عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دراسة تقيمية مقارنة لإستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية الواقع وآليات التطوير

أسامة أحمد صالح عفانة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

دراسة تقيمية مقارنة لإستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية الواقع وآليات التطوير

إعداد:

أسامة أحمد صالح عفانة

بكالوريوس ادارة اعمال – جامعة جرش الاهلية - عمان

المشرف: د. محمد ابو زايد

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1433 هـ / 2012 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دراسة تقيمية مقارنة لإستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية الواقع وآليات التطوير

إسم الطالب: أسامة أحمد صالح عفانة
الرقم الجامعي: 20811232

المشرف: د. محمد ابو زايد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2012/06/09 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد ابو زايد التوقيع:.....
2. ممتحناً داخلياً: د. عبد الوهاب الصباغ التوقيع:.....
3. ممتحناً خارجياً: د. سمير بيضون التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1433 هـ / 2012 م

الإهداء:

أهدي هذا البحث المتواضع

إلى معلم البشرية كل خير

إلى الهادي البشير

إلى سيد الأولين والآخرين

إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى والدي ووالدتي حباً واحساناً

إلى زوجتـي الغالية وأبنائـي الأعزاء

إلى إخوتي وأخواتي تقديراً واحتراماً

إلى كل من تمنى لي إتمام هذا العمل بنجاح

أسامة أحمد صالح عفانة

إقرار

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

التوقيع:.....

اسامة احمد صالح عفانة

التاريخ: .....

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أجمعـين وبعـد، فالشكر لله أولاً وآخراً سبحانه وتعإلى الذي أمدني بعونه وتوفيقه لإتمام هذا العمـل ،ويـشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور / محمد أبو زايد على نـصائحه وتوجيهاته السديدة وتفضله الكريم بالإشراف على هذا البحث ،بارك الله فيه وأكثر من أمثاله وجزاه الله كل خير .

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين ممثلةً بالممتحن الخارجي الـدكتور سمير بيضون ، والممتحن الداخلي الدكتور عبد الوهاب الصباغ ، لما بذلوه من إرشادات كان لهـا بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بشكله النهائي، حيث أنهما أكملا بنيانه وعظما شـأنه فجـزاهم الله عني كل خير، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخوة العاملين في كل من وزارة الإتصالات الفلـسطينية وشركة الإتصالات الفلسطينية لما لمسته منهم من حسن المعاملة والتوجيه والمساعدة .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الزملاء والأصدقاء الأعزاء الذين لم يبخلوا علي من دعـم ومساندة وخاصة في توزيع الاستبانة الميدانية على المبحوثين، وأخص بالذكر الأخ الصديق أحمد أبو بكر والأخ جمال أبو جنيد.

كما ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى اللجنة الأكاديمية أساتذتي من تلقيت على أيديهم العلـم والمعرفة في معهد التنمية الريفية المستدامة / بناء المؤسسات، فلهم منـي كـل الـشكر والتقـدير والعرفان وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً رياديا في فلسطين الحبيبة.

أسامة أحمد صالح عفانة

تعريفات

الموارد البشرية : جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية(عقيلي، 2005).

إدارة الموارد البشرية : عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، من حيث اقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها، وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها(برنوطي، 2000).

تخطيط الموارد البشرية : التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الأفراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين لتلبية الاحتياجات(العلاق، 2004).

تحليل العمل : العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (عباس،2006).

تصميم العمل : تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدى وحجم المسئوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيطة (ماهر، 2005).

الإستقطاب : كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محوراً جاذباً لدى الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل(حجازي، 2005)

الإختيار والتعيين : إختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الإستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (شاويش، 2005).

تقييم الأداء : تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى آدائه بل التأثير على مستوى آدائه مستقبلاً (نصر الله، 2002).

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

الأجور : هي ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للإتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل(شحادة، 2000).

التدريب : إكساب العاملين في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة، تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل، وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء(الصيرفي، 2003).

شركة الإتصالات الفلسطينية : هي شركة فلسطينية تأسست في العام 1995 م، وباشرت أعمالها في الأول من كانون الثاني 1997م كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الإتصالات في فلسطين ، وتعتبر من أكبر وأهم روافد الإقتصاد الوطني الفلسطيني ، وعدد موظفيها 1333 موظف من ذكور وإناث .(شركة الإتصالات الفلسطينية ،2009).

وزارة الإتصالات الفلسطينية : هي إحدى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تم إنشائها بموجب قانون الإتصالات رقم (3) في عام 1996 م، وتتولى الوزارة مهمة تنظيم وإدارة ورقابة قطاع الإتصالات في فلسطين ، وبما ذلك أيضا الرقابة على جودة خدمات الشركات المزودة لخدمات الإتصالات والإنترنت.(وزارة الإتصالات الفلسطينية ،2004).

الإدارة العامة (العليا) : هي تلك الإدارة التي تقع عليها مسئولية إعداد السياسات والخطط ومتابعة نتائج التنفيذ (هلال، 2004).

قانون الخدمة المدنية الفلسطيني : هو ذلك القانون الذي يضبط الخدمة المدنية الفلسطينية والمقر من المجلس التشريعي وتم العمل به من عام 2005م.

الادارة الوسطى : تتطلب من هذه الإدارة وموظفيها أن يكونوا ذوي أعمـال تخصـصية ويكونوا ممن يمتلكون مهارات إدارية وقيادية لشغل الوظائف الإداريـة والإشرافية الوسطى كرؤساء الأقسام والوحدات والشعب .(قانون الخدمة المدنية للعام ،2005).

ملخص الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة ما بـين شـهر 9/ 2010 _ 2011/12 ، ومثـل مجتمع هذه الدراسة العاملين في كل مـن وزارة الإتـصالات وتكنولوجيـا المعلومـات وشـركة الإتصالات الفلسطينية ممن يحملون مسميات إشرافية من مدير عام إلى رئيس قـسم. هـدف هـذه الدراسة هو تقييم ومقارنة إستقطاب الكفاءات في القطاع العام والقطاع الخاص وآليات تطويـرها

ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتـصميم إسـتبانه ضـمت (41) فقرة وزعت على أربعة مجالات، وتمتعت بدرجة صدق وثبات بلغت (0.96) عـن طريـق اختبار كرنباخ ألفا، حيث تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة من الفئات الإشرافية في كـل مـن وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وشركة الإتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم (147) .

حيث قصد الباحث استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد العينة نظراً لصغر حجم المجتمـع، حيث وزعت الإستبانة على المجتمع كاملاً والبالغ عدده(147)، ولكن لظروف عـدة منهـا سـفر البعض من أفراد العينة، وعدم صلاحية بعض الإستبيانات لأغراض التحليل، وعدم استجابة البعض لتعبئة الإستبانة، تم استرداد(104)منها (67) للوزارة، (37) للشركة اعتبرت كعينة ممثلة للمجتمع.

وبعد عملية جمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (Spss) أسفرت الدراسـة عن مجموعة من النتائج وهي أن درجة استجابة أفراد العينة في تقييمهم لإستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات كان بدرجة كبيرة على التوالي (69%)، (76%) وهذا واضح من خلال نتائج المجالات حيث تبين أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة قـد بلـغ متوسـط استجابات أفراد العينة (3.45)للوزارة ، و(3.79) للشركة ، بينما كانت الاستجابة علـى مجـال وجود تخـطيط للمـوارد البشرية بمتوسط حسابي قدره(3.16)للوزارة، (4.02) للـشركة ، أمـا مجال مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات فقد كـان المتوسـط الحـسابي للـوزارة (3.32)، (3.56) للشركة ، وأن مجال مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات فقد كان المتوسط الحسابي للوزارة (3.42)، (3.80) للشركة وكانت درجات الإستجابة علـى جميـع المجالات بدرجة كبيرة في كلا المؤسستين.

كما أظهرت النتائج فيما يخص آليات التطوير المطبقة لإستقطاب الكفاءات في كلا المؤسستين فقد عبر المشمولين بالدراسة من الفئات الإشرافية إلى العمل على تطوير آليـات المقابلـة الشخـصية

والإمتحانات التنافسية والإعلان عن الشواغر في وسائل الإعلان، وتشكيل لجان متخصصة في إستقطاب الكفاءات وعقد الدورات التدريبية التي تزيد من كفاءاتهم وتوفر الوصف الوظيفي الدقيق للوظيفة المطلوبة، والمشاركة في أيام التوظيف في الجامعات، مع الإستعانة بمراكز وشركات التوظيف ، وزيادة الإستعانة بالفروع ، وعمل تحليل وظيفي بشكل دوري .

أما بالنسبة لفحص المتغيرات الديمغرافية فتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات بحسب كل من متغير الجنس، والعمر، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، للوزارة، بينما وجد فروق في إستجابات موظفي الشركة في كل من متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، وفي متغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس على الفئات الأخرى.

كما بينت نتائج الدراسة بأن هنالك مجموعة من المعيقات تحول دون وجود آليات فاعلة لإستقطاب الكفاءات في كلا المؤسستين منها الواسطة والمحسوبية والبيروقراطية، عدم وجود تحليل وظيفي لجميع الوظائف، ومركزية إتخاذ القرار في الإدارة العليا وعدم إشراك الإدارة الدنيا، كذلك التضخم الوظيفي الحالي، وارتفاع تكاليف إستقطاب الكفاءات مع وجود معدل دوران في العمل، وتغير الإدارات المستمر وقلة الحوافز .

وأخيراً وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات كان من أهمها ضرورة توفير الكفاءات البشرية اللازمة لإستقطاب الموظفين مع توافر بعض المهارات المطلوبة في هذه الكفاءات مع توفير قاعدة بيانات في كل مؤسسة خاصة بالموارد البشرية(داخل سوق العمل) لتسهيل عملية إستقطاب الكفاءات والخبرات اللازمة في أي وقت، وضرورة توفير موازنات مناسبة لتحقيق نظام متكامل خاص بالموارد البشرية، و تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة وتقدير حجم العمالة اللازمة ، وضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط المسار الوظيفي ضمن المعايير المتبعة في عملية الإستقطاب، وضرورة تحقيق التنوع في مصادر الإستقطاب الداخلي والخارجي، لتعزيز التنوع في الكفاءات لضمان نجاح أوسع للإختيار.

Comparative Assessment Study on Attracting Competencies at the Ministry of Telecommunications andThe Palestinian Telecommunications Company (PalTel) "Status and Development Mechanisms"

Prepared By: Osama Afaneh

Supervisor: Dr. Mohamed AbuZaed

Abstract

This study was carried out during the period between September 2010 and December 2011, it has targeted the employees of both the Ministry of Telecommunications and the Palestinian Telecommunications Company (PalTel), who hold supervisory titles ranging from the Director General to the Head of Division.Therefore the study aims at assessing and comparing attraction of competencies in the public and private sectors and the development mechanisms applied therefore.

To achieve the study aim, the researcher used the descriptive-analytical approach, as he has designed aquestionnaire consisting of (41) items which fall into four main fields. The questionnaire enjoyed ahigh degree of reliability and consistency that equal to (0.96) as per Cronbach's Alpha Test. Moreover ,it has been distributed among the study population, whose numbers amount to (147 individual) in both the Ministry of Telecommunications and the Palestinian Telecommunications Company (PalTel).

As the study population size is relatively small (i.e.147person), the researcher intended to use comprehensive survey to all the sample members and ensured that the questionnaire was distributed at each of them. Yet due to several circumstances, such as the invalidity of some questionnaires for the analysis, the travel of some members abroad and refraining of others from filling the questionnaires, consequently (104) questionnaires were returned ; (67) from the Ministry, (37) from the company, and considered as the sample which represented the study population.

After the collection and analysis of data through the statistical analysis program (SPSS), the study came out with the following results: The degree of response by the study population regarding their assessment of competencies attraction at both the Ministry of and the Palestinian Telecommunications Company (PalTel), is high (69%),(76%) respectively. This was obvious upon considering the fields results through the descriptive-analytical approach, as the response average of the study population was (3.45) for the Ministry and (3.79) for the Company, while the response on having a Human Recourse Planning was of an arithmetic average equals to (3.16) for the Ministry and (4.02) for the Company. Regarding the application of competencies attraction procedures, the arithmetic average was (3.32) for the Ministry and (3.56) for the Company,while the arithmetic average regarding the extent of efficiency and expertise of those in charge of competencies attraction process was (3.42) for the Ministry and (3.80) for the Company.Providing that the response degrees at all fields were high at both institutions .

For the results regarding the development mechanisms applied at both institutions to attract competencies, the study population from the supervisory categories have indicated the importance of developing the mechanisms of personal interview and the competitive exams,and to announce the job vacancies via media,Moreover, to form specialized committees in competencies attraction, to hold training courses for raising employees, competencies , to provide an accurate job description for the job vacancy announced , to participate in career days at the universities, to cooperate with employment centers and companies, to enhance the cooperation with the branches and to conduct regular job analysis.

For Ministry , the demographic dynamics testing has shown that there are no statistically significant differences at the statistical significance level ($0.05 \geq \alpha$) among the sample members average answers regarding the status of competencies attraction as per each of the following variables namely: gender, age, occupation type, educational qualification, specialization, years of experience, On the contrary. there has been discrepancy in the answers of the Company employees at gender variable were the difference was in the favor of males, and at the educational qualification level were the difference was in the favor of the holders of B.A degree in comparison to other categories.

Additionally, the study results have shown that there is a set of impediments hindering the existence of effective mechanisms for attracting competencies at both institutions, including nepotism and bureaucracy, the complete absence of job analysis for all jobs, the centralization of decision making in the senior management with out engaging the junior management, the current job inflation, the high costs of competencies attraction alongside , the existence of job rotation, continuous management changes and lack of incentives.

Finally, and in light of the study results, the researcher has presented a number of recommendations, most importantly, the necessity of providing human competencies necessary to attract employees with the availability of some skills that are required for such competencies, the establishment of a database in each institution designed for human resources (within the labor market) so as to facilitate the process of attracting competencies and required expertise at any time, providing appropriate budgets to achieve an integrated human resources system. Identifying and analyzing the type of jobs required and estimating the required employment size, guarantee the opportunities of job inrichment for individuals, ensuring egual job opportunities to individuals, setting a job track within the limit of the applicable standards adopted in the attraction process, achieving variety in extemal and intemal attraction so as to enhancing variety of competencies to ensure the existence of a wider success for options.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة عماد نجاحها، لأن الموظف هو من يقدم الخدمات ويتلقى التدريب ويتعامل مع التقنية ويحقق الأهداف المرسومة، وهو أكبر مورد، ولا يمكن التنبؤ بآدائه المستقبلي ، لذلك يعتبر حسن إختيار الموظفين شيئاً أساسياً وبالغ الأهمية ،لأن الإختيار الجيد ضرورة لنجاح إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة سواء أكانت حكومية أو خاصة .

لذلك تمثل الموارد البشرية مورداً مهما وأصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمات ،فالإنسان هو المورد الحقيقي لأية منظمة نظراً لما يملكه من قدرات ومهارات تمثل العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة والإنتاجية ، بينما تظل الموارد الأخرى المادية عوامل مساندة.

وبالتالي تعد عملية إستقطاب الكفاءات من أهـم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة إنجازها ، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية للمنظمة (الهيتي ،2005)، حيث أن أولى مهام الوظيفة المتخصصة لإدارة الموارد البشرية هو تهيئة الموظفين ، وحيث أن إحدى مهام إدارة الموارد البشرية هي جلب القوى العاملة والموظفين بالكمية والنوعية المطلوبة لإنجاز أعمال المنظمة بكفاءة ، والتي تتطلب تحليل هذه الأعمال وتوصيفها ، وتحديد حجم القوى العاملة اللازمة لذلك ، ومصادر الحصول عليها ، وأجتذابها للعمل في المنظمة من خلال المرور بإجراءات إختيار وتعيين الموظفين . وحيث أنه لا يمكن المضي في

إجراءات إختيار وتعيين الموظفين بدون تحديد لإحتياجات المنظمة من القوى البشرية والتخطيط لها وإستقطابها ، ومن هنا توالت الأبحاث والدراسات التي تتمحور حول دافعية الأفراد للعمل ، ومحاولة تنميتها والبحث عن مثيراتها للوصول إلى فهم شامل لسلوك الأفراد داخل المنظمات .

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية الدراسة وأثـرها على المستوى البعيد وعلى قدرة كل من القطاع العام والخاص من مواصلة أهدافهما وخططهما المستقبلية للنهوض بالأداء الجيد ،وفي ظل ما يثـار حول عملية الإختيار والتعيين وإستقطاب الموظفين وشعور البعض بعدم شفافية ونزاهة هذه المعايير لتحدد آليات الإستقطاب الكفؤ والفعالة :

لذا فإن مشكلة الدراسة الحاليـة هو محاولة تسليط الضوء على عملية تقييـم آليات إستقطاب الكفاءات في مؤسسات القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص للإستفادة مـن تطويرهما، وهل هنالك فروقات رئيسية بينهما والتي من الممكن الاستفادة منها لتطور مؤسسات القطاع العام والخاص.

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جوانب متعددة:

- تنبع أهمية الدراسة من مجتمعها ،حيث تتناول الدراسة عملية الإستقطاب للوظائف التي تعد مصدراً للمهارات والكفاءات التي ينهض بها المجتمع.
- أهمية الإجراءات في توظيف الكفاءات وإستقطابها على أساس تكافؤ الفرص .
- أهمية التوظيف القائم على الشفافية وتكافؤ الفرص.
- أهمية التحليل للوظائف في عملية إستقطاب الكفاءات .
- أهمية التخطيط للموارد البشرية في عملية إستقطاب الكفاءات .
- المحاولة في سد الفجوة العلمية في مجال تقييم عملية إستقطاب الكفاءات ما بين مؤسسات القطاع العام ممثلة في وزارة الإتصالات بإعتبارها إحدى الوزارات الحكومية وكذلك شركة الإتصالات الفلسطينية كونها رائدة الشركات الداعمة في الإقتصاد الخاص، لذا فمن المتوقع إستفادة الباحثين والمهتمين بإدارة الموارد البشرية وتنميتها من هذه الدراسة .
- تقديم مقترحات لصانعي القرار في كلا المؤسستين.

4.1 مبررات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المبررات التالية :

- كونها تسلط الضوء على العصب الرئيسي في المؤسسات، ألا وهو العنصر البشري.
- قلة الدراسات السابقة التي تقيم وتقارن العلاقة بين إستقطاب الكفاءات في كل من القطاعين العام والخاص.
- عدم وضوح آليات إستقطاب الكفاءات في كل من القطاعين العام والخاص .
- الجهود السابقة لم تغطي موضوع إستقطاب الكفاءات في كل من القطاعين العام والخاص.
- الأهمية العلمية والعملية للتعرف على آليات إستقطاب الكفاءات في كل من القطاعين العام والخاص.
- الدافع الشخصي للباحث في دراسة موضوع آليات إستقطاب الكفاءات في كل من القطاعين العام والخاص ، والملاحظة العامة من خلال إطلاعه على طرق الإستقطاب في القطاع العام ومقارنته بالقطاع الخاص.

5.1 أهداف الدراسة

يكمن الهدف العام من هذه الدراسة في تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بتقييم ومقارنة آليات إستقطاب الكفاءات في القطاع العام والقطاع الخاص وآليات تطويـرها . ونبثق عن الهدف الهام مجموعة من الأهداف الفرعية وهي :

- التعرف إلى واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية حسب المحاور التالية :
    - تحليل الوظائف .
    - تخطيط الموارد البشرية .
    - إجراءات إستقطاب الكفاءات
    - مستوى الخبرة والتأهيل للقائمين على عملية الإستقطاب.
- التعرف على آليات التطوير المطبقة لإستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.

- التعرف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات وتطويرها حسب كل من المتغيرات التالية (الجنس،العمر ،نوع الوظيفة ،المؤهل العلمي ،التخصص،سنوات الخبرة، مكان العمل)
- التعرف على المعيقات التي تحول دون وجود آليات فاعلة لإستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.

6.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما واقع آليات إستقطاب الكفاءات في كل من القطاع العام والخاص حسب المحاور التالية:
  - تحليل الوظائف .
  - تخطيط الموارد البشرية.
  - إجراءات إستقطاب الكفاءات .
  - مستويات الخبرة والتأهيل للقائمين على الإستقطاب.
- ما آليات التطوير المطبقة لإستقطاب الكفاءات على تقييم ومقارنة آليات إستقطاب الكفاءات في كل من القطاع العام والخاص ؟
- هـل يؤثر المتغيرات التاليـة (الجنس – العمر – نوع الوظيفة- المؤهل العلمي – التخصص - سنوات الخبرة – مكان العمل) في إستجابة أفراد العينة على تقييم ومقارنة آليات إستقطاب الكفاءات في كل من القطاع العام والخاص ؟
- ما المعيقات التي تحول دون وجود آليات فاعلة لإستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية .

7.1 فرضيات الدراسة

جاءت فرضيات الدراسة كما هو ادناه:

- الفرضيات الخاصة بوزارة الإتصالات

- أولاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير الجنس.
- ثانيا : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير العمر .
- ثالثاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير تنوع الوظيفة.
- رابعاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- خامساً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير التخصص.
- سادساً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- الفرضيات الخاصة بشركة الإتصالات:

- سابعاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات تعزى لمتغير الجنس.
- ثامناً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات تعزى لمتغير العمر .
- تاسعاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات تعزى لمتغير تنوع الوظيفة.

- عاشراً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في شـركة الإتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أحد عشر : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في شـركة الإتصالات تعزى لمتغير التخصص.
- إثنا عشر : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في شـركة الإتصالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ثلاثة عشر : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)فـي المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في تقييم آليات إستقطاب الكفاءات في شـركة الإتصالات تعزى لمتغير مكان العمل.

8.1 حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مدراء الإدارات العامة ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والقائمين على عملية الإستقطاب في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية .
- الحدود المكانية: اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على موظفي وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية .
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع تقييم ومقارنة إستقطاب الكفاءات وآليات تطويرها في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية .
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري 2010/9-2011/12.

9.1 مصادر الدراسة

تكونت مصادر الدراسة بناء على:

- مصدر رئيسي: وذلك الإستبانة من خلال إتباع المنهج الوصفي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين حسب عينة الدراسة في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية .

- مصدر ثانوي: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

10.1 هيكلة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: وفيه عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري للدراسة ، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتعقيب عليها.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: احتوى عرضاً للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: تضمن الإستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصـل إليها، وأخيرا أضيف إلى هذه الفصول الخمسة قائمةً بأهم المراجـع ذات الـصلة، والتـي استخدمها الباحث في دراسته.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وآداتها الرئيسية في ذات الوقت. والأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، فإن قصور القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع، يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الإستثمار في العنصر البشري، وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفاعلية المطلوبة لآدائها، إنما يعتبر متطلباً حاكماً لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المعقودة على الإدارة في المنظمات الحديثة (المرسي،2003).

وبالتالي فإن تحقيق النمو والتوسع في بيئة الأعمال، يتطلب من منظمات الأعمال أن تجيد التعامل مع تحديات شتى والمتمثلة بالعولمة والجودة والتحدي الإجتماعي والتكنولوجي، حيث أنها يجب أن تقدم شيأً ذو قيمة للآخرين، وهم العملاء بالطبع ومن الناحية التقليدية فإن هذه القيمة كان ينظر إليها على أنها ناتج العمليات المالية أو الحسابية، إلا أن الطريقة التي يدار بها المورد البشري في أية منظمة تتمثل العنصر الحاكم للقيمة، والتي تتضمن ليس فقط الأرباح، ولكن قبل ذلك نمو ورضا العاملين، وتوفير فرص عمل إضافية، وحماية البيئة، والمساهمة في برامج خدمة وتنمية المجتمع، ولكي تنجح المنظمات وتستمر في عالم اليوم فإنها يجب أن تمتلك قدرات تنافسية مميزة، حيث أن

كافة أوجه إدارة الموارد البشرية بما فيها كيفية التعامل مع البيئة، وإستقطاب العاملين وتصميم أنظمة قياس العمل، يمكن أن تساعد المنظمة في مواجهة تحديات المنافسة وخلق القيمة (شاويش،2000).

يتناول الباحث في هذا الفصل جزأين رئيسيين، أما الجزء الأول فيعرض فيه الإطار النظري، ويقدم فيه عرضاً للمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من حيث تعريفها وأهميتها وأهدافها ووظائفها بشكل تفصيلي، ثم يتم التطرق لدور المورد البشري في تنمية القدرات للمنظمات، كما يتم تناول موضوع إستقطاب الكفاءات للمنظمات سواء الحكومية او الخاصة ومدى مساهمة وظائف الموارد البشرية في استدامة عملها، أما الجزء الثاني فيعرض فيه الباحث الدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ومن ثم التعقيب عليها.

2.2 الإطار النظري

1.2.2. إدارة الموارد البشرية:

تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرفق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث إختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم (عباس، حسين، 2006). وعليه فإن هنالك العديد من التعريفات الموضحة لمفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تناولها المختصون في المجال الإداري من وجهات متنوعة، ولكنها متفقة في غاياتها وأهدافها داخل المنظمات، وفيما يلي يقوم الباحث بعرض مختصر لبعض هذه التعريفات.

في البداية لا بد من توضيح مفهوم الموارد البشرية والتي يتم تعريفها بأنها جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية (عقيلي، 2005). وتعرف كذلك بأنها نموذج متميز لإدارة البشر، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الحصول على موارد بشرية تتميز بالإلتزام والولاء (أبو دولة، وعبيدات، 2007).

كما وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، من حيث اقتناء هذه الموارد، والإشراف على اسـتخدامها، وصـيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها (برنوطي، 2000).

وتعرف أيضاً بأنها "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على المورد البشري، بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها" (أبو شيخة، 2000).

فيما تعرف بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Denisi & Griffin ،2001).

وبعد استعراض المفاهيم السابقة لإدارة الموارد البشرية يمكن للباحث القول بان إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية، ومن هنا يمكنني القول بأن إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على العنصر البشري من أجل تحقيق ميزة مستدامة للمنظمات إذا ما تمت إدارته بشكل فعال لأن تقليد العنصر البشري أمر من الصعب جداً تقليده من قبل المنافسين.

2.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والإستمرار والنمو، ويتوقف ذلك على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، ويجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية، وبالطريقة التي تستغل وتنمي بها هذه الموارد، سواء بتكوين سياسات الأفراد، أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل، ومن المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ومدير الموارد البشرية يقوم

بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى إليها المديرون الآخرون لتحقيقها(عقيلي،2005).

فإدارة الموارد البشرية تسعى وبشكل دائم إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المالية التي تملكها المنظمة، لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها، وعلى مستوى آأدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل كلفة، ومن هنا يبرز دور الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومدرباً ومحفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل في المنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بالإنتاجية العالية، و يمكن من خلال ذلك تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بمدى مساهمتها الفاعلة في تحقيق أهدافه(الفارس، 2000)، كما وتهدف إلى الوصول لمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى العملاء، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول مسألة الجودة ورضا العملاء والمستفيدين، وإن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقائها في حقل المنافسة يتوقف على هذا الرضا (عقيلي،2005). وهنالك العديد من الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها إدارة في المنظمات وهي كما يلي (المرسي،2003):

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج، وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- إختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار عين يؤثر عليهم.
- الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.

- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

وبناء على ما تقدم فإن الباحث يؤكد على أن من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة المورد البشري والتي تسهم في حشد قدراتها وزيادة فاعليتها التنظيمية وتحقيق استدامتها ذلك من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظّمة من الموارد بشرية كماً و نوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والإحصائية والرياضية بصفة خاصة، بالإضافة إلى العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، من خلال الإهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا، وزيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر، كما لا بد لها من وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية.

3.2.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

بعد الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها، والمتغيرات المؤثرة في إدارتها، يتناول الباحث في العرض التالي الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مختصر ومبسط.

1.3.2.2. تحليل وظائف العمل :

يعد التحليل الوظيفي حجر الاساس لكل وظائف الموارد البشرية ، ويعني اعتماد كل وظائف الموارد البشرية إلى حد ما على كفاءة تحليل الوظيفة، وعند القيام بالتحليل الوظيفي فإن العمل ومتطلباته هي التي تكون محل الدراسة ، فتحدد اولا المهام التي تتكون منها الوظيفة ، ثم تحدد بعد ذلك المهارات والخصائص الشخصية والخلفية التعليمية والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح(عودة، 2008). ويقصد بالتحليل الوظيفي هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة ، لكي يحقق مستوى أداء ناجح(عودة ،2008).

ويعرف تحليل الوظائف بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (عباس،2006).

ويعرفها عقيلي بأنها العملية التي يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة ووظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والإجتماعي الذي تؤدى فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب آدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل آدائها(عقيلي،2005).

كما عرف بأنه هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تجزئتها إلى عناصرها الأولية ، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها. إذ أن الغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الإجابة على الأسئلة التالية (السالم،الصالح ،2002)

- ما هي الاعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة ؟
- كيف يقوم بتأدية تلك الاعمال ؟
- ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها من أجل إنجاز تلك الأعمال؟
- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات؟
- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتهما من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الأسئلة الخمسة التي طرح أعلاه هذين الجانبين او القسمين هما :

- وصف الوظيفة :هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.
- ويمكن أن نعرفها بأنها قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة(ديسلر،2003).
- مواصفات شاغل الوظيفة: وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف، والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة. ومن هنا يلاحظ أنه بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة التوصيف معيارا للأفراد بإعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى والملامح والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف لكي يتمكن من

تحقيق أعلى وأكفأ مستوى أداء ممكن.

وبعد استعراض المفاهيم الموضحة لتحليل الوظائف يمكن للباحث القول أن عملية التحليل توفر المعلومات الضرورية حول خصائص الوظيفة, والمكان والمعدات المستخدمة لآدائها، والمعرفة والمهارات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، ومقدار الإشراف والظروف التي تؤدي بها الوظيفة، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى. وإن خطوات تحليل الوظيفة يجب أن تستند على دراسة علمية منظمة وشاملة تحدد طبيعة العمل وتستوعب جميع المعلومات المتعلقة به وعادةً ما تتضمن خطوات تحليل الوظائف الأبعاد التالية (رشيد، 2001):

- الخطوة الأولى : وتتضمن تحديد أوجه الإستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية ذلك .فهناك بعض الأساليب المستخدمة في جمع البيانات مثل مقابلة الموظف المختص وسؤاله عن واجباته الوظيفية، والتي يمكن استخدامها في إعداد وصف مكتوب للوظيفة والتي يتم بناء عليه اختيار الافراد لشغل الوظيفة . هذا مع مراعاة أنه توجد هناك أساليب أخرى لتحليل الوظيفة لتقدم معلومات وصفية عن وصف الوظيفة، فهي عادة ما تقدم تقديرات كمية لكل وظيفة بحيث يمكن الإعتماد عليها في المقارنة بين الوظائف لأغراض منح المكافآت .
- الخطوة الثانية :وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوافرة عن الخرائط التنظيمية، خرائط العمليات ووصف الوظيفة، حيث تظهر الخريطة التنظيمية تقسيم مختلف للأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنه يجب أن تحدد الخريطة مسمى كل موقع وخطوط الإتصال بين الوظائف والتي توضح الأطراف المختلفة المتوقع أن يتعامل معها شاغل الوظيفة.أما خريطة العمليات فتقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما قدمته الخريطة التنظيمية.
- الخطوة الثالثة :وتتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها ، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها حيث أن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت.
- الخطوة الرابعة: وتستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية ، سلوكيات الموظف، ظروف العمل، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.
- الخطوة الخامسة: وفيها يتم مراجعة وتنقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه، وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة.وتستهدف هذه الخطوة

أيضا زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف لوظيفته.

- الخطوة السادسة:وفي هذه الخطوة يتم اعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف لها، واللاذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة . إن الهدف من تحليل العمل هو الحصول على البيانات المتعلقة بالواجبات التي يتوقع من العامل القيام بها، وبالطرائق والأدوات والمعدات والمواد التي يستعان بها أثناء أداء العمل، وبالمهارات والمعارف المطلوبة للأداء الفعال، ودرجة ومستويات هذه المهارات والمعارف ونوعيتها وبعلاقات العمل بغيره من الأعمال، وبالظروف المحيطة به وفرص التقدم المتاحة فيه، حيث تمثل هذه البيانات الأساس الذي يتم على ضوءه إعداد وصف واضح ومفصل للوظيفة من ناحية ومواصفات متكاملة وشاملة لشاغل هذه الوظيفة من ناحية أخرى (حنفي،2007).

1.1.3.2.2. أهمية تحليل الوظائف:

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق وشامل سهل علينا إجراء عملية تقويم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

- تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها.
- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف، الإختيار والتعيين والترقية والنقل، كما تتجلى أهمية تحليل الوظائف باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية .
- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء اعمالهم.
- تحديد احتياجات التدريب والتنمية الادارية.
- إن تحليل الوظائف هو الأساس المباشر لوضع معدلات الأجور والرواتب.
- إنه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف.
- توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الأعمال للأخطار وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية.

إضافة إلى ما تقدم فإن المعلومات التي توفرها عملية التحليل تستخدمها الإدارة في إقامة علاقات

أفضل بين العاملين وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية ، وتقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة، وبذلك تعمل على توفير معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم وتتمثل هذه الأهمية بالآتي (عباس، 2006):

- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.
- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الإختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.
- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ إن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية، إذ أن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة جانبي وصف ومواصفات الوظيفة.
- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.
- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين أو المعوقين.
- تساهم عملية التحليل الوظيفي، في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي، من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

2.3.2.2. تصميم العمل:

تنطوي عملية تصميم العمل على تحديد النشاطات والمهام التي يحتويها العمل، والأدوات التي يحتاج إليها العمل، وطبيعة الصلات التفاعلية وأيضا ظروف الأداء لهذا العمل، ويشير مفهوم تصميم العمل إلى إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في نسيجه(حجازي، 2005). ويقصد بتصميم العمل تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدى، وحجم المسئوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيطة (ماهر، 2005). وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر من البيانات عن العمل، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة، والأسلوب الذي سيتم جمع الأنشطة في

مهام، وجميع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة أو طريقة آدائه، ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس التشابه في الأنشطة من حيث نوعها أو التتابع في الأنشطة أو المهام والتكامل في الأنشطة أو المهام، ويقوم المحلل بالتأثير في تصميم الوظيفة وذلك من خلال طريقة تجميعيه للأنشطة أو المهام، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى على عاتق الوظيفة، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة لها، وعلى علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى أو الأدنى منها، وعلى شكل الأدوات المستخدمة، وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، وعلى مواصفات من يشغلها (حجازي، 2005). ويؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في العمل:

- مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل.
- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل.
- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.
- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة.
- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الانجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به. (ماهر، 2005)

وهذه الجوانب تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة وظيفته وأهميتها والشعور بالاستقلال والمسؤولية، وكذلك الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث، وهذا يؤثر في حماس ودافعية الفرد وتحقيق الأداء العالي والرضا الوظيفي.

1.2.3.2.2. العوامل التي تأخذ عند تصميم العمل:

- تحقيق أهداف المنظمة: وذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية بالعمل، ويجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة(حجازي، 2005).
- تحقيق رضا العاملين: وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية، لذلك فالتصميم الجيد للعمل يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلائم طموحهم ويحقق رغباتهم (عقيلي،2005).
- الإستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة: وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه

الإستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات، إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه واستغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية(بلال، 2004).

2.2.3.2.2. أهمية تصميم العمل:

توفر عملية تصميم العمل عدة عائدات مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة، كما توفر عائداته حوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين، يمكن إيضاحها بما يلي (حسن، 2003):

- توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة، إضافة إلى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية، وذلك بسبب تصميم العمل بما يتناسب مع الطاقة الملائمة له، فالعمل الذي يحتاج إلى الطاقة الآلية سيصمم بالأداء بواسطتها، والعمل الذي يحتاج للأداء العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين (الخزامي، 2003).
- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين، وذلك بسبب ترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وعدم ترك العاملين لحالات من الضجر والملل بسبب الفراغ ، أو حالات من ضغط العمل المتواصل.
- بما إن أوقات العمل وأداؤه قد تم تصميمها بشكل وفر المرونة في العمل، لذا فإن ذلك سيجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم وتوزيع جهودهم بشكل عادل وصادق بين ما يتطلبه العمل وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية، وبالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.
- بما إن الأعمال ستكون منظمة ضمن تصميم ملائم ومتطابق مع الطاقة المقابلة له والمصروفة من قبل الموظف أو العامل، فإن ذلك سيجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى به مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أداءه.
- إن تصميم العمل قد سمح للعاملين على الحصول على الأعمال التي يرغبون في أداؤها، والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم وأمزجتهم، وبالتالي فإن من أحب عملاً أداه بكفاءة، وستكون النتائج مرضية نتيجة ذلك للعاملين والمنظمة، بسبب زيادة الكفاءة والسرعة الإنتاجية(عبد الباقي،2002).

وبناء على ما سبق استنتج الباحث أن هناك ترابط بين تحليل وتصميم العمل والتخطيط الأمثل للموارد البشرية في استدامة عمل المنظمات من خلال إستقطاب عناصر بشرية ذات كفاءة

ومهارة عالية في الأداء، حيث أن لكل منظمة رسالة ورؤية وغايات وأهداف تسعى إلى تحقيقها داخل بيئتها العملية، وداخل محيطها الإقليمي، فضلاً عن محيطها الدولي، ولكي تتمكن كل منظمة من إستقطاب كفاءات بشرية قادرة على تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، عليها أن تنظم وتعرف أعمالها ووظائفها الداخلية، وبناء الهيكل التنظيمي لكي تستطيع إستقطاب اشخاص حسب الوصف الوظيفي لتلك الوظائف ، حيث أن عمل المنظمة الكلي يجزأ إلى أعمال ووظائف من قمة الهرم التنظيمي، ويمر بمستويات إدارية متعارف عليها، فالمستوى الإداري الأول في الهيكل التنظيمي يشتمل على أعمال ووظائف إدارية رئيسة، أما المستوى الإداري الثاني من الهيكل التنظيمي فيتضمن أعمالاً ووظائفَ منبثقه من الوظائف والأعمال الرئيسة، إذ يكون مجموع الوظائف والأعمال المتفرعة وحدات إدارية يطلق عليها (الإدارة الوسطى)، التي تقسم أعمالها ووظائفها إلى أعمال ووظائف فرعية أصغر، ليكون مجموعها (الإدارة التنفيذية) أو الإدارة المباشرة، وهي تمثل المستوى الإداري الثالث في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة نجد عمل المنظمة يمثل نظاماً شاملاً ومتناسقاً، يشتمل على وظائف وأعمال رئيسة وفرعية تتكامل فيما بينها بهدف تحقيق رسالة المنظمة، وغاياتها، وأهدافها الحالية والمستقبلية(بلال، 2004).

وهنا يبرز الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المنظمة لرسالتها، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم لكل عمل أو وظيفة داخل المنظمة الدور المناسب لها الذي يجب أن تقوم به داخل منظومة العمل في المنظمة، والذي يتم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل أو تلك الوظيفة، وذلك بفاعلية تامة، وعلى أسس علمية مدروسة، وطرق عملية حديثة ومتقدمة، لكي تتمكن هذه الموارد البشرية من أداء أعمالها بكفاءة عالية، ومن ثم يؤثر ذلك في الأداء العام ككل بالإيجابية والفاعلية والتقدم، حيث أن عملية تصميم الوظائف تقع في الأساس على عاتق جميع إدارات المنظمة، وتعد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية من أهم أعمالها، بل من صميم عملها(الخزامي،2003).

3.3.2.2. تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط القوى البشرية يعتبر من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، لدوره الرئيسي في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها، فالقوى البشرية عامل أساسي من عوامل الإنتاج، تتطلب تركيزاً واهتماماً خاصاً من الإدارة الراغبة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبالتالي تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل، والإستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن

الكمي والنوعي، بين ما تحتاج إليه المنظمة وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً خلال فترة الخطة(حسن، 2003). ونظرا لتغير البيئة التي تعمل بها المنظمات بصفة مستمرة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية ينبغي أن تكون مستمرةً لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع إنجاز الأنشطة المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.(بلال، 2004)

1.3.3.2.2. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه أحد الأنشطة والممارسات الأساسية، التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها (عقيلي،2005). كما ويعرف العلاق(2004) تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين، للإيفاء بهذه الإحتياجات.

وبعد استعراض المفاهيم الموضحة لتخطيط الموارد البشرية فإن الباحث يشير إلى أن التعدد في وجهات النظر بين الكتاب لا يصل إلى حد التناقض فيما بينهم، وإنما تتحدد وجهة نظر الكاتب بالمدى الزمني الذي يغطيه تخطيط الموارد البشرية، ذلك المدى الذي يجعل من مضمون عملية التخطيط أكثر أو أقل شمولاً، فعندما يتعلق الأمر بالمدى البعيد فعلى المنظمة أن تتنبأ بالتغيرات البيئية المحتملة وتأخذها بنظر الإعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية، أي أن التركيز على البيئة الداخلي للمنظمة وبيئة نشاطها الخارجي يمكن أن يلعب دوراً أساسياً في تحديد مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية، فتسارع وتنوع التغيرات البيئية تفرض على المخطط في إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في فهم نوع التغير وحجمه، بالتالي تحديد الخطة الأفضل لتحقيق حالة التكيف مع هذه التغيرات.

واعتماداً على ما تقدم يمكن للباحث تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة، لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل ذات كفاءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.

2.3.3.2.2. أهداف التخطيط للموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، ويجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

وبناء على ذلك فإن هناك تنوع في الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من جراء القيام بتخطيط مواردها البشرية، ويمكن إجمالها على النحو التالي(ماهر،2004):

- تحقيق قدرة المنظمة في الإستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها، وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة.
- يعتبر التخطيط هو السبيل الذي يتم من خلاله تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة والتي تنشأ نتيجة حالات متنوعة، إضافة إلى حالات تطوير العمل أو توسيع خطوط الإنتاج، ويعمل التخطيط على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها، كما إنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المتناسبة مع العاملين في المنظمة(عبد الباقي،2002).
- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.
- يعتبر من الوسائل المهمة لحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل لمستويات معينة منهم، ويقدم التخطيط التهيئة الجيدة لأعمال الإستقطاب والإختيار والتعيين للموارد البشرية، كما إنه يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين(راوية،2003).
- يوفر التخطيط المسبق للمنظمة آلية التعامل مع مختلف الأنظمة دون التعرض للمساءلة، وذلك بسبب حصول المنظمة من خلال التخطيط على القدرة لتحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وغيرها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- مساعدة المنظمة على مواجهة المتغيرات في العمل، وتوفير آلية الترابط والتكامل بين البرامج الأخرى في المنظمة (شوقي،2000).

3.3.3.2.2. أهمية التخطيط للموارد البشرية:

إن أهمية تخطيط الموارد البشرية ترجع إلى حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية, وتغيرت مشاريعها أو إستراتجيتها، ويؤثر التغير على عرض وطلب العمالة ، وبالتالي إعادة النظر من طرف المنظمة من جديد ، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي(الخزامي،2003):

- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالوظيفة الشاغرة، وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- تزويد المنظمة بالعمل ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف.

4.3.3.2.2. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على فاعلية التخطيط للقوى البشرية وهي كآلاتي(صالح ،2004):

- التغيرات الحاصلة في التركيبة الديموغرافية في مكان البلد من حيث السن والجنس والنوع ومدى تأثير هذه التغيرات على حجم المعروض من قوة العمل.
- التطورات التكنولوجية في المجالات المختلفة التي تؤدي إلى إتساع حجم الحاجة إلى تخصصات و مهارات معينة ونقص في الحاجة إلى مهارات أخرى، وكذلك إلغاء وظائف حالية وبروز وظائف جديدة، وزيادة أو نقص عرض القوى العاملة لمجموعة من التخصصات.
- درجة التطور والنمو الاقتصادي المتحققة في البلد، ومدى الإنفتاح الإقتصادي، فالنهضة

الصناعية التي رافقتها الحاجة إلى القوى العاملة بعكس الكساد فإنه يؤدي إلى انخفاض الطلب على القوى العاملة.

- السياسة التعليمية المعتمدة في البلد ومدى قدرتها على خلق كوادر بشرية وفقاً لما تطلبه المنظمات وقطاعات العمل من مهارات ومعارف و تخصصات .
- السياسة العامة للدولة بشأن القوى العاملة والقوانين التي تؤثر على سياسة منظمات الأعمال ولذلك الضغوطات التي تمارسها النقابات والإتحادات المهنية باتجاه رعاية المنتسبين.
- القيم الإجتماعية والعادات والتقاليد وآثراها على إتجاه الأفراد العاملين وتفصيلات مهن معينة ورفض مهن أخرى وهذا يؤثر على حجم المعروض في قوة العمل.

لذا فعلى الإدارة القيام بتخطيط مواردها البشرية بما يضمن لها حسن اختيار مواردها والإرتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة، وذلك في ظل عوامل تفرض نفسها على المنظمات الحديثة، منها ازدياد حجم المؤسسات وتنوع الوظائف والمنافسة الحادة وضرورة تحسين الجودة والخدمات وتقديم الأفكار ومجابهة التقدم التكنولوجي، وما يتبعه من تغير في الوظائف وفي الهياكل التنظيمية وإحلال الوظائف محل أخرى(شوقي،2000).

وبناء على ما تقدم فإن الباحث يشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفاعليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والإستقرار والتوسع والنمو وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة.

لذا وجب على المنظمات إستقطاب العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها. ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالإنتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

4.3.2.2. وظيفة تقييم الوظائف:

هناك العديد من التعريفات الموضحة لوظيفة التقييم، وسوف أقدم عرض موجز لأهم هذه التعريفات. يقدم الشاويش(2005) تعريف لتقييم الوظائف بأنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله المقارنة بين الوظائف من حيث المسؤوليات والواجبات والمؤهلات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة وذلك من أجل تحديد أهمية وقيمة كل وظيفة تمهيداً لتحديد الأجر العادل لها. وتعرف كذلك بأنها عملية تحليل وتقدير للوظائف، لتأكيد قيمتها النسبية، ولاستخدامه كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المنظمة، يصلح للإعتماد عليه في وضع سلم الأجور(زهير،2001). فعملية تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار ما يملكون من إمكانيات وخبرات.

1.4.3.2.2. أهمية تقييم الوظائف:

هنالك العديد من المزايا الناتجة عن عملية تقييم الوظائف وهي كالآتي(الفارس وآخرون، 2000):

- تحقيق نوع من العدالة في الأجور التي تدفعها المنظمة.
- يساعد تقويم الوظائف على تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناء على القيم النسبية لوظائف المنظمة.
- يعد تقييم الوظائف عاملاً من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي وزيادة الرغبة في العمل والروح المعنوية للأفراد.
- إن اعتماد تقويم الوظائف على عمليات تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة من شأنه أن يجعل التقويم مصدراً للمعلومات الصحيحة واللازمة للإدارة للقيام بوظائف الإختيار والتدريب والنقل والترفيع.

وفي هذا السياق فإن الباحث يشير إلى أن تقييم الوظائف عملية تصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد الأهمية النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها، باستخدام طرق وإجراءات رسمية، من أجل تقدير قيمة وأهمية كل منها، ويتم في ضوء ذلك تحديد التعويض المادي الذي تستحقه، وبشكل يحقق معه العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة، فينتهي الأمر بدفع تعويض عالي للأعمال والوظائف التي تحصل على تقييم مرتفع،

وتعويض أقل للتي تحصل على تقييم منخفض، وهذا يعني أن التعويض يتناسب طردياً مع زيادة قيمة الوظيفة التي يحددها التقييم وذلك في ضوء نتائج تحليلها وتوصيفها، التي تبين مدى ودرجة صعوبتها، وحجم مسؤولياتها، وخطورتها، ومتطلبات أدائها.

5.3.2.2. وظيفة الإستقطاب:

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم الإستقطاب ومن ضمنها: يقدم الصيرفي(2005) تعريف للإستقطاب على أنه سياسة جلب الموظفين بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم و الالتحاق بالوظيفة. أما حجازي (2005) فيعرفه بأنه كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محوراً جاذباً لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث القول بان الإستقطاب هو عمليات البحث والدراسة والتحري عن المورد البشري ذات الكفاءة والتأهيل، لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

1.5.3.2.2. أهمية الإستقطاب:

تظهر أهمية الإستقطاب من خلال ما يلي(المرسي،2003):

- فتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات.
- تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية لكل نوعية من التخصصات.
- يعد الإستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
- توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهم الأفضل.

2.5.3.2.2 أهداف عملية إستقطاب الموارد البشرية:

تهدف عملية الإستقطاب إلى تحقيق ما يلي (صالح ،والسالم ،2006):

- حصر عمليات الإستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات

والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين).

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة .
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على إستقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الإختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف .
- الإسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية .

بالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الإستقطاب المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم للعمل ف

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.
- توسيع قاعدة الإختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لإختيار الأنسب من بينهم.
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف سواء في القطاع العام والخاص.
- الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعدادتهم واهتماماتهم وطموحاتهم .
- عدم الإكتفاء بالتركيز على إستقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الإحتفاظ بهم.

ويعد الإستقطاب خطوة رئيسية لترجمة مبادىء الجدارة إلى واقع عملي، إذ تهدف جهود الإستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف، وزيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة منها .وفوق كل ذلك تساعد جهود الإستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة ، فإنها تساعد كذلك على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للرد، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الإستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له.

3.5.3.2.2. العوامل المؤثرة في عملية إستقطاب الموارد البشرية :

تعتبر عملية إستقطاب 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 والإجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الإعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال إذ أن تجنبها للأخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في السياسة الإستقطابية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب يمكن المنظمة دائماً في تحقيق سبل التفوق في إنجاز الأداء بالشكل السليم. إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في فاعلية الإستقطاب للقوى البشرية وهي :

- سمعة المنظمة :إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر المهم في إستقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء ومن الأمثلة على ذلك :

  - الرواتب والأجور المجزية.
  - الترقيات والتقدم المناسب والسريع في الوظيفة.
  - الضمان الصحي والضمان الإجتماعي للعاملين.
  - الموقع الملائم والسليم.
  - الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد والعجز.
  - استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد.

- الظروف الإقتصادية :تلعب الظروف الإقتصادية السائدة دوراً فاعلاً في عملية الإستقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لأسباب إقتصادية كزيادة البطالة أو التضخم فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلباً للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في إستقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات(حمود،الخرشة،2007)
- الإتجاهات الإجتماعية السائدة :إن المجتمع وطبيعة الإتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في إستقطاب العاملين ، إذ إن المجتمع غالباً ما يشكل توجهاً ايجابياً نحو منظمة أو عمل ما ولأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الإتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع (كسياسة العيب)السائدة تجاه بعض الأعمال، لذا فإن هذه المنظمات لا تعاني

مشاكل أو صعوبات أو جهود في عملية الإستقطاب للقوى البشرية، بعكس المنظمات التي تعاني من أثر الإتجاهات الإجتماعية نحو بعض الاعمال .(حمود،الخرشة،2007).

- الإستراتيجية التنظيمية : إن المنظمات التي تركز على استراتيجية الكلفة الأدنى تسعى إلى تهيئة الموارد البشرية والحصول عليها، بتركيزها على الموارد البشرية داخل المنظمة ، وهذه الإستراتيجية تسمى بإستراتيجية الإستقطاب الداخلي . ويكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقيه إلى الوظائف الأعلى ، أما إذا كانت المنظمة تتبى استراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنويع في المنتجات أو الأسواق فهي تنهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها لذا فإن اتجاهها نحو إستقطاب الموارد البشرية الكفؤه من الخارج سيكون هو الأساس.(عباس،2003).
- الخصائص البيئية: تتمثل البيئة التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية أو البيئية الخاصة التي تسمى بيئة المهمة والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين والمالكين والزبائن والمنافسين والممولين . تؤثر جميع هذه المتغيرات بصورة مباشرة أو غير مباشرة على استراتيجيات جذب وإختيار المصادر الخاصة بالموارد البشرية ففي ظل البيئة المستقرة والبسيطة نسبياً والتي يمكن معرفة مكوناتها واتجاهاتها إلى حد ما .(عباس ،2005).

4.5.3.2.2. مصادر إستقطاب الموارد البشرية:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية، فلا بد للمؤسسة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الإستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر، وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل(ماهر،2003).

أولاً: المصادر الداخلية: والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ومنها (ماهر ،2006).

- الترقية : تلجأ المنظمة لهذا المصدر في حالة الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الاسلوب بعض المزايا مثل : . تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية . ورفع الروح المعنوية للعاملين لكي يشعروا بالأمن الوظيفي وأن المنظمة التي يعملون بها توفر لهم فرص الترقي والنمو في المستقبل . ويوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل وتلك العمالة لا تحتاج إلى تكاليف تدريب وتطوير وغيره من البرامج التدريبية . وتقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، يوضح فيها كل وظيفة والوظائف الأخرى والإجراءات التي يجب اتباعها للترقية (عبد الباقي ،2004).
- النقل الوظيفي : يتم تطبيق سياسة االإستقطاب والتوظيف من داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة، وهذا النوع من المصادر تلجأ المنظمة له عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي (عبد الباقي ،2004).
- مخزون المهارات: وتستخدم المنظمة ذلك الأسلوب عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات ، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عمن تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية (ماهر، 2006).
- الإعلان الداخلي : يطلق عليه Job Posting ، 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 توضح المنظمة حاجتها (عقيلي ،2005).
- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: إذا أرادت المنظمة شغل إحدى وظائفها ذات التخصصات النادرة ، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم الشروط لشغل تلك الوظيفة أو المهنة ، وإغرائهم بالإلتحاق بالعمل لديها (ماهر،2006).

ومن أهم مزايا هذا النوع من التوظيف ما يلي

- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل مما يقلل تكاليف التدريب .

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يعزز الولاء والإخلاص والإستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة .
- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم .
- المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.
- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية .

أما أهم العيوب فهي كما يأتي:

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج ، ونقص التنويع في الإهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية.
- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية .
- قلة عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة نسبياً .
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.(عقيلي ،2006).

ثانياً: المصادر الخارجية: ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها (ماهر،2006).

- التقدم المباشر للمنظمة :تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون مباشرة أو عن طريق تقديم طلبات التوظيف، حيث تقوم المنظمة بالإحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم، ثم تقوم إدارة الموارد بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالإتصال بأصحاب تلك الطلبات عند الحاجة إليهم ، حيث تجري عليهم الإختبارات اللازمة للإختيار (Dessler,2005).
- الإعلان : من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكانية شغلها من داخل المنظمة، فقد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.(عبد الباقي ،2004).
- وكالات ومكاتب التوظيف : ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف :

- وكالات أو مكاتب عامة : وهذا النوع من المكاتب عبارة عن مكاتب عمال عامة تدار من قبل الحكومة ويتم الإشراف عليها أيضاً بواسطة الحكومة ، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين عن العمل لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل،وأما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات العاملين فإن هذه الوكالات تقوم بصرف (إعانات بطالة)، وذلك كما هو مطبق في الدول الأوروبية(العيلة ،2008).
- وكالات أو مكاتب خاصة : وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب وإستقطاب العمالة واختيارهم أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات أو الشركات لتخصص معين، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً بإستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات المتخصصة (ماهر،2006).
- المدارس والجامعات :تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد المتخصصة،وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية،فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها، ففي هذا الأسلوب من أساليب الإستقطاب تتبع بعض الشركات الصناعية ، تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس أو المعاهد بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية، وتقوم بصرف مقابل نقدي رمزي أو وجبة غداء أثناء التدريب، وذلك لخلق رغبة جدية لدى المتدرب لكي يلتحق في العمل عندهم، وتلك الطريقة توفر فرصة لتقييم الأفراد ومن خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعليم ودافعيتهم ، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم(ماهر،2006) .
- المنظمات المهنية : تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل ، تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد،ومن أمثلتها جمعية(المحاسبين والأطباء والمهندسين والمحامين) حتى أنه في الولايات المتحدة الامريكية ودول اوروبا يوجد جمعية خاصة بمدراء الموارد البشرية (العيلة ،2008).
- موظف مختص بالإستقطاب :إذا احتاجت إدارة الموارد البشرية إستقطاب عدداً كبيراً من المرشحين ، كما بالنسبة للإستقطاب من بين طلبة المدارس والجامعات ، ستحتاج إلى عدد كبير من الموظفين ، الذين يقومون بالمقابلة والمساعدة في تقديم الطلبات وغيرها، يمكن للمنظمة أن تحتفظ بموظفين في إدارة الموارد البشرية وظيفتهم هي إستقطاب المرشحين، وشائع حالياً في الدول المتقدمة أن المنظمات تستعين بأشخاص اختصاصهم

هو الإستقطاب ، فيكون تعيينهم على أساس وقتي ولقاء أجر (برنوطي، 2004).

- نظم أتمتة للبحث عن المرشحين: أدى تطور الإتصالات إلى مجموعة من الأساليب الحديثة للبحث عن العاملين وفيما يلي أسلوبين تم تطورهما في الولايات المتحدة الامريكية وحققنا درجة من النجاح بشكل يوحي بإحتمالات إنتشار استخدامها وهم :

- ✓ قواعد بيانات لصحف الأعمال :قد بدأت الكثير من المنظمات الدولية والمهنية ،إعداد قاعدة بيانات تتضمن المعلومات التعريفية الأساسية التي تظهر في صحيفة الأعمال ، والتي يمكن للباحثين عن أشخاص بمؤهلات معينة الإستفادة منها.
- ✓ نظام أتمتة لحصر المتقدمين للوظائف: إذا ما قامت منظمة ما نظام للمعلومات عن العاملين، يمكنها بسهولة توسيعه ليضم أيضاً نظاماً فرعياً يتضمن قاعدة بيانات عن العاملين ، وعن غيرهم من المرشحين لإشغال وظائف ذات متطلبات معقدة ، وفي هذه الحالة يستطيع أي مدير يحتاج لأي شخص بمؤهلات معينة أن يرجع لى هذا النظام ليحصل على أسماء من يملكون المهارات والمؤهلات المطلوبة وهذا النظام يمكن استخدامة بسهولة (برنوطي،2004).

إن لجوء المنظمة إلى البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق الإستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا ومنها الحصول على المهارات المتنوعة والنادرة التي تسهم بتحقيق المزايا التنافسية، والمحافظة على تكاليف التهيئة والتدريب، وإجراء التغيير والتعديل في المنظمة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الجديدة بالإضافة إلى إمكانية قيامها بعلاقات مع المؤسسات الأخرى(حجازي،2002). كما أن هنالك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية من أهمها إنخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل والمنظمة وهذا يتطلب إعداد برامج للتطبيع الإجتماعي لدمجهم مع قيم وثقافة المنظمة وسياساتها، وعدم تلاؤم أو توافق العاملين الحاليين مع العاملين الجدد قد يؤدي إلى حصول صراعات، لذا لا بد من الإحاطة بهذه الظاهرة وتقليل آثارها لأنها تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي، وشعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة قد يؤدي بهم إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد(أبو شيخة, 2000).

5.3.2.2. وظيفة الإختيار والتعيين:

عند ذكر مفهوم الإختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتان مختلفتان منفصولتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن

التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الإختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفاً في المنظمة، وذلك بعد إجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة (أبو شيخة،2000). فيقدم حمود والخرشة (2006) تعريف لعملية الإختيار والتعيين على أنها " جميع الأنشطة التي يتم من خلالها إنتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية".

ويعرفها الشاويش(2005) على أنها "إختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الإستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

وبناء على ما سبق من مجموعة التعريفات يمكن للباحث تعريف الإختيار والتعيين على أنه منظومة أداء تهدف إلى إتخاذ قرار بشأن المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة واختيار الأكثر ملائمة منهم وفقاً لمجموعة من الإجراءات،حيث أن مدخلات هذه المنظومة مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الإختيار والتعيين، أما مخرجاتها هي قرار بالتعيين وموظف جديد داخل المنظمة.

1.5.3.2.2. أهداف إختيار الموارد البشرية:

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسات عملت على إجراء سياسة الإختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها(ماهر،2003):

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه، عن الفرد المناسب.
- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الإختيار الفاعل.
- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

2.6.3.2.2. أهمية الإختيار والتعيين:

تتضح أهمية الإختيار والتعيين للمنظمة والموظف حيث أنه ومن خلال تعيين الكفاءات وأصحاب القدرة والمهارة يمكن للمنظمة بالإرتقاء بآدائها ويحسن مستوى جودة خدماتها، كما أن إتباع العدالة بين المرشحين للوظائف يحسن سمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها(نصر الله، 2002)، كما أن إتباع سياسات فاعلة وعادلة يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وتزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وينمي لديه الولاء التنظيمي، كما أن سياسة الإختيار الفاعلة تشعر الموظف بالأمان الوظيفي وأن المنظمة لن تتخلى عنه، بالإضافة إلى أنه ومن خلال الإجراءات السليمة للإختيار تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والإتجاهات والحصول على الأجر المناسب الأمر الذي يزيد من رضا الموظف عن الوظيفة التي يشغلها (حمود، الخرشة،2006).

كما أن إجراءات الإختيار والتعيين الفاعلة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقية للموظف، الأمر الذي يسهل عملية تدريبيه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه، ويمكن من خلال ذلك تقليل حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو تركه، الأمر الذي يخفض معدل دوران العمل(المدهون، 2003).

ويلخص الباحث القول بأن هناك أثر واضح لعملية الإختيار والتعيين على أداء المنظمات وأنشطتها من حيث الإرتقاء بأداء المنظمة من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب الخبرات والقدرات، حيث أن أداء المنظمات ما هو إلا مجموعة أداء العاملين فيها، كما أن إتباع سياسات الإختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيراً بسمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها.

3.6.3.2.2. قرار التعيين للموارد البشرية:

قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيرا تنتهي مع التعيين، ومع الوصول لقرار التعين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقاتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها، بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم إختيارهم وتخطوا بنجاح جميع مراحل عملية الإختيار يصبح من الضروري استقبالهم كعاملين جدد وتزويدهم

بالمعلومات التفصيلية والعمل على دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المنظمة، ويتطلب ذلك برنامج للتوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظف الجديد بمنظمته وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ورؤسائه وزملائه وذلك في المرحلة الأولى من تسلم العمل(الهيتي،2005).

7.3.2.2. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية :

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات إستقطاب واختيار وتعيين، أو برامج أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية(الهيتي،2005). ويقدم زوياف (2003) تعريف لتقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية. أما نصر الله (2002) فيعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى آدائه بل التأثير على مستوى آدائه مستقبلاً.

بناء على ما سبق يمكن للباحث النظر إلى عملية تقييم الأداء بأنها عملية مستمرة تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين بشكل موضوعي، من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في آدائه وذلك ليتم مكافئة الفرد وتحفيزه بقدر ما يعمل وينتج، وبالتالي فإن تقييم الأداء يمثل الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، وهما تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المدراء والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

1.7.3.2.2. أهمية تقييم الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية كبيرة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات، ونشاط، ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية(أبو شيخة،2000) . وتظهر أهمية تقييم الأداء في ما يلي (ربايعة،2003):

- إختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة آدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير آدائهم ورفع معنوياتهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- تؤدي نتائج التقييم إلي إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

أما وبالنسبة لأهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين، فتكمن في أنها تدفع المديرين والمشرفين إلى توسيع دائرة إمكانياتهم الفكرية، وأن يسعوا دوماً إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية لغرض تقييمهم تقييم موضوعي وواقعي وبناء على أداء العاملين معهم، إضافة إلى أن عملية التقييم تساعد المديرين على بناء وتطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، وتشجعهم إلى التقرب منهم والتعرف على المشاكل والصعوبات التي تعتريهم أثناء العمل(سلطان،2003). وبالنسبة لأهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين والمرؤوسين، فتكمن في شعورهم بأنهم يعملون في مجال تسوده العدالة والأنصاف وأن كل الجهود التي يبذلونها في أعمالهم ستلقى التقييم العادل لبيان مستوى جودتها من شخص لآخر، مما يزيد ذلك من شعورهم بتحمل المسؤولية تجاه المنظمة، إضافة إلى أن عملية تقييم أداء العاملين تدفعهم إلى الإجتهاد والعمل الدءوب لتحقيق هدفين أحدهما حصوله على الإحترام والتقدير والمكافئة في عمله وثانيهما شعوره الشخصي بتقديم ما يناسب الأجر الذي يتقاضاه ومسؤوليته أنه جزء من نجاح المنظمة التي يعمل فيها(عباس،2003).

1.7.3.2.2.فوائد تقييم الأداء:

إن لتقييم الأداء العديد من الفوائد يمكن إيجازها بما يلي(جودة،2008):

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات بمعلومات عن أداء العاملين لديهم، وهو الوسيلة الأكثر

موضوعية التي تعطي الرؤساء فكرة واضحة عن أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر.

- يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعروا بأن جهودهم المبذولة داخل العمل هي محل تقدير واحترام، وأن هدف المنظمة من تقييم الأداء هو معالجة نقاط الضعف لديهم، وإن القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية أو المكافآت لا تتم إلا على أساس جهدهم في العمل مما يشعروهم بالعدالة والمساواة.(نصر الله،2002)
- إشعار الموظف بمسؤوليته، عندما يدرك العاملون أن نشاطاتهم وجهودهم موضع تقييم من قبل رؤسائهم، وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمستقبلهم الوظيفي، سوف يشعرون بالمسؤولية تجاه أنفسهم، وسوف نجدهم يتفانون في بذل الجهود والطاقات لتأدية أعمالهم على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة ورؤسائهم (Jack ,2005 &John).
- يساعد على إتخاذ قرارات تتعلق بالإقتراحات لتحسين أداء المرؤوسين، أو إقتراح المكافآت المالية المناسبة، وترقيتهم وكذلك تولي مناصب قيادية أعلى.
- تقليل معدل دوران العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة والموضوعية في إتخاذ قرارات شؤون العاملين.
- تزويد مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم في المنظمة.
- يساعد المسئولين بالمنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في أهداف المنظمة.

هنا فإن الباحث يؤكد على أن عملية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، على جميع مستويات المنظمة إبتداءاً من الإدارة العليا وانتهاءاً بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلائم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولائهم لها.

وفي نهاية استعراض وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن الباحث يؤكد على ضرورة الإهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها، أساليبها الإدارية، ثقافتها

التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على موائمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجةَ الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

4.2.2. نبذة عن قطاع الإتصالات :

منذ مدة ليست بالقصيرة والعالم ومن ضمنه منطقتنا العربية وساحتنا الفلسطينية تشهد مناقشات خصبة ومبادرات كثيرة ومشاريع متعددة تهدف إلى الاهتداء إلى الطريقة الأمثل ، للتعامل مع التطورات والتغييرات التي تواكب ثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات خاصة وأن مثل هذه التطورات قد فتحت آفاقاً جديدةً وأبواباً متعددةً للتنمية ولجسر الهوة بين المجتمعات المتقدمة تقنياً والأخرى التي لم تتمكن من اللحاق بهذا الركب والإستفادة من هذه الثورة وظهرت على السطح وفي العديد من المقالات والإستراتيجيات. ولا شك أن الميزة الرئيسية للقرن الحادي والعشرين ، هي ثورة وسائل الإتصال الحديثة بكل أبعادها الإقتصادية ، التكنولوجية ، الإجتماعية ، السياسية والاعلامية والتي تأثرت من الإنفجار المعلوماتي الهائل في كافة جوانب المعرفة البشرية وسبل إتاحتها وانتقالها بين المجتمعات حتى أصبحنا نتعامل مع أطراف العالم وكأنهم من الجيران ذوي القربى ، وأصبح من العسير على الإنسان استيعاب كل المعلومات المتوفرة ودراستها واستغلالها كما ينبغي . وهذه الصعوبة تحتم علينا كمجتمعات عربية وكشعب فلسطيني تطوير تقنيات وأساليب مبتكرة لمعالجة المعلومات بطريقة رشيدة وذكية وإبداعية وبصورة نضمن من خلالها أن تساهم هذه الثورة في خدمة قضايانا الوطنية وتنمية مواردنا الإقتصادية والبشرية .

1.4.2.2. شركة الإتصالات الفلسطينية :

تأسست شركة الإتصالات الفلسطينة سنة 1995م. كشركة مساهمة عامة وباشرت أعمالها في الأول

من يناير عام 1997م كمشغل ومقدم خدمات الإتصالات من شبكات الهواتـف الثابتـة والخلويـة والإنترنت وخدمات تراسل المعطيات والمعلومات، والـدارات الرقميـة المـؤجرة . وأصـبحت الإتصالات الفلسطينية أحد أسس الإقتصاد الفلسطيني ، وداعمة لنموه وتطوره وبوصلة للإسـتثمار بإعتبارها المساهم الرئيسي والمشغل الأكبر في الإقتصاد الفلسطيني.

1.1.4.2.2. رؤية الإتصالات الفلسطينية :

تتطلع الإتصالات الفلسطينية إلى أن تكون المؤسسة الرائدة في قطـاع الإتـصالات و تكنولوجيـا المعلومات في فلسطين ، و ذلك من خلال توفير البنية التحتية المتطورة و القادرة على مواكبة آخر المستجدات في هذا القطاع ، و توفير كافة خدمات الإتصالات الأرضية و الخلوية و المعلوماتيـة و خدمات الإنترنت و الخدمات المضافة ، و الإستثمار في مشاريع ذات علاقه بقطاع الإتـصالات ، سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي أو العالمي للمساهمة في تطوير الاقتـصاد الفلـسطيني و تحقيق عوائد مجزية للمساهمين .

2.1.4.2.2. الاستراتيجية :

تعمل الإتصالات الفلسطينية على توسيع انتشارها في السوق الفلسطيني و تنويع خدماتها و تقـديمها على شكل حزم متكاملة للمستهلك الفلسطيني سعياً لإرضائة و الحفاظ عليه ، و اتبعت الإتـصالات في سبيل ذلك سياسة التخصص من خلال إنشاء شركات مستقلة تعنى كل منها بجانب من جوانـب العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنسجمة مع رؤية مجموعة الإتصالات و المتمثلة بما يلي :

- توسيع إنتشار الهاتف الثابت و الخدمات المضافة الخاص به بإعتباره السلعه ذات الجـوده العالية و السعر المنافس .
- توسيع إنتشار الخدمات الخلوية لكل فرد فلسطيني و العنايه بجودة الخدمه و تنوعها .
- بناء بنية تحتية متطورة بثقافة المعلوماتية ، و نشر ثقافة الإنترنت و تعزيز استخدامها فـي مختلف نواحي الحياه .
- زيادة عدد مراكز الإتصالات و تطويرها و تحديث آلية عملها باستمرار و توفير خدمات و سلع حديثة و الإهتمام بجودة آدائها من خلال موظفين على درجة عالية من المهنية .
- القيام بحملات تسويقية تشجيعية للمشتركين لتسويق خدمات الشركة .
- التطوير الدائم لجميع مكونات شبكة الإتصالات الفلسطينية .

- الاستثمار محلياً و إقليمياً و دولياً في مشاريع تنسجم مع رؤية الإتصالات.

3.1.4.2.2. الأهداف الرئيسية :

- توفير أحدث نظم و خدمات تكنولوجيا الإتصالات و أنظمة المعلومات و تراسل المعطيات و الخدمات المضافة لتلبية كافة احتياجات المشتركين في كافة التجمعات الفلسطينية .
- تحقيق عوائد إستثمار مجدية للمساهمين و المحافظة على إستثماراتهم و العمل على تحقيـق توقعاتهم و طموحاتهم و تأمين الإتصال و التواصل معهم بشكل مستمر .
- تقديم أوسع رزمة من الخدمات لأكبر قاعدة من المشتركين في كافة المناطق الفلسطينية .
- المساهمة في بناء لبنات المجتمع الفلسطيني من خلال دعم أكبر قدر ممكن من المبادرات و الأنشطة الإجتماعية و التربوية و التعليمية و الصحية و الإقتصادية و تطوير البنية التحتيـة لخلق علاقة تواصل متميزة بين شركات المجموعة و المجتمع الفلسطيني بما يـساهم فـي تحقيق طموحات المجتمع و تعزيز قدراته . (موقع شركة الإتصالات الفلسطينية)

2.4.2.2. وزارة الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات :

وزارة الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات تقوم بدور هام في تعزيز الأسس لبناء مجتمع معلومـاتي يستطيع مواكبة كافة التطورات التكنولوجية ، و يساهم في تسريع التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و تتيح خلق فرص عمل جديدة .

لاشك أن وسائل الإتصالات و أوجه التقدم المذهلة و التقارب و حالة الاندماج بـين الإتـصالات و التقنيات و الخدمات المحوسبة المشار إليها بتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ،هي ليست مجـرد نتيجة للنمو الإقتصادي لكنها شرط أساسي للتنمية الوطنية الشاملة ؛ من خلال الدور الهـام الـذي تلعبه باعتبارها من البنية التحتية الضرورية لتنمية العمـل الحكـومي و الحكومـة الإلكترونيـة و الخدمات البريدية و العمل و الزراعة و الصحة و التعليم و النقل و الـصناعة و التجـارة و نقـل المعلومات .

إن هذا الإندماج يشكل قاعدة إرتكازية لأداء و مهام وزارة الإتصالات و تكنولوجيـا المعلومـات و الذي يصب في الإتجاه الصحيح و السليم و السائد في إطار الحركة الدولية و عولمة الإقتصاد مـن خلال مجتمع و إقتصاد المعرفة و عصر صناعة الإتصالات .

إن دور الوزارة هذا يتطلب بالضرورة توفير الإمكانيات و الإحتياجات اللازمـة للنهـوض بهـذا القطاع الهام ليأخذ دوره الأساسي في عملية التنمية الوطنية ، و يدخل في إطار شـمولية المفهـوم الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و التي يمكن ان تقود إلى تدفق حركة الإستثمارات الوطنيـة و الأجنبية المباشرة ، و تنمية المهارات التطبيقية ، و أن يشكل مدخلاً لا غنى عنه في مسار التنميـة الشاملة و التي لم تعد ذات مسار محلي فحسب ، بل أصبحت عملية يتطلب القيام بها و على درجة كبيرة من الإرتباط الإقليمي و العالمي بمواقع الإنتاج ، فضلاً عن كونها تعديلاً جـذرياً فـي نمـط الحياة.

و في إطار العلاقات على المستوى الإقليمي و الـدولي تنـشط وزارة الإتـصالات و تكنولوجيـا المعلومات في الإستفادة من برامج الدعم و التدريب التي تتيحها المؤسسات الإقليمية و الدولية بمـا يضمن تعزيز الحضور الفلسطيني في المحافل الدولية ، و كذلك برامج التدريب و تأهيل الموظفين على المستوى الدولي.

و قد تمكنت وزارة الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات من الحصول على سلسلة من القرارات التي تدعم حق فلسطيني في إدارة مواردها الطبيعية في مجال الإتصالات و تكنولوجيـا المعلومـات و البريد .

كما أن هناك عدد من المشاريع التطويرية التي تم إقرار تحويلها و يجـري العمـل علـى إعـداد الدراسات اللازمة لتنفيذها ، بما يسهم في إعادة تأهيل و تطوير البنية التحتية و تطـوير و تنميـة الموارد البشرية للوزارة .

1.2.4.2.2. رؤيا الوزارة :

مجتمع معلومات فلسطيني قائم على إتاحة المعرفة للجميع و تـسخير أدوات ووسـائل تكنولوجيـا الإتصالات و المعلومات و توظيف خدمات البريد من خلال توفير بيئة قانونية و تشريعية داعمـة ملائمة و تطبيق سياسات و اجراءات عادلة و شفافة تتيح شراكة فاعلة و حقيقية يسهم فيها القطـاع الخاص بدورة الفاعل في ظل بيئة جاذبة تؤدي إلى تدفق حركة الإستثمارات الوطنيـة و الأجنبيـة لدعم التنمية الشاملة المستدامه و تحسين جودة حياة المواطن للنهوض بالشعب الفلسطيني و تحقيـق تطلعاته في إقامة دولة فلسطينية مستقلة .

2.2.4.2.2. رسالة الوزارة:

توفير و إتاحة النفاذ الشامل إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات بأسعار مقبولـة ، و تطـوير و تنمية المهارات و تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و البريـد و خـدماتها و تـسخيرها لتكون أداة للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية الشاملة من خلال توفير بيئة قانونية و تشريعية داعمة و ملائمة و تطبيق سياسات و إجراءات عادلة و شفافة تتيح شراكة فاعلة و حقيقية يسهم فيها القطـاع الخاص بدورة الفاعل في ظل بيئة جاذبة تؤدي إلى تدفق حركة الإستثمارات الوطنية و الأجنبية في اطار تحرير سوق إتصالات منظم قائم على إتاحة الفرص و المعرفة للجميع و اعتماد المعلوماتية و الخدمات الإلكترونية وسيلة رئيسية للنهوض بالشعب الفلسطيني و تحقيق تطلعاته في إقامـة دولـة مستقلة تتمتع بالسيطرة على مواردها الطبيعية .

3.2.4.2.2. أهداف الوزارة :

- زيادة و نشر الوعي المعلوماتي على الصعيد الوطني و التعريف بالإمكانيات التي يتيحهـا قطاع الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات كأداه للتنمية الشاملة فـي إطـار الإسـتراتيجية الوطنية لتكنولوجيا المعلومات . أما الأهداف الجزئية فهي:

  - زيادة و تعزيز مراكز تقنية المعلومات و مراكز التميز .
  - تشجيع و تسهيل إقامة نوادي الإنترنت.
  - ضمان وصول خدمات الإتصالات و المعلوماتية إلى المناطق الريفية .

- ضمان الوصول إلى مستوى متطور و مواكب للمقاييس العالميـة فـي مجـال شـبكات و خدمات الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات و الخدمات البريدية و ضمان تقـديم الخـدمات لجميع شرائح المجتمع بجودة عالية و أسعار مقبولة . أما الأهداف الجزئية فهي:

  - ايصال الخدمة الهاتفية لجميع التجمعات السكانية من خلال إلزام الشركات المرخص لها بتحسين وتوسعة مستوى الخدمات و تطوير خططها .
  - بناء نظام بريدي فعال و ضمن أفضل المقاييس المستخدمة عالمياً و تطويرهـا لتـشمل كافة المدن و المخيمات و التجمعات السكانية الأخرى .
  - مرونة النفاذ الشامل إلى شبكات و خدمات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات .

- فتح و تحرير أسواق خدمات الإتصالات أمام مشغلين جدد في مجالي الهاتف و الخلوي

4.2.4.2.2. مهام وواجبات الوزارة :

تتولى الوزارة مهمة تنظيم و إدارة و رقابة قطاع الإتصالات في فلسطين بموجب قانون الإتصالات رقم (3) لسنة 1996 على الجهات المرخصة لتقويم آدائها بما في ذلك رقابـة أسـعار خـدماتها و مستويات جودة الخدمة التي يجب تقديمها وفي هذا السياق تتنوع الواجبات و المهـام علـى نحـو يستجيب لمتطلبات تحقيق الاهداف :

- الخدمات البريدية
- الحاسوب الحكومي
- إدارة المعلومات المركزية
- هيئة تنظيم قطاع الإتصالات
- العلاقات الإقليمية الدورية
- إعداد القوانين و التشريعات
- بناء الشبكة الحكومية المستقلة
- الرقابة الفنية و المالية و الإدارية
- المشروع الوطني للحكومة الإلكترونية
- متابعة المفاوضات مع الجانب الإسرائيلي
- إدارة و تخطيط الترددات الوطنية و تخصيصها و مراقبتها
- محطات الإرسال الإذاعي و التلفزيوني و الفضائي و اللاسلكي
- الإستراتيجية الوطنية للإتصالات و تكنولوجيا المعلومات
- ترخيص خدمات الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات و الخدمات البريدية

5.2 الدراسات السابقة

1.5.2. الدراسات العربية:

سوف يتم التطرق إلى ما جـاء في أدبيات الفكر الإداري الحديث و الدراسات السابقة حول عملية التوظيف ، والطرق والأساليب المعمول بها ، والمعايير والسياسات المتبعة في عمليتي الإستقطاب

والإختيار والتعيين في الوظائف بشكل عام ، حيث إن عملية التوظيف هي الإمتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إستقطاب الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية ، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجـه ، وتعد عملية الإستقطاب والتوظيف من أهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة إنجازها ، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية التطويرية للمنظمة .(الهيتي ،2003).

وتتضمن عملية التوظيف عنصران أساسيان هما الإستقطاب ، الإختيار والتعيين ، وقبل الحديث عن هذين العنصرين يجب أن نذكر موضوعاً مهماً وهو تخطيط القوى العاملة حيث يتم تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج للفترة القادمة (ماهر ،2006).

دراسة العيلة (2008): دراسة بعنوان "واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات قطاع غزة "،هدفت الدراسة إلى : التعرف على عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي ومعرفة مدى جودتها وملاءمتها وانعكاستها على عملية الإختيار والتعيين. ودراسة مدى إلتزام وزارة التربية بعمل وتطبيق وصف وتوصيف وظيفي أثناء عملية التوظيف ،وتعزيز مواطن القوة ومحاولة إصلاح مواطن الضعف. والتعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف في وزارة التربية وعلاقته بجودة عملية التوظيف. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن يتوفر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها ،كما أنه يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية الشاغرة المعلن عنها. وأن وزارة التربية تقوم بعمل تخطيط إستراتيجي دقيق للموارد البشرية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها بدرجة متوسطة. وأن يتم التعيين في الوظائف الإدارية والتدريسية بالوزارة طبقاً للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة بدرجة عالية. وأن يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الإختبارات والمقابلات الخاصة بالتوظيف بوزارة التربية من عدة تخصصات ،وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف. وقد أوصت الدراسة بالأتي : الإهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف . ومضاعفة إهتمام الوزارة بعمل تخطيط إستراتيجي دقيق للموارد البشرية. وضروة العمل على التنسيق المسبق مع الجامعات الفلسطينية بخصوص الإحتياجات المطلوبة من التخصصات الأكاديمية والمهنية .

دراسة (زقوت، 2007) :دراسة بعنوان "تطوير معايير إختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين "وهدفت الدراسة إلى : الكشف عن

أثر كل من نوع الوظيفة والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات عينة الدراسة لمعايير إختيار مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث. وتطوير معايير إختيار مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة بالأتي : أهمية نتيجة المقابلة الشخصية وضرورة إعتماد السيرة الذاتية في عملية تصنيف وترتيب المتقدمين. وأهمية رفع سنوات الخدمة إلى أكثر من 10 سنوات كمعيار لعملية الفرز الأولى وإعتماد معيار سن المتقدمين وكذلك التقارير السنوية خلال الخمس سنوات الأخيرة. وقد أوصت الدراسة : تطوير معايير إختيار مديري المدارس من خلال سبع مراحل وهي :الفرز الأولي ، والإمتحان الكتابي ، والمقابلة الشخصية ، والتصنيف في قوائم ، والفترة التجريبية، وتقويم عمل المدير وتثبيته. ووضع نظام لمتابعة المديرين بعد التعيين لتقويم عملية الإختيار.

دراسة (الزرابي ،2006) : هذه الدراسة بعنوان " تقييم إجراءات إختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة " حيث طبقت الدراسة 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 إختيار الموظفين الإداريين وتعيينهم بوكالة الغوث ، وإلى التحقق من مدى فاعليتها ، ومدى الإلتزام بتطبيقها ، من أجل تطوير نظام إختيار 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 أستخدمت الإستبانة كأداة بحث رئيسية .وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وبنسبة 72.4% ،وكذلك مرحلة الإعداد للمقابلة كانت نسبتها 71.4% . وإن إختيار أعضاء لجنة المقابلة يتم بصورة مقبولة نوعاً 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 الخبـرة المتكافئة للشهادة ، والذي يسمح بوجود المنافسة ، وإعادة النظر في طريقة تشكيل لجان المقابلات وتنويع الأعضاء المشاركين بها ، وتهيئة الجو العام للمقابلة وأتاحـة الوقت الكافي لجميع المرشحين لإبراز قدراتهم .

دراسة (الزعنون ،2006) : هذه الدراسة بعنوان " واقع الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء " أما فيما يتعلق في مجتمع الدراسة عبارة عن العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الوزارات والتي بلغت 23 وزارة وكانت عينة الدراسة عباراة عن 500 وظيفة وهي عبارة عن 14.8% من

مجتمع الدراسة ،وقد أستخدمت الإستبانة لجمع البيانات ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الإختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية ، كذلك هدفت إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على إختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية ، وكان من أهم النتائج : تدخل الكثير من العوامل الغير موضوعية في عملية الاختيار والتعيين ، وجود بعض القصور والضعف في أداء العاملين في الوظائف الإدارية . كذلك توصلت الدراسة إلى ضرورة وضع أسس ومعايير علمية سليمة لسياسات إختيار وتعيين فعالة ، وإعادة الإعتبار لمعايير الكفاءة والجدارة والأقدمية في الخدمـة .

دراسة أبو زايد (2000): بعنوان "أثر مصادر إستقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب "،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الإستقطاب المستخدمة من قبل شركات التأمين للحصول على مندوبي التأمين ومقارنة فعالية هذه المصادر من حيث الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ومعدل الغياب لدى مندوبي التأمين في شركات التأمين الاردنية . وأظهرت نتائج هذه الدراسة .تعتمد شركات التأمين على طلبات التوظيف لدى الشركة ، وتوصيات العاملين، والإعلان في الصحف ووكالات التوظيف لإستقطاب مندوبي البيع لديها . كذلك معدل أداء المندوبين المستقطبين من خلال وكالات التوظيف أقل مقارنة مع أداء المندوبين المستقطبين من مصادر أخرى . كذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين مصادر الإستقطاب المختلفة. وقد أوصت الدراسة ، بضرورة عمل الشركات على تحفيز العاملين لديها ، كذلك على شركات التأمين الإعلان في الصحف اليومية عند حاجتها لمندوبي تأمين . الحد من الإعتماد على وكالات التوظيف لإستقطاب مندوبي التأمين . كذلك على شركات التأمين دراسة مصادر الإستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال إستخدام إسلوب نسبة العائد.

دراسة المطيري (2003): بعنوان "تقييم سياسات الإختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة " ،وطبقت الدراسة على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة ، حيث اقتصرت عينة الدراسة على 20 وحدة ادارية من وحدات القطاع العام بجدة بواقع 20% من شاغلي الوظائف القيادية الوسطى بها وبلغ عددهم 263 فرد، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم السياسة الحالية لاختيار القيادات الإدارية الوسطى بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، ومدى إتفاقها مع الأسس والأساليب العلمية، كما هدفت إلى التعرف على المشاكل التي تعترضها ووضع التوصيات المناسبة لعلاجها، ومن هذه التوصيات إن السياسة الحالية في إختيار تلك القيادات تعاني من قصور في تحقيق أهدافها فهي لا تستند إلى أي أسس أو أساليب علمية وإنما هي في الغالب عبارة عن اجتهادات شخصية لا

ترقى إلى الأسلوب العلمي السليم ، بالإضافة إلى التوصية بعدم النظر إلى عملية الإختيار كمنظومة تتضمن الإهتمام بتكامل وفاعلية الأنشطة الوظيفية المكونة له في التخطيط السليم للاحتياجات البشرية وتوصيف الوظائف القيادية ،بالإضافة إلى ندرة تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الإختبارات والمقابلات الشخصية مع عدم الإهتمام بتطبيق الإختبارات الحديثة ، بالإضافة إلى عدم الإهتمام بتصميم وتطوير النماذج الخاصة بأساليب الإختيار كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات الشخصية ، بالإضافة إلى عدم وجود معايير المفاضلة بين المرشحين وإنما يتم الإعتماد بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي دون النظر إلى المعايير الأخرى والمتطلبات التي تتطلبها الوظيفة وهذا يوضح عدم أهلية القائمين على عملية الإختيار ، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ضرورة النظر لسياسات الإختيار كمنظومة متكاملة تتضمن تكامل وترابط الأنشطة الوظيفية المكونة والمؤثرة فيها ، وهي التخطيط العلمي السليم للإحتياجات القيادية وتحليل وتوصيف الوظائف القيادية والإستقطاب ، وضرورة تطبيق الأساليب العلمية والموضوعية للإختيار والتي تعتمد على إجراء الإختبارات الحديثة والمقابلات الشخصية، وضرورة الإعتماد على المعايير العلمية للمفاضلة بين المرشحين ، والتي تعتمد على تقييم المرشح تقييماً كاملاً للكشف عن جميع الجوانب الشخصية وما لديه مهارات وصفات مكتسبة .

دراسة موسى (2003): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الوسائل وتقييمها لإختيار العاملين في المنشات الصناعية ، وأثره على أداء العاملين ، وكذلك هدفت إلى التعرف على مساهمة عملية الإختيار في رفع الكفاءة الإنتاجية ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق الاشباع المهني ، والتعرف على مدى كفاءة طاقم التوظيف في هذه المنشآت ، وتوات الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها عدم وجود توصيف دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل الوظائف ، كذلك عدم كفاءة طاقم التوظيف نتيجة قلة الخبرة وعدم تطبيق اللوائح بموضوعية ، بالإضافة إلى أهم التوصيات ومنها ، وضع نموذج جديد لطلبة الإلتحاق وفقاً لمتطلبات العمل ، العمل على تدريب فريق متخصص و زيادة كفاءة الفريق العامل كطاقم التوظيف ، العمل على تحسين وسائل الاعلان عن الوظائف وذلك لزيادة نطاق الإستقطاب .

دراسة القرشي (2008)**:** تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، وتحددت منهجية الدراسة في بعدين هامين أولهما البعد النظري للدراسة بتصميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً لمفاهيم وأسس اقتصاد المعرفة ، أما البعد الآخر وتمثل هذا البعد في التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية و نموذجها جامعة أم القرى

وذلك بتطبيق مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تصميم إطار ونموذج مفاهيمي لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، ورصدت القرشي عدداً من التوصيات أهمها ضرورة الإستفادة من إمكانيات وخبرات الموارد البشرية ، وتبنى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، من أجل المساعدة على تحقيق الاستدامة ، وضرورة تنظيم برامج تدريبية للموارد البشرية والقيادات الإدارية على استخدام وتوظيف تقنيات الإدارة الحديثة.

دراسة بن محيا(2005): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أساليب الجذب والإستقطاب للأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض ، وهدفت ايضاً إلى دراسة مدى فاعلية هذه الأساليب عند تطبيقها بدقة و موضوعية ، وكان من نتائج الدراسة أن هناك نسبة متوسطة لاستخدام المسؤولين لأساليب الجذب و الإستقطاب للأفراد، وأساليب الاختيار للأفراد فعالة ودلت أيضاً على كفاءة القائمين عليها ودقتها وموضوعيتها ، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة أن تشكيل لجان عليا متخصصة لتقديم عملية الإختيار، وقياس مدى فاعلية أساليب الإختيار بالإضافة إلى استخدام وسائل أكثر دقة في اختيار المرشحين في مرتبة تدريب الأمن والتخاص من أثر العلاقات الإجتماعية والواسطة والمحسوبية والمجاملات على عملية الإختيار والتي تؤدي إلى التحيز وعدم العدالة .

دراسة ناجي (2008): تناولت هذه الدراسة موضوع دور نظم المعلومات في إمكانية تحقق الرشد في القرارات التي تتخذها الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في القطاع الخاص باليمن، وبما يحقق التوازن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الموارد البشرية العاملة بها، والأهداف الخاصة لكل مورد بشري، وكيف تعمل تلك النظم على التقريب بين تلك الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى استمرار المنظمة في الحياة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب أن يتجاوز نظام معلومات الموارد البشرية دوره التقليدي في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية الجديدة للعمل في المنظمة، ويؤدي التعامل الجاد مع الشكاوى التي ترفعها الموارد البشرية بالمنظمة إلى ترشيد القرارات المتخذة بشأنها.

دراسة أبو دولة، عبيدات (2007): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الإستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة ، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الإستراتيجي له

وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة ، إضافة إلى دراسة أهم المعيقات الرئيسة الأكثر أهمية ، التي تقف أمام البنوك الأردنية ، والوقوف على العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها ، من خلال دراسة أثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين ، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة ، تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ، ومن نتائج الدراسة عدم امتلاك البنوك خطة إستراتيجية موثقة ، يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً، وبينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للبنك ككل ، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الإستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية ، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية ، والإهتمام بالموارد البشرية من خلال توفر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية ، وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة.

دراسة العبادي وشعبان (2007) : تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في (معمل إسمنت الكوفة)، واختبار علاقة ارتباط بين التحديات الإستراتيجية ، وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ومحاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة تعكس أسلوب التحديات الإستراتيجية وطبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الإستبيان ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، ومن أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، هو أصبح لممارسات إدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة ، من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين ولديهم كفاءة في تلبية رغبات الزبائن ، كما وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الأعمال بالمنهج الاستراتيجي من أجل مواجهة التحديات داخل البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يساعد في تحقيق الغايات والأهداف العامة للمنظمات، ضرورة إشراك المرؤوسين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم ، بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة وتقنياتها وأساليبها ، على اعتبار أن التدريب والتحسين مدخلات رئيسية لتنمية وتطوير القوى البشرية.

دراسة المدهون وأبو رحمة (2007): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، وأهم العوامل التي تحد من

كفاءتها ، وأثرها على فاعلية إدارات شؤون الموظفين ، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة ، التي تعتمد عليها إدارة شؤون الموظفين في اتخاذ القرارات ، للقيام بمسئولياتها بكفاءة وفاعلية ، وقد تم تحديد النتائج بناء على استبانه تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في مدراء شؤون الموظفين ونوابهم ، وكانت أهم النتائج توفر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة ، المعلومات الخاصة بالموظف بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات ، إن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشري ، كما أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شئون الموظفين.

دراسة شبير(2006): تتناول هذه الدراسة تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره ، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات ، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية ، أما الدراسات الميدانية فقد اعتمدت على المنهج التحليلي ، تم الحصول على البيانات الثانوية اللازمة للبحث من خلال الإطلاع على الكتب والأبحاث والدراسات السابقة ، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانتين الأولى تخص القائمين على إدارة المؤسسة والثانية تخص الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى ، وتم توزيع استبانه واحدة لمستوى الإدارة العليا ، وثلاث استبيانات للموظفين في المستويات الأخرى في كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة، وتم وضع معايير محددة لاختيار عينة الدراسة بحيث لا يقل عدد الموظفين في المؤسسة عن (25) موظفًا ، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية ، حيث تسودها ممارسات غير إيجابية منها: عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة ، ووجود مشاكل مالية وإدارية ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية ، كما أنه لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل لاعتمادها على التمويل الخارجي ، إن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة ، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة ، وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية ، وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح. وفي النهاية تقدمت الباحثة بعدة توصيات وهي العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية ، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل منهجي ومدروس ، وصياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية ، وتعميق استخدام تقنيات المعلومات ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية ، إزالة العقبات من أمام المؤسسات

في الحصول على الأموال اللازمة لاستمرارية وديمومة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع.

دراسة المطيري (2003): تناولت هذه الدراسة موضوع بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة جدة ، ومن أهم نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية لازالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية ، كما وأشارت الدراسة إلى أن نسبة 73% من قيادات وموظفي المنظمات غير الحكومية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي ، وهناك قصور في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في الجمعيات ، وتعاني نسبة مرتفعة من الجمعيات من قصور في عمليات التمويل ، وعدم وجود علاقة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى أو الجهات المانحة بشكل شبه تام ، والحاجة لإجراء بعض التعديلات في التشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية ، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم ، وبناء قدرات النظام ذاته من خلال التركيز على عمليات صنع القرار ووضع السياسات ، وتعبئة الموارد المالية ، وبناء قيادة قادرة على المبادرة واتخاذ القرار ، إلى جانب تطوير الثقافة التنظيمية ، وتنمية القدرات المعلوماتية ، ووضع قائمة بالمشروعات التي يمكن أن تؤديها المنظمة والإعلان عنها لجذب شركاء في العمل والتمويل ، وعدم حدوث ازدواجية في أنشطة المنظمة مع منظمات أخرى.

2.5.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Heraty and Morley ,1998) : هذه الدراسة كانت بعنوان "سياسات وتطبيقات الإستقطاب والإختيار في إيرلندا " وطبقت الدراسة على المنظمات الخدمية والتجارية في إيرلندا ، وأجريت هذه الدراسة في العام 1998 م، ونشرت في مجلة التطوير الإداري . هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الممارسات الحالية لسياسة الإختيار والتعيين في المنظمات الخدمية في إيرلندا ، وذلك بالإعتماد على بيانات تم جمعها من خلال الملاحظة . وكانت نتائج الدراسة أنها أثبتت أن أدوات الإختيار التقليدية قد إستمرت شعبيتها مثل المقابلات وطلبات التوظيف في المنظمات الإيرلندية ، وقد تبين أن عدداً قليلاً من المنظمات تستخدم أدوات إختيار متطورة مثل مراكز تقييم الإدارة والإختبارات النفسية . وأوصت الدراسة بضرورة إستحداث أساليب متطورة وحديثة للإختبارات 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 Chew & Chong (1999) : هدفت هذه الدراسة قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الإستراتيجية للمنظمة ، وقد تمت دراسة أثر بعض العوامل على تنفيذ الرؤية المستقبلية الإستراتيجية، هذه العوامل هي نظام الموارد البشرية: (ويشمل تخطيط الموارد البشرية ، الإستقطاب والاختيار ، نظام التعويضات والمكافآت ، التدريب والتطوير)، القيادة ، الهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة ، قد تم بناء ست رؤى إستراتيجية مستقبلية يمكن تبينها من قبل المنظمة ، هي :النمو الإقليمي ، نمو السوق ، الإندماج والتحالفات ، الإنتاجية العالية بأقل تكلفة ، التركيز على المستهلك ، والإبداع ، وقد كان أهم ما توصلت إليه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة تؤثر على تنفيذ الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

دراسة Budhwar & Sparrow (1997): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة ، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسئوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة .كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية(العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها ، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالإستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات درجة عالية من التكامل/ تفويض المسئوليات ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل / تفويض المسئوليات ، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة التي تم تطويرها والخاصة بدرجة التكامل وتفويض المسئوليات،وقد بينت النتائج وجود درجة تكامل منخفضة جداً بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته (66.4 %) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل ، كما أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة ، تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي ، الإتصال مع الموظفين خلال الإجتماعات ، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب ، توافر إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد ، محاولة اجتذاب خريجين جدد ، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

دراسة (Bernthal and Rioux ,2005) : هذه الدراسة بعنوان "الإستقطاب الأفضل وإستراتيجيات 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 الإستقطاب ، وكانت عينة الدراسة تتكون من 162 عضواً ، واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات ، وكان أهم النتائج والتوصيات ، وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لكي تكون

عملية الإستقطاب أفضل وأكثر فعالية ، وتكون إستراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها موضوعية .

3.5.2. التعقيب على الدراسات العربية:

تناول الباحثون في فلسطين والدول العربية موضوع إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة فمنهم من تناولها في القطاع الخاص ، ومنهم من درس واقعها ودرجة ممارستها ، ومنهم من سلط الضوء على إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، ومنهم من درس واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني ، حيث تناول كاظم وعبد رسول(2009) تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، كذلك دراسة الثويني (2008) من أجل معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية ، وتناولت دراسة القرشي(2008) موضوع التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى) ، وقام عويضة (2008) بدراسته بتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وكما واهتم ناجي (2008) في دراسته بتناول موضوع دور نظم المعلومات في إمكانية تحقق الرشد في القرارات التي تتخذها الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في القطاع الخاص باليمن ، أما وبالنسبة لدراسة أبو دولة ، عبيدات (2007) حيث هدفت هذه الدراسة استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ، كذلك تناول العبادي وشعبان (2007) دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في (معمل إسمنت الكوفة) ، كما وقدم كل من المدهون وأبو رحمة (2007) دراسة للتعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، كما واهتمت دراسة شبير(2006) بموضوع تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره ، أما وبالنسبة للبلوي(2002) تناول في دراسته موضوع بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية.

4.5.2. التعقيب على الدراسات الأجنبية:

تناول الباحثون في الدول الأجنبية موضوع إدارة الموارد البشرية بزوايا متعددة ففي دراسة Li (2003) حيث استهدفت واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما قطاع صناعة

المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات،بينما عرض Chew & Chong (1999) قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الإستراتيجية للمنظمة ، أما دراسة Budhwar & Sparrow (1997) هدفت للتعرف على مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة.

5.5.2. تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات سواء العربية أو الأجنبية ، يتضح بأن الدراسات تناولت موضوع إدارة إستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية في قطاعات واتجاهات مختلفة ، فمنها ما تناول موضوع تحليل واقع ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ومنها ما تناولها في قالب آخر وهو القطاع الخاص ، والبعض الأخر اهتم بالتعرف على أثر بعض المتغيرات كالثقافة التنظيمية ونظم المعلومات على درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ، كما وتم تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض المنظمات العامة والخاصة ، وأن الناظر إلى هذه الدراسات يجد بأنها دراسات ذات أهمية بالغة في إظهار دور إدارة الموارد البشرية في إستقطاب الكفاءات في نجاح المنظمات وزيادة كفاءتها وفاعليتها، وأنها سوف تثري الدراسة الحالية والإنطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعادٍ جديدة حول موضوع إدارة الموارد البشرية ، وأنماطها في سبيل تطوير أداء المنظمات بصفة عامة ، وزيادة قدرتها على إستقطاب الكفاءات بكل كفاءة وجدارة .

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، هو تناولها لمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إستقطاب الكفاءات ، ومن هنا يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة ذات نفع وفائدة للشركات في القطاع الخاص في فلسطين من مدراء وعاملين ، وكذلك مؤسسات القطاع العام بما فيها من وزارات ومديريات ، والجامعات الفلسطينية والدوائر الإدارية فيها ، والباحثين الجدد حول موضوع إدارة الموارد البشرية وأهمية إستقطاب الكفاءات للمساهمة في نجاح المؤسسة والوصول إلى الأهداف المخطط لها .

6.2 خلاصة

في نهاية هذا الفصل يكون الباحث قد أنهى المرحلة الأولى من الدراسة، وهي مرحلة البحث الوصفي حيث قام بتوضيح الإطار ألمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ، من حيث التعريف بالمفهوم

وتوضيح لأهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل مختصر ، وبهذا يكون الباحث قد تناول كل ما يهم دراسته من إطار نظري ، واستعرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3.المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، حول واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية. ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعها الباحث للوصول إلى هدفه، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 إجراءات تطبيق الدراسة

تم العمل على وضع خطة لتنفيذ الدراسة كما يلي :

- القيام بدراسة استطلاعية لتحديد مشكلة الدراسة.
- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تم تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، والقيام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارها، وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.

- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الإجابات، وعددها (104) استبانةً، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة البرمجية المعروفة باسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلاص التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

3.3 منهج الدراسة

تم إتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية ، وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة. (عبيدات، وأبو السميد، 2002)

4.3 أداة الدراسة

لغرض تنفيذ الدراسة تم إعداد (استبانة)، بالاستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صمم الباحث الاستبانة على غرار استبانات علمية محكمة تضمن متغيرات تابعة ومستقلة.
- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والإطلاع على دراسات سابقة.
- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المستجيبين .
- تم تحديد مجالات الاستبانة من قبل المحكمين من خلال الحذف والإضافة وتعديل العبارات بدقة وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (41) فقرة فعلية موزعة على أربعة مجالات رئيسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي.

1.4.3.صدق أداة الدراسة :

يقال للأداة أنها صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحافظ، باهي، 2000)، وللتحقـق من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ، وذلك للتحقـق

من صدق محتوى الأداة وبنائها واتساقها وبعد تم التعقيب عليها بالحذف والإضافة، تم إعادة بنائهـا بصورتها النهائية.

2.4.3. ثبات الأداة :

يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الإختبار، (عبد الحافظ، باهي، 2000). وللتحقق من ثبات الأداة ، تم حـساب معامـل الثبـات كرونبـاخ – ألفا(Cronbach-Alpha)- باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، وذلك مـن الاستبانة على عينة قوامها (20) من المبحوثين كعينة استطلاعية حيث بلغ معامل الثبات(كرنبـاخ ألفا) (0.96) وهي نسبة مقبولة علمياً .

5.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (67) موظف في وزارة الإتصالات و(37) موظف في شركة الإتصالات / المقر العام .

6.3 عينة الدراسة

استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل للمجتمعين نظراً لصغر حجمه إلا أنه ولأسباب عديدة منهـا عدم وجود جميع أفراد المجتمع متواجدين على رأس عملهم فمنهم من كان في إجازة سنوية ومـنهم من كان خارج البلاد ومنهم من أمتنع عن تعبئة الإستمارة ، لهذه الأسـباب تـم اسـترداد (104) استمارات اعتبرت كعينتين ممثلة للمجتمعين موزعة على (67) من الوزارة، (37) من الشركة .

7.3. متغيرات الدراسة:

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات هي:

1.7.3. المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الجنس .
- المؤهل العلمي.

- العمر .
- المسمى الوظيفي.
- مكان العمل
- التخصص .
- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

2.7.3. المتغيرات التابعة:

وتشمل واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية وفق مجالاتها.

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلـي، تم معالجتها باستخدام برمجية الـ (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، حيث تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والإنحرافـات المعياريـة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، كذلك تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق بحسب كل من متغيرات الدارسة المستقلة الجنس، العمر، المـسمى الـوظيفي، المؤهـل العلمـي، التخصص، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، مكان العمل لفحص الفرضيات المتعلقة بدلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة.

9.3 خصائص عينة الدراسة

فيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول1.3. : توزيع أفراد العينة **(Crosstabulation)** بحسب متغير الجنس حسب كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات

مكان العمل	الجنس		
	ذكر	أنثى	المجموع
وزارة الإتصالات	49	18	67
شركة الإتصالات	29	8	37
المجموع	78	26	104

يبين الجدول (1.3) أن 78 من مجموع العينتين كانوا ذكوراً موزعين (49) في وزارة الإتصالات، و(29) في شركة الإتصالات، في حين أن مجموع الإناث كان (26) من المبحوثين (18) في وزارة الإتصالات، و(8) في شركة الإتصالات.

جدول 2.3: توزيع أفراد العينة (Crosstabulation) بحسب متغير العمر حسب كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات

مكان العمل	العمر			المجموع
	أقل من 25 سنة	25-35 سنة	أكبر من 35 سنه	
وزارة الإتصالات	1	26	40	67
شركة الإتصالات	0	12	25	37
المجموع	1	38	65	104

يبين الجدول (2.3) أن من كانت أعمارهم أقل من 25 سنة قد بلغ عددهم (1) في وزارة الإتصالات ولم نجد أي نسبة في الشركة، بينما (26) في وزارة الإتصالات و(12) مبحوث في شركة الإتصالات تراوحت أعمارهم ما بين (25-35) سنة، وأن (40) في وزارة الإتصالات، و(25) في شركة الإتصالات تخطت أعمارهم عن 35 سنة .

جدول 3.3: توزيع أفراد العينة (Crosstabulation)بحسب متغير المسمى الوظيفي حسب الاتي

مكان العمل	المسمى الوظيفي				المجموع
	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	
وزارة الإتصالات	28	33	1	5	67
شركة الإتصالات	25	11	1	0	37
المجموع	53	44	2	5	104

الجدول (3.3) أن ما نسبته ما مجموعة(28) من وزارة الإتصالات، و(25) من شركة الإتصالات كان مسماهم الوظيفي رئيس قسم، وأن(33) من الوزارة، و(11) من الشركة كان مسماهم الوظيفي مدير دائرة، وأن (2) منهم ما كان مسماهم الوظيفي نائب مدير عام موزعين بالتساوي، وأن (5) من الوزارة فقط كان مسماهم الوظيفي مدير عام.

جدول 4.3: توزيع أفراد العينة (Crosstabulation) بحسب متغير المؤهل العلمي حسب كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات

مكان العمل	المؤهل العلمي				المجموع
	ثانوية عامه فما دون	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	
وزارة الإتصالات	3	4	53	7	67
شركة الإتصالات	0	2	33	2	37
المجموع	3	6	86	9	104

يبين الجدول (4.3) أن ما ما مجموعة(3) من وزارة الإتصالات فقط يحملون ثانوية عامة فأقل، في حين أن (4) من وزارة الإتصالات و(2) من شركة الإتصالات يحملون درجة الدبلوم، وأن (53) من الوزارة، و (33) من الشركة يحملون درجة البكالوريس، كما تبين أن (7) من الوزارة، و(2) من الشركة يحملون درجة الماجستير فأعلى.

جدول 5.3: توزيع أفراد العينة (Crosstabulation) بحسب متغير التخصص حسب كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات .

مكان العمل	التخصص			المجموع
	علوم إدارية ومالية	هندسة	آخرى	
وزارة الإتصالات	28	26	13	67
شركة الإتصالات	21	7	9	37
المجموع	49	33	22	104

يبين الجدول (5.3) أن ما مجموعة (28) من الوزارة ، و(21) من الشركة كان تخصصهم علوم مالية وإدارية، ، وأن (26) من الوزارة، و(7) من الشركة هم مهندسون، و(13) من الوزارة، و(9) من الشركة في تخصصات أخرى من وظائف إدارية وتسويقية ومحاسبية

يبين الجدول المبين ادناه (6.3) أن ما مجموعة (17) من الوزارة فقط سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و(18) من الوزارة، و(13) من الشركة سنوات خبرتهم تراوحت ما بين(5-10) سنوات، في حين أن (32) من الشركة، و(24) من الوزارة كانت سنوات خبرتهم في المؤسسة أكثر من 10 سنوات.

جدول 6.3: توزيع أفراد العينة (Crosstabulation) بحسب متغير سنوات الخبرة حسب كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات .

مكان العمل	سنوات الخبرة			المجموع
	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
وزارة الإتصالات	17	18	32	67
شركة الإتصالات	0	13	24	37
المجموع	17	31	56	104

جدول 7.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير مكان العمل :

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
وزارة الإتصالات	67	%64.4
شركة الإتصالات الفلسطينية	37	%35.6
المجموع	104	%100

يبين الجدول (7.3) أن ما نسبته (64.4%) من عينة الدراسة كانوا يعملون في وزارة الإتصالات، وأن ما نسبته (35.6%) من عينة الدراسة كانوا يعملون في شركة الإتصالات الفلسطينية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعـرف إلى واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية ، وذلـك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

1.1.4.النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي كما يأتي:

درجات الاستجابة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4-4.99	3.01-3.99	3	2-2.99	1-1.99

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما هو واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية ؟ ومن أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات

المعيارية والدرجة لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة بواقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات وفي شركة الإتصالات كل على حدة والجداول أدناه توضح ذلك :

1.1.1.4. النتائج الخاصة بوزارة الإتصالات :

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات :

جدول 1.4.: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لإستجابات المـ وظفين حول عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	يوجد تحليل وظيفي مكتوب للوظائف في المؤسسة.	3.7164	1.07034	بدرجة كبيرة
2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.	3.3731	1.12595	بدرجة كبيرة
3	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات لكل وظيفة.	3.7313	1.10895	بدرجة كبيرة
4	يبين التحليل الوظيفي المسؤوليات لكل وظيفة.	3.6866	1.13096	بدرجة كبيرة
5	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة.	3.7413	0.91423	بدرجة كبيرة
6	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.	3.4776	.82312	بدرجة كبيرة
7	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالوضوح.	3.5075	1.09230	بدرجة كبيرة
8	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	2.7164	1.15215	بدرجة ضعيفة
9	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تخطيط الموارد البشرية.	3.2537	1.23513	بدرجة كبيرة
10	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب إستقطابهم.	3.5672	1.09023	بدرجة كبيرة
11	يعتبر التحليل الوظيفي إحدى مرجعيات إستقطاب الموظفين	3.4627	1.13255	بدرجة كبيرة
12	يوضح التحليل الوظيفي معايير الأداء لكل وظيفة.	3.2388	1.08836	بدرجة كبيرة
	المتوسط العام	3.4552	0.91129	بدرجة كبيرة

- أقصى درجة للإستجابة هي (5) درجات.

أظهرت النتيجة في الجدول (1.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الخامسة، حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن الفقرة: يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توفرها لدى شاغل

الوظيفة. كان بدرجة كبيرة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.74، مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين . حيث الموظفين في وزارة الإتصالات يؤكدون على أن هناك أهمية كبيرة للتحليل الوظيفي إذ يبين التحليل الوظيفي المسؤوليات والمهارات لكل وظيفة ويأتي التحليل الوظيفي كأحد مهام الموارد البشرية كعملية نظامية لجمع وتحديد كل المعلومات الهامة المتعلقة بالوظيفة.

كما أظهرت نتائج الجدول (1.4) أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الثامنة حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ضعيفة، كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 2.71، وبدرجة ضعيفة حيث أن عينة الدراسة على علم بأن التحليل الوظيفي في وزارة الإتصالات لا يتم بشكل دوري ومنتظم، وهذا قد يكون خطأ كبير تقع فيه هذه الوزارة لعدم المعرفة التامة لأهمية تحديث التحليل الوظيفي بشكل منتظم.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فقد أظهر الجدول (1.4) أنهمتوسط العام قد كان كبيراً كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.45، وهذا يدل من وجهة نظر الباحث على أن هناك وعي من قبل موظفي وزارة الإتصالات بأهمية عملية التحليل الوظيفي، حيث أنه يعتبر حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية، والتحليل الوظيفي هو عملية تهدف إلى تحديد مهام ومسئوليات شاغلي الوظائف والمشرفين والمديرين كما أنه تهدف أيضاً إلى تحديد ماهية المواصفات المثالية لشاغلي الوظائف (كالتأهيل العملي والخبرات العملية والمهارات)، هذا وتعد عملية التحليل الوظيفي هي العامل الأمثل والأهم لرسم حدود العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم كما وتحدد أيضاً نوع الإشراف المناسب لكل قسم أو إدارة داخل الشركة وأخيراً فأنه ومن خلال عملية التحليل الوظيفي تستطيع أن تحدد ملامح بيئة العمل المثالية الخاصة بكل وظيفة.

- عملية التخطيط للموارد البشرية في وزارة الإتصالات

أظهرت النتيجة في الجدول (2.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الأولى، حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن أن هنالك انعكاس التخطيط للموارد البشرية للهدف الاستراتيجي للوزارة وكان بدرجة كبيرة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.51، مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها. حيث أن عينة الدراسة من الموظفين في وزارة الإتصالات لديهم إلمام ووعي كافي بأهمية التخطيط للموارد البشرية حيث أن هذا التخطيط يعتمد في الأغلب على الهيكل التنظيمي للوزارة ولا سيما بأن هنالك تعديلات تقوم عليها الدوائر المتخصصة وبالتسهيل من القيادة العليا في

الوزارة على إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي لكي ينسجم ذلك مع الموارد البشرية العاملة.

جدول 2.4:المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات المـوظفين حول مدى وجود تخطيـط للمـوارد البشريـة في وزارة الإتصالات :

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	يعكس تخطيط الموارد البـشرية الهـدف الاسـتراتيجي للمؤسسة.	3.5175	0.97504	بدرجة كبيرة
2	تعتمد المؤسسة في تخطيطها للمـوارد البـشرية علـى الهيكل التنظيمي.	3.7910	0.86230	بدرجة كبيرة
3	تشارك كافة المستويات(العليا/ الوسطى / الـدنيا) فـي المؤسسة في عملية تخطيط الموارد البشرية.	2.7761	1.15235	بدرجة ضعيفة
4	يعتمد التخطيط السنوي للوظائف على معيـار الكفـاءة لتحديد الإحتياجات .	2.9254	1.00474	بدرجة ضعيفة
5	تتبع المؤسسة الموضوعية فـي تخطيطهـا للمـوارد البشرية.	3.0896	0.84802	بدرجة كبيرة
6	تستخدم المؤسسة برامج محوسبة للمساعدة في تخطـيط الموارد البشرية.	2.9851	1.08002	بدرجة كبيرة
7	يتم تحديد الإحتياجات للموارد البشرية وفقا للشواغر في الهيكل التنظيمي .	3.3134	0.97248	بدرجة كبيرة
8	تراعي المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية الوضـع المالي للمؤسسة .	3.5075	1.06420	بدرجة كبيرة
9	تتأثر المؤسسة في تخطيطها للمـوارد البـشرية بتغيـر الإدارات.	3.0746	0.92627	بدرجة كبيرة
10	تقوم المؤسسة باستكشاف سوق العمل لتلبي احتياجاتها من الموارد البشرية	2.6418	1.11058	بدرجة كبيرة
	المتوسط العام.	3.1612	0.69826	بدرجة كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

كما أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الثالثة حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن مشاركة كافة المستويات(العليا/ الوسطى / الدنيا) في المؤسسة في عملية تخطـيط الموارد البشرية كان كبيراً، كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 2.77، وبدرجة استجابة ضعيفة حيث

أن عينة الدراسة من الموظفين يؤكدون على أنه يجب مشاركة كافة المستويات الإدارية في عمليـة التخطيط للموارد البشرية سواء كانت الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، حتى يتم اختيار مـا هـو أنسب للمؤسسة ومن جميع المستويات، حيث أن المشاركة الجماعية تدعم القرار الإداري الـصائب نحو الخطة المستقبلية للوزارة.

أما بالنسبة للمتوسط العام فقد أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن المتوسط العام قد كان كبيراً كما هـو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.16، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن الموظفين افراد العينة في وزارة الإتصالات لديهم إلمام ووعي كافي بأهمية التخطيط للموارد البشرية حيث أن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتمد بشكل أساسي على التحليل والفعل التخطيطـي، فيـستخدم التحليـل لجمـع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث التي يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية، بينما تستخدم هذه المعلومات لتزويد المنظمة بالكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية لتحقيق أهـدافها المستقبلية.

- مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات الموظفين حول مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكـفاءات في وزارة الإتصالات:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تستخدم المؤسسة معايير إستقطاب محددة لاختيـار المرشحين مثـل (المؤهـل العلمـي ، الخبـرة، التخصص) .	3.8657	0.75670	بدرجة كبيرة
2	تستخدم المؤسسة معايير مصنفة حـسب مـستوى الوظيفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	3.7463	0.78515	بدرجة كبيرة
3	تتناسب معايير الإستقطاب التي تستخدمها المؤسسة مع جميع الوظائف بشتى أنواعها (إشرافية ،مهنيـة ،كتابية،.....الخ.(	3.6119	0.73763	بدرجة كبيرة
4	تسير مراحل عملية الإستقطاب وفق مبدأ (الشفافية) في تطبيقها.	3.4925	0.74616	بدرجة كبيرة
5	تأخذ عملية الإستقطاب في المؤسسة مبدأ العلنية.	3.8060	0.85704	بدرجة كبيرة

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات الموظفين حول مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
6	تتطلب عملية الإستقطاب توفر مؤهلات علمية تتناسب مع متطلبات المتقدمين لشغل الوظائف إضافة إلى الخبرة والتخصص.	3.9104	0.86570	بدرجة كبيرة
7	تصمم المؤسسة اختباراً للمستقطب يتناسب ونوع الوظيفة	3.7015	0.87065	بدرجة كبيرة
8	يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف حسب المعايير المطلوبة.	4.0000	0.96922	بدرجة كبيرة جدا
9	تهتم لجنة المقابلات بتوفر صفات شخصية (قيادية) في المرشحين للوظائف المعلن عنها.	3.6418	0.88252	بدرجة كبيرة
المتوسط العام		3.7529	0.70055	بدرجة كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت النتيجة في الجدول (3.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الثامنة، حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن الفقرة : يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف حسب المعايير المطلوبة، بدرجة كبيرة جداً كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 4.00 مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها. حيث أن عينة الدراسة من الموظفين في وزارة الإتصالات يؤكدون على أنه عند قيام الوزارة بالإعلان عن طلب التوظيف فإنه يتم في البداية إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين لهذه الوظائف لاختيار الشخص الأنسب للوظيفة بما يتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة بالإستناد إلى قانون الخدمة المدنية ولوائحة التنفيذية، حيث يستطيع القائمون على عملية الاختيار التعرف على استعداد وميول المتقدمين للتعيين نحو العمل المتقدم له. ولذلك تعد مقابلة الإختيار مرحلة مهمة ورئيسية من مراحل عملية انتقاء واختيار الموارد البشرية الجديدة للعمل في منظمة الأعمال.

كما أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الرابعة حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن الفقرة: تسير مراحل عملية الإستقطاب وفق مبدأ (الشفافية) في تطبيقها كان بدرجة كبيرة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.49، حيث أن عينة الدراسة تؤكد أن عملية الإستقطاب تتم وفق مبدأ الشفافية في تطبيقها، حيث أن عملية الإستقطاب لأحد الأنشطة الرئيسية

لإدارة الموارد البشرية، وبما أن الحديث هنا يدور عن الموارد البشرية فإنه يجب أن تـتم عمليـة الإستقطاب ضمن الحدود المتعارف عليها داخل الوزارة بعيداً عن الوساطة والمحسوبية من قبـل الموظفين العاملين فيها.

أما بالنسبة للمتوسط العام فقد أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن المتوسط العام قد كان كبيراً كما هـو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.75، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المبحـوثين مـن عينـة الدراسة من العاملين في وزارة الإتصالات لديهم الوعي والإلمام الكافي بأهمية الإجراءات المتبعة في إستقطاب الكفاءات إلى العمل حيث يعتبر نظام الإستقطاب والإختيار والتعيين ذو أهمية كبرى لجذب أفضل قوى عاملة ومدربة مناسبة للقيام بأداء المؤسسات، وإن الإختيار المناسب لها يـساعد في فعالية الأداء الكلي ولا سيما بأن العمل هنا يتم وفق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وخاصة أن هذه المؤسسات تتطور وتنمو، ويجب على العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل. ونظراً لما ظهر أن للتعيين أهمية بالغة، فقد تم التأكيد علـى ضرورة تطوير آليات وممارسات حديثة للإستقطاب والإختيار والتعيين في القطاع العام تكون قابلة للتطبيق وقادرة على التصدي لآفات المحسوبية والواسطة والضغوطات المختلفة، وقائمة على أسس الإستحقاق والجدارة وتكافؤ الفرص بعيدا عن التمييز والتعصب على أساس النـوع الإجتمـاعي أو الدين أو العرق، وذلك من خلال الإعلان عن كافة الوظائف الشاغرة، واعتماد الإمتحانات التنافسية كأداة أساسية للإختيار والتعيين وتطوير آلياتها بحيث تقوم على قياس الجوانب المعرفية والتطبيقيـة والمهارات ذات العلاقة بمتطلبات إشغال الوظيفة، بالإضافة إلـى تطـوير إجـراءات المقـابلات الشخصية، واعتماد معايير وأسس موضوعية ومحسوبة قابلة للقياس لضمان تحديد تدخلات العنصر البشري ما أمكن، ووضع كافة الضوابط اللازمة لضمان نزاهة وعدالة عملية الإختيار والتعيين.

- مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية الإستقطاب

جدول 4.4-أ:المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات الموظفين حول مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	يتم اختيار القائمين على عملية الإستقطاب في المؤسـسة بناءاً علـى التخـصص العلمي،الخبـرة، والتخـصص المناسب.	3.7164	0.95037	بدرجة كبيرة

جدول 4.4-ب:المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات الموظفين حول مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
2	يتم تشكيل لجان للإستقطاب في المؤسسة مهمتها المفاضلة بين المرشحين .	3.7761	0.73487	بدرجة كبيرة
3	يتم تشكيل اللجان المختصة بالإستقطاب بمشاركة أعضاء من المديريات والفروع التابعة لها.	2.9254	1.17181	بدرجة ضعيفة
4	يتم تشكيل اللجان المختصة بالإستقطاب في داخل المؤسسة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة	3.6269	0.90178	بدرجة كبيرة
5	تتوافر المهارات المطلوبة لدى القائمين على عملية الإستقطاب .	3.4179	0.80055	بدرجة كبيرة
6	تتوافر الخبرات السابقة في هذا المجال لدى القائمين على عملية الإستقطاب في المؤسسة	3.6269	0.83186	بدرجة كبيرة
7	يجتاز القائمين على عملية الإستقطاب عدة دورات تدريبية لزيادة الكفاءة لديهم.	2.6716	0.95961	بدرجة ضعيفة
8	تتم عملية تشكيل اللجان المعنية بالإستقطاب تتم بحيادية وموضوعية.	3.2388	0.78024	بدرجة كبيرة
9	يتسم عمل اللجان المشرفة على الإستقطاب بالنزاهة والشفافية.	3.3731	1.02744	بدرجة كبيرة
10	يتم الإستعانة بمراكز خاصة بالإستقطاب والتوظيف من خارج المؤسسة .	2.9104	1.17720	بدرجة ضعيفة
المتوسط العام		3.3284	0.67416	بدرجة كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت النتيجة في الجدول (4.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الثانية، حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن الفقرة : يتم تشكيل لجان للإستقطاب في المؤسسة مهمتها المفاضلة بين المرشحين. كان بدرجة كبيرة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.77، وبدرجة استجابة كبيرة، وهذا يؤكد أن الموظفين في وزارة الإتصالات على علم بمواصفات القائمين على عملية الإستقطاب، حيث أنهم يتمتعون بكفاءة عالية تجعلهم يقومون بالمفاضلة بين المرشحين بصورة جيدة وعلى أساس متطلبات العمل الواضحة والصريحة في التوصيف الوظيفي للوظائف الشاغرة ولا بد

من التنويه هنا بأن القطاع العام ولا سيما والحديث عن وزارة الإتصالات تقوم بتنسيب الأعـضاء للجان المقابلات ويكون ديوان الموظفين عضواً في تلك المقابلات مع مصادقته على قرار اللجـان، لذلك فإن إختيار هذه اللجان يتم بالتنسيق مع الإدارات ذات الصلة بالأمر، وإن هذا لهو فـي غايـة الأهمية بالنسبة للوزارة.

كما أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الـسابعة حيـث أن متوسـط إجابات المبحوثات عن الفقرة : يجتاز القائمين على عملية الإستقطاب عدة دورات تدريبية لزيـادة الكفاءة لديهم بدرجة كبيرة. ، كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 2.67، وبدرجة ضـعيفة حيـث أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بعقد دورات تدريبية للقائمين علـى عمليـة الإسـتقطاب وذلك لزيادة كفاءة وخبرة العاملين في عملية الإستقطاب بأهم المواصفات والمعايير المتعبـة فـي اختيار العاملين، مع تحفظهم على الدورات التي يلتحقون بها ولا سيما في طرق المقـابلات وآليـة عمل اللجان، حيث أنهم يفترضون بأن أعضاء اللجان هم أعضاء متخصصين في هذا المجال.

أما بالنسبة للمتوسط العام فقد أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن المتوسط العام قد كان كبيراً كما هـو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.32، وبدرجة كبيرة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المبحوثين من عينة الدراسة لديهم إلمام ووعي كافي حول مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إسـتقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات إذ أنه يتم في هذه المؤسسات إختيار القائمين على عملية الإستقطاب بناءاً على التخصص العلمي،الخبرة، والتخصص المناسب، كما أنه يتم تشكيل لجان للإستقطاب فيها مهمتها المفاضلة بين المرشحين ولإختيار الأنسب لها، ومن ضمن الإجراءات المتبعة أيـضاً هـو تشكيل اللجان المختصة بالإستقطاب بمشاركة أعضاء من المديريات والفروع التابعة لها، كمـا أن هذه اللجان يتم تشكيلها من داخل المؤسسة والسبب في ذلك هو معرفة هؤلاء الأشـخاص بطبيعـة العمل وما تحتاجه الوظيفة من متطلبات سواء كانت العلمية أو العملية أو الشخـصية فـي المتقـدم لطلب الوظيفة، كما أن القائمين على عملية الإستقطاب يجتازون عدة دورات تدريبية وذلك لزيـادة الكفاءة لديهم.

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (5.4) حيث تم اسـتخراج المتوسـط الحـسابي والإنحـراف المعياري لكل مجال على حده وتبين ما يلي: بالنسبة للمجال الأول وهو عملية التحليـل الـوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات قد بلغ متوسطه الحسابي (3.45)، وكانت درجة الإستجابة عليه من قبل المبحوثين كبيرة. أما بالنسبة للمجال الثاني وهو مدى وجود تخـطيط للمـوارد البـشرية فـي وزارة الإتصالات فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.16) وكانت درجـة الإسـتجابة عليـه مـن قبـل

المبحوثين بدرجة كبيرة أيضاً. والمجال الثالث وهو مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات فقد كان المتوسط الحسابي له (3.75) وكانت درجة الإستجابة عليه بدرجة كبيرة. أما بالنسبة للمجال الرابع والأخير فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.42) وكانت درجة الإستجابة عليه من قبل المبحوثين بدرجة كبيرة.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية واستجابات أفراد العينة في مجالات الدراسة والمجال الكلي:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات	3.4552	0.91129	بدرجة كبيرة
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة الإتصالات .	3.1612	0.69826	بدرجة كبيرة
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات	3.7529	0.70055	بدرجة كبيرة
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات .	3.3284	0.67416	بدرجة كبيرة
المجال الكلي		3.4244	0.66469	بدرجة كبيرة

- **أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.**

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن المجال الكلي قد بلغ المتوسط الحسابي له (3.42) وقد كانت درجة الإستجابة له بدرجة كبيرة.

وقد يعزو الباحث السبب في الإرتفاع الملحوظ في متوسط إجابات المبحوثين على جميع مجالات الدراسة هو كون المبحوثين من الموظفين في وزارة الإتصالات مدركون بشكل حقيقي واقع إستقطاب الكفاءات، إذ أنه في عالم سريع التغيير تتدفق فيه المعلومات والمعارف بتسارع مذهل وبمصاحبة مظاهر مادية تمثلها التكنولوجيا، تنشأ الحاجة بنفس سرعة التدفق لمعرفة كيفية إستقطاب وتخطيط وتطوير الموارد البشرية. وإن الإدارات ستكون أمام تحدي دائم ألا وهو مواكبة كل جديد في منظومة الموارد البشرية من إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير ونظم مالية لهذه المنظومة، حيث تظهر البيئة الدولية تطورات دراماتيكية متسارعة سواء في متغيراتها أو متطلبات التعامل مع ما أفرزته من اتجاهات وحاجات. وتحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي

تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة مـن المـوارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجـود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

2.1.1.4. النتائج الخاصة في شركة الإتصالات:

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية

جدول 6.4.: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات المـوظفين حول عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	يوجد تحليل وظيفي مكتوب للوظائف في المؤسسة.	3.891	0.698	كبيرة
2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.	4.054	0.779	كبيرة جدا
3	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات لكل وظيفة.	3.837	0.646	كبيرة
4	يبين التحليل الوظيفي المسؤوليات لكل وظيفة.	4.000	0.816	كبيرة جداً
5	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة.	3.837	0.799	كبيرة
6	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.	4.054	0.779	كبيرة جدا
7	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالوضوح.	3.756	0.760	كبيرة
8	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	3.432	0.800	كبيرة
9	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تخطيط الموارد البشرية.	3.729	0.732	كبيرة
10	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب إستقطابهم.	3.567	0.765	كبيرة
11	يعتبر التحليل الوظيفي إحدى مرجعيات إستقطاب الموظفين.	3.648	0.823	كبيرة
12	يوضح التحليل الوظيفي معايير الأداء لكل وظيفة.	3.783	0.750	كبيرة
	المتوسط العام	3.799	0.517	كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت النتيجة في الجدول (6.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة السادسة، حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن يبين التحليل الوظيفي يراعي التحليل الوظيفي المتعلقة بالخصائص المختلفة للوظيفة، وكانت درجة التقدير كبيرة جداً كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 4.05، مما يدل أن الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية يؤكدون على أن هناك أهمية كبيرة للتحليل الوظيفي إذ يبين التحليل الوظيفي المسؤوليات لكل وظيفة، وإنه الإجراء الذي يتم من خلاله تحديد الواجبات وطبيعة الوظائف فمن الممكن الإستفادة من المعلومات في كتابة مواصفات الوظيفة وتخصصاتها والتي تفيد في الإستقطاب والإختيار والمكافآت وتقييم الأداء والتدريب.

كما أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الثامنة حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري كبيرة، كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.43، حيث أن عينة الدراسة علم بأن التحليل الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية يتم بشكل دوري ومنتظم، وهذا الأمر يقوم به دوائر الموارد البشرية حيث أن لأهمية تحديث التحليل الوظيفي بشكل منتظم له العديد من الفوائد المهمة للتحليل الوظيفي معرفة الأداء الوظيفي وتقييمه، وقياس الأداء الوظيفي، وتقييم الوظيفة أيضاً، فهو إذاً عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال. ويجب على جميع المؤسسات والوزارات عدم إهمالها والنظر إليها بعين الاعتبار.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن المتوسط العام قد كان كبيراً كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.79، وهذا يدل من وجهة نظر الباحث على أن هناك وعي من قبل موظفي شركة الإتصالات الفلسطينية بأهمية عملية التحليل الوظيفي، حيث أنه يعتبر حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية.

كما ويهدف التحليل الوظيفي إلى تحديد ماهية المواصفات المثالية لشاغلي الوظائف (كالتأهيل العملي والخبرات العملية والمهارات)، ويعد العامل الأمثل والأهم لرسم حدود العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم كما وتحدد أيضاً نوع الإشراف المناسب لكل قسم أو إدارة داخل الشركة وأخيرا فأنه ومن خلال عملية التحليل الوظيفي تستطيع أن تحدد ملامح بيئة العمل المثالية الخاصة بكل وظيفة.

- مدى وجود تخطيط للموارد البشرية

جدول 7.4:المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات المـوظفين حول مدى وجود تخطيـط للمـوارد البشريـة في شركة الإتصالات الفلسطينية :

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	يعكس تخطيط الموارد البشرية الهدف الاستراتيجي للمؤسسة .	3.973	0.725	كبيرة
2	تعتمد المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية على الهيكل التنظيمي.	4.081	0.682	كبيرة جدا
3	تشارك كافة المستويات(العليا/ الوسطى / الدنيا) في المؤسسة في عملية تخطيط الموارد البشرية.	3.756	0.722	كبيرة
4	يعتمد التخطيط السنوي للوظائف على معيار الكفاءة لتحديد الاحتياجات .	3.756	0.722	كبيرة
5	تتبع المؤسسة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية.	3.918	0.893	كبيرة
6	تستخدم المؤسسة برامج محوسبة للمساعدة في تخطيط الموارد البشرية.	4.135	0.751	كبيرة جدا
7	يتم تحديد الاحتياجات للموارد البشرية وفقا للشواغر في الهيكل التنظيمي .	4.270	0.769	كبيرة جداً
8	تراعي المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية الوضع المالي للمؤسسة .	4.486	0.506	كبيرة جدا
9	تتأثر المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية بتغير الإدارات .	4.189	0.659	كبيرة جدا
10	تقوم المؤسسة باستكشاف سوق العمل لتلبي احتياجاتها من الموارد البشرية	3.675	0.626	كبيرة
	المتوسط العام.	4.024	0.400	كبيرة جدا

- أقصى درجة للإستجابة هي (5) درجات.

أظهرت النتيجة في الجدول (7.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الثامنه، حيـث أن متوسـط إجابات المبحوثين عن الفقرة : تعتمد المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية على الوضع المـالي للمؤسسة. كان بدرجة كبيرة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 4.48، وبدرجة استجابة كبيرة جـداً، حيث أن عينة الدراسة من الموظفين يؤكدون بأن تخطيط الموارد البشرية يحتاج إلى رفـد مـالي وإعتمادات مالية مدروسة كون الشركة تعمل في المجال الفني ولديها العديد من الخبراء الأمر الذي

يجب أن يؤخذ الوضع المالي بعين الإعتبار، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم إلمام ووعي كافي بأهمية التخطيط للموارد البشرية حيث أن هذا التخطيط يعتمد في الأغلب على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبما أن الحديث هنا يدور عن الكوادر البشرية العاملة في المؤسسات فإنه من الضروري لكل منشأة التخطيط السليم للموارد البشرية، حيث أن أي منظمة تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

كما أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة العاشرة حيث أن متوسط إجابات المبحوثين في قيام الشركة باستكشاف سوق العمل لتلبي احتياجاتها من الموارد البشرية كان كبيراً، كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.67، حيث أن عينة الدراسة من الموظفين يؤكدون على أن الشركة تبحث عن المعروض من الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية حتى يتم اختيار ما هو انسب للشركة ومن جميع المستويات.

أما بالنسبة للمتوسط العام فقد أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن المتوسط العام قد كان كبيراً كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 4.02، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن الموظفين لديهم إلمام ووعي كافي بأهمية التخطيط للموارد البشرية، حيث أن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتمد بشكل أساسي على التحليل والفعل التخطيطي، كما ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً، فالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية والسبل الضرورية لبلوغها ويتضمن تحليل الإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المالية والموارد البشرية، ويعتمد التخطيط السليم للقوى العاملة على فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها.

- مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات

أظهرت النتيجة في الجدول (8.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الخامسة، حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن الفقرة: يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف حسب المعايير المطلوبة .كان بدرجة كبيرة جداً كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 4.32 وبدرجة استجابة كبيرة

جداً مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها. حيث أن عينة الدراسة من الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية يؤكدون على أنه عند قيام الشركة بالإعلان عن طلب التوظيف فإنه يتم في البداية إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين لهذه الوظائف لاختيار الشخص الأنسب للوظيفة بما يتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة ولا سيما تقديم طلبات توظيف عبر الموقع الالكتروني للشركة، حيث يستطيع القائمون على عملية الإختيار التعرف على استعداد وميول المتقدمين للتعيين نحو العمل المتقدم له. ولذلك تعد مقابلة الإختيار مرحلة مهمة ورئيسية من مراحل عملية انتقاء واختيار الموارد البشرية الجديدة للعمل في منظمة الأعمال.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات الموظفين حول مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تستخدم المؤسسة معايير إستقطاب محددة لاختيار المرشحين مثل (المؤهل العلمي ،الخبرة،التخصص) .	3.945	0.779	كبيرة
2	تستخدم المؤسسة معايير مصنفة حسب مستوى الوظيفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	3.756	0.796	كبيرة
3	تتناسب معايير الإستقطاب التي تستخدمها المؤسسة مع جميع الوظائف بشتى أنواعها (إشرافية ،مهنية ،كتابية،.....الخ.(	3.486	0.803	كبيرة
4	تسير مراحل عملية الإستقطاب وفق مبدأ (الشفافية) في تطبيقها.	3.648	0.715	كبيرة
5	تأخذ عملية الإستقطاب في المؤسسة مبدأ العلنية.	3.459	0.869	كبيرة
6	تتطلب عملية الإستقطاب توفر مؤهلات علمية تتناسب مع متطلبات المتقدمين لشغل الوظائف إضافة إلى الخبرة والتخصص.	3.864	0.947	كبيرة
7	تصمم المؤسسة اختباراً للمستقطب يتناسب ونوع الوظيفة	3.945	0.743	كبيرة
8	يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظائف حسب المعايير المطلوبة.	4.324	0.783	كبيرة جدا
9	تهتم لجنة المقابلات بتوفر صفات شخصية (قيادية) في المرشحين للوظائف المعلن عنها.	3.945	0.911	كبيرة
	المتوسط العام	3.819	0.613	كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

كما أظهرت نتائج الجدول (8.4) أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الخامسة حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن أن عملية الإستقطاب في المؤسسة تأخذ مبدأ العلنية كان بدرجة كبيرة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.45، حيث أن عينة الدراسة تؤكد أن عملية الإستقطاب تتم وفق مبدأ العلنية وفق لجان متخصصة ومسؤولة.

أما بالنسبة للمتوسط العام فقد أظهرت نتائج الجدول (8.4) أن المتوسط العام قد كان كبيراً كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.81، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المبحوثين من عينة الدراسة في شركة الإتصالات لديهم الوعي والإلمام الكافي بأهمية الإجراءات المتبعة في إستقطاب الكفاءات إلى العمل حيث يعتبر نظام الإستقطاب والإختيار والتعيين ذو أهمية كبرى لجذب أفضل قوى عاملة ومدربة مناسبة للقيام بأداء المؤسسات، وإن الإختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للمؤسسات، ويجب على العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل.

- مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية الإستقطاب

جدول 9.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات الموظفين حول مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	يتم اختيار القائمين على عملية الإستقطاب في المؤسسة بناءاً على التخصص العلمي،الخبرة، والتخصص المناسب.	4.027	0.686	كبيرة جدا
2	يتم تشكيل لجان للإستقطاب في المؤسسة مهمتها المفاضلة بين المرشحين .	4.057	0.865	كبيرة جدا
3	يتم تشكيل اللجان المختصة بالإستقطاب بمشاركة أعضاء من المديريات والفروع التابعة لها.	3.567	0.929	كبيرة
4	يتم تشكيل اللجان المختصة بالإستقطاب في داخل المؤسسة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة	3.432	1.143	كبيرة
5	تتوافر المهارات المطلوبة لدى القائمين على عملية الإستقطاب	3.837	0.646	كبيرة
6	تتوافر الخبرات السابقة في هذا المجال لدى القائمين على عملية الإستقطاب في المؤسسة	3.783	0.629	كبيرة

جدول 9.4-ب: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الإستجابة لاستجابات الموظفين حول مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
7	يجتاز القائمين على عملية الإستقطاب عدة دورات تدريبية لزيادة الكفاءة لديهم.	3.594	0.896	كبيرة
8	تتم عملية تشكيل اللجان المعنية بالإستقطاب تتم بحيادية وموضوعية.	3.297	0.811	كبيرة
9	يتسم عمل اللجان المشرفة على الإستقطاب بالنزاهة والشفافية.	3.189	0.967	كبيرة
10	يتم الاستعانة بمراكز خاصة بالإستقطاب والتوظيف من خارج المؤسسة .	2.864	1.182	ضعيفة
	المتوسط العام	3.562	0.541	كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

أظهرت النتيجة في الجدول (9.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الثانية، حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن الفقرة: يتم تشكيل لجان للإستقطاب في المؤسسة مهمتها المفاضلة بين المرشحين. كان بدرجة كبيرة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 4.05، وبدرجة استجابة كبيرة جداً وهذا يؤكد أن الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية على أن لجان الإستقطاب يتمتعون بكفاءة عالية تجعلهم يقومون بالمفاضلة بين المرشحين ، لذلك فإن اختيار هذه اللجان يتم بالتنسيق مع الإدارات ذات الصلة بالأمر، وإن هذا الأمر لهو في غاية الأهمية بالنسبة للشركة.

كما أظهرت نتائج الجدول (9.4) أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة العاشرة حيث أن متوسط إجابات المبحوثين عن أنه يتم الإستعانة بمراكز خاصة بالإستقطاب والتوظيف من خارج الشركة كان بدرجة ضعيفة كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 2.86، حيث أن المبحوثين يؤكدون على أن الشركة تقوم بعقد دورات تدريبية للقائمين عليها لزيادة كفاءة وخبرة العاملين في عملية الإستقطاب بأهم المواصفات والمعايير المتعبة في إختيار العاملين دون الحاجة إلى أناس من خارج الشركة.

أما بالنسبة للمتوسط العام فقد أظهرت نتائج الجدول (9.4) أن المتوسط العام قد كان كبيراً كما هو مثبت بالمتوسط الحسابي 3.56، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المبحوثين من عينة الدراسة لديهم إلمام ووعي كافي حول مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات

في شركة الإتصالات الفلسطينية، إذ أنه يتم في هذه المؤسسات اختيار القائمين على عملية الإستقطاب بناءاً على التخصص العلمي،الخبرة، والتخصص المناسب، كما أنه يتم تشكيل لجان للإستقطاب في المؤسسة مهمتها المفاضلة بين المرشحين واختيار الأنسب للمؤسسة، ومن ضمن الإجراءات المتبعة أيضاً هو تشكيل اللجان المختصة بالإستقطاب بمشاركة أعضاء من الفروع التابعة لها، كما أن هذه اللجان يتم تشكيلها من داخل المؤسسة والسبب في ذلك هو معرفة هؤلاء الأشخاص بطبيعة العمل وما تحتاجه الوظيفة من متطلبات سواء كانت العلمية أو العملية أو الشخصية في المتقدم لطلب الوظيفة، كما أن القائمين على عملية الإستقطاب يجتازون عدة دورات تدريبية وذلك لزيادة الكفاءة لديهم.

جدول 10.4:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستجابات أفراد العينة في مجالات الدراسة والمجال الكلي:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات الفلسطينية	3.799	0.517	كبيرة
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في زارة الإتصالات الفلسطينية	4.024	0.400	كبيرة
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات الفلسطينية	3.819	0.613	كبيرة
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات الفلسطينية	3.562	0.541	كبيرة
	المجال الكلي	3.801	0.427	كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (10.4) حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل مجال على حده وتبين ما يلي:

بالنسبة للمجال الأول وهو عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية قد بلغ متوسطه الحسابي (3.79)، وكانت درجة الإستجابة عليه من قبل المبحوثين كبيرة. أما بالنسبة للمجال الثاني وهو مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية فقد بلغ متوسطه الحسابي (4.02) وكانت درجة الإستجابة عليه من قبل المبحوثين بدرجة كبيرة أيضاً.

والمجال الثالث وهو مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية فقد كان المتوسط الحسابي له (3.81) وكانت درجة الإستجابة عليه بدرجة كبيرة. أما بالنسبة للمجال الرابع والأخير فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.52) وكانت درجة الإستجابة عليه من قبل المبحوثين بدرجة كبيرة.

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن المجال الكلي قد بلغ المتوسط الحسابي له (3.80) وقد كانت درجة الاستجابة له بدرجة كبيرة.

وقد يعزو الباحث السبب في الارتفاع الملحوظ في متوسط إجابات المبحوثين على جميع مجالات الدراسة هو كون المبحوثين على علم ووعي كافي عن واقع إستقطاب الكفاءات في كل من هاتين المؤسستين، إذ أنه في عالم سريع التغيير تتدفق فيه المعلومات والمعارف بتسارع مذهل وبمصاحبة مظاهر مادية تمثلها التكنولوجيا، تنشأ الحاجة بنفس سرعة التدفق لمعرفة كيفية إستقطاب وتخطيط وتطوير الموارد البشرية. وإن الإدارات ستكون أمام تحدي دائم ألا وهو مواكبة كل جديد في منظومة الموارد البشرية من إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير ونظم مالية لهذه المنظومة، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على " ما آليات التطوير المطبقة لإستقطاب الكفاءات على تقييم ومقارنة آليات إستقطاب الكفاءات في كل من القطاع العام والخاص ؟ من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم دراسة جميع استجابات أفراد عينة الدراسة،وعلية فقد أجرى الباحث حصراً لأبرز آليات التطوير في مجال إستقطاب الكفاءات في كل من القطاع العام والخاص وكانت نتائج إستجابات أفراد العينة كما يلي :

- أولاً : على مستوى آليات التطوير في وزارة الإتصالات :

  - تطوير آليات المقابلة الشخصية والإمتحانات التنافسية والإعلان عن الشواغر في وسائل الإعلان.
  - تشكيل لجان متخصصة في في إستقطاب الكفاءات وعقد الدورات التدريبية إلى تزيد من كفاءتهم.

- التصدي لآفات المحسوبية والواسطة والضغوط المختلفة على عمل اللجان.
- تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً من خلال عقد الدورات التدريبية له وورش العمل.
- عد مشاركة الفئات العليا في عمل اللجان لزيادة الشفافية ومشاركة المسؤول المباشـر في اللجان والأخذ برأيه، وتحديد الأهداف بدقة لاختيار الرجل المناسب فـي المكـان المناسب.
- توفر الوصف الوظيفي الدقيق للوظيفة المطلوبة .
- ايجاد بيئة وظيفية مريحة للموظف مما تجعله قادر على الإنجاز.

- ثانياً : على مستوى آليات التطوير في شركة الإتصالات :

- المشاركة في أيام التوظيف في الجامعات.
- اقتناص مبدعين من المدارس والجامعات وتوجيههم ورعايتهم والإستفادة منهم مستقبلا.
- أن يكون مبني على خطط عملية وموضوعية .
- الإستعانة بمراكز وشركات التوظيف، وزيادة الإستعانة بالفروع .
- دورية التحليل الوظيفي.
- الإهتمام بالجانب النفسي والإجتماعي للموظف.
- يجب أن يتسم القائمين على عملية الإستقطاب بالشفافية والمصداقية .
- معايير الإستقطاب لا تتناسب أحياناً مع كل الوظائف.
- توفر الخبرة المتخصصة في اللجان.
- زيادة فترة الإعلان وتوضيح مواصفات الوظيفة بشكل أكبر وأن تكون علنية.
- إشراك أكبر عدد من الموظفين في اتخاذ القرار واللامركزية في الإدارة .

2.1.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هـل تؤثر المتغيرات التاليـة (الجنس – العمر – نوع الوظيفة- المؤهل العلمي – التخصص - سنوات الخبرة –مكان العمل) في إستجابة أفراد العينة على تقييم ومقارنة آليات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات وفي شركة الإتصالات؟ من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم إختبار فرضيات الدراسة الإحصائية لكل من وزارة الإتصالات ولشركة الإتصالات بشكل منفصل ومعرفة دلالة الفروق في إستجابات أفراد العينة والنتائج أدناه توضح ذلك :

1.2.1.4. الفرضيات المتعلقة بوزارة الإتصالات

- أولاً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير الجنس. ومن أجل الإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 11.4 نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس :

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات	ذكر	49	3.5578	65	1.536	0.129
	أنثى	18	3.1759			
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة الإتصالات.	ذكر	49	3.2469	65	1.681	0.098
	أنثى	18	2.9278			
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات	ذكر	49	3.7551	65	.042	0.967
	أنثى	18	3.7469			
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات	ذكر	49	3.3755	65	.042	0.349
	أنثى	18	3.2000			
المجال الكلي	ذكر	49	3.4838	65	.944	0.230
	أنثى	18	3.2627			

ظهر من خلال الجدول (11.4): أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.12). حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة.
- كذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني ، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.09). وهي أيضاً اعلى من القيمة المفروضة.

- وتقبل الفرضية الصفرية في المجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.96). وهي أعلى من القيمة المفروضة، وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.34). وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.23) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على جميع مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي، حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أجناسهم متوافقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات لـديهم وجهات نظر مختلفة على اختلاف أنواعهم (ذكور، إناث) في وجود تحليل حقيقي للعمل معتمد على الإجراء العلمي السليم وبشكل دقيق، حيث هذا الأمر يتطلب وجـود محلـل عمـل يقـوم بكافـة الإجراءات الكفيلة في إعداد وصف ومواصفات وظيفية عصرية وبشكل مكتوب لكافة الوظائف في كلا المؤسستين، وكون الذكور هم من يقومون بالغالب بهذا الأمر فقد كانت الفروق لصالحهم، كذلك فإن هنالك تباين أيضاً في ما يعكسه الخطيط للموارد البشرية للهـدف الاسـتراتيجي العـام لكـلا المؤسستين واعتمادهما على الهيكل التنظيمي كونه يحدد خطوط السلطة والمسؤولية حيال ذلك، وقد كانت الفروق أيضاً لصالح الذكور وهنا كون أن العينة المستطلع آراؤها يغلب عليها نسبة الـذكور أكبر من نسبة الإناث.

ولم نجد هنا تباين في استجابات المبحوثين من أفراد العينة حول إجراءات إستقطاب الكفاءات ومدى الخبرة والكفاءة، كذلك المجال الكلي بين كل من الذكور والاناث، فقد وجد إنـسجام واضـح لـدى الجنسين فيما تستخدمة كلا المؤسستين من معايير إستقطاب محددة لاختيار المرشحين تكون مصنفة حسب مستوى الوظيفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسستين، ويتم تـشكيل لجـان للإسـتقطاب مهمتها المفاضلة بين المرشحين و اختيار القائمين على عمليـة الإسـتقطاب فيهمـا بنـاءاً علـى تخصصاتهم العلمية، وخبراتهم، وتخصصاتهم الدقيقة.

- ثانياً : النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير العمر. ومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير العمر.

المجال	المتوسطات الحسابية		
	أقل من 25 سنة	25-35 سنة	أكبر من 35 سنه
عملية التحليل الوظيفي	4.0000	3.3846	3.4875
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية	4.5000	3.1423	3.1400
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	4.5556	3.7009	3.7667
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	4.2000	3.3154	3.3150
الدرجة الكلية	4.3139	3.3858	3.4273

يتضح من نتائج الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بسيطة بين متوسطات الفئات العمرية ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدو13.4-أ: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات .	.468	2	.234	54.342	64	.849	.276	0.760
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة الإتصالات.	1.820	2	.910	30.359	64	.474	1.918	0.155
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات.	.722	2	.361	31.668	64	.495	.730	0.486

جدول 13.4-ب: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفـراد العينـة وفقـاً لمتغير العمر:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين علـى عمليـة إسـتقطاب الكفـاءات فـي وزارة الإتصالات.	.771	2	.386	29.225	64	.457	.845	0.434
	المجال الكلي	.830	2	.415	28.329	64	.443	.938	0.397

ظهر من خلال الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.76). حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة، وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.15) وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.48) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.43) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.39) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي،.حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أعمارهم متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات الفلسطينية حيث ان تحليل العمل والوصف الوظيفي والمواصفات تحدد الواجبات لكل وظيفة ومسؤولياتها من خلال منهج تشاركي فاعل من جميع الإدارات العامة والوحدات والدوائر في التخطيط للموارد البشرية والتنبؤ بها، معتمدين على معايير ذات كفاءة عالية

لتحديد الاحتياجات بحيث تتناسب معايير الإستقطاب التي تستخدمها المؤسسات مع جميع الوظائف بشتى انواعها آخذين بعين الاعتبار مبدأ الشفافية والموضوعية .

- ثالثاً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول14.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

المجال	المتوسطات الحسابية			
	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام
عملية التحليل الوظيفي	3.3929	3.5278	3.7500	3.2667
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية	3.0536	3.2818	4.0000	2.8000
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	3.7579	3.7643	4.1111	3.5778
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	3.3179	3.3424	3.7000	3.2200
الدرجة الكلية	3.3806	3.4791	3.8903	3.2161

يتضح من نتائج الدول (14.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسـطات فئـة المـسميات الوظيفيـة ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

ظهر من خلال الجدول (15.4): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$)) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.88). حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة، وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث

بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.22). وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.90). وهي أعلى من القيمة المفروضة.

جدول.15.4: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات .	.547	3	.182	54.263	63	.861	.212	0.888
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة الإتصالات .	2.16	3	.720	30.019	63	.476	1.511	0.220
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات .	.287	3	.096	32.104	63	.510	.188	0.905
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات.	.206	3	.069	29.790	63	.473	.146	0.932
المجال الكلي		.586	3	.195	28.573	63	.454	.431	0.731

وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.93). وهي أعلى من القيمة المفروضة.

أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.73) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي،.حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف المسمى الوظيفي لكل منهم متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات الفلسطينية حيث أنهم يؤكدون بأن التحليل الوظيفي يحدد المهارات الواجب توفرها لدى شاغل

الوظيفة، ويراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف، ويحدد الإحتياجات للموارد البشرية وفقاً للشواغر في الهيكل التنظيمي.

- رابعاً : النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول16.4**:** المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المتوسطات الحسابية			
	ثانوية عامه فما دون	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
عملية التحليل الوظيفي	3.8056	3.5000	3.3915	3.7619
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية	3.3333	3.3000	3.0943	3.5143
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	3.4815	3.5000	3.7484	4.0476
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	3.1667	3.1250	3.2849	3.8429
الدرجة الكلية	3.4468	3.3563	3.3798	3.7917

يتضح من نتائج الدول (16.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات فئة المؤهلات العلمية ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

ظهر من خلال الجدول (17.4): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.69) حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة، وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت

الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.46) وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.53) وهي أعلى من القيمة المفروضة.

جدول17.4: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات.	1.250	3	.417	53.560	63	.850	.490	0.690
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة الإتصالات.	1.276	3	.425	30.904	63	.491	.867	0.463
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات.	1.086	3	.362	31.305	63	.497	.728	0.539
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات.	2.197	3	.732	27.799	63	.441	1.660	0.185
المجال الكلي		1.070	3	.357	28.090	63	.446	.800	0.499

وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.18) وهي أعلى من القيمة المفروضة.

- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.49) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي، حيث أن أفراد عينة الدراسة على

اختلاف مؤهلاتهم العلمية متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات الفلسطينية حيث أنهم يؤكدون بأن التحليل الوظيفي في كلا المؤسستين يتسم بالوضوح وأنه يحدث بشكل دوري حسب إستحداث الوظائف وجداول التشكيلات الوظيفية.

- خامساً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الخامسة والتي تنص على: "لا توجد فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفـراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير التخصص. وومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضـح نتـائج هـذا الاختبار:

جدول18.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير التخصص.

المجال	المتوسطات الحسابية		
	علوم إدارية ومالية	هندسة	آخرى
عملية التحليل الوظيفي	3.3690	3.5353	3.4808
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية	3.0393	3.2000	3.3462
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	3.6270	3.8846	3.7607
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	3.2607	3.4000	3.3308
الدرجة الكلية	3.3240	3.5050	3.4796

يتضح من نتائج الدول (18.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات فئـة التخصـصات المختلفـة ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

وظهر من خلال الجدول (19.4): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.79) حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة، وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت

الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.40) وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.40) وهي أعلى من القيمة المفروضة.

جدول19.4: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات.	.383	2	.191	54.427	64	.850	.225	0.799
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة الإتصالات.	.900	2	.450	31.279	64	.489	.921	0.403
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات.	.896	2	.448	31.495	64	.492	.910	0.408
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات.	.262	2	.131	29.734	64	.465	.282	0.756
المجال الكلي		.491	2	.245	28.669	64	.448	.548	0.581

وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.75) وهي أعلى من القيمة المفروضة.

- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.58) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي،حيث أن أفراد عينة الدراسة على

اختلاف تخصصاتهم متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات الفلسطينية حيث أنهم يؤكدون بأن التحليل الوظيفي في كلا المؤسستين مرتبط في عملية التخطيط للموارد البشرية وإستقطاب الكفاءات، وعمليات التنبؤ الوظيفي تأخذ بعين الاعتبار عمليات العرض والطلب على هذه الموارد، وتقوم هاتين المؤسستين من خلال كادر متخصص بالتحضير للاختبارات والمقابلات بما يتناسب مع كل وظيفة وتصنيفاتها، من خلال لجان متخصصة لإستقطاب أفضل العناصر البشرية.

- سادساً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السادسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التخصص. ومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول20.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التخصص.

المجال	المتوسطات الحسابية		
	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
عملية التحليل الوظيفي	3.5049	3.2500	3.5443
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية	3.4552	3.1941	3.2250
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	3.8954	3.7407	3.6840
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	3.4706	3.2389	3.3031
الدرجة الكلية	3.5163	3.3116	3.4391

يتضح من نتائج الدول (20.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات فئات سـنوات الخبـرة فـي التخصص ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

ظهر من خلال الجدول (21.4): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

جدول21.4: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في كل من وزارة الإتصالات.	1.054	2	.527	53.756	64	.840	.627	0.537
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في وزارة الإتصالات.	0.525	2	.262	31.654	64	.495	.530	0.591
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات.	0.500	2	.250	31.891	64	.498	.501	0.608
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات.	0.508	2	.254	29.488	64	.461	.552	0.579
	المجال الكلي	0.379	2	.190	28.780	64	.450	.422	0.658

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.53) حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة, وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.59) وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.60) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.57) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.65) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي،حيث أن أفراد عينة الدراسة على

اختلاف سنوات خبراتهم متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات الفلسطينية. حيث أن التحليل الوظيفي إحدى أهم مرجعيات إستقطاب العاملين.

2.2.1.4. الفرضيات المتعلقة بشركة الإتصالات:

- سابعا: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية السابعة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. ومن أجل الإجابة على الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 22.4 نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس :

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية.	ذكر	29	3.8592	35	1.349	0.186
	أنثى	8	3.5833			
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية.	ذكر	29	4.1276	35	3.397	*0.002
	أنثى	8	3.6500			
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	ذكر	29	3.8812	35	1.164	0.252
	أنثى	8	3.5972			
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	ذكر	29	3.5655	35	.071	0.944
	أنثى	8	3.5500			
المجال الكلي	ذكر	29	3.8584	35	1.573	0.125
	أنثى	8	3.5951			

ظهر من خلال الجدول (22.4): أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.18). حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة.
- كذلك ترفض الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.002) وهي أيضاً أدنى من القيمة المفروضة. وقد كانت الفروق في هذا المجال لصالح الذكور على الإناث إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.12) بينما كان المتوسط الحسابي للإناث (3.65).
- وتقبل الفرضية الصفرية في المجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.25) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.94) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.12) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالها الكلي وخاصة في مجالها الأول والثالث والرابع، ورفضها للمجال الثاني، حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أنواعهم (ذكور، إناث) متباينين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.

- ثامناً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثامنه والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر. ومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول 23.4-أ: نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر :

المجال	العمر	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية.	25-35 سنة	12	3.6667	35	-1.084-	0.286
	أكبر من 35 سنه	25	3.8633			
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية.	25-35 سنة	12	3.9667	35	-.602-	0.551
	أكبر من 35 سنه	25	4.0520			

جدول 23.4-ب: نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر :

المجال	العمر	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
مدى تطبيق إجـراءات إسـتقطاب الكفاءات في شـركة الإتـصالات الفلسطينية.	25-35 سنة	12	3.8241	35	.029	0.977
	أكبر من 35 سنه	25	3.8178			
مدى كفاءة وخبرة القائمين علـى عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	25-35 سنة	12	3.5250	35	-.286-	0.777
	أكبر من 35 سنه	25	3.5800			
المجال الكلي	25-35 سنة	12	3.7456	35	-.545-	0.589
	أكبر من 35 سنه	25	3.8283			

يتضح من نتائج الدول (23.4) عدم وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الفئات العمرية ولفحـص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.28) حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة، وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.55) وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.97) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.77) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.58) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي، حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف أعمارهم متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.

- تاسعاً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية التاسعة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي. ومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول24.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن واقع إستقطاب الكفاءات في شـركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المتوسطات الحسابية		
	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام
عملية التحليل الوظيفي	3.8067	3.8561	3.0000
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية	4.0280	4.0818	3.3000
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	3.7911	3.9596	3.0000
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	3.5240	3.7000	3.0000
الدرجة الكلية	3.7874	3.8994	3.0750

يتضح من نتائج الدول (24.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسـطات فئـة المـسميات الوظيفيـة ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

وظهر من خلال الجدول (25.4): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.29) حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة، وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.17) وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.30) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.39). وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.17) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي، حيث أن أفراد عينة الدراسة على

اختلاف المسمى الوظيفي لكل منهم متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.

جدول25.4 نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية.	0.676	2	0.338	8.983	34	0.264	1.279	0.291
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية.	0.561	2	0.281	5.207	34	0.153	1.833	0.175
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	0.908	2	0.454	12.657	34	0.372	1.219	0.308
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	0.561	2	0.281	9.986	34	0.294	.956	0.395
المجال الكلي		0.638	2	0.319	5.939	34	0.175	1.826	0.176

- عاشراً: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية العاشرة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي. ومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول26.4**:** المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن واقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المتوسطات الحسابية		
	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
عملية التحليل الوظيفي	3.2917	3.8561	3.3750
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية	3.3500	4.0697	3.9500
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	2.9444	3.9158	3.1111
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	2.6000	3.6091	3.7500
الدرجة الكلية	3.0465	3.8627	3.5465

يتضح من نتائج الجدول (26.4):

وجود فروق ظاهرية بين متوسطات فئة المؤهلات العلمية ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول27.4-أ: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية.	.982	2	.491	8.677	34	.255	1.923	0.162

جدول27.4-ب: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية.	.988	2	.494	4.780	34	.141	3.515	0.041*
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	2.841	2	1.421	10.723	34	.315	4.504	0.018*
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	1.995	2	.997	8.552	34	.252	3.965	0.028*
	المجال الكلي	1.393	2	.697	5.184	34	.152	4.570	0.017*

ظهر من خلال الجدول (27.4): أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.16) حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة.
- تم رفضها في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.04) وهي أيضاً اقل من القيمة المفروضة، وكذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.01). والرابع (0.02) والمجال الكلي (0.01).
- حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية متباينين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في كل من شركة الإتصالات الفلسطينية.

جدول 28.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهـل العلمي وفقاً لمجال التخطيط للموارد البشرية

المؤهاب العلمي	دبلوم (3.35)	بكالوريس (4.06)	ماجستير فأعلى (3.95)
دبلوم(3.35)	- - -	-*0.719	-0.600
بكالوريس (4.06)	- - -	- - -	0.119
ماجستير فأعلى (3.95)	- - -	- - -	- - -

أظهرت الجدول (28.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم والبكالوريوس تبعاً لمجال التخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات وكانت الفروق لصالح فئة البكالوريس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.06) .

جدول 29.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهـل العلمي وفقاً لمجال تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات

المؤهاب العلمي	دبلوم (2.94)	بكالوريس (3.91)	ماجستير فأعلى (3.11)
دبلوم (2.94)	- - -	-*0.971	-0.1666
بكالوريس (3.91)	- - -	- - -	0.804
ماجستير فأعلى (3.11)	- - -	- - -	- - -

أظهرت الجدول (29.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم والبكالوريوس تبعاً لمجال تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات وكانت الفروق لصالح فئة البكالوريس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.91).

وأظهرت الجدول (30.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم والبكالوريوس تبعاً لمجال كفاءة وخبرة القائمين على عملية الإستقطاب في شركة الإتصالات وكانت الفروق لصالح فئة البكالوريس ذات المتوسط الحسابي الأعلى(3.60) .

جدول 30.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهـل العلمي وفقاً لمجال كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات

المؤهل العلمي	دبلوم (2.60)	بكالوريس (3.60)	ماجستير فأعلى (3.75)
دبلوم (2.60)	- - -	-*0.109	-1.150
بكالوريس (3.60)	- - -	- - -	-0.140
ماجستير فأعلى (3.75)	- - -	- - -	- - -

جدول 31.4: نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهـل العلمي وفقاً لمجال الدرجة الكلية

المؤهل العلمي	دبلوم (2.04)	بكالوريس (3.86)	ماجستير فأعلى (3.54)
دبلوم (2.04)	- - -	-*0.816	-0.500
بكالوريس (3.86)	- - -	- - -	-0.316
ماجستير فأعلى (3.54)	- - -	- - -	- - -

أظهرت الجدول (31.4) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات المؤهل العلمي بين فئة الدبلوم والبكالوريوس تبعاً للدرجة الكلية في شركة الإتصالات وكانت الفروق لصالح فئة البكالوريس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.86) .

- أحد عشر: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الحادية عشرة والتي تـنص علـى: "لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بـين متوسـطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلـسطينية تعزى لمتغير التخصص. ومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبـار تحليـل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار:

يتضح من نتائج الجدول (32.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات فئة التخصـصات المختلفـة ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول32.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن واقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.

المجال	المتوسطات الحسابية		
	علوم إدارية ومالية	هندسة	آخرى
عملية التحليل الوظيفي	3.7579	4.0714	3.6852
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية	4.0286	4.1571	3.9111
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات	3.7143	4.1905	3.7778
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات	3.4714	3.9714	3.4556
الدرجة الكلية	3.7431	4.0976	3.7074

جدول33.4-أ: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية.	0.672	2	0.336	8.988	34	0.264	1.270	0.294
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية.	0.239	2	.120	5.529	34	0.163	0.736	0.487
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	1.211	2	.606	12.353	34	0.363	1.667	0.204

جدول33.4-أ: نتائج اختبارات تحليل التباين(ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص:

الرقم	المجال	بين المجموعات			داخل المجموعات			قيمة "ف"	مستوى الدلالة
		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية		
1	عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية.	0.672	2	0.336	8.988	34	0.264	1.270	0.294
2	مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية.	0.239	2	.120	5.529	34	0.163	0.736	0.487
3	مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	1.211	2	.606	12.353	34	0.363	1.667	0.204
4	مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية.	1.448	2	.724	9.099	34	0.268	2.705	0.081
المجال الكلي		0.765	2	.383	5.812	34	0.171	2.238	0.122

ظهر من خلال الجدول (33.4): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.29) حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة، وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.48) وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك

للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.20) وهي أعلى من القيمة المفروضة.

- وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.08) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.12) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي، حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف تخصصاتهم متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.

- إثنا عشر: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية عشر والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التخصص. ومن أجل فحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي"ANOVA" للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار:

ظهر من خلال الجدول(34.4): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

- تقبل الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.85) حيث كانت أعلى من القيمة المفروضة، وكذلك تقبل الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.17) وهي أيضاً أعلى من القيمة المفروضة، ونقبلها كذلك للمجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.38) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.38) وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.33) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي، حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبراتهم متفقين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.

جدول 34.4: نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبـرة في التخصص :

المجال	سنوات الخبرة في التخصص	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
عملية التحليل الوظيفي المتبعـة فـي شـركة الإتـصالات الفلسطينية.	5-10 سنوات	13	3.8205	35	0.179	0.859
	أكثر من 10 سنوات	24	3.7882			
مدى وجود تخـطيـط للموارد البـشريـة فـي شـركة الإتصالات الفلسطينية.	5-10 سنوات	13	4.1462	35	1.380	0.176
	أكثر من 10 سنوات	24	3.9583			
مـدى تطبيـق إجـراءات إستقطاب الكفاءات في شـركة الإتصالات الفلسطينية.	5-10 سنوات	13	3.9402	35	0.875	0.388
	أكثر من 10 سنوات	24	3.7546			
مدى كفاءة وخبـرة القـائمين على عملية إستقطاب الكفـاءات فـي شـركة الإتـصالات الفلسطينية.	5-10 سنوات	13	3.6692	35	0.883	0.383
	أكثر من 10 سنوات	24	3.5042			
المجال الكلي	5-10 سنوات	13	3.8940	35	0.969	0.339
	أكثر من 10 سنوات	24	3.7513			

- ثلاث عشرة: النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة عشر والتي تـنص علـى: "لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بـين متوسـطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع إستقطاب الكفاءات في كـل مـن وزارة الإتـصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير مكان العمل. من أجل الإجابة على الفرضـية السابقة تم استخدام اختبار (ت) لعينتـين مـستقلتين لاسـتخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينـة الدراسـة، حيث الجدول التالي يوضح ذلك:

ظهر من خلال الجدول (35.4): أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية على النحو التالي:

جدول35.4: نتائج اختبارات (ت) (T-Test) لإجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير مكان العمل :

المجال	مكان العمل	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
عملية التحليل الوظيفي المتبعة في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.	وزارة الإتصالات	67	3.45	102	2.11	0.03
	شركة الإتصالات الفلسطينية	37	3.79			
مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.	وزارة الإتصالات	67	3.16	102	6.90	0.000
	شركة الإتصالات الفلسطينية	37	4.024			
مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.	وزارة الإتصالات	67	3.75	102	0.48	0.62
	شركة الإتصالات الفلسطينية	37	3.81			
مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.	وزارة الإتصالات	67	3.32	102	1.81	0.073
	شركة الإتصالات الفلسطينية	37	3.56			
المجال الكلي	وزارة الإتصالات	67	3.42	102	3.11	0.00
	شركة الإتصالات الفلسطينية	37	3.80			

- ترفض الفرضية الصفرية في المجال الأول حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.03) حيث كانت أدنى من القيمة المفروضة.وقد كانت الفروق لصالح شركة الإتصالات الفلسطينية على وزارة الإتصالات حيث بلغ المتوسط الحسابي لشركة الإتصالات (3.79)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لوزارة الإتصالات (3.45).
- كذلك ترفض الفرضية الصفرية في المجال الثاني، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.00) وهي أيضاً أدنى من القيمة المفروضة. وقد كانت الفروق في هذا المجال لصالح شركة الإتصالات على وزارة الإتصالات إذ بلغ المتوسط الحسابي لشركة الإتصالات (4.02) بينما كان المتوسط الحسابي للإناث (3.16).
- وتقبل الفرضية الصفرية في المجال الثالث، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.62) وهي أعلى من القيمة المفروضة.

- وتقبل الفرضية الصفرية للمجال الرابع حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.07). وهي أعلى من القيمة المفروضة.
- أما فيما يتعلق بالمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.00) وهو أدنى من القيمة المطلوبة وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية على مجالات الدراسة الثالث والرابع، ورفضها للمجال الأول والثاني والمجال الكلي، حيث أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف مكان عملهم متباينين في آرائهم حول واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في كل من وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وشركة الإتصالات الفلسطينية على اختلاف المؤسستين بوجود تباين في تحليل العمل وهنا نلاحظ أن الفروق كانت لصالح شركة الإتصالات، حيث أن كلا المؤسستين يقمن بتحليل العمل والوظائف ولكن نتائج تحليل الوظائف مثلا لدى شركة الإتصالات جعلت منها تقوم بتسريح مجموعة كبيرة من العاملين، على عكس وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات فهي لا تستطيع تسريح مجموعة من الموظفين بحكم عملها وفق قوانين تقوم أساساً على خدمة الجمهور بينما تقوم الشركة على هدف الربح، وهنا لا بد لنا من القول بأن شركة الإتصالات تقوم بتوظيف وإستقطاب كفاءات حالها كحال وزارة الإتصالات بالرغم من تباين واختلاف الأنظمة والقوانين السارية في كل من المؤسستين، كما تبين أنهما يقمن بإستكشاف سوق العمل لتلبية احتياجاتهما من الموارد البشرية من خلال لجان المقابلات على أن يتسم أعضائها بصفات شخصية وقيادية في المرشحين للوظائف المعلن عنها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على " ما المعيقات التي تحول دون وجود آليات فاعلة لإستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية ؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم دراسة جميع استجابات أفراد عينة الدراسة،وعليه فقد أجرى الباحث حصراً لأبرز المعيقات التي تحول دون وجود آليات فاعلة لإستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية وكانت نتائج إستجابات أفراد العينة كما يلي :

- أولاً : على مستوى وزارة الإتصالات :

- الواسطة والمحسوبية .
- عدم وجود خطة استراتيجية في المؤسسة.
- عدم وجود تحليل وظيفي لجميع الوظائف.
- مركزية اتخاذ القرار في الإدارة العليا وعدم إشراك الإدارة الدنيا.
- عدم وجود رقابة على الأداء.
- قلة الموارد المالية والوضع الإقتصادي الصعب.
- هجرة الكفاءات إلى الخارج.
- قلة خبرة اللجان في عملية الإستقطاب.

- ثانياً : على مستوى شركة الإتصالات:

- التضخم الوظيفي الحالي.
- إرتفاع تكاليف إستقطاب الكفاءات
- معدل الدوران العالي للكفاءات.
- البيروقراطية والواسطة .
- عدم وجود الخبرات والتخصصات المناسبة في سوق العمل
- قلة الإستعانة بمراكز التوظيف التخصصة في مجال الإتصالات من خارج المؤسسة.
- الظروف السياسية والاقتصادية .
- تغير الإدارات المستمر وقلة الحوافز .
- العلنية والمشاركة غير كافية للفروع.

وهذا يتفق مع ما توصل إليه المطيري(2003) في تقييم سياسـات الاختيـار لـشغل الوظائف حيث دلت نتائج الدراسة عن وجود إجتهادات شخصية في آليات التوظيف لا ترقى إلى الأسلوب العلمي، وأنه لا يوجد معايير فاعله في تطـوير نمـاذج وأسـاليب الاخيار والتوظيف.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

1.1.5. نتائج الدراسة التقييمية لمقارنة واقع الإستقطاب للكفاءات في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وشركة الإتصالات الفلسطينية، ضمن مجالات الدراسة.

أولاً: مجال التحليل الوظيفي:

من خلال استعراض النتائج الخاصة بموضوع هذه الدراسة، فقد نلاحظ من خلال الجدول رقم (1.4) الخاص بوزارة الإتصالات والجدول رقم (6.4) الخاص بشركة الإتصالات والمتعلقان بعملية التحليل الوظيفي، بأن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في هذا المجال تبعاً لوزارة الإتصالات كانت الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.74، في حين أن أعلى فقرة كانت ضمن المجال الخاص بشركة الإتصالات هي الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 4.05، حيث أن عملية التحليل الوظيفي في وزارة الإتصالات توضح المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة، وإنه الإجراء الذي يتم من خلاله تحديد الواجبات وطبيعة الوظائف ونوعية الأشخاص الذين يجب تعيينهم للقيام بها. فمن الممكن الاستفادة من المعلومات في كتابة مواصفات الوظيفة وتخصصاتها والتي تفيد في الإستقطاب والإختيار والمكافآت وتقييم الأداء والتدريب، ويتحقق ذلك عن طريق عمليات الإستقطاب والإختيار حيث يتم انتقاء أفضل الأشخاص المناسبين لشغل موقع معين من بين مجموعة المتقدمين. في حين ان التحليل الوظيفي في شركة الإتصالات يراعي الخصائص المختلفة

للوظائف، ويتحقق ذلك عن طريق عمليات الإستقطاب والاختيار حيث يتم انتقاء أفضل الأشخاص المناسبين لشغل موقع معين من بين مجموعة المتقدمين. ويدرك معظم المديرين أن اختيار العامل واحدة من أصعب وأهم قرارات العمل. فهذه العملية تتضمن اتخاذ أحكام، بشأن الوظيفة ومدى مناسبة المتقدم للوظيفة من خلال ما لديه من معارف ومهارات وقدرات وخصائص أخرى تكون لازمة لأداء الوظيفة وهذا يتعارض مع دراسة موسى(2003) والتي اكدت أن معايير الإختيار في المنشآت الصناعية لا ترقى إلى المستوى المطلوب في عدم وجود توصيف وظيفي دقيق يعتمد على تحليل العمل

كما أظهرت النتائج أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 2.71 وهذا تبعاً لوزارة الإتصالات، كذلك كان أدنى متوسط حسابي في شركة الإتصالات لصالح نفس الفقرة وبمتوسط حسابي 3.43، حيث أن أفراد عينة الدراسة في كلا الطرفين يدركون أهمية التحديث المستمر لعملية التحليل الوظيفي بهدف خلق انسجام بين متطلبات الوظائف المتغيرة والخبرات المتنوعة في سوق العمل، حيث أن عملية التحليل الوظيفي تساعد في معرفة وقياس الأداء الوظيفي وتقييم الوظيفية، فهو يهتم بجمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بها من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها.

وعند مقارنة النتائج الخاصة بالمتوسط العام لمجال التحليل الوظيفي لكل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات نجد أن المتوسط العام لكل منها كان بدرجة كبيرة وكان في وزارة الإتصالات 3.45 وفي شركة الإتصالات 3.79، وهذا يدل على أن جميع العاملين في كل منهما على ادراك تام بأهمية التحليل الوظيفي لما يقدمة من فوائد ايجابية لصالح الوظيفة وشاغلها، حيث أنه يعتبر حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية ويتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية، وهو العامل الأمثل والأهم لرسم حدود العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم كما وتحدد أيضا نوع الإشراف المناسب لكل قسم أو إدارة داخل الشركة ومن خلاله تستطيع المؤسسة أن تحدد ملامح بيئة العمل المثالية الخاصة بكل وظيفة.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة العيلة (2008) في توفر تحليل وظيفي مكتوب ، وأن التعيين يتم طبقاً للشواغر المطلوبة، كما اتفقت هذه الدراسة أيضاً مع **دراسة (** Berthal &Rioux, 2005**)** في دراسته بعنوان الإستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية والنتي نتج عنها أهمية وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف لكي تكون عملية الإستقطاب أفضل وأكثر فعالية.

ثانياً: مجال تخطيط الموارد البشرية:

من خلال استعراض النتائج الخاصة بمجال تخطيط الموارد البشرية في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات، نلاحظ من خلال الجدول رقم (2.4) الخاص بوزارة الإتصالات والجدول رقم (7.4) الخاص بشركة الإتصالات بان الفقرة التي حظيت باعلى متوسط حسابي في هذا المجال تبعاً لوزارة الإتصالات كانت الفقرة الاولى بمتوسط حسابي قدره3.51 وبدرجة تقييم كبيرة، في حين ان اعلى فقرة كانت ضمن المجال الخاص بشركة الإتصالات هي الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 4.48 وبدرجة تقييم كبيرة جداً، حيث ان وزارة الإتصالات يعكس تخطيط الموارد البشرية هدفها الاستراتيجي، كونها تحتاج إلى الموارد البشرية التي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية للقيام بانشطتها بكفاءة وفاعلية، في حين ان شركة الإتصالات تراعي عند عملية تخطيطها للموارد البشرية وضعها المالي العام وقدرتها على إستقطاب كوادر بشرية مؤهلة للعمل بها وباقل التكاليف من اجل تحقيق وتعظيم الارباح التي تعزز وجودها في السوق، وعملية التخطيط لهذه الموارد تعتمد بالاساس على هيكلها التنظيمي وحجم النشاط الذي تقوم به، وهذا يتوافق إلى حد ما مع ما جاء في دراسة أبو دولة وعبيدات (2007)حول استكشاف وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، وأن لدى البنوك الأردنية مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الاستراتيجي مع وظائف إدارة الموارد البشرية

كما أظهرت النتائج أن أدنى متوسط حسابي في مجال تخطيط الموارد البشرية لدى وزارة الإتصالات كان للفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 2.77 وبدرجة ضعيفة، كذلك كان في شركة الإتصالات لصالح الفقرة العاشرة وبمتوسط حسابي 3.67 وبدرجة تقييم كبيرة، وهذا يعود إلى ان وزارة الإتصالات عند قيامها بعملية التخطيط الوظيفي لا تقوم بمشاركة جميع المستويات الادارية في هذه العملية، الامر الذي يدعوا إلى تفعيل هذه المشاركة من اجل تحديد مواصفات الاشخاص واختيارهم بشكل اكثر كفاءة الامر الذي يساعد في دعم القرار الاداري ويجعل جميع افراد الوزارة داعمون لهذا التوجه، في حين ان شركة الإتصالات وعند قيامها بعملية التخطيط الوظيفي تقوم بدراسة واستكشاف المعروض في سوق العمل الفلسطيني والتعرف على خصائص وصفات المؤهلين لشغل الوظائف، من أجل تلبية احتياجاتها من الأفراد المؤهلين للعمل بها ومن أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها وغايتها التي وجدت من أجلها.

وعند مقارنة النتائج الخاصة بالمتوسط العام لمجال تخطيط الموارد البشرية لكل من وزارة

الإتصالات وشركة الإتصالات نجد ان المتوسط العام في وزارة الإتصالات كان 3.16 وبدرجة كبيرة في حين أن المتوسط العام في شركة الإتصالات 4.02 وبدرجة كبيرة جداً، وهذا يدل على أن جميع العاملين في كل منهما على ادراك تام باهمية تخطيط الموارد البشرية، حيث يعتمد التخطيط السليم للقوى العاملة على فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها، كما ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطا وثيقا، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة القرشي(2008) والذي أشاد بدور تخطيط الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأهمية الاستفادة من إمكانيات وخبرات الموارد البشرية، ويتعارض مع ما جاء في دراسة شبير(2006) في تناولها لواقع إدارة الموارد البشرية ف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث أن عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية هي من المعيقات لتخطيط الموارد البشرية والذي بدورة يؤثر بشكل سلبي في إستقطاب الكفاءات.

ثالثاً: مجال اجراءات إستقطاب الكفاءات:

من خلال استعراض النتائج الخاصة بمجال مدى تطبيق اجراءات إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات، نلاحظ من خلال الجدول رقم (3.4) الخاص بوزارة الإتصالات والجدول رقم (8.4) الخاص بشركة الإتصالات بان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في هذا المجال تبعاً لوزارة الإتصالات كانت الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وبدرجة تقييم كبيرة، في حين أن أعلى فقرة كانت ضمن المجال الخاص بشركة الإتصالات هي الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 4.32 وبدرجة تقييم كبيرة جداً، حيث أن وزارة الإتصالات وعند قيامها بعملية إستقطاب الموارد البشرية تقوم بإجراء مقابلات شخصية للمتقدمين حسب المعايير المحددة بقانون الخدمة المدنية، كونه ألزم الوزارات بمعايير محددة عند إجراء عملية الإستقطاب للموارد البشرية من خلال الإعلان والمسابقة وترتيب الأدوار، والتقيد بمعايير شغل الوظيفة وتوحيدها على جميع المتقدمين دون تحيز ديني أو عرقي أو سياسي أو جنسي، ومن خلال هذه المقابلات يستطيع القائمون على عملية الإختيار التعرف على استعداد وميول المتقدمين للتعيين نحو العمل المتقدم له. ولذلك تعد مقابلة الإختيار مرحلة مهمة ورئيسية من مراحل عملية انتقاء واختيار الموارد البشرية الجديدة للعمل في الوزارة، في حين أن شركة الإتصالات تهتم ايضاً بعملية إجراء المقابلات للمتقدمين لشغل الوظائف حسب المعايير المطلوبة وضمن تشكيل لجان خاصة بعملية التعيين والمقابلات في هذه الشركة مكونة من العاملين في مقر الشركة أو الفروع التابعة لها ويتم اختيارهم ضمن معايير محددة تتناسب والوظيفة التي ستم اجراء المقابلات لها مهذا يتفق مع ما جاء

في دراسة الزرابي(2006) في حرفية اللجان المتخصصة وفي فحص الطلبات وإعداد المقابلات حيث تجاوزت نسبة القبول في العينة المبحوثة عن 70%.

كما أظهرت النتائج أن أدنى متوسط حسابي في مجال إستقطاب الكفاءات لدى وزارة الإتصالات كان للفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.49 وبدرجة كبيرة، كذلك كان أدنى متوسط حسابي في شركة الإتصالات لصالح الفقرة الخامسة وبمتوسط حسابي 3.48 وبدرجة تقييم كبيرة، وهذا يعود إلى أن وزارة الإتصالات تلتزم في عملية الإستقطاب بمبدأ الشفافية عند القيام بهذه العملية، دون تحيز أو وساطة أو محسوبية، وهذا يرتبط بما حدده قانون الخدمة المدنية من اجراءات محددة لهذه العملية، كذلك دعم القوانين الاخرى لهذا المبدأ حيث ان الوساطة يجب ان تكون معدومة وهذا ما اشار اليه قانون مكافحة الفساد والذي اقر عقوبة السجن لعملية الوساطة، في حين إن شركة الإتصالات تهتم بمبدأ العلنية في إجراء عملية الإستقطاب، حيث أن ذلك يترك انطباعاً عام عن الشركة ويعزز من شرعيتها المجتمعية بالمجتمع الفلسطيني ويزيد من احترام المجتمع لها، الأمر الذي يزد من اقبال الجمهور على خدمات هذه الشركة ويزيد من ايراداتها العامة، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة بن محيا (2005) والتي خلصت إلى أن هنالك نسبة متوسطة في إستخدام المسؤولين لأساليب الجذب والإستقطاب للأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض.

وعند مقارنة النتائج الخاصة بالمتوسط العام لمجال إستقطاب الكفاءات لكل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات نجد أن المتوسط العام في وزارة الإتصالات كان 3.75 وبدرجة كبيرة في حين أن المتوسط العام في شركة الإتصالات 3.81 وبدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن العاملين في كل منهما على ادراك تام بأهمية تطبيق اجراءات إستقطاب الكفاءات، فقد تم التأكيد على ضرورة تطوير آليات وممارسات حديثة للإستقطاب والاختيار والتعيين تكون قابلة للتطبيق وقادرة على التصدي لآفات المحسوبية والواسطة والضغوطات المختلفة، وقائمة على أسس الإستحقاق والجدارة وتكافؤ الفرص بعيدا عن التمييز والتعصب على أساس النوع الاجتماعي أو الدين أو العرق، وذلك من خلال الإعلان عن كافة الوظائف الشاغرة، واعتماد الامتحانات التنافسية كأداة أساسية للاختيار والتعيين وتطوير آلياتها بحيث تقوم على قياس الجوانب المعرفية والتطبيقية والمهارات ذات العلاقة بمتطلبات إشغال الوظيفة، بالإضافة إلى تطوير إجراءات المقابلات الشخصية، واعتماد معايير وأسس موضوعية ومحسوبة قابلة للقياس لضمان تحييد تدخلات العنصر البشري ما أمكن، ووضع كافة الضوابط اللازمة لضمان نزاهة وعدالة عملية الاختيار والتعيين وهذا يتعارض مع ما توصل الية (Heraty &Morley 1998) في سياسات الإستقطاب والاختيار في ايرلندا حيث بينت الدراسة أن أدوات الاختيار هي أدوات تقليدية ولا ترقى إلى أدوات إدارية متطورة .

رابعاً: مجال كفاءة وخبرة القائمين على عملية الإستقطاب:

من خلال استعراض النتائج الخاصة بمجال مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات، نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.4) الخاص بوزارة الإتصالات والجدول رقم (9.4) الخاص بشركة الإتصالات بأن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي تبعاً لوزارة الإتصالات كانت الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.77 وبدرجة تقييم كبيرة، في حين كانت بشركة الإتصالات لنفس الفقرة وبمتوسط حسابي 4.05 وبدرجة تقييم كبيرة جداً، حيث أن أفراد عينة الدراسة في الوزارة والشركة لديهم ادراك تام حول أهمية تشكيل لجان للإستقطاب والمفاضلة بين المرشحين ضمن مواصفات محددة تتناسب مع طبيعة الشواغر التي سيتم الإستقطاب لها، وضمن قانون الخدمة المدنية تكون لجان الاختيار ضمن نفس مستوى الوظيفة التي سيتم الإستقطاب لها أو أعلى، ولا يجوز أن يكون عضو لجنة الاختيار بمرتبة وظيفية أقل من الوظيفة الشاغر والتي يتم التنافس عليها، كذلك يجب أن يتمتع أعضاء لجان الاختيار بالحياد والشفافية وضمن مهنية عالية في الاختيار، وهذا الأمر ما تهتم به كذلك شركة الإتصالات من خلال تشكيل لجان متطورة لعملية إستقطاب الموارد البشرية، حيث يتم تدريبها وتأهيلها من خلال دورات تدريبية تساعد أعضاء اللجان في إجراء المقابلات بشفافية وموضوعية.

كما أظهرت النتائج أن أدنى متوسط حسابي في مجال مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات لدى وزارة الإتصالات كان للفقرة السابعة بمتوسط حسابي 2.67 وبدرجة ضعيفة، كذلك كان أدنى متوسط حسابي في شركة الإتصالات لصالح الفقرة العاشرة وبمتوسط حسابي 2.86 وبدرجة تقييم ضعيفة، حيث أن أفراد عينة الدراسة في وزارة الإتصالات يؤكدون على أهمية تقديم دورات تدريبية لأعضاء لجان الإختيار والمقابلات لزيادة كفائتهم، وفي الواقع الفعلي لا يتم تقديم مثل هذه الدورات حيث أنه يتم الإعتماد على الخبرة الذاتية التي تم اكتسابها من واقع العمل، في حين أن العاملون في شركة الإتصالات يؤكدون على أنه يتم الإعتماد على القدرات والكفاءات الذاتية للشركة عند إجراء عملية إستقطاب الكفاءات من سوق العمل ولا يتم الإستعانة بمراكز الإستقطاب من خارج الشركة وذلك لأن شركة الإتصالات لديها خطة تطويرية لجميع العاملين بها تقوم بتأهيلهم باستمرار تجاه مختلف الوان بالتالي تمس مصلحة الشركة وتعزز من ادائها.

وعند مقارنة النتائج الخاصة بالمتوسط العام لمجال بمدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية الإستقطاب لكل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات نجد أن المتوسط العام في وزارة

الإتصالات كان 3.32 وبدرجة كبيرة في حين أن المتوسط العام في شركة الإتصالات 3.56 وبدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن العاملين في كل منهما على إدراك تام حول الخبرات المتوفرة في كل منها والتي يمكن الاستعانة بها في عملية الإستقطاب، حيث يتم تشكيل اللجان المختصة بالإستقطاب بمشاركة أعضاء من المديريات التابعة للوزارة والفروع التابعة للشركة، وهذه اللجان يتم تشكيلها من داخل المؤسسة والسبب في ذلك هو معرفة هؤلاء الأشخاص بطبيعة العمل وما تحتاجه الوظيفة من متطلبات سواء كانت العلمية أو العملية أو الشخصية في المتقدم لطلب الوظيفة. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة العيلة (2008) في أن هنالك لجان متخصصة تشكل لهذا الغرض طبقاً للوظائف المعلن عنها طبقاً للشواغر المطلوبة ويتعارض مع دراسة موسى(2003) والتي اكدت أن هنالك عدم كفاءة القائمين على التوظيف نظراً لقلة الخبرة لديهم في المنشآت الصناعية .

خامساً: مقارنة المجال الكلي:

عند إجراء المقارنة بين المجال الكلي للدراسة وذلك ضمن الجدول رقم (5.4) والمتعلق بوزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والجدول رقم (10.4) والمتعلق بشركة الإتصالات الفلسطينية، نجد أن المجال الكلي قد بلغ المتوسط الحسابي له 3.42 وقد كانت درجة الإستجابة له بدرجة كبيرة هذا فيما يخص وزارة الإتصالات، في حين كان المجال الكلي لشركة الإتصالات قد بلغ المتوسط الحسابي له 3.80 وقد كانت درجة الإستجابة له بدرجة كبيرة، ومن الملاحظ أن درجة التقييم للمجال الكلي للدراسة تبعاً لكليهما كانت بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة في كل منها يدرك أهمية عملية الإستقطاب والفوائد الناتجة عنه، حيث إن أي منظمة تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، ويجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

2.1.5. مقارنة إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وشركة الإتصالات الفلسطينية، ضمن فرضيات الدراسة.

- اولاً: متغير الجنس: من خلال استعراض البيانات الواردة في كل من الجدول رقم (11.4) الخاص بمتغير الجنس لوزارة الإتصالات، والجدول رقم(22.4) والمتعلق بمتغير الجنس

لشركة الإتصالات، نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي الخاص بوزارة الإتصالات، وهذا يعني قبول الفرضية في جميع المجالات، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة زقوت(2007) في حين وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في شركة الإتصالات وذلك تبعاً لمجال مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.002*)، وقد كانت الفروق في هذا المجال لصالح الذكور على الإناث إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.12) بينما كان المتوسط الحسابي للإناث (3.65) حيث إن هناك تبيان لدى استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية، وقد كانت الفروق لصالح الذكور كون أن العينة المستطلع آراؤها يغلب عليها نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، فقد وجد إنسجام واضح لدى الجنسين فيما تستخدمة كلا المؤسستين من معايير إستقطاب محددة لاختيار المرشحين تكون مصنفة حسب مستوى الوظيفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسستين، ويتم تشكيل لجان للإستقطاب مهمتها المفاضلة بين المرشحين واختيار القائمين على عملية الإستقطاب فيهما بناءاً على تخصصاتهم العلمية، وخبراتهم، وتخصصاتهم الدقيقة. وهذا يدل على رفض الفرضية في هذا المجال وقبولها في المجالات الأخرى.

- ثانياً: متغير العمر: من خلال استعراض البيانات الواردة في كل من الجدول رقم (13.4) الخاص بمتغير العمر في وزارة الإتصالات، والجدول رقم(23.4) والمتعلق بمتغير العمر في شركة الإتصالات، حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي وذلك تبعاً لوزارة الإتصالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية عند مستوى جميع المجالات، وبالمقابل نجد عدم وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الفئات العمرية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) وذلك تبعاً لشركة الإتصالات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في كل من وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وشركة الإتصالات الفلسطينية على اختلاف أعمارهم لديهم إنسجام وتوافق، حيث أنهم يؤكدون بأن تحليل العمل والوصف الوظيفي والمواصفات تحدد الواجبات لكل وظيفة ومسؤولياتها من خلال منهج تشاركي فاعل من جميع الإدارات العامة والوحدات والدوائر في التخطيط للموارد البشرية والتنبؤ بها، معتمدين على معايير ذات كفاءة عالية لتحديد الاحتياجات بحيث تتناسب معايير الإستقطاب التي تستخدمها المؤسسات مع جميع الوظائف بشتى أنواعها آخذين بعين الإعتبار مبدأ الشفافية والموضوعية معتمدين في ذلك على تشيكل اللجان المختصة بالإستقطاب بمشاركة أعضاء

من المديريات والفروع التابعة لها من عدة تخصصات حسب طبيعة الوظائف، ومعتمدين على تكنولوجيا وبرامج برامج محوسبة للمساعدة في تخطيط الموارد البشرية وإستقطاب الكفاءات.

- ثالثاً: متغير المسمى الوظيفي: من خلال استعراض البيانات الواردة في كل من الجدول رقم (15.4) الخاص بمتغير المسمى الوظيفي لوزارة الإتصالات، والجدول رقم(25.4) والمتعلق بمتغير المسمى الوظيفي لشركة الإتصالات، حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي وذلك تبعاً لوزارة الإتصالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية عند مستوى جميع المجالات، وبالمقابل نجد عدم وجود فروق ظاهرية بين متوسطات المسميات الوظيفية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك تبعاً لشركة الإتصالات، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية عند جميع هذه المجالات، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في كل من وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وشركة الإتصالات الفلسطينية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم إنسجام وتوافق، حيث أنهم يؤكدون بأن التحليل الوظيفي يحدد المهارات الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة، ويراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف، كما أن التخطيط في كلا المؤسستين يحدد الإحتياجات للموارد البشرية وفقا للشواغر في الهيكل التنظيمي، مع ما تتطلبه عملية الإستقطاب من توفر مؤهلات علمية تتناسب مع متطلبات المتقدمين لشغل الوظائف إضافة إلى الخبرة والتخصص، مع ضرورة توافر المهارات المطلوبة لدى القائمين على عملية الإستقطاب.

- رابعاً: متغير المؤهل العلمي: من خلال استعراض البيانات الواردة في كل من الجدول رقم (17.4) الخاص بمتغير المؤهل العلمي لوزارة الإتصالات، والجدول رقم(27.4) والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لشركة الإتصالات، فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي وذلك تبعاً لوزارة الإتصالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية عند مستوى جميع المجالات، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة زقوت(2007)، وبالمقابل نجد بأنه يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك تبعاً لشركة الإتصالات وذلك تبعاً لمجال مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.04)، وقد كانت الفروق لصالح فئة البكالوريوس ذات المتوسط الحسابي الاعلى(4.06)، كذلك وجد فروق في مجال مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في

شركة الإتصالات الفلسطينية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.01)، وكانت الفروق لصالح فئة البكالوريوس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.91)، كذلك وجد فروق في مجال مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات، وقد بلغت الدلالة الاحصائية لهذا المجال (0.02) وكانت الفروق لصالح فئة البكالوريوس، كما وجد ايضاً أن هنالك فروق في المجال الكلي حيث بلغت الدلالة الاحصائية لهذا المجال(0.01)، وكانت الفروق في المجال الكلي لصالح فئة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في شركة الإتصالات الفلسطينية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم اختلاف وتباين في وجهات نظرهم في جميع المجالات عدا مجال التحليل الوظيفي، حيث أنهم يؤكدون بأن التحليل الوظيفي في شركة الإتصالات يتسم بالوضوح، وأنه يحدث بشكل دوري حسب إستحداث الوظائف وجداول التشكيلات الوظيفية، ولكن يرى الباحث من خلال استطلاع وجهة نظر المبحوثين بأن هنالك اختلاف في مدى قيام الشركة بالتخطيط للموارد البشرية للوضع المالي، كما تبين أن المبحوثين من أفراد عينة الدراسة على إختلاف مؤهلاتهم العلمية يوجد أيضاً تباين في علنية وتنافس في عمليات الإستقطاب منها الاعلان والمسابقات والإمتحانات التحريرية وغيرها من وسائل مجتمعة أو متفرقة، في ظل وجود خبرات في هذا المجال لدى القائمين على عملية الإستقطاب في الشركة.

- خامساً: متغير التخصص: من خلال استعراض ومقارنة البيانات الواردة في كل من الجدول رقم (19.4) الخاص بمتغير التخصص لوزارة الإتصالات، والجدول رقم (33.4) والمتعلق بمتغير التخصص لشركة الإتصالات، تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي وذلك تبعاً لوزارة الإتصالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية عند مستوى جميع المجالات، وبالمقابل نجد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك تبعاً لشركة الإتصالات، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية عند جميع هذه المجالات. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في كل من وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وشركة الإتصالات الفلسطينية على اختلاف تخصصاتهم لديهم إنسجام وتوافق، حيث أنهم يؤكدون بأن التحليل الوظيفي في كلا المؤسستين مرتبط ارتباط وثيق في عملية التخطيط للموارد البشرية وإستقطاب الكفاءات، حيث أن عمليات التنبؤ الوظيفي تأخذ بعين الاعتبار عمليات العرض والطلب على هذه الموارد مراعين بذلك البيئة الداخلية والخارجية لكلا المؤسستين، كما أن التحليل الوظيفي هو أساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب إستقطابهم، حيث ان كلا المؤسستين تقوم من خلال كادر متخصص بالتحضير للاختبارات والمقابلات بما

يتناسب مع كل وظيفة وتصنيفاتها، من خلال لجان متخصصة ذات كفاءة ومؤهلة تأهيلا كاملا للوصول إلى الهدف الحقيقي بإستقطاب أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والفاعلية المرجوة .

- سادساً: عدد سنوات الخبرة في التخصص: من خلال استعراض ومقارنة البيانات الواردة في كل من الجدول رقم (21.4) الخاص بمتغير عدد سنوات الخبرة في التخصص لوزارة الإتصالات، والجدول رقم (34.4) والمتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة في التخصص لشركة الإتصالات، تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي وذلك تبعاً لوزارة الإتصالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية عند مستوى جميع المجالات، وبالمقابل نجد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك تبعاً لشركة الإتصالات، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية عند جميع هذه المجالات. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في كل من وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وشركة الإتصالات الفلسطينية على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم إنسجام وتوافق، حيث أنهم يؤكدون بأن التحليل الوظيفي إحدى أهم مرجعيات إستقطاب العاملين المتوقع تعيينهم، بحث يكون هذا التحليل والتخطيط للموارد البشرية هو البوصلة التي تقوم عليها المؤسسات من خلال معايير معتمدة دوليا كالإختبارات والمقابلات من خلال لجان متخصصة ومؤهلة تتسم بالحيادية والموضوعية والنزاهة، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة زقوت(2007)

- سابعاً: متغير مكان العمل: ظهر من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (35.4) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك في مجال عملية التحليل الوظيفي وبلغت الدلالة الإحصائية (0.03). وقد كانت الفروق لصالح شركة الإتصالات الفلسطينية على وزارة الإتصالات حيث بلغ المتوسط الحسابي لشركة الإتصالات (3.79)، كذلك ترفض الفرضية الصفرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذا المجال (0.00)، وقد كانت الفروق في هذا المجال لصالح شركة الإتصالات على وزارة الإتصالات إذ بلغ المتوسط الحسابي لشركة الإتصالات (4.02)، وقبلت الفرضية في مجال اجراءات الإستقطاب للكفاءات ومجال مدى خبرة القائمين على عملية الإستقطاب، في حين أنه وبالنسبة للمجال الكلي فقد بلغت الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أدنى من القيمة المفترضة، وكانت الفروق لصالح شركة الإتصالات ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.80).

2.5 ملخص لأهم النتائج

بعد الإطلاع على نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها يعرض الباحث ملخصاً لأهم النتائج:

- حظي مجال واقع الإستقطاب والتعيين في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدرجة استجابة كبيرة من قبل المبحوثين وكانت استجاباتهم على مجالات الدراسة كما يلي :

  - إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في وزارة الإتصالات قد بلغ متوسـطه الحـسابي (3.45)، وكانت درجة الاستجابة عليه من قبل المبحوثين كبيرة.
  - إن مدى وجود تخـطيط للمـوارد البشرية في وزارة الإتصالات فقد بلـغ متوسـطه الحسابي (3.16) وكانت درجة الاستجابة عليه من قبل المبحوثين بدرجة كبيرة أيضاً.
  - إن مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات فقد كان المتوسـط الحسابي له (3.75) وكانت درجة الاستجابة عليه بدرجة كبيرة.
  - إن مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتـصالات بلغ المتوسط الحسابي له (3.42) وكانت درجة الاستجابة عليه مـن قبـل المبحـوثين بدرجة كبيرة.

- حظي مجال واقع الإستقطاب والتعيين في شركة الإتصالات بدرجة استجابة كبيرة من قبل المبحوثين وكانت استجاباتهم على مجالات الدراسة كما يلي :

  - إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في شركة الإتصالات الفلسطينية بلـغ متوسـطه الحسابي (3.79)، وكانت درجة الاستجابة عليه من قبل المبحوثين كبيرة.
  - إن مدى وجود تخـطيط للمـوارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية فقـد بلـغ متوسطه الحسابي (4.02) وكانت درجة الاستجابة عليه من قبل المبحـوثين بدرجـة كبيرة أيضاً.
  - إن مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتصالات الفلسطينية فقد كـان المتوسط الحسابي له (3.81) وكانت درجة الاستجابة عليه بدرجة كبيرة.
  - إن مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شركة الإتـصالات الفلسطينية قد بلغ المتوسط الحسابي له (3.52) وكانت درجة الاستجابة عليه من قبـل المبحوثين بدرجة كبيرة.

- تبين أن هنالك آليات لتطوير الإستقطاب والتعيين في كل من وزارة الإتصالات وشـركة الإتصالات منها تطوير آليات المقابلة الشخصية والامتحانـات التنافـسية والإعـلان عـن الشواغر في وسائل الإعلان، والتصدي لآفات المحسوبية والواسطة والـضغوط المختلفـة على عمل اللجان ، وتشكيل لجان متخصصة في في إستقطاب الكفاءات وعقـد الـدورات التدريبية إلى تزيد من كفاءتهم، وتوفر الوصف الوظيفي الدقيق للوظيفة المطلوبـة، كـذلك على صعيد الشركة في القيام بمشاركة في أيام التوظيف في الجامعات، واقتناص مبـدعين من المدارس والجامعات وتوجيههم ورعايتهم والإستفادة منهم في المستقبل، وأن يكون مبني على خطط عملية وموضوعية، مع مراعاة الإهتمام بالجانب النفسي والإجتماعي للموظف.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي واقـع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية تعـزى لمتغيـر الجنس عدا مجال مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتـصالات الفلـسطينية، حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً وكانت الفروق لصالح الذكور.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي واقـع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية تعـزى لمتغيـر العمر.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي واقـع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية تعـزى لمتغيـر المسمى الوظيفي.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي واقـع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية تعـزى لمتغيـر المؤهل العلمي عدا مجال وجود تخطيط للموارد البشرية في شركة الإتصالات الفلسطينية، كذلك مجال مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في شركة الإتـصالات الفلـسطينية، ومجال مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في شـركة الإتـصالات، وكانت الفروق لصالح فئة البكالوريوس.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي واقـع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية تعـزى لمتغيـر التخصص.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فـي واقـع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي واقـع إستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات و شركة الإتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد مكان العمل وكانت الفروق لصالح العاملين في شركة الإتصالات

3.5 الاستنتاجات

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية هي عملية شاملة حيث يوجد في هذه المؤسسات تحليل وظيفي مكتوب للوظائف داخل المؤسسة، كما أن التحليل الوظيفي يشمل جميع الوظائف في المؤسسة، ومن الأهمية البالغة للتحليل الوظيفي هو تحديد المسؤوليات لكل وظيفة، بغية إتباعها من قبل الموظفين والسير وفق المنهج المخطط للمؤسسة، وبما أننا هنا في صدد الحديث عن الكوادر البشرية فلا بد لعملية التحليل الوظيفة أن توضح المهارات المطلوبة والتي يجب أن تتوافر لدى شاغل الوظيفة داخل المؤسسة، حيث أنه يعتبر مرجع لإستقطاب الموظفين، ويحدد معايير الأداء لكل وظيفة.

- أن وجود تخـطيـط للموارد البشريـة في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية له دور بارز ومهم في سهولة عملية إستقطاب الكوادر المؤهلة للعمل، إذ أنه من خلال التخطيط يتم توضيح الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، باعتماد المؤسسة على الهيكل التنظيمي في التخطيط للموارد البشرية حيث أن هذا التخطيط تقوم بالمشاركة به كافة المستويات الإدارية سواء كانت الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، كما أن معيار الموضوعية هو المتبع في هذه المؤسسات عند التخطيط للقوى البشرية لذلك يتم تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للشواغر في الهيكل التنظيمي.

- إن مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية له الأثر الكبير في سر ونجاح عملية إستقطاب الموظفين، لأن هناك معايير واضحة ومحددة لاختيار المرشحين كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص، لأنه عند عملية الاختيار للموظفين تعتمد المؤسسة على المعايير المصنفة ضمن مستوى الوظيفة والتي تكون منسجمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن عملية الإستقطاب يجب أن تكون عملية شاملة لكل الوظائف في المؤسسات سواء كانت الإشرافية أو المهنية أو الكتابية، ومن الإجراءات المتبعة أيضاً في عملية الإستقطاب هو إجراء مقابلة للشخص

المتقدم للوظيفة لبيان مدى ملائمته للوظيفة من حيث المتطلبات المعلن عنها كالصفات القيادية في المرشحين والصفات العلمية والعملية والشخصية أيضاً.

- إن كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية له أثر واضح في هذه العملية حيث أن هناك عدة أمور يجب مراعاتها في القائمين على عملية اختيار الموظفين، فيتم اختيارهم بناء على التخصص العلمي والخبرة ويتم تشكيل لجان للإستقطاب في المؤسسة مهمتها المفاضلة بين المرشحين، كما أن عملية تشكيل هذه اللجان يتم بمشاركة أعضاء من المديريات والفروع التابعة لها ، لتشمل كافة التخصصات وضمن طبيعة العمل.

- هناك تباين لدى عينة الدراسة في واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية. تعزى لبعض متغيرات الدراسة، وتوافق عند البعض الأخر للمتغيرات.

3.5 التوصيات

تأسيساً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات كما يلي:

- توفير الكفاءات البشرية اللازمة لإستقطاب الموظفين مع توافر بعض المهارات المطلوبة في هذه الكفاءات.
- توفير قاعدة بيانات في كل مؤسسة خاصة بالموارد البشرية(داخل سوق العمل) لتسهيل عملية إستقطاب الكفاءات والخبرات اللازمة في أي وقت.
- توفير ميزانية مناسبة داخل المؤسسات لتحقيق نظام متكامل خاص بالموارد البشرية.
- يجب على المؤسسة تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة وتقدير حجم العمالة اللازمة للمؤسسة.
- ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط المسار الوظيفي ضمن المعايير المتبعة في عملية الإستقطاب.
- تحقيق التنوع في مصادر الإستقطاب الداخلي والخارجي، لتعزيز التنوع في الكفاءات وفي مجال أوسع للإختيار.

- العمل على خلق قيادات وكفاءات خاصة بهذه المؤسسات من خلال توفير التدريب والتأهيل للموظفين الحاليين الأمر الذي يزيد من الحماسة والدافعية وفرص الإنتماء لها.
- الحرص على الموائمة بين تكلفة عملية الإستقطاب للكفاءات والأثر الناتج عن جـذب هـذه الكفاءات للعمل.
- يجب على القطاع الخاص والعام الإهتمام بالكفاءات البـشرية المهـاجرة، ودعـم عمليـة إستقطابهم للعمل في فلسطين.
- العمل على بناء جسور التواصل والإنفتاح على القطاع الخاص وتبادل الخبرات الميدانيـة والإستفادة من الموارد المتاحة لديه.
- تحديث الأنظمة والتشريعات الخاصة بعملية الإستقطاب من خارج فلـسطين، للعمـل فـي القطاع الحكومي.
- على ادارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بـالموارد البـشرية وجعلها متوافقة مع الإتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية.

4.5 المقترحات البحثية

- إجراء دراسة حول عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الوزارات الحكومية.
- إجراء دراسة حول آليات التخطيط المعتمدة في الوزارات الحكومية.
- توفير قاعدة بيانات واضحة عن هذه المؤسسات من خلال إجراء المزيـد مـن الدراسـات الميدانية عنها.

المراجع

المراجع العربية

- أبو دولة، ج، عبيدات، ش.(2007): واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطـاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة،مجلد27، عدد2،الأردن.
- أبو شيخة، ن.(2000): إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- برنوطي ، س.(2000): الأعمال والخصائص والوظائف الإداريـة، دار الأوائـل للنـشر، عمان، الأردن.
- بلال، م.(2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، جامعة الإسكندرية، مصر
- بلوط، ح.(2002):إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منـشورات دار النهـضة العربية، بيروت، لبنان.
- ثابت، ز.(2001): كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية ، مصر.
- جودة، م.(2008): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات،الطبعة الأولى، دار وائل، عمان.
- حجازي، م.(2002): إدارة المنظمات الفندقية، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حجازي، م.(2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حسن، ر. (2003): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الـدار الجامعيـة، الإسكندرية.
- حمود،خ، الخرشة، ي.(2006):ادارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان.
- حنفي،ع. (2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الخزامي, ع.(2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجـارب التطلعـات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى، القاهرة.
- ديسلر، ج.(2003): إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المعتال، عبد المحـسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- ربايعة، علي.(2003): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء ولنشر والتوزيع، الطبعـة الأولـى عمان.
- رشيد، م.(2001): إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقـات العمليـة، مكتبـة العيبكان، الرياض.
- الزرابي،م.(2006):تقييم اجراءات اختيار وتعيين العاملين الاداريين في وكالغـة الغـوث الدولية بقطاع غزة .رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية،فلسطين.

- الزعنون ،م.(2006):واقع الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية فـي وزارات الـسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة واثره على مستوى الأداء.رسـالة ماجـستير ،الجامعـة الاسلامية،فلسطين.
- زقوت،أ.(2000):تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة مـن وجهـة نظر المشرفين التربويين والمعلمين،رسالة ماجستير.الجامعة الاسلامية،فلسطين.
- زويلف، م.(2003): إدارة الأفراد، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- السالم ،الصالح،(2006):السالم مؤيدسعيد، وصالح عادل حروش،ادارة المـوارد البـشرية ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الاردن.
- السالم، م.(2002): تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، سوريا.
- سلطان، م.(2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- شاويش، م.(2000): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
- شاويش، م.(2005):ادارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شبير، ر.(2006): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- شحادة، ن.(2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- شركة الإتصالات الفلسطينة:(التقرير السنوي 2010).
- شوقي، ن.(2000): السلوك التنظيمي، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان.
- صالح، م.(2004): إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن.
- الصيرفي، م.(2005): السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- العبادي، هـ، شعبان، ع.(2007):التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 4 ، العراق.
- عباس، س.(2003):ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- عباس، س.(2006): أدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيـع، ط2، عمان.
- عباس، س، حسين، ع.(2006):إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان.

- عبد الباقي (2004):صلاح الدين محمد عبد الباقي،ادارة الموارد البشرية مـدخل تطبيقـي معاصر ،الدار الجامعية جمهورية مصر العربية ،الاسكندرية .
- عبد الباقي، ص.(2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة المـوارد البـشرية، دار الجامعـة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- عبد الحافظ، إ، باهي، م.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبيدات، ذ، أبو السميد، س.(2002): البحث العلمي، البحث النوعي والكيفـي، دار الفكـر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، ع.(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائـل للنـشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- العلاق, ب.(2004): المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإداريـة والمحاسـبة والتمويـل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي.
- العيلة،م.(2008):واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربيـة والتعلـيم العـالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة ،رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- الفارس، س، مدلعون، ع، مبارك، ي.(2000): إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعـة دمشق، سوريا.
- قانون الخدمة المدنية المعدل (2005):الوقائع الفلسطينية العدد 60.
- القرشي، ز.(2008): التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات الـسعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، صحيفة الرياض، العدد 14606، السعودية.
- ماهر، أ.(2003): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أ.(2004): أدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أ.(2005): إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.
- المدهون، م.(2003): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان.
- المدهون، م، أبو رحمة، أ.(2007): مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السادس عـشر، العدد الثاني.الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المرسي، ج.(2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافـسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية.

- المطيري،م.(2003):تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالاجهزة العامة ،رسالة ماجستير ،جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية، جدة.
- الموسوي، س.(2000): أدارة الموارد البشرية وتأثير العولمـة عليهـا، الحامـد للنـشر والتوزيع، عمان.
- ناجي، ف.(2008): دور نظم المعلومات في ترشيد قرارات المـوارد البـشرية: دراسـة نظرية وتطبيقية، جامعة الأزهر، مصر.
- نصر الله، ح.(2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الهيتي، خ.(2005):إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- وزارة الإتصالات الفلسطينية :موقع وزارة الإتصالات الفلسطينية .

المراجع الأجنبية

- Bdhuar, P. S., and P. R. Sparrow. 1997. "Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, The International", Journal of Human Resource Management, Vol. 8, No. 4, August, PP. 476-494.
- Chew, I. K., & P. Chong. 1999. "Effects of Strategic Human Resource Management on strategic Vision", International Journal of Human Resource Management, Vol. 10, No. 6, PP. 1031-1045.
- Denisi.A., &Griffin, W., (2001),Human resource management , New-York
- Dessler,Gary,Human Resource Management ,Edition ,Texas A&M. University Commerce Prentice Hall (2005).
- Herety and Morley ,policy and parcticein recruitment and selection in Ireland (Electronic Version),journal of Management Development,1998.
- Jack, E., &John, C,(2005), Human Resources program evaluation, society for HRM, handbook .
- Li, J. 2003. "Strategic Human Resource Management and MNEs' berformance in China", International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 2, PP. 157-173.

ملحق 1.3: الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحم الرحيم
جامعة القدس
كلية الدراسات العليا / معهد التنمية المستدامة

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

دراسة تقيمية مقارنة لإستقطاب الكفاءات في وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية الواقع وآليات التطوير

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس / أبو ديس، برنامج التنمية المستدامة/بناء مؤسسات.

أرجو منك التفضل بتعبئة الإستبانة المرفقة والتي تم إعدادها لهذا الغرض، آملا تحري الدقة والموضوعية في الإجابة وانجازها بالسرعة الممكنة، وإعادتها للمكلف بجمعها مباشرة من قبل الباحث للأهمية،علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم"

إشراف: د. محمد أبو زايد
الباحث : أسامة أحمد عفانة

القسم الأول: المعلومات الشخصية : يرجى وضع إشارة (X) لما يناسبك

A1	الجنس	1) ( ) ذكر 2) ( ) أنثى
A2	العمر	1) ( ) أقل من 25 سنة 2) ( ) 25-35 سنة 3) ( ) أكبر من 35 سنه
A3	المسمى الوظيفي	1) ( ) رئيس قسم 2) ( ) مدير دائرة 3) ( ) نائب مدير عام 4) ( ) مدير عام
A4	المؤهل العلمي	1) ( ) ثانوية عامه فما دون 2) ( ) دبلوم 3) ( ) بكالوريوس 4) ( ) ماجستير فأعلى
A5	التخصص	( )علوم إدارية ومالية ( ) هندسة ( ) أخرى من فضلك حددها -----
A6	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	1) ( ) أقل من 5 سنوات 2) ( ) 5-10 سنوات 3) ( ) أكثر من 10 سنوات
A7	مكان العمـ ـ ـل	1) ( ) وزارة الإتصالات 2) ( ) شركة الإتصالات الفلسطينية

القسم الثاني : مجالات الدراسة

A: واقع إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية: الرجاء قراءة العبـارات في هذا القسم ، وتحديد إلى أي درجة توافـ ـق على ما جاء فيها إستنادا إلى مدى إستفادتك من واقـع إسـتقطاب الكفاءات في مؤسستك ، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المحاور التالية :

أولا : عملية التحليل الوظيفي المتبعة في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية :						
م	**الفقـرات**	**بدرجة كبيرة جداً**	**بدرجة كبيرة**	**بدرجة متوسطة**	**بدرجة منخفضة**	**بدرجة منخفضة جداً**
B1	يوجد تحليل وظيفي مكتوب للوظائف في المؤسسة.					
B2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.					
3B	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات لكل وظيفة.					
4B	يبين التحليل الوظيفي المسؤوليات لكل وظيفة.					

5B	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة.					
6B	يراعي التحليل الوظيفي الخصائص المختلفة للوظائف.					
7B	يتسم التحليل الوظيفي الحالي بالوضوح .					
8B	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري .					
9B	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تخطيط الموارد البشرية.					
10B	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب إستقطابهم.					
11B	يعتبر التحليل الوظيفي إحدى مرجعيات إستقطاب الموظفين					
2B1	يوضح التحليل الوظيفي معايير الأداء لكل وظيفة.					
ثانيا : مدى وجود تخطيط للموارد البشرية في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية						
C1	يعكس تخطيط الموارد البشرية الهدف الاستراتيجي للمؤسسة .					
C2	تعتمد المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية على الهيكل التنظيمي .					
C3	تشارك كافة المستويات(العليا/ الوسطى / الدنيا) في المؤسسة في عملية تخطيط الموارد البشرية .					
C4	يعتمد التخطيط السنوي للوظائف على معيار الكفاءة لتحديد الاحتياجات.					
5C	تتبع المؤسسة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية .					
C6	تستخدم المؤسسة برامج محوسبة للمساعدة في تخطيط الموارد البشرية .					
C7	يتم تحديد الاحتياجات للموارد البشرية وفقا للشواغر في الهيكل التنظيمي.					
C8	تراعي المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية الوضع المالي للمؤسسة .					
C9	تتأثر المؤسسة في تخطيطها للموارد البشرية بتغير الادارات .					
C10	تقوم المؤسسة بإستكشاف سوق العمل لتلبي احتياجاتها من الموارد البشرية					
ثالثا:مدى تطبيق إجراءات إستقطاب الكفاءات في كل من وزارة الإتصالات وشركة الإتصالات الفلسطينية						
D1	تستخدم المؤسسة معايير إستقطاب محددة لاختيار المرشحين مثل (المؤهل العلمي ،الخبرة،التخصص).					
2D	تستخدم المؤسسة معايير مصنفة حسب مستوى الوظيفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
3D	تتناسب معايير الإستقطاب التي تستخدمها المؤسسة مع جميع					

	الوظائف بشتى انواعها (اشرافية ،مهنية ،كتابية،.....الخ).					
D4	تسير مراحل عملية الإستقطاب وفق مبدأ (الشفافية) في تطبيقها .					
5D	تأخذ عملية الإستقطاب في المؤسسة مبدأ العلنية .					
6D	تتطلب عملية الإستقطاب توفر مؤهلات علمية تتناسب مع متطلبات المتقدمين لشغل الوظائف إضافة إلى الخبرة والتخصص .					
7D	تصمم المؤسسة اختباراً للمستقطب يتناسب ونوع الوظيفة					
8D	يتم إجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظـائف حـسب المعـايير المطلوبة .					
9D	تهتم لجنة المقابلات بتوفر صفات شخصية (قيادية) في المرشحين للوظائف المعلن عنها.					
رابعاً :مدى كفاءة وخبرة القائمين على عملية إستقطاب الكفاءات في كـل مـن وزارة الإتـصالات وشـركة الإتصالات الفلسطينية:						
E1	يتم اختيار القائمين على عملية الإستقطاب في المؤسسة بناءا علـى التخصص العلمي ،الخبرة ، والتخصص المناسب .					
E2	يتم تشكيل لجان للإستقطاب في المؤسسة مهمتهـا المفاضـلة بـين المرشحين.					
3E	يتم تشكيل اللجان المختصة بالإسـتقطاب بمـشاركة أعـضاء مـن المديريات والفروع التابعة لها .					
4E	يتم تشكيل اللجان المختصة بالإستقطاب في داخل المؤسسة من عدة تخصصات وحسب طبيعة الوظيفة					
5E	تتوافر المهارات المطلوبة لدى القائمين على عملية الإستقطاب .					
6E	تتوافر الخبرات السابقة في هذا المجال لدى القائمين علـى عمليـة الإستقطاب في المؤسسة					
7E	يجتاز القائمين على عملية الإستقطاب عدة دورات تدريبيـة لزيـادة الكفاءة لديهم .					
8E	تتم عملية تشكيل اللجان المعنية بالإستقطاب تتم بحيادية وموضوعية					
9E	يتسم عمل اللجان المشرفة على الإستقطاب بالنزاهة والشفافية .					
10E	يتم الاستعانة بمراكز خاصة بالإستقطاب والتوظيف مـن خـارج المؤسسة					

B: آليات تطوير طرق إستقطاب الكفاءات:

الرجاء ذكر خمس مقترحات تراها مناسبة لتطوير طرق إستقطاب الكفاءات في مؤسستك ؟

1. .....

2. .....

3. .....
4. .....
5. .....

C: المعيقات التي تحول دون تطوير آليات لإستقطاب الكفاءات في مؤسستك:

الرجاء ذكر خمس معيقات (إن وجدت) تراها تقف عائقاً لتطوير آليات فعالة لإستقطاب الكفاءات في مؤسستك ؟

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....

"شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا "

ملحق 2.3: قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
.1	د.عبد الوهاب الصباغ	دكتوراه علم اجتماع	جامعة القدس
.2	د.عزمي الاطرش	دكتوراه ادارة	جامعة القدس
.3	د.حسين الاعرج	دكتوراه ادارة	ديوان الرئاسة
.4	د.شاهر عبيد	دكتوراه إدارة	جامعة القدس المفتوحة
.5	د. ماهر الجعبري	دكتوراه ادارة	جامعة الخليل
.6	د.زهدي سلهب	دكتوراه ادارة	جامعة الخليل
.7	أ. احمد أبو بكر	ماجستير تنمية وبناء مؤسسات	وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات
.8	أ. محمد قلالوه	ماجستير احصاء	الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني.
.9	أ.علي ابو زنيد	ماجستير تنمية وبناء مؤسسات	جامعة الخليل
.10	أ. حسن عودة	ماجستير تنمية وبناء مؤسسات	ديوان الموظفين العام
.11	أ.ناريمان ابو بكر	ماجستير لغة عربية	وزارة التربية والتعليم
.12	أ.احمد الكيلاني	ماجستير تنمية وبناء مؤسسات	ديوان الموظفين العام

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس المحتويات