وكالة الغوث ، وما نسبته 6.3% غير موافقين إطلاقا على ذلك . أما ما نسبته 22.6% كانوا من المحايدين .
- تشير نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 47.4% ابدوا موافقتهم على أن هناك اهتمام بمستوى أداء الموظفين في وكالة الغوث ، وما نسبته 4.6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 21.1% غير موافقين على أن هناك اهتمام بمستوى أداء الموظفين في وكالة الغوث ، وما نسبته 7.1% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 19.7% من المبحوثين التزموا الحياد .
- يتبين من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 31.4% غير موافقين على أن هناك معايير عادلة وواضحة لقياس أداء الموظفين القدامى والحديثين في الوكالة ، وما نسبته 10% غير موافقين إطلاقا على ذلك . بالمقابل ما نسبته 27.7% ابدوا موافقتهم على أن هناك معايير عادلة وواضحة لقياس أداء الموظفين القدامى

والحديثين في الوكالة ، وما نسبته 2.6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . في حين أن ما نسبته 28.3% كانوا من المحايدين .

- يتضح من خلال نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 38.6% ابدوا موافقتهم على أن نتائج تقييم أداء الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار عند استخدام المصادر الداخلية في عملية التوظيف ، وما نسبته 2.6% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك. بالمقابل ما نسبته 20.9% غير موافقين على أن نتائج تقييم أداء الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار عند استخدام المصادر الداخلية في عملية التوظيف ، وما نسبته 6% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 32% التزموا الحياد .
- يوضح الجدول من خلال معطياته أن غالبية المبحوثين وبنسبة 60.6% ابدوا موافقتهم على انه كلما كان هناك وضوح في آلية التوظيف زاد ذلك من تشجيع الموظفين على الأداء الجيد في العمل ، وما نسبته 23.4% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 6.6% غير موافقين على انه كلما كان هناك وضوح في آلية التوظيف زاد ذلك من تشجيع الموظفين على الأداء الجيد في العمل ، وما نسبته 1.7% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 7.7% كانوا من المحايدين .
- يستدل من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 60% ابدوا موافقتهم على أن متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة يزيد من مستوى الأداء الجيد لدى الموظفين ، وما نسبته 20.3% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 6% غير موافقين على أن متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة يزيد من مستوى الأداء الجيد لدى الموظفين ، وما نسبته 3.1% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 10.6% التزموا الحياد .
- نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين وبنسبة 50.9% ابدوا موافقتهم على أن متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة ينعكس على التركيز على المصادر الداخلية للتوظيف ، وما نسبته 10% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 12% غير موافقين على أن متابعة التطور التكنولوجي في مجالات أعمال الوكالة ينعكس على التركيز على المصادر الداخلية للتوظيف ، وما نسبته 3.7% غير موافقين إطلاقا على ذلك . في حين أن ما نسبته 23.4% كانوا من المحايدين .
- تشير نتائج الجدول أن غالبية المستطلعين وبنسبة 29.1% ابدوا موافقتهم على أن آلية التوظيف في وكالة الغوث تتيح فرص الترقية للموظفين، وما نسبته 3.4% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك . بالمقابل ما نسبته 28.9% غير موافقين على آلية التوظيف في وكالة

الغوث تتيح فرص الترقية للموظفين، وما نسبته 8.3% غير موافقين إطلاقا على ذلك. في حين أن ما نسبته 30.3% من المستطلعين التزموا الحياد.

- يتبين من خلال نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة الذين شملهم الاستطلاع وبنسبة 32% غير موافقين على أن آلية التوظيف في وكالة الغوث تفسح المجال للجميع للإبداع والتميز، وما نسبته 13.4% غير موافقين إطلاقا على ذلك. بالمقابل ما نسبته 22.6% ابدوا موافقتهم على أن آلية التوظيف في وكالة الغوث تفسح المجال للجميع للإبداع والتميز ، وما نسبته 1.4% ابدوا موافقتهم بشدة على ذلك. في حين أن ما نسبته 30.6% كانوا من المحايدين.

ملحق 5.4: ملخص الفرضيات

هنا نطرح فرضيات الدراسة، وهل هذه الفرضيات قُبلت، أم رُفضت، من خلال الاختبارات الإحصائية التي نفذت عليها. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الوظيفية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، مكان السكن، المؤهل العلمي، التخصص، سنة التخرج، اللجوء، آلية التعيين) وبعد اختبارها كانت نتائج الفرضيات في الجدول التالي.

الرقم	الفرضية	قبول	رفض
1	الجنس	قُبلت	
2	العمر	قُبلت	
3	الحالة الوظيفية	قُبلت	
4	سنوات الخبرة	قُبلت	
5	الدخل الشهري	قُبلت	
6	مكان السكن	قُبلت	
7	المؤهل العلمي	قُبلت	
8	التخصص	قُبلت	
9	سنة التخرج	قُبلت	
10	اللجوء	قُبلت	
11	آلية التعيين	قُبلت	

5.4 ملحق قائمة المحكمين

المحكم	الوظيفة	مكان العمل
أسامة شهوان	دكتور محاضر في جامعة بيت لحم	بيت لحم
بسام بنات	محاضر جامعي	بيت لحم
حسن البرميل	دكتور محاضر في جامعة القدس المفتوحة	بيت لحم
خالد يونس	أستاذ محاضر في جامعة القدس المفتوحة	بيت لحم
سمير حزبون	دكتور ومحاضر ومدير الغرفة التجارية	بيت لحم
سهيل سلطان	دكتور ومحاضر في جامعة بوليتكنك فلسطين	الخليل
شريف أبو كرش	دكتور ومحاضر في جامعة الخليل	الخليل
عبد الرحمن التميمي	دكتور ومحاضر ومدير جمعية الهيدرولوجيين	رام الله
عبد الوهاب الصباغ	دكتور ومحاضر في جامعة القدس	أبو ديس
عليان عليان	دكتور ومحاضر في جامعة القدس المفتوحة	بيت لحم
عمر جابر	أستاذ ومحاضر في جامعة القدس المفتوحة	بيت لحم
محمد القهوجي	دكتور ومحاضر في جامعة القدس	أبو ديس
يوسف أبو فارة	دكتور ومحاضر في جامعة القدس	أبو ديس

فهرس ملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.4	إستبانة البحث.....	102
2.4	مقابلة البحث.....	108
3.4	التكرارات والنسب المئوية لواقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين.....	112
4.4	التكرارات والنسب المئوية لعلاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.....	118
5.4	ملخص الفرضيات.....	123
6.4	قائمة المحكمين.....	124

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	أعداد الموظفين في المدن التي اشتمل عليها مجتمع الدراسة.....	42
2.3	خصائص العينة الديموغرافية.....	42
3.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة من وجهة نظر موظفيها وعلاقته بالأداء الوظيفي.....	49
4.3	نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والدرجة الكلية.	52
1.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الموظفين.....	55
2.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة آلية التوظيف المتبعة في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.....	60
3.4	الأعداد والنسب المؤوية لإجابات المبحوثين حول وجهة نظرهم نحو عملية التوظيف في وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي.....	62
4.4	نتائج اختبار (T.Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.....	64
5.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.....	66
6.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر.....	67

7.4	نتائج اختبار (T.Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الوظيفية.....	68
8.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	69
9.4	نتائج (Schaffe) شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	71
10.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	72
11.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.....	73
12.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الدخل الشهري.....	74
13.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير مكان السكن.....	75
14.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات	76

وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير مكان السكن.....

15.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 77

16.4 نتائج اختبار (Schaffe) شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 78

17.4 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 79

18.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير التخصص..... 80

19.4 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير التخصص..... 81

20.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج..... 84

21.4 نتائج (LSD)، لمقارنات الثنائية البعدية للفروق في استجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنة التخرج..... 86

22.4 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات 86

المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنة التخرج.....

23.4 نتائج اختبار (T.Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير اللجوء..... 88

24.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way Analysis of Variance) للفروق حول واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير آلية التعيين..... 89

25.4 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول واقع تعزى لمتغير آلية التعيين..... 90

26.4 الأعداد والنسب المؤوية لإجابات المبحوثين حول توصياتهم لتحسين عملية التوظيف في وكالة الغوث الدولية..... 91

27.4 الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين حول المشاكل التي واجهتهم عند التقدم للعمل في وكالة الغوث الدولية..... 92

28.4 الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين حول كيفية التغلب على المشاكل التي واجهتهم عند التقدم للعمل في وكالة الغوث الدولية..... 93

29.4 الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما إذا كانوا قد واجهوا مشاكل عند تقدمهم للعمل في وكالة الغوث الدولية..... 94

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	الإقرار	أ
	الشكر والعرفان	ب
	المصطلحات الإجرائية	ج
	ملخص الدراسة	د
	الملخص بالإنجليزية	و
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	**1**
1.1	مقدمة الدراسة	1
2.1	مشكلة الدراسة	2
3.1	مبررات الدراسة	3
4.1	أهداف الدراسة	3
5.1	أسئلة الدراسة	4
6.1	فرضيات الدراسة	4
7.1	أهمية الدراسة	4
8.1	حدود الدراسة ومحدداتها	5
9.1	هيكلية الدراسة	6
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**7**
1.2	المقدمة	7
2.2	الأدب النظري المتعلق بعملية التوظيف	7
1.2.2	تعريف التوظيف	7
2.2.2	مراحل اختيار الموظف	8

3.2.2	مصادر التوظيف.....	9
1.3.2.2	المصادر الداخلية.....	9
1.1.3.2.2	الإعلان الداخلي.....	10
2.1.3.2.2	التوصيات الإشرافية.....	10
2.3.2.2	المصادر الخارجية.....	10
1.2.3.2.2	الإعلان الوظيفي.....	11
2.2.3.2.2	الزيارات الميدانية.....	12
3.2.3.2.2	التوظيف التعاطفي.....	13
4.2.2	مهام التوظيف.....	13
1.4.2.2	تخطيط الموارد البشرية.....	14
2.4.2.2	توفير الموظفين.....	14
3.4.2.2	الاختيار.....	14
4.4.2.2	التعريف بالمنظمة.....	14
5.4.2.2	التدريب والتطوير.....	15
6.4.2.2	تقييم الأداء.....	15
7.4.2.2	قرارات التوظيف.....	15
8.4.2.2	إنهاء الخدمة.....	15
5.2.2	مسائل يجدر أخذها بعين من الاعتبار في عملية التوظيف.....	15
1.5.2.2	الموضوعية وعدم التحيز.....	15
2.5.2.2	عدم السرعة.....	16
3.5.2.2	توحيد إجراءات التوظيف.....	16
4.5.2.2	وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف.....	17
6.2.2	إجراءات منهجية التوظيف السليم.....	17
1.6.2.2	مراجعة طلبات التوظف وتقييمها.....	17
2.6.2.2	المقابلة الأولية.....	19
3.6.2.2	الجولة الميدانية.....	20
4.6.2.2	الفحص الطبي.....	20
5.6.2.2	اختبارات التوظيف.....	21
6.6.2.2	مقابلة الاختيار.....	22
7.6.2.2	إعلام المتقدم لطلب العمل بنتائج الاختبارات ومقابلة الاختيار.....	22

8.6.2.2 إصدار قرار التعيين تحت الاختبار..... 23
9.6.2.2 إصدار قرار التعيين النهائي..... 23
7.2.2 وسائل التوظيف في الهيئات الحكومية..... 24
1.7.2.2 إجراءات التعيين في الهيئات الحكومية..... 24
2.7.2.2 التعيين..... 24
8.2.2 العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية..... 25
9.2.2 معايير تقييم إجراءات التوظيف..... 25
10.2.2 احتمالات قرارات الاختيار والتوظيف..... 26
11.2.2 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي..... 27
12.2.2 أهمية تقويم الأداء الوظيفي..... 27
13.2.2 أهداف تقييم الأداء..... 28
1.13.2.2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين..... 28
2.13.2.2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين 29
14.2.2 صعوبات قياس وتقييم أداء العاملين..... 29
15.2.2 الدراسات السابقة..... 30
1.15.2.2 المقدمة..... 30
2.15.2.2 الدراسات المحلية..... 30
3.15.2.2 الدراسات الإقليمية..... 33
4.15.2.2 الدراسات الأجنبية..... 37

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات 41

1.3 المقدمة..... 41
2.3 منهج الدراسة..... 41
3.3 مجتمع وعينة الدراسة..... 41
4.3 أدوات الدراسة..... 47
5.3 أداتي الدراسة وتصميميهما..... 48
6.3 وصف الأداتان..... 48
7.3 صدق الأداة..... 49
8.3 الدراسة الاستطلاعية..... 51

9.3 ثبات الأداة..... 52
10.3 إجراءات تطبيق الدراسة..... 52
11.3 المعالجة الإحصائية..... 53
12.3 الخلاصة..... 53

الفصل الرابع: النتائج..... 54

1.4 المقدمة..... 54
2.4 مفتاح التصحيح..... 54
3.4 طرق تحليل البيانات..... 54
4.4 عرض النتائج ومناقشتها..... 55
1.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته..... 55
2.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشته..... 59
3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشته..... 63
1.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ومناقشتها..... 64
2.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها..... 66
3.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها..... 68
4.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ومناقشتها..... 69
5.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ومناقشتها..... 72
6.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ومناقشتها..... 74
7.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ومناقشتها..... 76
8.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة ومناقشتها..... 79
9.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة ومناقشتها..... 84
10.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة ومناقشتها..... 87
11.3.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة ومناقشتها..... 88
4.4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشته..... 90

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات..... 95

1.5 المقدمة..... 95

2.5 النتائج الرئيسية للدراسة..... 95
3.5 استنتاجات الدراسة..... 96
4.5 الاقتراحات في مجال الدراسة..... 96
1.4.5 اقتراحات الباحث فيما يتعلق بوكالة الغوث الدولية..... 97
2.4.5 اقتراحات الباحث فيما يتعلق بالموظفين في وكالة الغوث..... 97
5.5 اقتراحات الباحث بشكل عام..... 98

مراجع البحث ومصادره..... 99
فهرس الملاحق..... 125
فهرس الجداول..... 126
فهرس المحتويات..... 130