

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

إهداء

إلى من أنار لي طريق العلم والمعرفة إلى والدي الأعزاء.

إلى إخواني وأخواتي وأحبائي.

شكر وتقدير

بداية أشكر الله العظيم الذي أعانني على إكمال هذا البحث المتواضع وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الأستاذ الدكتور ماجد الفراء عميد التخطيط والتطوير بالجامعة الإسلامية والمشرف على الرسالة، والذي لم يبخل على بالجهد والتوجيه والإرشاد.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال، وإلى الدكتور رشدي وادي عميد كلية التجارة، وإلى الدكتور بسام أبو حمد على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، سائلًا الله عز وجل أن يجزيهما خير الجزاء، إنه سميع مجيب، والشكر موصول إلى كلية التجارة وأساتذتها الكرام، وأسأل الله أن يبارك في جهودهم الكريمة من أجل خدمة مسيرة العلم والارتقاء بها.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث وأخص بالذكر أسرة الإدارة العامة للشئون الإدارية بالوزارة على رأسهم المدير العام الدكتور أكرم حماد، كما وأقدم بالشكر إلى موظفي الإدارة العامة للتخطيط ورؤساء أقسام التخطيط بالمديريات التابعة للوزارة.

ويطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من عاون وساهم في إخراج هذا العمل الأكاديمي من طور التفكير إلى الواقع العملي لكي يرى النور، أسأل الله أن تكون جهود هؤلاء في سجل حسناتهم.

وفق الله الجميع لما فيه الخير.

الباحث

الفہم رس

الصفحة	الموضوع	
أ	- الآية الكريمة	
ب	- الإهداء	
ج	- شكر وتقدير	
د	- الفهرس	
ز	- قائمة الجداول	
ي	- قائمة الأشكال	
ي	- قائمة الملاحق	
ك	- الملخص	
ل	Abstract	
7-1	الفصل الأول: مدخل الدراسة	
2	المقدمة.	أولاً/
3	مشكلة الدراسة	ثانياً/
4	فرضيات الدراسة	ثالثاً/
5	متغيرات الدراسة	رابعاً/
6	أهداف الدراسة	خامساً/
6	أهمية الدراسة	سادساً/
41-7	الفصل الثاني: سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على الولاء التنظيمي	
8	مقدمة	
9	الاختيار والتعيين	المبحث الأول
9	مفهوم الاختيار والتعيين	أولاً/
11	أبعاد الاختيار والتعيين	ثانياً/
12	مسؤولية الاختيار والتعيين	ثالثاً/
14	أهمية الاختيار والتعيين	رابعاً/
15	سياسات وطرق الاختيار والتعيين	خامساً/
16	إجراءات الاختيار	سادساً/

22	الاختيار والتعيين بالترقية والنقل	سابعاً
28	الولاء التنظيمي	المبحث الثاني
28	مفهوم الولاء التنظيمي	أولاً
29	أنواع الولاء	ثانياً
30	مداخل دراسة و فهم الولاء التنظيمي	ثالثاً
30	مراحل تطور الولاء التنظيمي	رابعاً
31	أهمية الولاء التنظيمي	خامساً
33	العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي	سادساً
36	طرق قياس الولاء التنظيمي	سابعاً
39	العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين والولاء التنظيمي	ثامناً
66-42	الفصل الثالث: نبذة عامة حول وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	
43	مقدمة	
44	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	المبحث الأول
44	نبذة تاريخية عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	أولاً
45	أهداف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	ثانياً
45	خطط الوزارة لتحقيق الأهداف	ثالثاً
54	الواقع الإداري والتنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	المبحث الثاني
54	المهام والمسؤوليات و الواجبات	أولاً
54	الجهاز الإداري للوزارة	ثانياً
54	الهيكل التنظيمي للوزارة	ثالثاً
59	الوزارة في غزة	رابعاً
61	الاختيار والتعيين والتوظيف في الوزارة	المبحث الثالث
61	الوظيفة العامة من الناحية القانونية	أولاً
61	قوانين الخدمة المدنية الفلسطينية	ثانياً
63	إجراءات الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة الفلسطينية	ثالثاً
64	معايير الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	رابعاً

86-67	الفصل الرابع: الدراسات السابقة	
68	الدراسات العربية	أولاً
80	الدراسات الأجنبية	ثانياً
84	تعقيب على الدراسات السابقة	ثالثاً
104-87	الفصل الخامس: منهجية البحث	
88	مقدمة	
88	منهجية الدراسة	أولاً
89	أداة الدراسة	ثانياً
90	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	ثالثاً
93	الصدق والثبات	رابعا
104	الأساليب الإحصائية المستخدمة	خامسا
148-105	الفصل السادس: الإطار العملي للدراسة: تحليل فقرات الدراسة واختبار الفرضيات	
106	مقدمة	
107	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	المبحث الأول
108	تحليل محاور وفقرات الاستبانة	المبحث الثاني
108	واقع سياسات الاختيار والتعيين	أولاً
124	الولاء التنظيمي	ثانياً
131	اختبار الفرضيات	المبحث الثالث
154-149	الفصل السابع: النتائج والتوصيات	
150	مقدمة	
150	النتائج	أولاً
152	التوصيات	ثانياً
154	الدراسات مقترحة	ثالثاً
155	- المراجع	
166	- الملاحق.	

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	تكمّل دور أخصائيي الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموظفين	13
2	آثار الولاء على الفرد و جماعة العمل و المنظمة	32
3	العاملين في الوزارة سنة 1994 وسنة 2008	44
4	توزيع الطلبة حسب المديرية والمرحلة والجنس لعام 2007 - 2008	46
5	توزيع الطلبة في المدارس الحكومية حسب المرحلة للأعوام - 2005/2006 2000/1999	47
6	المراكز التعليمية والإدارية والفنية في المدارس الحكومية حسب المنطقة لسنوات مختلفة	48
7	أعداد المدارس الحكومية في قطاع غزة من عام 1994 إلى عام 2009	49
8	مؤسسات التعليم العالي موزعة حسب النوع والموقع	50
9	توزيع الطلبة المسجلين حسب نوع الشهادة والمؤسسة والجنس	51
10	مقياس الإجابة على الفقرات	89
11	المسميات الوظيفية الإدارية للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات غزة	90
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	91
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	92
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	92
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	93
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	93
17	معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي للفقرات	94
18	معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي للفقرات (الولاء التنظيمي)	99
19	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	101
20	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	102
21	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	103

107	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)	22
108	تحليل فقرات (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية)	23
111	تحليل فقرات (مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية)	24
114	وسائل الاستقطاب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية	25
115	الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية	26
116	الاختبارات التي يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية	27
117	مقابلات التوظيف التي تجري مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية	28
118	معايير ترقية العاملين للوظائف الإدارية تتضمن	29
119	تحليل فقرات (تخطيط الموارد البشرية)	30
120	تحليل فقرات (كفاءة القائمين على عملية الاختيار)	31
123	تحليل محاور الدراسة (واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة)	32
124	تحليل فقرات (الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل)	33
126	تحليل فقرات (الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها)	34
129	تحليل فقرات (الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة)	35
131	معاملات الارتباط بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء المستمر	36
133	معاملات الارتباط بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء العاطفي	37
134	معاملات الارتباط بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة والولاء المعياري	38
136	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى المسمى الوظيفي	39

137	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي	40
138	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة	41
139	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى لسنوات العمر	42
139	اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير العمر	43
141	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي	44
142	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي	45
143	اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي	46
145	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة	47
145	اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير لسنوات الخبرة	48
147	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى للعمر	49
147	اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير العمر	50

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مدخلات ومخرجات منظومة الاختيار والتعيين	10
2	تسلسل خطوات عملية الاختيار والتعيين	17
3	تسلسل خطوات عملية الاستقطاب للاختيار والتعيين	26
4	العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي	34
5	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي	55
6	الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم في المناطق	58
7	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم العالي (غزة)	60

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين والهيئات التي يعملون فيها.	165
2	أداة الدراسة في صورتها النهائية (الاستبيان)	166

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضا إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

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

التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل الغير موضوعية. توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

ومن أهم توصيات الدراسة: إعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة وجعلها أكثر فاعلية عن طريق الاهتمام بمضمون وروح الإجراءات وعدم الاكتفاء بمراقبة شكلية للإجراءات. رفع مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لضمان ولاء العاملين الإداريين وما له من أثر على الأداء وبالتالي على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في الوزارة.

Abstract:

The study aimed at examining the reality of recruitment and selection policies at the administrative positions in the ministry of education and higher education in Gaza Strip and to examine levels of organizational loyalty of administrative employees and how selection and recruitment affect it. The research used analytical descriptive method. The research population consisted of (226) employees from different managerial positions. The research included deputy minister to head of department. The research used comprehensive survey method.

The study concluded that ministry has written policies and procedures to organize recruitment and selection process which are able to achieve selection of suitable administrative employees if it is executed objectively and Transparently. Ministry execution policies and criteria of selection and recruitment not appropriate and less than the required level due to weakness of observation and some of non objective factors.

There is a direct correlation between the emotional loyalty and the reality of recruitment and selection policies at the administrative positions.

The most important recommendations of the research are to revise the followed controlling means and make it more effectively and truly by concerning with procedures but not false one.

Raise the level of effectiveness of the process of selection and recruitment for administrative positions in the ministry for the grantee of administrative employees loyalty because it affects the performance , adequacy and efficiency of the administrative system in the ministry.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: متغيرات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: حدود الدراسة

أولاً: المقدمة

يعرف الشعب الفلسطيني بأنه من أكثر شعوب الأرض اهتماماً بالتعليم والتعلم، وقد ظلت هذه الصفة ملازمة له، حيث لم تستطع النكبات والحروب والضعف الاقتصادي تغيير هذا الاهتمام، فقد حافظ الشعب الفلسطيني على هذا التميز بين الشعوب واستمر في إدارة تعليمه وتعلمه في أكثر الظروف صعوبة وبأدوات تكيفت مع تلك المراحل، يعود ذلك إلى طبيعة التحدي الذي يتميز بها الشعب الفلسطيني، كما أن التعليم والحصول على الشهادات كان وسيلة للحصول على فرصة عمل والخروج من الواقع الاقتصادي السيئ الذي فرضته ظروف الاحتلال، ومع قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994 واجهت السلطة تحدي تحويل بعض المؤسسات المدنية المتبقية بعد الاحتلال إلى وزارات كان من ضمنها مديرية التربية والتعليم.

فقد كان من التحديات طريقة اختيار وتعيين الكوادر الإدارية في الوزارات، وقد أظهرت الدراسات أن سياسات الاختيار والتعيين في وزارات السلطة وخصوصاً في المستويات الإدارية العليا قد ابتعدت عن الموضوعية والأسس العلمية الدقيقة، حيث لم تراعى المعايير العلمية مثل المؤهلات العلمية، والخبرات، والنزاهة والاستقامة، عند اختيار الكادر الإداري (الفرا والزعنون، 2007، ص 738).

فتحول التوظيف إلى وسيلة للمكافأة على الولاء السياسي وتأمين قاعدة جماهيرية دون النظر إلى العوامل المهنية، فانتشرت ظاهرة الوساطة والمحسوبية وعدم الالتزام بالإجراءات الإدارية الصحيحة لمثل هذه الوظائف، وقد كانت الوساطة على أساس الخلفية السياسية والعلاقات الشخصية مع أصحاب القرار واستغلال القرابة، وقد أثر ذلك سلباً على مستوى جودة التعليم الحكومي وشكل عبئاً مالياً وإدارياً على الوزارات (ميشيل وروكار، 1999م).

قد يرجع ذلك إلى حداثة التجربة في حينه في الإدارة وإنشاء الوزارات وطبيعة النمط القيادي والإداري السائد في المنطقة وطبيعة الوضع السياسي.

لذلك فإن تنفيذ برامج الإصلاح القادرة على تجاوز العقبات وتصحيح الخلل السابق تحتاج إلى وضع السياسات والإجراءات المهنية والعلمية لاختيار وتعيين الكادر الإداري الذي يتمتع بالولاء لمنظمته (وزارته).

فلم يعد الاختيار يعرف على أنه عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد تقدموا لوظيفة لشغلها ثم يتم اختيار أفضلهم، بل تعدى الاختيار ذلك الأسلوب إلى البحث عن أفضل العناصر

لشغل الوظيفة الشاغرة، لأنه لا ضمانات بأن الأفراد المتقدمين هم الأفضل، فهو يزيد فرصة المنظمة في الحصول على الكفاءات الإدارية (أبو شيخه، 2001، ص 80).

تقع مسؤولية الاختيار والتعيين على كاهل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبدأ هذه العملية من تحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، ثم استقطاب الكفاءات ليتم الاختيار ومن ثم التعيين، كل ذلك للوصول إلى أفضل الكفاءات البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف (ديسلر، 2003، ص 25).

إن الموظفين الأكثر ولاء لمنظماتهم (وزاراتهم) هم أكثر فعالية وكفاءة على مستوى الأداء وتطوير مخرجاته، حيث يعرف الولاء بأنه رغبة وإرادة الفرد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة وهو يصف أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية (عويضة، 2008، ص 2).

ويعرف جرينبرغ وبارون الولاء التنظيمي بأنه العملية التي تتجانس فيها أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويبدل الفرد جهده لتحقيق أهدافها ويسعى لأن يستمر عضواً فيها (جرينبرغ و بارون، 1993، ص 173).

وبناء عليه سيقوم الباحث بدراسة واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثر هذه السياسات على الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين بالوزارة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي؟ حيث تنفرع هذه المشكلة إلى الأسئلة التالية.

1- هل سياسات الاختيار والتعيين تتوافق مع الأسس والقواعد العلمية ؟

2- هل لسياسات الاختيار والتعيين أثراً على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الوزارة ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و أنواع الولاء التنظيمي، ويتفرع عن هذه الفرضية الثلاث فرضيات التالية.

أ- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء المستمر.

ب- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء العاطفي.

ت- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء المعياري.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ، ويتفرع عن هذه الفرضية الثلاث فرضيات التالية.

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول الولاء المستمر تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول الولاء العاطفي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

ت-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول الولاء المعياري تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

رابعاً: متغيرات الدراسة

1. المتغير التابع: الولاء التنظيمي بأنواعه الثلاثة وهي

- الولاء الاستمراري
- الولاء العاطفي
- الولاء المعياري

2. المتغير المستقل: واقع سياسات الاختيار والتعيين ويتضمن

أ- مدى توفر ومناسبة سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

ب- مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية

ت- تخطيط الموارد البشرية (التزام الوزارة بخطط الموارد البشرية)

ث- كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين

ج- المتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

خامسا: أهداف الدراسة

- 1- التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- 3- تقديم المقترحات والتوصيات للوزارة للارتقاء بسياسات الاختيار والتعيين ورفع درجة الولاء.

سادسا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال الآتي:

♦ الباحث:

في أنها تأتي ضمن اختصاص الباحث حيث يعمل في حقل التعليم ويهتم كثيرا بالسياسات التي يتم من خلالها الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي.

♦ وزارة التربية والتعليم العالي:

كونها من الدراسات التي تتناول سياسات الاختيار والتعيين لدى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة بعينها، ودور هذه السياسات في إمداد الوزارة بالكفاءات ذات الولاء للوزارة ، فهي تضع أمام متخذي القرار صورة حقيقية عن واقع أنظمة الاختيار والتعيين المعمول بها والإصلاحات اللازمة وخاصة التي تزيد من ولاء العاملين للوزارة.

♦ الدارسين والباحثين:

تضع هذه الدراسة أمام الباحثين مدى تأثير سياسات الاختيار والتعيين على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، كما وتفتح الدراسة أمام الباحثين المجال لدراسة اختبارات التوظيف ومدى قدرتها على قياس الولاء التنظيمي.

الفصل الثاني

سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على الولاء التنظيمي

مقدمة .

المبحث الأول: الاختيار والتعيين .

أولاً: مفهوم الاختيار والتعيين

ثانياً: أبعاد الاختيار والتعيين .

ثالثاً: مسؤولية الاختيار والتعيين .

رابعاً: أهمية الاختيار والتعيين

خامساً: : سياسات وطرق الاختيار والتعيين

سادساً: إجراءات الاختيار

سابعاً: الاختيار والتعيين بالترقية والنقل

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي.

ثانياً: أنواع الولاء.

ثالثاً: . مداخل دراسة و فهم الولاء التنظيمي.

رابعاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي.

خامساً: أهمية الولاء التنظيمي.

سادساً: العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي.

سابعاً: طرق قياس الولاء التنظيمي.

ثامناً: العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين والولاء التنظيمي.

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم وأبعاد و أهداف و إجراءات الاختيار والتعيين، وسيتم أيضا التعرف بشكل عام على مفهوم الاستقطاب كمرحلة تسبق مرحلة الاختيار والتعيين، وكذلك سيتم التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده، ومن ثم التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

و يتكون هذا الفصل من بحثين وهما:

1- الاختيار والتعيين.

2- الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: الاختيار والتعيين

أولاً: مفهوم الاختيار والتعيين

عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتين مختلفتان مفصولتان 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 يأتني في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجه لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفا في المنظمة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة، وسيوضح ذلك من خلال دراسة إجراءات الاختيار والتعيين (أبو شيخه، 2001، ص 80).

تعرف عملية الاختيار والتعيين على أنها " جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات القابليات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية " (حمود والخرشة، 2006، ص 109).

ويعرفها الشاويش على أنها " اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب " (الشاويش، 2005، ص 157).

وتعرف أيضا على أنها " عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة " (Mondy & noe , 2005 , p 163)

ويعرفها رباعية بأنها " العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة " (رباعية، 2003، ص 45).

ويمكن تعريفها أيضا بـ " العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظيفة للشاغرة، وفريق ترفضه، وهي تلك العملية التي تقوم بها

المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة " (زويلف، 2003، ص 97).

يعرفها الهيئي على أنها "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، وتكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح " (الهيئي، 2003، ص 129).

ويعرفها السلمي على أنها " العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل " (السلمي، 1985، ص 2003).

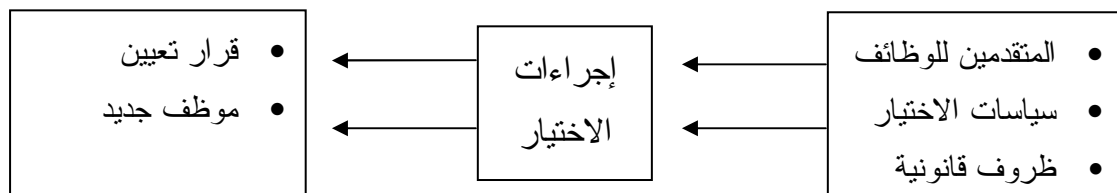
وهناك من عرفها على أنها " عملية موائمة (matching process) متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين " (نصر الله، 2002، ص 121).

ويعرفه الشنواني أيضا على أنه " استعراض للأشخاص المتقدمين ومن ثم فرزهم بحيث يتم استبعاد غير المناسبين منهم بناء على ما سبق من تحليل للوظائف وتخطيط للقوى العاملة " (الشنواني، 1983، ص 99).

وبناء على ما سبق من مجموعة التعريفات يمكن تعريف الاختيار والتعيين على أنه منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة واختيار الأكثر ملائمة منهم وفقا لمجموعة من الإجراءات، مدخلات هذه المنظومة مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين، أما مخرجاتها فهي قرار بالتعيين وموظف جديد داخل المنظمة كما يوضح الشكل التالي رقم (1).

شكل رقم (1)

يوضح مدخلات ومخرجات منظومة الاختيار والتعيين



المصدر: حصر بواسطة الباحث

ثانياً: أبعاد عملية الاختيار المصدر: حصر بواسطة الباحث

بعد توضيح مفهوم الاختيار والتعيين على النحو السابق نجد أن منظومة الاختيار

والتعيين تشمل مجموعة من الأبعاد والعمليات وهي كالآتي:

- 1- الفرز والمفاضلة بين مجموعة من طالبي الوظائف.
- 2- تقييم و تنبؤ بأداء المرشحين للوظائف واتجاهاتهم وسلوكهم وفترة بقائهم في المنظمة (نصر الله، 2002، ص 121).

3- عملية قانونية من حيث وجوب المعاملة للموظفين الموجودين داخل المنظمة والمرشحين بطريقة عادلة ومنصفة وتلتزم بالإجراءات القانونية والنقابية مثل إعداد عقد العمل، التزام ساعات العمل، وغيرها (باري كشواي، 2006، ص 59).

4- اقتصادية من ناحية إجراءاتها ونتائجها بحيث تكون تكاليف إجراءاتها قليلة جداً نسبة إلى ما يمكن أن تتعرض له المنظمة من تكاليف أداء وسلوك متدني من قبل الموظف.

5- قرار مخاطرة من ناحية أنها تتضمن أخطاء محتملة مثل قبول شخص غير مؤهل للوظيفة أو رفض شخص مؤهل للوظيفة (الهيبي، 2003، ص 129).

6- إستراتيجية من ناحية استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على وضع الخطط وتنفيذها وتحقيق أهداف المنظمة وخاصة للوظائف الإدارية.

ثالثاً: مسؤولية الاختيار والتعيين

تعنى إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو ما يوازيها سواء كان بمسمى إدارة أفراد أو إدارة شئون الموظفين أو إدارة المستخدمين أو أي مسمى آخر بوضع السياسات الخاصة بالموظفين من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين، ومن بعد ذلك متابعة وتدريب وتقييم أداء.

إن إدارة الموارد البشرية تعنى بكل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري، حيث أن لهذه الإدارة مهمتين أساسيتين، المهمة الأولى إدارية والثانية تخصصية، أما الأولى فنشترك فيها مع كل الإدارات الأخرى داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتخصيص للموارد البشرية، أما المهمة التخصصية التي تمارسها فهي وضع نظم الاختيار والتعيين للوظائف وتنفيذ هذه الإجراءات من اختبارات ومقابلات وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقديم الموظف الجديد إلى العمل مع زملائه (أبو شيخة، 2000، ص 25).

وبناء عليه فإن دور اختيار وتعيين الموارد البشرية وخصوصاً للوظائف الإدارية مرتبط بشكل كبير بأهداف هذه المنظمة وطبيعة عملها ، أي أنه يتغير من منظمة إلى أخرى، فمنظمات الخدمات هي الأكثر حاجة إلى الدقة والمهارة في اختيار وتعيين الموظفين وذلك لكبر حجم الدور البشري في أداء هذه الخدمات، ومن ضمن هذه المنظمات، المنظمات التي تأخذ على عاتقها إدارة وتنفيذ عمليات إنسانية، تربوية غاية في التعقيد مثل " التربية والتعليم " ولذلك يجب على كل إدارات و أقسام المنظمة الاشتراك في انجاز هذه المهمة المعقدة.

الاختيار و التعيين مسؤولية مشتركة :

بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية يقع عليها العبء الأكبر في وضع سياسات الاختيار والتعيين وتنفيذها، إلا أنه لا يمكن انجاز هذه المهمة بدون تعاون ومساعدة والتكامل مع الأقسام الأخرى في المنظمة وخاصة الأقسام ذات العلاقة بالشواغر الوظيفية، حيث يقع على المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين على الوظائف الشاغرة دور كبير في هذه العملية، ويمكن توضيح هذا التكامل بين أنشطة أخصائيي الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين من خلال الجدول التالي (ديسلر، 2003، ص 41).

جدول رقم (1)

يوضح تكامل دور أخصائيي الموارد البشرية و المدراء التنفيذيين في مجال الاستقطاب و الاختيار والتعيين للموظفين .

الأنشطة والمهام	أنشطة المشرفين على الأقسام (التنفيذيين)	أنشطة أخصائيي الأفراد
الاستقطاب و الاختيار	• تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل . • بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم. • شرح المواصفات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظيف . • إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه.	• تحديد كل من وصف الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة اعتمادا على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على القسم . • تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترقيتهم . • تطوير المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة . • إجراء مقابلات التصفية المبدئية وإحالة من تراه مناسبا إلى رئيس القسم

المصدر: (ديسلر، 2003، ص 41) .

ويتضح من خلال الجدول أنه لا يمكن الاستغناء عن دور المدراء التنفيذيين في التمهيد لعملية الاختيار والتعيين، من خلال المشاركة في عمل التحليل الوظيفي الذي تبنى عليه عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عملية الاختيار والتعيين، كما أنه لا يمكن الشروع بإجراءات الاستقطاب إلا بعد استبيان الحاجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية عن طريق المدراء التنفيذيين للأقسام، وذلك لأنهم الأقدر على بيان نوعية الأفراد الواجب تعيينهم من شرح المواصفات الواجب توافرها في هؤلاء الأفراد وتسهيل عملية اختيارهم وإجراء المقابلات مع المرشحين لشغل هذه الوظائف، وبناء عليه وعلى ما سبق من تعريف لمفهوم الاختيار والتعيين، فإنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية كدائرة داخل المنظمة أن تقوم بهذه المهمة بمفردها إلا من خلال تعاون وتكامل في الأدوار مع الإدارات والأقسام التنفيذية الأخرى.

رابعاً: أهمية الاختيار والتعيين

ترجع أهمية الاختيار والتعيين للوظائف في المنظمة لجهتين هما ، للمنظمة من حيث تأثيرها على نشاطات المنظمة، وتأثيرها على الموظف واتجاهاته نحو العمل و ظروف عمله ومستقبل وظيفته على النحو التالي:

1. أهميتها للمنظمة:

- 1- إن الارتقاء بأداء المنظمة يتم من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات والقدرات، حيث أن أداء المنظمة ما هو إلا أداء مجموعة موظفيها، و ذلك تحقيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 2- إن إتباع سياسات الاختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيراً بسمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها (نصر الله، 2002، ص 122).

2. أهميتها للموظف:

- 1- إن إتباع السياسات الفعالة والعادلة في الاختيار والتعيين يزيد من ثقة الموظف في منظمته، حيث تزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وذلك لأنها أول الإجراءات التي يتعامل من خلالها الموظف مع المنظمة، ومن ثم الموافقة وتبني سياساتها وبعدها الدفاع عنها والاهتمام بمصيرها، وهذا ما يسمى الولاء التنظيمي.
- 2- إن اختيار الموظف وفقاً لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي وذلك من خلال إدراكه لأحقاقه بالوظيفة وجدارته بها وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن المنظمة لن تتخلى عنه (المدهون، 2003، ص 66).
- 3- إن إتباع سياسات اختيار سليمة تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والقدرات والحصول على الأجر المناسب، مما يزيد من شعور الموظف بالرضا عن وظيفته (ربايعة، 2003، ص 46).
- 4- إجراءات الاختيار والتعيين الفعالة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقية للموظف، وبالتالي تسهيل عملية تدريبه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقيّة لديه (الفرا والزعنون، 2007، ص 702).
- 5- إن خضوع الموظف لإجراءات الاختيار والتعيين المحكمة يقلل من فرصة حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو ترك العمل، وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل، كما وتقلل من إصابات العمل (حمود والخرشة، 2006، ص 110).

خامسا: سياسات وطرق الاختيار والتعيين

تختلف المنظمات عن بعضها في إتباع سياسات الاختيار سواء كانت هذه المنظمة عامة أو خاصة، فالمنظمات العامة تتخذ طريقة وسياسة الاختيار من خلال القوانين والإجراءات المنظمة للعملية المنصوص عليها من قبل المشرع ويجب عليها الالتزام بها، أما المنظمات الخاصة فلها الحق في وضع اللوائح والقوانين التي تراها مناسبة للاختيار والتعيين، لكن مع ضمان وجود ضوابط تضمن العدل والمساواة بين المتقدمين والمرشحين للوظيفة وبشرط عدم تجاوز هذه اللوائح، ويمكن حصر طرق الاختيار فيما يلي (شريف، 1987، ص 258).

1- **الاختيار المطلق للإدارة:** وتعني هذه الطريقة أن الإدارة لها مطلق الحرية في اختيار وتعيين الفرد حسب ما تراه مناسباً وللاعتبارات التي تراها مناسبة دون إبداء الأسباب ودون أن تلتزم بشيء من إجراءات التوظيف مثل الاختيار والمقابلة والفحص وغيرها ، و لا يمكن الاعتراض على هذا التعيين إلا أن يكون الشخص المعين غير مستوف الشروط اللازمة للتعيين من قبل المنظمة ، وهذا النوع من طرق الاختيار يطبق عند اختيار بعض الوظائف الإدارية العليا ذات الطبيعة السياسية مثل وزير أو وكيل وزارة ، أوفي وظائف مثل رئيس هيئة أركان أو قادة أجهزة الأمن والشرطة ، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تفتح المجال أمام التعسف والمحاباة لبعض المرشحين و تؤدي إلى الملاحقة القانونية من قبل المرشحين الآخرين الذين يشعرون بأحقيتهم في الوظائف وتتميز هذه الطريقة بأنها اقل تكلفة وأكثر سرعة وأكثر ضماناً للولاء.

2- **اختيار الموظفين عن طريق الشعب:** حيث يكون الانتخاب عاما وتطبقه الدول الديمقراطية إما مباشرة أو عن طريق مجموعة أشخاص يقومون بانتخاب أحد المرشحين وبحيث تتوفر فيهم الأهلية للاختيار حسب القوانين واللوائح المعمول بها، ويطبق هذا النوع من الاختيار عند اختيار القضاة في بعض الدول أو رؤساء البلديات، ومن مشكلات هذه الطريقة أنها تدخل فيها بعض الاعتبارات الغير موضوعية عند الإدلاء بالأصوات مثل العشائرية ، والتنظيم السياسي والجنس والعرق ،

3- **اختيار الموظف عن طريق الإعداد الفني:** وفي هذه الطريقة تعتمد المنظمة على بعض المؤسسات مثل المعاهد والجامعات والأكاديميات لإعداد الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط التعيين وحسب طلب المنظمة، كما وقد تنشئ المنظمة نفسها بعض المعاهد والمدارس والأكاديميات الخاصة وتضع لها المناهج لتوفير هذه الشروط والحصول على نوع معين

من الموظفين، ومن الأمثلة على ذلك إعداد وتعيين ضباط الشرطة من قبل أكاديمية الشرطة أو تعيين المدرسين الذين يتم تخرجهم من معاهد إعداد المعلمين الخاصة بوزارة التربية والتعليم.

4- **نظام الوظائف المحجوزة:** وهنا تتدخل بعض الاعتبارات الإنسانية البحتة بغض النظر عن توافر الشروط والصلاحيات، وتقوم المنظمة بحجز الوظائف أو نسبة من الوظائف لأفراد معينين وذلك عرفانا بالجميل أو المكافأة لهم بسبب تضحياتهم من أجل المنظمة، مثل اختيار وتعيين المحاربين القدامى أو مصابي الحروب أو أبناء الشهداء.

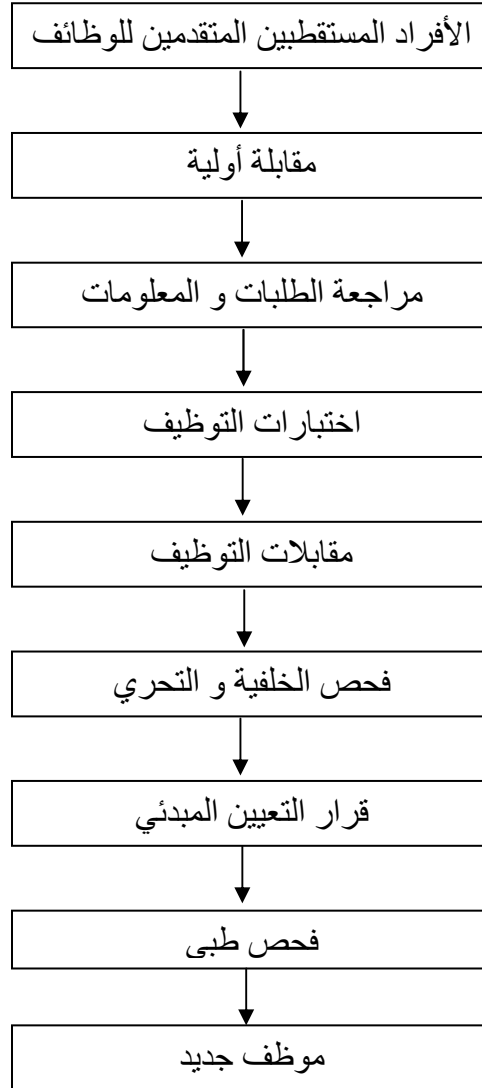
5- **طريقة المفاضلة والمسابقة :** وتتمثل هذه الطريقة في بعض الإجراءات التي يجب على المتقدم لوظيفة اجتيازها وفقا لأنظمة ولوائح المنظمة، ويتم اختيار الأفراد الذين يتمتعون بمستوى من المهارة والمعرفة تتلاءم مع مهام الوظيفة وذلك كله على أساس من العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين المرشحين.

سادسا: إجراءات الاختيار

على اعتبار أن طريقة المفاضلة والمسابقة هي الطريقة المتبعة في الاختيار والتعيين بشكل واسع بين المنظمات فسنقوم بدراسة إجراءاتها وخطواتها بشيء من التفصيل، حيث يمكن ترتيب هذه الخطوات لتأخذ شكل مجموعة من الإجراءات المتتابعة وذلك كما تنص اللوائح والقوانين والسياسات داخل المنظمة، فالمنظمات تختلف عن بعضها في هذه الإجراءات والخطوات، ويمكن إجمال هذه الخطوات بحيث تبدأ بالمقابلات الأولية للأشخاص وتنتهي بموظف جديد داخل المنظمة كما تم توضيحه في مفهوم الاختيار والتعيين، ويوضح الشكل التالي (2) خطوات عملية الاختيار والتعيين.

شكل رقم (2)

يوضح تسلسل خطوات عملية الاختيار و التعيين



المصدر: (Mondy & noe , 2005, p 166)

و بناء على ما سبق يمكن أن تتسلسل إجراءات الاختيار و التعيين كالتالي:

1. المقابلة المبدئية:

وتهدف هذه المقابلة إلى استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم شروط التعيين مثل مستوى الخبرة ، أو الهيئة ، أو الشكل وذلك للحيلولة دون الوصول إلى الاختبارات والمقابلات، وذلك كله بعد استقبال طالبي العمل، ويمكن أن يتم من خلالها استكمال بعض المعلومات الغير مدونة في طلبات التوظيف وذلك لتقليل نفقات وأعباء إجراءات الاختيار (السلمي، 1985، ص 210).

ليس شرطاً أن تحدث المقابلة المبدئية شخصياً، حيث يمكن إجراء هذه المقابلة بعدة طرق منها :

1- **الهاتف:** وتسمى مقابلة تلفونية تجرى بواسطة الهاتف عندما يكون الهدف الأكبر منها استكمال بعض المعلومات في طلب التوظيف .

2- **المقابلة بالانترنت:** حيث يمكن استخدام البريد الإلكتروني واستخدام الكاميرا أيضاً للإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالوظيفة أو معلومات خاصة بطلب التوظيف.

2. مراجعة الطلبات:

يعتبر الطلب الذي يتقدم به طالب العمل أول مصادر المعلومات لدى المنظمة عن الشخص طالب العمل ، حيث يوفر الكثير من المعلومات عن المؤهلات والخبرات الشخصية ، كما و يجب تصميم هذا الطلب بناء على التحليل الوظيفي للوظيفة المراد شغلها من حيث كشفه للأداء المحتمل للموظف، لذلك من الأفضل للمنظمة أن تصمم لكل وظيفة طلباً بدلاً من طلب واحد لكل الوظائف و يمكن أن تطلب مع الطلب السيرة الذاتية (C.V) للمتقدم و تهدف عملية مراجعة الطلبات إلى التأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في هذه الطلبات مثل الشهادات والخبرات واستكمال الناقص منها، كما وتهدف مراجعة الطلبات إلى فحص إمكانية تقدم طالب العمل إلى الخطوة اللاحقة أم لا من خطوات الاختيار وهي دخول الاختبار (شاويش، 2005، ص 162).

3. اختبارات التوظيف:

تستخدم الاختبارات في قياس الأداء و قياس المهارات المكتسبة، ويستخدم لأغراض الترقية والتعيين، كما ويستخدم في الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد (مقداد والفرا، ص 137).

و من مميزاتها أنها دقيقة تعطي حكماً " كمياً " و قليلة التكلفة، لذلك فإن كل المنظمات تقريباً تعتمد هذه الطريقة للحكم والكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد المتقدمين للوظائف (Mondy & noe , 2005, p 169) .

ولتحقيق الغاية من الاختبارات يجب أن تتمتع هذه الاختبارات بمجموعة من الخصائص (نصر الله، 2002، ص 131).

خصائص الاختبارات:

- 1- **الموضوعية:** بحيث يأخذ المتقدم ما يستحقه من العلامات دون أن يكون هناك فرصة للتمييز بين متقدم وآخر حتى لو اختلف المصحح.
- 2- **الثبات في النتائج:** ويقصد به إمكانية الحصول على نفس الدرجات والنتائج في حالة تكراره بعد مضي فترة من الزمن، أسبوع أو أسبوعين.
- 3- **الصدق:** بحيث يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، حيث يستخدم المعايير الحقيقية الملائمة للأداء المراد قياسه وملائماً للتنبؤ بما يكون عليه الأداء في المستقبل.

وبناء على ما سبق فإن الاعتماد على الاختبار لاتخاذ قرار بشأن تعيين المتقدمين للوظائف يعتمد كثيراً على النجاح في إدارة الاختبار وضمان عدالته وتحقيق خصائصه السابقة واختيار نوع الاختبار الملائم للأداء المراد قياسه.

للمزيد من المعلومات عن الاختبارات وأنواعها وخصائصها يمكن الرجوع إلى كتاب (Mondy & noe , 2005, p 168 – 180)، وكتاب (عبد الباقي، 2000 ص 176-183).

بعد الاختبار يتقدم من يجتاز الاختبار إلى الخطوة اللاحقة وهي إجراء مقابلة التوظيف.

4. المقابلات:

تعرف المقابلات على أنها " معلومات شفوية يقدمها طالب العمل من خلال اللقاء بينه وبين جهة العمل أو من ينوب عنها حيث يتم طرح الأسئلة و تسجيل الإجابات على استمارة خاصة لذلك " (مقداد والفرا، 2007، ص 144).

و من خلال التعريف يمكن التوصل إلى بعدين هامين للمقابلة:

- 1- **المقابل:** وهو الشخصية التي تمثل جهة العمل والواجب أن تتمتع بمواصفات مثل القبول والخلق والاطلاع على معلومات خاصة بطالب العمل.
- 2- **التخطيط والإعداد:** بحيث يجب أن تعد المنظمة والمقابل استمارة بالأسئلة والردود بالاعتماد على وصف الوظيفة، كما يجب أن يتمتع المقابل بالقدرة على صياغة الأسئلة إذ أن الأسئلة سيتم مناقشتها شفويا، و إنهاء المقابلة في الوقت المحدد.

وتتميز المقابلة بقدرتها على قياس بعض النواحي بدقة والتي لا يستطيع الاختبار قياسها مثل شخصية الفرد، وميوله، وسماته، وتوافقه الاجتماعي، وتكون المقابلة ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها للحكم على مظهر الشخص و التحقق من الشروط الواجب توافرها في المظهر، وتتيح المقابلة لطالب الوظيفة من ناحية أخرى التعرف على العمل من خلال مناقشة المقابل في طبيعة العمل و شروطه وظروفه وشروط الترقية.

إذن فالمقابلة تهدف إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل والتأكد من معلومات تم الإدلاء بها سابقا (عبد الباقي، 2000، ص 184).

أما عن أنواع المقابلات وعوامل نجاحها وتخطيطها وإدارتها و معوقات وأسباب فشلها في تحقيق أهدافها يمكن الرجوع إلى كتاب (الأعرجي والشيخلي، 1990، ص ص 133-144).

5. فحص الخلفية والتحري:

قد يخفي المرشح للوظيفة جانب من جوانب حياته أو أن تكون المعلومات التي قدمها من شهادات وخبرات غير صحيحة، ولا تستطيع المقابلة والاختبار التأكد من صحتها، ولذلك يجب على المنظمة القيام بالتحري وفحص الخلفية والتأكد من سلامة الوثائق التي قدمها المرشح للوظيفة.

ويمكن الاعتماد في هذا المجال على معلومات من قبل المؤسسات الأكاديمية التي درس فيها المرشح أو أساتذته أو مكان العمل السابق، حيث يمكن التحري بطلب المعلومات مباشرة من هذه الجهات أو عن طريق إرسال استمارة تطلب المنظمة تعبئتها من قبل الجهة المراد التحري لديها وإعادتها، بحيث تتضمن هذه الاستمارة كل المعلومات المراد معرفتها أو التأكد منها، وهنا ينبغي عدم المبالغة في الاعتماد على مصدر وحيد للمعلومات عند التحري خصوصا إذا كان هذا المصدر من الأشخاص المعرفين للمرشح في طلب التوظيف (نصر الله، 2002، ص 141).

يمكن الاعتماد على جهات أخرى للحصول على معلومات عن المرشح للوظيفة مثل:

- 1- المؤسسات المصرفية التي يتعامل معها.
- 2- الشرطة أو مصلحة الأمن للتعرف على السجل الإجرامي.
- 3- يمكن الطلب من المرشح شهادة حسن سير وسلوك من الجهة المختصة.

6. قرار التعيين:

كل ما سبق من إجراءات هي للمفاضلة بين المتقدمين للعمل أو المرشحين واختيار أفضلهم وأكثرهم ملائمة للوظيفة، وفقا للدرجات التي حصلوا عليها من خلال هذه الخطوات، حيث يتم اختيار المرشحين أصحاب الدرجات العليا، إلا أن هناك فلسفتين يمكن الاعتماد عليهما للاختيار وإصدار قرار التعيين، وهما (شاويش، 2005، ص 174).

1- **فلسفة الحواجز المتتالية:** بمعنى أن المرشح عليه أن يجتاز كل الإجراءات السابقة بنجاح وإذا قصر في أحد هذه الخطوات يتم رفضه .

2- **فلسفة الاختيار التعويضي:** بمعنى أن المرشح يمكن أن يعوض النقص في جانب من الجوانب بالتفوق في جانب آخر مهم ، أي احتساب درجات جميع الخطوات دفعة واحدة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن طبيعة الوظيفة تحدد الفلسفة الواجب إتباعها، فالوظائف الإدارية التي تتطلب عددا كبيرا من المهارات، والتي لا يمكن أن تتوافر في شخص واحد بدرجة عالية نجد أن الفلسفة الأنسب لها هي الاختيار التعويضي، لكن مع ضمان عدم التطرف في الضعف في أحد المهارات، وإذا كان هناك مثل هذا الضعف ألا يكون في المهارات الأساسية اللازمة للوظيفة الإدارية، أما الوظائف التي تحتاج إلى مستوى عالي من مهارات قليلة فالطريقة الأنسب هي طريقة الحواجز .

بعد كل ذلك يتم إصدار قرار التعيين المبدئي من الجهة المختصة ويتم إخبار المرشح بموعد بدء العمل وتوقيع عقد التعيين وفقا للصيغة والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، يخضع الموظف بعدها إلى فترة تجربة تختلف مدتها من منظمة إلى أخرى، بحيث يتم خلالها كتابة التقارير من قبل المشرفين على الموظف لتقييم أداء وسلوك الموظف، ويتم إرسالها إلى الجهة صاحبة القرار النهائي بالتعيين لإصدار القرار النهائي (الهيبي، 2003، ص 136) وذلك ليس قبل اجتياز الفحص الطبي.

7. الفحص الطبي:

لا بد للمنظمة من التأكد من القابلية الطبية للمرشح للعمل، عن طريق الفحص الطبي بحيث تقوم لجنة طبية معتمدة من قبل المنظمة بإجراء الفحص اللازم، وذلك للتأكد من لياقة الموظف للعمل وخلوه من الأمراض التي تؤثر على أداء الوظيفة أو التي تؤثر على حياة الموظف أثناء أدائه لمهام الوظيفة (المدهون، 2003، ص 76).

فالتأكد من القابلية واللياقة الطبية مهم جدا للمنظمة من جهة أنها تجنب المنظمة تعيين شخص غير لائق صحيا وما يترتب على ذلك من مشكلات تتعلق بالأداء أو التعويضات، ويمكن إجراء هذا الفحص قبل إصدار القرار النهائي بالتعيين وخلال فترة التجربة في بداية العمل وقبل القرار النهائي بالتعيين وتحول المرشح للعمل إلى موظف جديد.

سابعاً: الاختيار والتعيين بالترقية والنقل

بضع بعض الكتاب الترقية ويصنفها على أنها أحد طرق الاختيار والتعيين، كما ويصنفها آخرون ويعتبرونها من طرق الإستقطاب الداخلى للوظائف، أما نحن فسندرسها على أنها أحد طرق الاختيار والتعيين في الوظائف إلا أننا سنبدأ بالاستقطاب وأنواعه وذلك توضيحاً لهذه الخطوة التي تسبق عملية الاختيار وخطواتها.

يعرف الإستقطاب على أنه " سياسة جلب الموظفين بالإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوفر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه الوظيفة" (الصيرفي، 2005، ص59).

تختلف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لاستقطاب الأفراد المؤهلين، فقد أجمعت معظم الكتب والدراسات الإدارية على إستراتيجيتين للاستقطاب هما.

1. الاستقطاب الخارجي:

يتم هذا الإستقطاب للأفراد على درجة عالية من الخبرة والمهارة والكفاءة من خارج المنظمة، والتي لا يمكن توفيرها من داخل المنظمة، لذلك تضطر المنظمة للاعتماد على المصادر الخارجية للاستقطاب والتي من أهم مزاياها زيادة الخبرات وتجديد الدماء لدى المنظمة، وفيما يلي بعض أهم مصادر الإستقطاب الخارجية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات (ديسلر، 2005، ص157)

1- الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: وذلك بالتنسيق مع دوائر الخريجين فيها، مع العلم أن هذا المصدر غالباً لا يوفر الموظفين من أصحاب الخبرة.

2- المنافسين في سوق العمل: ويمكن استقطاب الموظفين من المؤسسات المنافسة من أصحاب الخبرات والمهارات وذلك بتوفير الحوافز لهؤلاء للتقدم بطلب للمنظمة.

3- من غير العاملين: أي من البطالة المسجلين لدى النقابات العمالية.

- 4- **المتقاعدين:** الأشخاص كبار السن وحديثي التقاعد أصحاب الخبرة.
- طرق الإستقطاب الخارجي:** هي وسائل وطرق تؤدي إلى إعلام الأفراد المراد استقطابهم من أصحاب الكفاءة والمهارة بوجود الوظائف الشاغرة ودفعهم لتقديم الطلبات.
- من هذه الطرق (نوح، مقال، منتدى إدارة الموارد البشرية العربية، الصفحة الالكترونية)
- 1- الإعلانات في الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون.
 - 2- الاتصال بوكالات ومكاتب التوظيف والقوي العاملة.
 - 3- جمع الطلبات بشكل مباشر من قبل المنظمة من الأفراد المتقدمين.
 - 4- شركات الإستقطاب والبحث الخاصة.

هذه هي أشهر طرق الاستقطاب التي يمكن الاعتماد عليها، ويمكن إضافة طريقة الاتصال المباشر بين المؤسسة والشخص المراد استقطابه إذا كان هذا الشخص ذو مواصفات خاصة، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الفرد المراد استقطابه على معرفة ببعض الموظفين في المنظمة، حيث يتم تعريف المنظمة عليه من خلالهم.

2. الاستقطاب الداخلي:

ويقصد به أن تعتمد المنظمة على مواردها وعناصرها الموجودة داخل المنظمة لملئ الشواغر والذين تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة، أي أن مصدر هذا الاستقطاب هو المنظمة نفسها، وتتميز هذه الطريقة بأنها تزيد من الدافعية والانتماء للعمل وترفع مستوى الأداء لدى العاملين وذلك للحصول على فرصة للترقية، ومن أهم هذه الطرق للتوظيف من الداخل والتي أوردتها الباحثون في كتبهم ودراساتهم الآتي.

1- **الإعلان الداخلي:** يعني أنه يتم إعلان الوظيفة داخليا، بحيث يحق للموظفين داخل المنظمة تعبئة الطلبات والتقدم للوظائف، ويتضمن هذا كل الإجراءات والمراحل السابقة للاختيار مع بعض التعديل عليها حيث تتسلسل عملية الاختيار من الداخل بواسطة الإعلان الداخلي كالاتي (السلمي، 1985، ص ص 219-220).

- أ- تعبئة طلب الاستخدام.
 - ب- إجراء الاختبار والمقابلة.
 - ج- قرار الاختيار.
 - د- التحويل من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة الجديدة.
- أي أنه إذا كان طالب العمل يعمل داخل المنظمة فإنه يجعل بعض إجراءات الاختيار غير ضرورية مثل (المقابلات، والفحص الطبي، والتحري وفحص الخلفية).

2- **النقل:** يعرف النقل على أنه " تحويل فرد من عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريبا من حيث المركز الأدبي والأجر " (الشنواني، 1983، ص 69).

من خلال التعريف تتضح بعض الحقائق التالية الخاصة بالنقل:

- أ- لا ينتج عن النقل زيادة في الأعباء والمسؤوليات .
- ب- لا ينتج عن النقل زيادة الأجر والراتب.
- ج- يكون النقل داخل المنظمة وذلك لسبب معين تراه المنظمة وليس عبثا.

أما الأسباب التي تدفع المنظمة لإجراء النقل كوسيلة لملئ الشواغر الوظيفية (نصر الله، 2002، ص 145)

- أ- أسباب تنظيمية: عندما يتغير حجم العمل أو يتغير الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك للاستغلال الأمثل للكفاءات و ملئ الشواغر الوظيفية.
 - ب- أسباب علاجية: عند اكتشاف بعض الخلل في ملائمة الوظيفة للموظف وعدم انسجامه مع هذه الوظيفة.
 - ج- أسباب تدريبية: وذلك لاكتساب الموظفين مهارات وخبرات مختلفة ومتنوعة من خلال العمل في أكثر من وظيفة وذلك لتدريب العاملين وتهيئتهم لشغل المناصب الإدارية الوسطى والعليا.
- وللمزيد من المعلومات عن أنواع التنقلات ومزاياها وعيوبها مراجعة كتاب (الشنواني، 1983، ص ص 69-78).

3- **الترقية:** تعرف الترقية على أنها " شغل وظيفة أعلى و يصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل ويتطلب ذلك توفر الخبرات الإضافية في المتقدم للترقية " (نصر الله، 2003، ص 150) .

ويقول عنها الشنواني أنها مصحوبة بزيادة في الأجر وفي المركز الأدبي مع زيادة الواجبات والمسؤوليات (الشنواني، 1983، ص 62).

أي أن الترقية عبارة عن نقل موظف من وظيفة إلى أخرى أعلى بناء على مواصفات وشروط يجب أن تكون واضحة تتضمن معايير العدالة وعدم محاباة موظف على حساب آخر.

من الواجب على كل منظمة أن تضع نظاما للترقيات يكون واضحا لكافة الموظفين على شكل خرائط توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة وأخرى، والطرق والإجراءات اللازمة للتقدم والترقية من وظيفة إلى أخرى (عبد الباقي، 2000، ص 157) .

أهمية الترقية :

تبدو أهمية الترقية في تحقيقها مجموعة من الأهداف لكل من الموظف والمنظمة، حيث يمكن حصر هذه الأهداف والعوامل التي تعطي لهذه الطريقة من الاختيار أهميتها على النحو التالي (شاويش، 2005، ص 76).

- 1- عامل حفز للعاملين للمزيد من العمل، ولزيادة مستوى الأداء.
- 2- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين ودفعهم للتمسك بالعمل وعدم انتقالهم لجهات عمل أخرى.
- 3- تساعد على اجتذاب قوى العمل من خارج المنظمة وتلبية احتياجات المنظمة.
- 4- التوصل إلى مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.
- 5- يؤدي نظام الترقية إلى رفع المعنويات والإخلاص وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

نظم الترقية :

تختلف أنظمة الترقية من منظمة إلى أخرى وذلك حسب الإجراءات ولوائح المنظمة وطبيعة عمل المنظمة .

و فيما يلي بعض الأنظمة المعمول بها للترقية (القريوتي، 1997، ص 45)

1- **نظام الترقية حسب الأقدمية:** حيث تعتبر عدد سنوات الخدمة التي يقضيها العامل أو الموظف في المنظمة هي المعيار الرئيسي للترقية، لا يمكن أن يترقى شخص أقل أقدمية في وجود زملائه الأكثر أقدمية، وما زالت بعض المنظمات تعتمد هذا النظام لأسباب منها، سهولته وحياديته كما أنه يزيد من ولاء العاملين للمنظمة لاهتمامهم بإطالة مدة خدمتهم فيها، أما عن مساوئ هذا النظام، فإنه يحتكم فقط للأقدمية ويقلل الحوافز أمام العاملين الجدد للتنافس في العمل ولا ينظر بعين الاعتبار للكفاءة.

2- **نظام الجدارة والكفاءة:** أي أن الترقية محكومة بالأداء ومعدلاته، فالموظف الذي يؤدي بتميز ونشاط ومبادرة والأكثر التزاما بالتعليمات والأكثر انضباطا ورقيا في السلوك هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن الخبرة أو الخدمة فالمهم هنا هو الكفاءة.

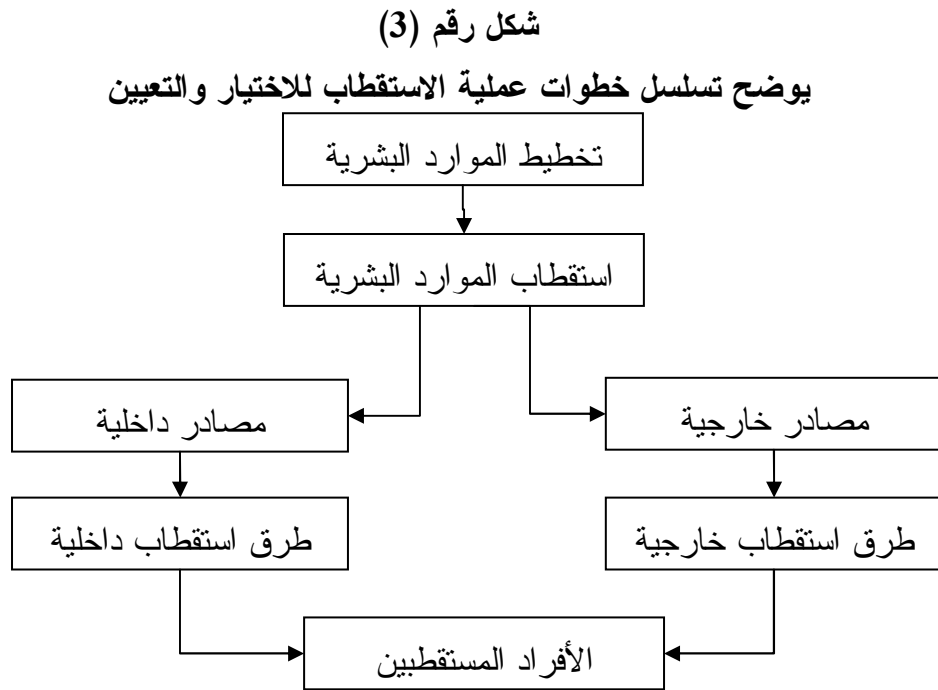
3- **نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة:** إذ أن هذا النظام يوائم بين النظامين السابقين ويأخذ بعين الاعتبار كلا المعيارين الأقدمية والكفاءة، بحيث يسمح بالترقية حسب عدد سنوات الخدمة في الوظائف الدنيا، أما الوظائف العليا فيشترط الجدارة لهذه الترقية.

و للمزيد من المعلومات حول الترقيات ووسائلها ومشكلاتها يمكن الرجوع إلى (الشنواني، 1983، ص ص 62-69) ، (نصر الله، 2003، ص ص 150-159).

وبناء عليه نجد أنه لا يمكن الاستغناء عن الكفاءة أو الخبرة والأقدمية عند الترقية، فالكفاءة والنشاط والالتزام لا يغني عن الخبرة المكتسبة عبر سنين الخدمة، وكذلك لا يمكن الاستغناء عن الكفاءة فلا يتوقع تقدم لمنظمة دون الحصول على الكفاءة ودون ترقية موظفيها وفق هذا المعيار، لذلك فمعيار الكفاءة هو المعيار المعمول به والأساس عند الترقى للوظائف القيادية.

ومن الجدير ذكره أن الترقية للحصول على زيادة في المركز الأدبي، هو هدف يقع في بؤرة اهتمام العاملين أكثر من كونها فرصة لزيادة الأجر في كثير من الأحيان، ومن هنا تأتي أهميتها كحافز للأداء وزيادة مستوى الولاء للمنظمة التي يعمل بها الموظف لأنها جزء من حاجات الموظف لتقدير الذات.

وأخيراً يمكن تلخيص استراتيجيات المنظمة في الاستقطاب للاختيار والتعيين في الشكل التالي رقم (3).



المصدر: (mondy & noe , 2005 , p 127)

حيث يتضح من خلال الشكل أن عملية الاستقطاب تبدأ بعملية تخطيط للموارد البشرية وهي أحد وظائف قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ومن ثم يتم استقطاب الأفراد بناء على هذا التخطيط ، حيث يجب على المنظمة أن تحدد مصدر الاستقطاب ، خارجيا كان أم داخليا ، ومن ثم تحديد الطرق والوسائل للاستقطاب و الوصول إلى الأفراد المستقطبين ، و بالنظر إلى عملية

الاستقطاب و الاختيار نجد أن هناك تكامل واضح بين مخرجات عملية الاستقطاب وهم (الأفراد المستقطبين) و مدخلات عملية الاختيار و هم أيضا (الأفراد المستقطبين)، أنظر شكل (2) و(3).

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

يختلف الكتاب والدارسين على مسمى الولاء، فمنهم من يسميه الولاء و منهم من يسميه الالتزام التنظيمي، و باستعراض هذه التسميات والتعريفات وجد أن معظم الكتاب الدارسين قد اتفقوا على مضمون المسمى، حيث يعرفه عبد الباقي وقد سماه الالتزام التنظيمي بأنه " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وميولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في هذه العضوية " (عبد الباقي، 2004، ص 181).

و يسميه بورتر بالولاء التنظيمي ، ويعرفه بأنه " قوة تطابق الفرد و اندماجه مع منظمته و ارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمته لديه صفات القبول بأهداف المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على الاستمرارية فيها " (porter .et .al , 1974).

و قد خلص الأحمدى بعد استعراض مجموعة من التعريفات إلى أن الولاء التنظيمي هو حالة يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله فيصبح شخصاً تستغرقه المنظمة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته القوية في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله كفرد، وهنا يقصد بالولاء الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد متضامنين نحو تحقيق أهداف مشتركة، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء لديه الاستعداد للكفاح و بذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة إلى درجة الاستغراق فيها مع الرغبة القوية في هذا الاستغراق والاستمرار في العمل مع المنظمة (الأحمدى، 2004، ص 11).

و يعرفه بوشنان بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظف الموالى للمنظمة رغبته في خدمة المنظمة بشكل كبير بالرغم من حصولهم على مردود أقل " (الفهداوي، القطاونة، 2004، ص 17).

و يعرفه آخر على أنه " شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عن انسجام مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها والنظرة الايجابية لها و خدمتها بغض النظر عن المردود " (العتيبي، 2008، ص 53).

وعليه فإنه يمكن الخروج بتعريف للولاء التنظيمي بأنه علاقة شعورية بين الفرد والمنظمة ناتجة عن تطابق الأهداف والعمل بجد لدرجة الاستغراق لتحقيق هذه الأهداف، ويتطور هذا الشعور إلى الرغبة بالاستمرار في العمل مع المنظمة وعدم الرغبة في تركها. و عليه يمكن الخلوص إلى أبعاد الولاء التنظيمي ، حيث أجمعت عليها معظم الكتب و الدراسات و هي كالآتي:

- 1- الرغبة القوية في استمرار الفرد كعضو في المنظمة.
- 2- الاعتقاد القوي و القبول و الموافقة على أهداف المنظمة.
- 3- الاستعداد لبذل أقصى جهد في خدمة المنظمة و الدفاع عنها.

ثانيا: أنواع الولاء التنظيمي

بالاستناد إلى ما تم ذكره من تعريف للولاء التنظيمي وأبعاده ، يمكن تقسيم الولاء إلى ثلاثة أنواع أو أقسام:

1. **الولاء المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، حيث يتكون هذا الولاء نتيجة تراكم المصالح المشتركة مثل (الترقية والتعويضات والمكافآت)، حيث يسميها البعض بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل في المنظمة (الدوسري، 2005، ص 90).

2. **الولاء العاطفي:** وهو يعني أن الفرد لديه رغبة قوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة على المدى البعيد وتفضيلها على المنظمات الأخرى، ذلك لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، تصل هذه الرغبة إلى الارتباط الوجداني بين الفرد والمنظمة ويدل على ذلك الدفاع عن المنظمة والاهتمام بمصيرها من قبل الموظف (جرينبرغ، بارون، 2004، ص 217).

3. **الولاء المعياري:** يشير هذا الشعور إلى أن الفرد يلتزم بالبقاء مع المنظمة بسبب ضغوط الآخرين عليه من المنظمة - الزملاء - التي يعمل بها، حيث يأخذ الموظف في اعتباره ما يقوله عنه الآخرون لو ترك العمل في المنظمة، فهو لا يريد ولا يرغب أن يسبب قلقا للشركة أو الزملاء بسبب تركه العمل، فهو يلتزم بالعمل التزاما أدبيا حتى لو كان ذلك على حسابه (جرينبرغ وبارون، 2004، ص 217).

ثالثاً: مداخل ونماذج لفهم أنواع الولاء التنظيمي

بناء على ما تم ذكره من أبعاد وأقسام للولاء التنظيمي، يمكن الآن فهم ما قصده معظم الكتاب والدارسين عن مداخل دراسة وفهم الولاء التنظيمي، حيث نصت معظم الكتابات على اتجاهين وهما: (الفهداوي، الحوامدة، 2003، ص 62).

أ- **الاتجاه التبادلي:** ويدل على أن الولاء علاقة تبادلية بين المنظمة والموظف، ويمكن تفسيره على أن انتماء الفرد للمنظمة يتناسب مع ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وفقاً لنظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون التي تنص على أن إسهامات الفرد في المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد ودرجة إشباعها لحاجاته (العضايلة، 1995، ص 18).

ب- **الاتجاه النفسي:** ويدل على ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم في إطار من الاتجاهات والميول والولاء الذي يتعدى الاعتبارات والعوامل المادية، وقد سماه بعض الكتاب المدخل الاتجاهي، حيث ينظر إليه على أنه الحالة التي تتطابق فيها أهداف وقيم الموظف مع أهداف وقيم المنظمة، وعندها سيبدل الموظف جهوداً مضاعفة في عمله للرقى بمنظمته دون التفكير في الانتقال منها أو النظر إلى المقابل المادي (المعيوف، 2002، ص 116).

أما عن نماذج فهم الولاء فمن أشهرها ما يلي: (هيجان، 1998، ص ص 35-42)

1. نموذج انجل وبيري Angle & Perry (1983):

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، ويمكن تصنيفه إلى نموذجين رئيسيين هما:

أ- **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن هذا السلوك عامّاً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

ب- **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض

الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة – لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

2. نموذج كانتر Kanter (1986)

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

أ- **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب- **الالتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

ت- **الالتزام الرقابي:** نشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

3. نموذج اتزيوني Etzioni (1961)

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحياناً الالتزام أو الولاء التنظيمي، حيث يتخذ ثلاثة أشكال هي:

أ- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها.

ب- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

ت- **الالتزام الاغترابي:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المنظمة

رابعاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي

لا يوجد الولاء دفعة واحدة لدى الموظف لا يمكن حقنه للموظف بمجرد تعيينه، لكنه شعور قابل للتغير والتطور من وقت لآخر، حيث يبدأ الولاء بالنمو تدريجياً من تاريخ مباشرة العمل أو من لحظة التعرف على المنظمة ويستمر حتى إنهاء الموظف عمله في المنظمة، وفقاً للمراحل الثلاثة الآتية:

1- **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة العمل أو التعرف على المنظمة ولمدة تقارب العام، يكون الموظف فيها خاضعاً للتدريب والتجربة، و يكون الهدف بالنسبة له في هذه الفترة الحصول على القرار النهائي بالتعيين والتأقلم مع الوضع الجديد والموائمة بين أهدافه واتجاهاته وأهداف المنظمة، حيث يختلف الشعور في هذه الفترة مثل تضارب الولاء ونمو الاتجاهات نحو المنظمة، كما قد يشعر الموظف بالصدمة (المحتسب، 2007، ص 109).

2- **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح هذه الفترة بين العامين والأربعة، وخلالها يقوم الموظف بتأكيد مفهوم الانجاز في محاولة منه لتثبيت شخصيته، وتتميز هذه الفترة بوضوح الأهمية الشخصية للفرد والخوف من العجز، لذلك يبذل الموظف الكثير من الجهد، يظهر فيها نمو الولاء واضحاً للعمل والمنظمة (العوفي، 2005، ص 36).

3- **مرحلة الثقة بالمنظمة:** وقد أشار إليها المعاني في دراسته، وتبدأ في السنة الخامسة وتستمر إلى ما لا نهاية، فيزداد فيها الولاء شيئاً فشيئاً وتقوى علاقة الموظف بالمنظمة إلى أن يصبح موظفاً ناجحاً لا يمكنه الاستغناء عنها أو التفكير في الانتقال منها (العوفي، 2005، ص 37).

خامساً: أهمية الولاء التنظيمي

تضع المنظمات في اعتبارها الولاء التنظيمي واحداً من الموضوعات الهامة التي ترتبط بتطوير المنظمة وتنمية سلوك العاملين فيها، وقد أدى لهذا الاهتمام المتزايد بالولاء التنظيمي عدة أسباب منها:

1- الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية الخاصة بالفرد مثل دوران العمل والغياب عن العمل، حيث أن الفرد صاحب الولاء أكثر بقاءً في المنظمة و أقل تغيباً (عبد الباقي، 2004، ص 182).

2- يعد ولاء الأفراد للمنظمة عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها و زيادة إنتاجها وذلك لتأثيره المباشر على مستوى الأداء (الدوسري، 2005، ص 80).

3- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً لأنه يربط بين المنظمة والموظف لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة للموظفين (الدوسري، 2005، ص 80).

4- يؤدي الولاء إلى سهولة استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة، حيث يساعد الولاء على تقبل العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، وذلك لإيمانهم بأن مصلحة المنظمة هي مصلحتهم (العتيبي، 2008، ص 78).

5- يدفع الولاء التنظيمي العاملين إلى احترام أخلاقيات وثقافة المنظمة وأخلاقيات المهنة ما يؤثر إيجاباً على صورة المنظمة في المجتمع المحلي (العتيبي، 2008، ص 78).

6- سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة، حيث يتأثر قرار الفرد بالانتماء إلى منظمة ما بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا وذلك لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة، ما يرغب الكفاءات في الانضمام إليها (العتيبي، 2008، ص 79).

وقد أرجع بعض الكتاب أهمية الولاء التنظيمي إلى الآثار المترتبة عليه وتأثيره على كل من الفرد وجماعة العمل والمنظمة، وقد لخصها الصيرفي إلى آثار إيجابية عند ازدياد الولاء التنظيمي، وسلبية عند انخفاض الولاء التنظيمي كما في الجدول التالي رقم (2):

جدول رقم (2)

يوضح آثار الولاء على الفرد و جماعة العمل و المنظمة

الآثار الممكنة		
سلبية عند انخفاض مستوى الولاء	إيجابية عند ارتفاع مستوى الولاء	
انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي	- الشعور بالانتماء و الارتباط	1- الفرد
	- الأمان	
	- الأهداف و الاتجاه	
	- التصور الذاتي الايجابي	
	- المكافآت التنظيمية	
	- الجاذبية للعاملين المحتملين	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية	- ثبات العضوية	2- جماعة العمل
	- قلة التفكير الجماعي	
	- انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف	
الصراع بين الجماعات	- التماسك	
	- زيادة الفاعلية ترجع إلى : - جهد الفرد - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التأخير	
انخفاض القدرة على التطور و التكيف	- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج المنظمة	3- التنظيم

المصدر: (الصيرفي، 2005، ص 232).

سادسا: العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي

تستطيع إدارة المنظمة عمل الكثير لرفع مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال الآتي (جرينبرغ، بارون، 2004، ص 209):

1- الإثراء الوظيفي: بحيث تقوم المنظمة بتصميم الوظيفة وجعلها أكثر عمقا، بمعنى جعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله وإعطائه الحرية الأكثر في التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة.

2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين من خلال إشعار العاملين أن ما تحققه المنظمة من منافع سيعود عليهم بالنفع، وذلك من خلال وضع الخطط للحوافز وبرامج المشاركة في الأرباح.

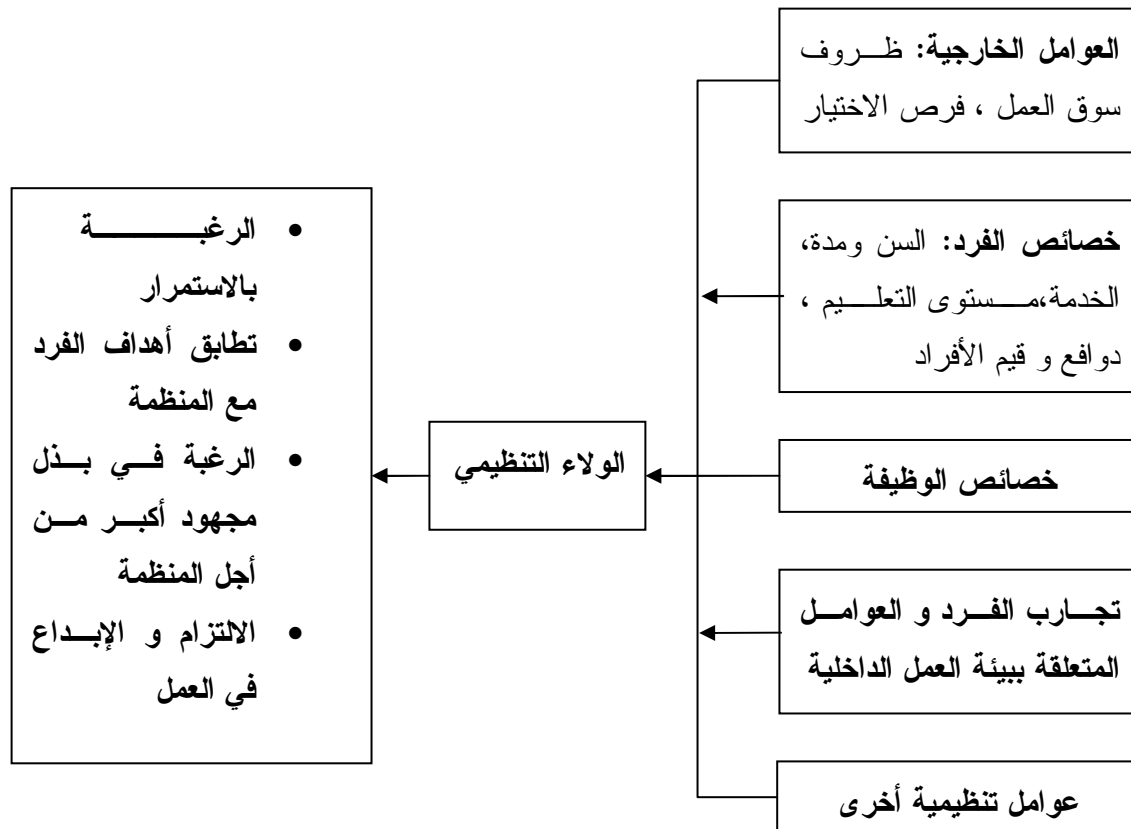
3- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، حيث أنه كما ورد سابقا في أبعاد وأنواع الولاء نجد أنه كلما كانت قيم الفرد متطابقة مع قيم المنظمة بشكل أكبر فإن ذلك سيرفع من مستوى الولاء لدى أفراد المنظمة بشكل عام.

وعليه فإنه يمكن القول أن هناك إجراءات يجب على المنظمة أن تتخذها قبل دخول الموظف للمنظمة وأثناء تصميم الوظائف و مراعاة قيم و أهداف العاملين عند وضع السياسات والأهداف للمنظمة ، وكذلك عند اختيار الموظفين لهذه الوظائف يجب على المنظمة اختيار الموظف الأكثر ولاء، كما أنه من الواضح أن المنظمة التي تهتم بالعمل المنظم و الجاد وتحرص على معايير عالية من الجودة يجب أن تراعي وتأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل وكل ما من شأنه تطوير هذا الولاء .

وقد وضع الوزان مجموعة من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي و لخصها في الشكل التالي: (الوزان، 2006، ص ص 41 - 44).

شكل (4)

العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي



المصدر: (الوزان، 2006، ص 41)

1- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار وتأثير الحالة الاقتصادية، حيث يزداد الولاء عند الركود والكساد وارتفاع مستوى البطالة لخوف الموظف على وظيفته، وينخفض مستوى الولاء عند تحسن الأوضاع وانخفاض نسبة البطالة وزيادة الفرصة أمام الموظفين للانتقال إلى منظمات أخرى.

2- **خصائص الفرد:** حيث يتأثر مستوى الولاء من موظف لآخر باختلاف خصائص هذا الموظف مثل:

أ- **السن ومدة الخدمة:** فقد دلت الدراسات أن السن ومدة الخدمة ترتبط بعلاقة طردية مع الولاء بحيث يزداد الولاء بزيادة كل منهما وغالبا ما يكون هذا الولاء من النوع المستمر الذي ينتج من تراكم المصالح المشتركة على مدى السنين.

ب- **مستوى التعليم:** فقد يتناسب طرديا أو عكسيا ، حيث يمكن أن يكون ارتفاع مستوى التعليم حافزا للموظف على ترك العمل إذا كانت لديه فرص عمل أفضل خارج المنظمة بسبب ارتفاع المستوى العلمي للموظف، عندها يكون هذا التناسب عكسيا، أما عندما تكون طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف تتناسب مع قدراته العلمية فإن ذلك يزيد من مستوى الولاء لدى الموظف وبالتالي يكون التناسب طرديا.

ج- **دوافع وقيم الأفراد:** تؤثر على مستوى الولاء من جهة أن الأفراد الأكثر ولاء للمنظمة هم الذين يعتمدون عليها في إشباع الحاجات وتحقيق التوقعات وذلك بما تقدمه هذه المنظمة من أعمال تساعد على إشباع الدوافع وخاصة دوافع الانجاز.

3- **خصائص الوظيفة:** يؤثر مجال الوظيفة واستقلاليتها ودرجة التحدي بها والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية على مستوى الولاء بالإيجاب، أما الوظيفة التي تتسم بعدم الوضوح ودرجة عالية من التوتر والضغط فإنها تؤثر بالسلب على الولاء لدى الموظف.

4- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** حيث العدالة والتناسب في الأجور وعدالة وسائل وإجراءات الترقية وجماعة العمل وسياسات الاختيار والتعيين العادلة للموظفين الجدد والإشراف ونمط القيادة إذا كان ديمقراطيا، كلها تؤثر ايجابيا على مستوى الولاء التنظيمي.

5- العوامل التنظيمية الأخرى:

أ- **الهيكل التنظيمي اللامركزي:** يزيد من نسبة الولاء للمنظمة لأنه يتيح درجة من الاعتماد على النفس والمسؤولية والاستقلالية في أداء الوظيفة والعكس صحيح.

ب- **حجم المنظمة:** فهناك من يقول أن حجم المنظمة يتناسب عكسيا مع الولاء وذلك لأن الحجم يتطلب جهدا أكبر من المنظمة والمدراء لتطوير سلوك العاملين والولاء عندهم مما يؤثر سلبيا على هذا الولاء، وهناك من يرى أن حجم المنظمة يتناسب طرديا مع الولاء وذلك لجهة أنه كلما زاد الحجم زاد عدد الموظفين فازدادت الفرصة للترقية وبالتالي ازداد الولاء.

سابعاً: طرق قياس الولاء التنظيمي

تستخدم المنظمات مقاييس عدة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، حيث تقسم هذه المقاييس إلى نوعين، مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كما يلي (العتيبي، 2008، ص 81).

1- **المقاييس الموضوعية:** وهي طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على الولاء وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى الولاء مثل:

- **رغبة الفرد في البقاء مع المنظمة:** وذلك عن طريق الاستماع إلى حديثه مع الزملاء أو مع أفراد خارج دائرة العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

- **مستوى الأداء:** حيث أن الأداء العالي غالبا ما يصدر عن الأفراد ذوي الولاء المرتفع للمنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عملية متكاملة من جميع الجوانب وتتضمن معايير لقياس الولاء.

- **دوران العمل:** حيث يمكن أن يعتبر دوران العمل الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم الرغبة لدى العاملين في البقاء في المنظمة مؤشرا على، انخفاض مستوى الولاء.

- **حوادث العمل:** حيث تدل زيادة نسبة الحوادث على عدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من العاملين، وذلك لعدم الاهتمام بما سيحصل ويعتبر ذلك دليلا على انخفاض مستوى الولاء لدى هؤلاء العاملين الأكثر تعرضا للحوادث أو إحداثا لها.

2- **المقاييس الذاتية:** ويعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة توجه للموظف يتم من خلالها التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال الأفراد أنفسهم، إذن فهي مقاييس مباشرة للولاء، لذلك فالمقاييس الذاتية هي الأكثر استخداما لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها، وقد طور بعض الدارسين والباحثين العديد من هذه المقاييس والتي يمكن استخدامها لهذا الغرض، ويبرز منها الآتي.

• **مقياس بورتر و زملائه (porte.et.al.1974):** و يسمى هذا المقياس باستبانة الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire) وتتكون من 15 فقرة تتم الاستجابة لهذه الفقرات بمقياس يتدرج من (1 - لا أوافق بشدة إلى 5- أوافق بشدة) تستهدف قياس درجة الالتزام والولاء من خلال درجة ارتباط وانسجام الفرد مع منظمته وإخلاصه للمنظمة والرغبة في البقاء فيها ومضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها (الأحمدي، 2004، ص22)، ومن أبرز هذه الفقرات ما أورده العمري في دراسته (العمري، 1422هـ، ص13، نسخة الكترونية).

- 1- أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني كي أساعد على نجاح المؤسسة التي أعمل بها.
- 2- أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن المؤسسة التي أعمل بها أنها مؤسسة عظيمة.
- 3- قد أقبل أي مهمة توكل لي حتى أستطيع أن أستمّر في عملي لهذه المنظمة.
- 4- أجد أن كثيرا من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم المنظمة التي أعمل بها.
- 5- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المنظمة.
- 6- المنظمة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل.
- 7- أنا سعيد جدا لأنني اخترت هذه المنظمة دون سواها من المؤسسات الأخرى التي كنت أنوي العمل بها.
- 8- أنا حقيقة أهتم بمستقبل المنظمة.
- 9- أنا أعتقد أن هذه المنظمة هي الأحسن من باقي المنظمات للعمل بها.

• **مقياس (Mowday .at. al، 1979):** ويتكون هذا المقياس من (15) سؤال، ويسمى استبيان ماودي وزملائه، و يستخدم هذا المقياس مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاستجابة ويظهر من خلال التجارب أن هذا المقياس أظهر درجة عالية من الصدق والثبات (العوفي، 2005، ص 70).

- 1- لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح.
- 2- أتحدث أمام أصدقائي بأن المنظمة تستحق العمل بها.
- 3- أشعر بقليل من الولاء نحو المنظمة.
- 4- لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل لي للاحتفاظ بعملي الحالي في المنظمة.
- 5- تنتشابه قلبي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات المنظمة.
- 6- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المنظمة.
- 7- أنا مستعد أن أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المنظمة.
- 8- يشجعني العمل في المنظمة على إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات.
- 9- أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى لقناعتي بعمل المنظمة.
- 10- في حالة حدوث أي تغيير في ظروف العمل الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في المنظمة.
- 11- أشعر بسعادة بالغة لاختياري للعمل في المنظمة وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكنني أن أعمل بها.
- 12- لن أكتسب الكثير من بقائي وتمسكي بالمنظمة دون سواها.
- 13- أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع بعض توجهات وسياسات المنظمة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بموظفيها.
- 14- أهتم كثيرا بسمعة المنظمة ومصيرها.
- 15- القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالمنظمة كان خطأ كبيرا مني.

• مقياس (جرينبرغ، براون، 2004):

ويتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الولاء، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء، وهي : الولاء المستمر والعاطفي والمعياري، والفقرات هي (جرينبرغ، براون، 2004، ص 235).

- 1- أستمر في عملي الحالي حتى الآن بسبب حاجتي له و ليس لأنني راغب فيه.
- 2- أشعر بالانتماء القوي لهذه المنظمة.
- 3- أرفض ترك هذه المنظمة طالما التحقت بالعمل فيها.
- 4- تركي للعمل يتضمن تضحيات عالية.
- 5- أشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي أعمل بها.
- 6- لن يكون صاحب أو إدارة الشركة مستريحا إذا تركت العمل بها.
- 7- ليس لدي خيار آخر غير أن أستمر في عملي الحالي.

- 8- أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها المنظمة.
- 9- أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار في المنظمة.
- 10- ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي بالمنظمة.
- 11- سأكون مسرورا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية للعمل في هذه المنظمة.
- 12- أستمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد الآخرين إذا تركت العمل.

وبعد استعراض هذه المقاييس نجد أن مقياس بورتر ومقياس ماودي يتوافقان في كثير من الفقرات وذلك لأنهما يركزان على قياس الولاء التنظيمي من زاوية درجة الارتباط بين الموظف والمنظمة، والرغبة في البقاء في المنظمة وخدمتها، ومن زاوية تطابق الأهداف بين المنظمة والموظف، ومن زاوية ثلاثة وهي الرغبة في البقاء في المنظمة والاهتمام بمصيرها.

أما مقياس جرينبرغ، بارون فانه يركز على أنواع الولاء الثلاثة ويقيسها بدقة، ويحدد نوع الولاء لدى الموظفين.

وستستخدم هذه الدراسة بصورة أساسية كل من مقياس جرينبرغ، بارون ومقياس بورتر ومقياس ماودي وزملائه لبناء فقرات المقياس الخاص بهذه الدراسة مع إدخال بعض التعديلات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

ثامنا: العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين والولاء التنظيمي

تعتبر أنظمة شؤون التوظيف ومنها سياسات الاختيار والتعيين من الأنظمة التي تساهم في رفع معنويات العاملين، وذلك عندما تتضمن القواعد الموضوعية الملائمة للاختيار والتي يتم بمقتضاها اختيار العاملين الذين تتوافر فيهم الاستعدادات والقدرات و الميول للقيام بمهام ومسؤوليات الوظيفة، أي بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك إلى جانب توفير قواعد موضوعية واضحة للنقل والترقية كلها تساهم في رفع المعنويات، و ينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء والحماس من قبل الموظفين للمنظمة (هاشم، 1978، ص 277).

وإذا ما كانت المنظمة تتبنى في سياساتها اختيار الموظفين على أساس أهداف المنظمة ومن الذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع أهداف المنظمة وليس على أية أسس أخرى غير موضوعية، فان ذلك سيؤدي إلى تقليل ضغوط العمل الناتجة عن تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الموظف و بالتالي زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين (هيجان، 1998، ص 158).

ولكون إجراءات وسياسات الاختيار والتعيين أحد مكونات المناخ التنظيمي، فقد أشار الوزان في دراسته إلى أن المناخ التنظيمي ومكوناته الغير ملائمة ينعكس على السلوك التنظيمي والوظيفي والإداري للعاملين ويؤدي إلى عدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات، كما وأشار أيضا إلى أن تأثير المناخ التنظيمي ومكوناته يمتد إلى نوع الولاء ومستواه لدى أعضاء المنظمة، وقد أوضحت نتائج دراسته إلى أن هناك علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي – ومنها نظم وإجراءات العمل والترقية وباقي أعمال إدارة الموارد البشرية – والولاء التنظيمي (الوزان، 2006، ص 16).

وبناء عليه وبالرجوع إلى أهمية الولاء التنظيمي فقرة (6) والتي تنص على سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة، حيث يتأثر قرار الفرد بالانتماء إلى منظمة ما بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا وذلك لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة، مما يجعل الكفاءات أكثر رغبة في الانضمام إليها (العتيبي، 2008، ص 79).

وبالرجوع أيضا إلى العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي فقرة (3) والتي تنص على استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وكما ورد سابقا في أبعاد وأنواع الولاء نجد أنه كلما كانت قيم الموظفين الجدد متطابقة مع قيم المنظمة بشكل أكبر فإن ذلك سيرفع من مستوى الولاء لدى أفراد المنظمة بشكل عام.

لذلك يمكن الخلوص إلى ما يلي:

1- أن إجراءات الاختيار والتعيين هي أولى الإجراءات التي يتعامل الموظف من خلالها مع المنظمة فالانطباع الأولي الذي يكونه الموظف عن المنظمة متعلق بدرجة كبيرة بهذه الإجراءات.

2- أن هناك أفراد أكثر قابلية للولاء من غيرهم، لذلك وجب على إدارة المنظمة وضع الخطط والإجراءات لضمان توظيف هؤلاء عن طريق اختيار الموظفين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

3- أنه يمكن التأثير على اتجاه الولاء لدى الأفراد وذلك بتبني العديد من الاستراتيجيات الخاصة بسياسات وإجراءات العمل والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ومن ضمنها إجراءات وثقافة اختيار العاملين وذلك لجعل الموظف أكثر ولاء.

الفصل الثالث

نبذة عامة حول وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

- مقدمة
- المبحث الأول: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
أولاً: نبذة تاريخية عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
ثانياً: أهداف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
ثالثاً: خطط الوزارة لتحقيق الأهداف.
- المبحث الثاني: الواقع الإداري والتنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
أولاً: المهام والمسؤوليات والواجبات.
ثانياً: الجهاز الإداري للوزارة.
ثالثاً: الهيكل التنظيمي للوزارة.
رابعاً: الوزارة في غزة.
- المبحث الثالث: الاختيار والتعيين والتوظيف في الوزارة.
أولاً: الوظيفة العامة من الناحية القانونية.
ثانياً: قوانين الخدمة المدنية الفلسطينية.
ثالثاً: إجراءات الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة الفلسطينية.
رابعاً: معايير الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على واقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من ناحية تاريخية، وأهداف وخطط الوزارة، وسيتم أيضا التعرف على الواقع الإداري والتنظيمي للوزارة من خلال بعض الأحكام الإدارية والهياكل التنظيمية للوزارة بشكل عام، وعلى واقع الوزارة في غزة بشكل خاص، كما سيتم التعرف على واقع الوظيفة العامة من الناحية القانونية، وديوان الموظفين العام وقوانين الخدمة المدنية وإجراءات الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة ومعايير الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي.

و يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: وزارة التربية والتعليم.
- المبحث الثاني: الواقع الإداري والتنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- المبحث الثالث: الاختيار والتعيين والتوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

المبحث الأول: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

أولاً: نبذة تاريخية

أنشأت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بعد توقيع اتفاق أوسلو، وكنتيجة لعملية التسوية التي بدأت بمؤتمر مدريد عام 1991، حيث وصلت عملية التسوية إلى هذه الاتفاقية التي تنص على إجراء بعض الترتيبات التي وصفت في حينه بالحكم الذاتي المؤقت، وقد ترتب على هذه الاتفاقية نقل الكثير من الصلاحيات من الإدارة المدنية الصهيونية إلى السلطة الفلسطينية "سلطة الحكم الذاتي المؤقت"، وقد تم تشكيل الوزارات الفلسطينية كبديل عن الإدارات الصهيونية لإدارة الواقع الجديد، وكان من ضمن هذه الوزارات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وذلك في آب من عام 1994، وقد ورثت الوزارة ما كان يعرف في عهد الاحتلال بدائرة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الموقع الإلكتروني، 2-2009).

بلغ عدد العاملين في الوزارة في بداية تشكيلها عام 1994 حوالي 3640 موظفا منهم 3170 مدرسا وناظرا، بلغ عدد الحاصلين منهم على مؤهل جامعي حوالي 1185 مدرسا ومدرسة (العيلة، 2008، ص54).

في عام 1996 تم فصل الوزارة إلى وزارتين، بحيث تم إفراد وزارة خاصة بالتعليم العالي، وفي عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة تحمل اسم وزارة التربية والتعليم العالي (مركز الميزان لحقوق الإنسان، 2005، ص3).

شهدت الوزارة تطورا كبيرا منذ تأسيسها عام 1994 وذلك من حيث النوع والكم، وفقا لإحصاءات عام 2008 حيث بلغ عدد الموظفين في قطاع غزة فقط 12550 موظفا، منهم 9541 مدرسا ومدرسة، وفي إشارة إلى التطور النوعي في الوزارة فقد تضاعفت نسبة المدرسين الحاصلين على مؤهل جامعي والجدول الآتي رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3)

يوضح أعداد العاملين في الوزارة سنة 1994 وسنة 2008

العام	عدد الموظفين في الوزارة بقطاع غزة	عدد المدرسين	عدد المدرسين الذين يحملون مؤهل جامعي	نسبة من يحملون مؤهل جامعي من المدرسين
1994	3640	3170	1185	40.5%
2008	12550	9541	7648	80.1%

المصدر: (العيلة، 2008، ص54)

ثانياً: أهداف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

تبرز أهداف الوزارة الحالية والمستقبلية من خلال الأهداف التي وضعتها للخطتين الخمسين الأولى والثانية، (الخطة الخمسية التطويرية الأولى 2001-2005)، (الخطة الخمسية التطويرية الثانية 2008-2012) وذلك لتطوير العملية التعليمية، والربط بين الحاجات التربوية وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهي كالاتي: (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2009، الموقع الالكتروني)

1- توفير فرصة الالتحاق لجميع الطلبة.

2- تحسين نوعية التعليم والتعلم.

3- تطوير التعليم النظامي وغير النظامي.

4- تحسين النظم المالية والإدارية وتطويرها.

5- تطوير القدرة على الإدارة والتخطيط.

6- تطوير المصدر البشري للنظام التربوي.

ثالثاً: خطط الوزارة لتحقيق الأهداف.

إن تحقيق مثل هذه الأهداف السابقة الذكر - إن على مستوى التعليم العام أو التعليم العالي - يحتاج إلى جهد كبير وموارد كبيرة من الناحية البشرية والمالية ورغم التجربة الحديثة للسلطة فقد استطاعت الوزارة ومنذ عام 2000 تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف الوزارة وغاياتها، وقد برزت أهم نتائج تبني هذا المفهوم في، (الخطة الخمسية التطويرية الأولى 2001-2005)، (الخطة الخمسية التطويرية الثانية 2008-2012) وقد ساهمت هذه الخطط بشكل فاعل في النهوض بقطاع التعليم، وهناك بعض المؤشرات على ذلك (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2009، الموقع الالكتروني).

1. على صعيد التعليم العام:

وصل عدد الطلبة في عام 2008-2009 إلى حوالي (1108416) يدرس منهم (781730) في المدارس الحكومية والباقي موزعون على مدارس الوكالة والمدارس الخاصة والجدول التالي رقم (4) يوضح توزيع الطلبة حسب المديرية والمرحلة والجنس وذلك في المدارس الحكومية والوكالة والخاصة لعام 2007-2008.

جدول رقم (4)

توزيع الطلبة حسب المديرية والمرحلة والجنس لعام 2007 - 2008

المديرية	المجموع العام			أساسية			ثانوية		
	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع
المجموع العام	548 759	549 198	1097 957	483 069	474 762	957 831	65 690	74 436	140 126
جنين	22 759	22 334	45 093	19 947	19 184	39 131	2 812	3 150	5 962
جنوب نابلس	12 907	12 938	25 845	11 396	11 238	22 634	1 511	1 700	3 211
نابلس	32 755	32 781	65 536	28 600	28 322	56 922	4 155	4 459	8 614
سلفيت	9 624	9 277	18 901	8 291	7 934	16 225	1 333	1 343	2 676
طولكرم	23 205	22 996	46 201	20 185	19 526	39 711	3 020	3 470	6 490
قلقيلية	14 821	14 233	29 054	12 960	12 376	25 336	1 861	1 857	3 718
رام الله	39 191	39 589	78 780	34 416	33 688	68 104	4 775	5 901	10 676
ضواحي القدس	13 771	14 393	28 164	12 558	12 658	25 216	1 213	1 735	2 948
القدس	15 623	18 128	33 751	14 364	16 096	30 460	1 259	2 032	3 291
بيت لحم	25 040	25 322	50 362	21 929	21 834	43 763	3 111	3 488	6 599
أريحا	5 289	5 405	10 694	4 756	4 760	9 516	533	645	1 178
شمال الخليل	21 323	19 678	41 001	18 511	16 438	34 949	2 812	3 240	6 052
الخليل	29 821	32 214	62 035	26 795	28 424	55 219	3 026	3 790	6 816
جنوب الخليل	34 194	34 140	68 334	30 491	29 793	60 284	3 703	4 347	8 050
قباطية	16 066	15 670	31 736	14 029	13 459	27 488	2 037	2 211	4 248
طوباس	9 414	9 316	18 730	8 281	8 057	16 338	1 133	1 259	2 392
مجموع الضفة	325 803	328 414	654 217	287 509	283 787	571 296	38 294	44 627	82 921
شمال غزة	41 822	42 025	83 847	37 094	37 090	74 184	4 728	4 935	9 663
خان يونس	42 158	41 610	83 768	36 625	35 651	72 276	5 533	5 959	11 492
رفح	26 525	26 404	52 929	23 272	22 710	45 982	3 253	3 694	6 947
الوسطى	34 005	33 688	67 693	29 623	28 912	58 535	4 382	4 776	9 158
شرق غزة	36 098	35 984	72 082	32 788	31 792	64 580	3 310	4 192	7 502
غرب غزة	42 348	41 073	83 421	36 158	34 820	70 978	6 190	6 253	12 443
مجموع قطاع غزة	222 956	220 784	443 740	195 560	190 975	386 535	27 396	29 809	57 205

المصدر: (وزارة التربية و التعليم العالي ، الموقع الالكتروني)

وقد تطور عدد طلبة المدارس الحكومية في غزة والضفة من (586777) طالبا وطالبة في العام 1999-2000 إلى (749590) في العام 2005-2006 بمعدل زيادة سنوية حوالي 4.6%، وقد وصل العدد في عام 2008-2009 إلى حوالي (781730) في المدارس الحكومية والجدول التالي رقم (5) يبين توزيع الطلبة في المدارس الحكومية حسب المرحلة للأعوام 2000/1999 إلى 2006/2005.

جدول رقم (5)

توزيع الطلبة في المدارس الحكومية حسب المرحلة للأعوام 2000/1999 – 2006/2005

السنة	الصف الأول		المرحلة الأساسية		المرحلة الثانوية		المجموع الكلي	
	العدد	نسبة الزيادة	العدد	نسبة الزيادة	العدد	نسبة الزيادة	العدد	نسبة الزيادة
2000/1999	63544		518483		68294		586777	
2001/2000	60998	4.0%	543343	4.8%	72215	5.7%	615558	4.9%
2002/2001	60803	-0.3%	568532	4.6%	79742	10.4%	648274	5.3%
2003/2002	60082	-1.2%	592803	4.3%	88568	11.1%	681371	5.1%
2004/2003	56474	-6.0%	609604	2.8%	96583	9.0%	706187	3.6%
2005/2004	57630	2.0%	620803	1.8%	108537	12.4%	729340	3.3%
2006/2005	57685	0.1%	631737	1.76%	118227	8.9%	749964	2.83%

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، وثيقة تشخيص الواقع التربوي ، 2007 ، ص 35) .

أما بالنسبة للمراكز التعليمية والإدارية والمراكز الأخرى في المدارس الحكومية فإنه يلاحظ في الفترة بين 2000/1999 حتى 2006/2005 أن عدد المراكز التعليمية الكلية قد ارتفع من 20436 إلى 30145 مركزا تعليميا بنسبة زيادة 47.5%، حيث بلغت نسبة الزيادة في المراكز التعليمية في غزة 65.6% أما الضفة الغربية بنسبة 39.7%، وكذلك الحال بالنسبة للمراكز الإدارية حيث ارتفعت في غزة بنسبة 75.1% و في الضفة بنسبة 49.6%، وبلغت النسبة الكلية 54.2%، والجدول التالي يوضح هذه النسب بالإضافة إلى بعض النسب الأخرى.

جدول رقم (6)

المراكز التعليمية والإدارية والفنية في المدارس الحكومية حسب المنطقة لسنوات مختلفة

السنة	المنطقة	المراكز الإدارية	المراكز التعليمية	المراكز الفنية	الآخرون	المجموع
2000/1999	ضفة	2596	14871	423	1314	19204
	غزة	585	5656	100	536	6786
	مجموع	3182	20436	523	1850	25990
2001/2000	ضفة	2555	15736	517	1345	20353
	غزة	769	5958	121	544	7390
	مجموع	3523	21694	638	1889	27743
2002/2001	ضفة	3063	17098	575	1534	23590
	غزة	778	6492	148	582	8000
	مجموع	3842	23590	722	21160	30270
2003/2002	ضفة	3255	18151	616	1584	326061
	غزة	856	6932	136	617	8549
	مجموع	4120	25084	752	2201	32155
2004/2003	ضفة	3517	18619	798	1632	24863
	غزة	845	7460	150	657	9112
	مجموع	4362	26326	948	2289	33975
2005/2004	ضفة	3783	19772	886	1946	26387
	غزة	998	7885	176	691	9750
	مجموع	4781	27657	1062	2637	36135
2006/2005	ضفة	3883	20777	895	968	27523
	غزة	1024	9368	184	1732	11308
	مجموع	4907	30145	1079	2700	38831

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، وثيقة تشخيص الواقع التربوي، 2007، ص 42).

أما بالنسبة لقطاع غزة وتطور عدد المدارس الحكومية فيه على وجه الخصوص فقد ارتفع عدد المدارس من (137) مدرسة عام 1994 إلى (383) عام 2009 والجدول التالي رقم (7) يوضح تطور أعداد المدارس الحكومية في قطاع غزة عام 1994 إلى عام 2009.

جدول رقم (7)

أعداد المدارس الحكومية في قطاع غزة من عام 1994 إلى عام 2009

العام	المرحلة	عدد المدارس
1994-1995	أساسية	101
	ثانوية	36
	المجموع	137
1995-1996	أساسية	105
	ثانوية	38
	المجموع	143
1996-1997	أساسية	117
	ثانوية	50
	المجموع	167
1997-1998	أساسية	127
	ثانوية	58
	المجموع	185
1998-1999	أساسية	142
	ثانوية	65
	المجموع	207
1999-2000	أساسية	152
	ثانوية	66
	المجموع	218
2000-2001	أساسية	168
	ثانوية	64
	المجموع	232
2001-2002	أساسية	181
	ثانوية	70
	المجموع	251
2002-2003	أساسية	193
	ثانوية	89
	المجموع	282
2003-2004	أساسية	202
	ثانوية	102
	المجموع	304
2004-2005	أساسية	209
	ثانوية	110
	المجموع	319
2005-2006	أساسية	228
	ثانوية	115
	المجموع	343
2006-2007	أساسية	231
	ثانوية	122
	المجموع	353
2007-2008	أساسية	253
	ثانوية	117
	المجموع	375
2008-2009	أساسية	259
	ثانوية	124
	المجموع	383

المصدر: (وزارة التربية والتعليم ، وثائق غير منشورة، 2009)

2. على صعيد التعليم العالي .

تعرف وزارة التربية و التعليم العالي قطاع التعليم العالي بأنه يتكون من جميع المؤسسات التي تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية (العيلة، 2008، ص56).

ويعتبر فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي، ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها أحد أهداف التعليم العالي الفلسطيني، وتطبيقا لما ورد في القانون الأساسي فقد قامت السلطة بإنشاء مؤسسات للتعليم العالي مثل جامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى، وكلية فلسطين التقنية في كل من: رام الله، دير البلح وطولكرم، العروب، كلية العلوم والتكنولوجيا في خان يونس.

بينما تشرف وزارة التعليم العالي علي العديد من مؤسسات التعليم العالي، سواء تلك التي تعود للقطاع الخاص، أو لوكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) (مركز الميزان لحقوق الإنسان، تقرير أهداف التعليم العالي الفلسطيني، 2003، ص21).

تشمل هذه المؤسسات 11 جامعة تقليدية وواحدة للتعليم المفتوح وتشمل أيضا 12 كلية جامعية موزعة بين الضفة وغزة، وتقدم شهادات جامعية من البكالوريوس حتى الدكتوراه، ويشمل القطاع أيضا 19 كلية مجتمع تقدم شهادة دبلوم متوسط في بعض البرامج المهنية والتطبيقية والجدول التالي رقم (8) يوضح هذه المؤسسات موزعة حسب النوع والموقع (وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي 2008 / 2007 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني)

جدول رقم (8)

مؤسسات التعليم العالي موزعة حسب النوع والموقع

نوع الجامعة	الضفة	غزة	المجموع
الجامعات التقليدية	8	3	11
جامعة القدس المفتوحة	*	*	1
الكليات الجامعية	8	4	12
كليات المجتمع المتوسطة	14	5	19
المجموع	30	13	43

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي 2008 / 2007 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني)

الطلاب: أما بالنسبة للطلبة فقد بلغ عدد المسجلين في هذه المؤسسات للعام الدراسي 2001/2000 (75739) طالباً وطالبة، ليصل إلى (121886) طالباً وطالبة في عام 2003/2004 (وزارة التربية والتعليم العالي، الموقع الإلكتروني).
أما في عام 2008/2007 بلغ عدد الطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم العالي حوالي 180956 طالباً وطالبة، والجدول التالي رقم (9) يوضح توزيع الطلبة المسجلين حسب نوع الشهادة والمؤسسة والجنس.

جدول رقم (9)

توزيع الطلبة المسجلين حسب نوع الشهادة والمؤسسة والجنس

نوع الشهادة	الجامعات التقليدية	جامعة القدس المفتوحة	الكليات الجامعية	كليات المجتمع المتوسطة
الدراسات العليا	2998 ذكور	0 ذكور	0 ذكور	0 ذكور
	2170 إناث	0 إناث	0 إناث	0 إناث
	5168 المجموع	0 المجموع	0 المجموع	0 المجموع
البكالوريوس	42867 ذكور	25817 ذكور	529 ذكور	0 ذكور
	51716 إناث	34585 إناث	1064 إناث	0 إناث
	94583 المجموع	60402 المجموع	1593 المجموع	0 المجموع
الدبلوم	0 ذكور	0 ذكور	3725 ذكور	8155 ذكور
	0 إناث	0 إناث	1910 إناث	4817 إناث
	0 المجموع	0 المجموع	3635 المجموع	12972 المجموع
شهادات أخرى	1190 ذكور	95 ذكور	0 ذكور	0 ذكور
	1184 إناث	134 إناث	0 إناث	0 إناث
	2374 المجموع	229 المجموع	0 المجموع	0 المجموع

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي 2008 / 2007 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني)

العاملون في الجامعات: بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية (الأكاديمي التعليمي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الجامعات التقليدية عام (2008 / 2007) 2731 عضواً منهم 2062 عضواً متفرغاً، فيما بلغ أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة 1392 عضواً منهم 211 عضواً متفرغاً.

أما في الكليات الجامعية فقد بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية 404 عضواً منهم 354 عضواً متفرغاً.

أما الكليات المتوسطة فقد بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية 547 عضواً منهم 253 عضواً متفرغاً. وبلغ عدد العاملين في غير التدريس لدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 6638 موظفاً منهم 4462 موظف في الجامعات التقليدية، 933 موظفاً في جامعة القدس المفتوحة، و 576 موظفاً في الكليات الجامعية، و 667 في الكليات المتوسطة (وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي 2008 / 2007 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني).

3. التطور النوعي:

يظهر واضحاً التطور النوعي الذي أحدثته وزارة التربية والتعليم من خلال المنجزات والتجهيزات والبرامج التي توفرها الوزارة في مجالي التعليم العام والعالي وفقاً لإحصاءات العام 2008 وهي كالتالي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2009، الموقع الإلكتروني).

التعليم العام:

- **مختبرات الحاسوب:** أصبح عددها (1188) مختبر حاسوب في المدارس.
- **مختبرات علمية:** أصبح عددها (1233) مختبراً علمياً.
- **مدارس على الإنترنت:** أصبح هناك (121) مدرسة موصولة بشبكة الانترنت.
- **مكتبة كاملة:** أصبح هناك (1341) مكتبة كاملة في المدارس.
- **التعليم المهني والتقني:** يتم العمل على تطوير وإعادة تأهيل مشاغل معظم المدارس (الوحدات) الصناعية والمهنية والزراعية، وتم استكمال افتتاح تخصصات جديدة مثل الاتصالات والالكترونيات الصناعية وصيانة أجهزة الحاسوب والآلات المكتبية والراديو والتلفزيون، وفتح (32) شعبة للتعليم التجاري.
- **التعليم الفرنسي:** أصبح هناك (22) مدرسة تدرس اللغة الفرنسية "كبرنامج ريادي".
- **التعليم الألماني:** أصبح هناك مدرستان تعلمان الألمانية "كبرنامج ريادي".
- **برنامج الإرشاد:** أصبح لدينا (623) مرشداً يقدمون خدمة الإرشاد في (1073) مدرسة، بنسبة 70% في مدارس الضفة و(275) مرشداً يقدمون خدمة الإرشاد بنسبة (90%) في مدارس قطاع غزة.

التعليم العالي:

- قامت الوزارة بتحويل كلية التربية الحكومية إلى جامعة الأقصى للعلوم التربوية بهدف إعداد المعلمين المؤهلين في الحقول التربوية المتخصصة التي يحتاجها قطاع التربية الفلسطيني.
- كما تم انجاز الدراسات الخاصة بمشروع إنشاء جامعة فلسطين للعلوم والتكنولوجيا في قطاع غزة. ويهدف هذا المشروع إلى تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي وبشكل خاص في مجالات العلوم والهندسة التطبيقية غير المتوفرة في الجامعات الفلسطينية.
- وبأدركت الوزارة بالقيام بوضع خطة عمل تنفيذية لتطوير كلية طب فلسطينية كمشروع وطني يتولى مسؤولية ورعاية التعليم الطبي في مختلف مراحله، ورفع الأداء المهني، وتطوير البحث العلمي في حقول الطب والصحة واستحداث برنامج التعليم الطبي المستمر، وانسجاماً مع الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين تم البدء في هذا البرنامج في كلية فلسطين التقنية - خضوري/طولكرم في العام الأكاديمي 2001/2000، ويجري العمل على استحداث برامج أخرى في كليات فلسطين التقنية في رام الله وخانيونس ودير البلح ضمن خطة عمل تنفيذية تشمل توفير الكوادر البشرية والموارد المالية والتجهيزات اللازمة لهذا الغرض.

المبحث الثاني: الواقع الإداري والتنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف فقد أعدت الوزارة وبنت واقعا إداريا وتنظيميا بالاستناد إلى قانون التربية والتعليم، حيث وضع هذا القانون الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمية والإدارية للوزارة، قد حدد أيضا التسلسل الهرمي للوظائف العليا في الوزارة والمهام والمسؤوليات. ومن أهم الملامح الرئيسية لقانون التربية في المجال الإداري والتنظيمي ما يلي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وثيقة تشخيص الواقع التربوي، 2007، ص 177).

أولاً: المهام والمسؤوليات والواجبات:

حدد القانون مسؤولية الوزارة (المهام والأعمال والواجبات) في العديد من المجالات منها، وضع الخطط الوطنية الشاملة للتنمية ورسم السياسات واتخاذ القرارات والإجراءات للتنفيذ، وتوفير الأطر البشرية والمؤهلة أكاديميا ومهنيا لإدارة المؤسسات التربوية، وينظم العملية التعليمية التعليمية بما في ذلك الأنشطة المرافقة وتوفير الأبنية في المؤسسات والمستلزمات من أثاث وأجهزة ووسائل تعليمية ومحتويات بما يتناسب مع أهداف العملية التعليمية التعليمية وبالتعاون مع الوزارات والجهات ذات العلاقة من مؤسسات وجهات رسمية وغير رسمية ومتابعة المؤسسات التعليمية الحكومية والإشراف عليها إداريا وماليا وفنيا، والتأكد من تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة عن الوزارة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وثيقة تشخيص الواقع التربوي، 2007، ص 177).

ثانياً: الجهاز الإداري:

تقوم الوزارة بإنشاء الإدارات العامة والدوائر والمجالس والمراكز والأقسام الكافية لتمكينها من القيام بأعمالها على نحو يضمن حسن سير العمل وسرعة انجازه وفقا لهيكلية النظام الإداري للوزارة وتنشئ في كل منطقة تعليمية أو وفقا للحاجة مديرية تربية وتعليم تضم الأقسام الكافية لتمكين من تنفيذ مهامها وفق هيكلية إدارية معتمدة من الوزارة وتختار الموظفين المؤهلين وذوي الخبرات لإشغال كافة الوظائف التعليمية والفنية والإدارية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وثيقة تشخيص الواقع التربوي، 2007، ص 177).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للوزارة :

وضعت الوزارة هيكلًا تنظيميًا بما يتلاءم مع الأهداف والخطط التي وضعتها الوزارة لنفسها، ويمثل هذا الهيكل التنظيمي محافظات الشمال والجنوب ويتكون هذا الهيكل من 41 وحدة إدارية موضحة في الشكل التالي رقم (5).

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي



يتضح لنا من خلال هذا الهيكل كل من المستويات الإدارية والتنظيمية في الوزارة كالتالي:

(1) المستويات الإدارية :

يمكن الملاحظة وبوضوح من خلال الهيكل أن الوزارة تدار بثلاثة مستويات إدارية وهي كالتالي (السيد ، 2005 ، ص 65):

- **المستوى الأول:** ويمثل المركز الرئيسي للإدارة وهو وزارة التربية والتعليم التي تتولى إدارة العملية التربوية في كل الوطن.
- **المستوى الثاني:** ويمثل مستوى المناطق الجغرافية، حيث تدير وتشرف على هذه العملية مديريات التربية التي تنتشر على مستوى المحافظات والأقاليم.
- **المستوى الثالث:** وهو مستوى الميدان، ويتمثل في الوحدات المدرسية والمراكز الفنية التي تنتشر في القرى والبلدات والمدن على مستوى الوطن وهو أكثر تفرعا.

ونظرا لسياسات الفصل والإغلاق بين محافظات الضفة الغربية والمعروفة بمحافظات الشمال، ومحافظات غزة والمعروفة بمحافظات الجنوب، فقد اقتضى إنشاء مقرين دائمين لوزارة التربية والتعليم العالي، الأول في رام الله والثاني في مدينة غزة.

(2) المستويات التنظيمية:

- وضعت الوزارة تنظيمها الإداري حسب هيكلها الإداري، وقد قسمت هذا التنظيم إلى ثلاثة إدارات متوافقة مع المستويات الإدارية كالاتي (طيش، 2008، ص 71):
- أ- **الإدارة العليا:** وتعتبر قمة الهرم بالوزارة وتضم كلا من وزير التربية والتعليم ووكيل الوزارة والوكلاء المساعدون كما هو واضح في الهيكل التنظيمي شكل (5) .

- **الوزير:** ويمثل المستوى الأعلى من الناحية التنفيذية في السلطة الفلسطينية فيما يختص بشئون التعليم، وهو السلطة الأعلى في الوزارة، ويرتبط بالوزير وقفا 9 وحدات إدارية هي: ديوان الوزير، المستشارون، وحدة شئون مجلس الوزراء، وحدة الرقابة الداخلية، وحدة التكافل، مجلس التعليم العالي، مجلس البحث العلمي، صندوق الإقراض، هيئة الاعتماد والجودة.

- **وكيل الوزارة:** ويمثل المستوى الثاني في الإدارة العليا وينوب عن الوزير في غيابه وترتبط به مجموعة من الإدارات منها الإدارة العامة للعلاقات الدولية

والعامة، ويلحق بمكتب الوكيل حسب الهيكلية أربعة وكلاء مساعدين، ووحدة القدس، الوحدة القانونية، مركز المناهج، معهد التدريب، بالإضافة إلى 22 إدارة عامة منها 5 إدارات خاصة بالتعليم العالي، 12 إدارة ذات علاقة بالتعليم العام، 5 إدارات عامة مالية وخدماتية تخدم القطاعين العام والجامعي.

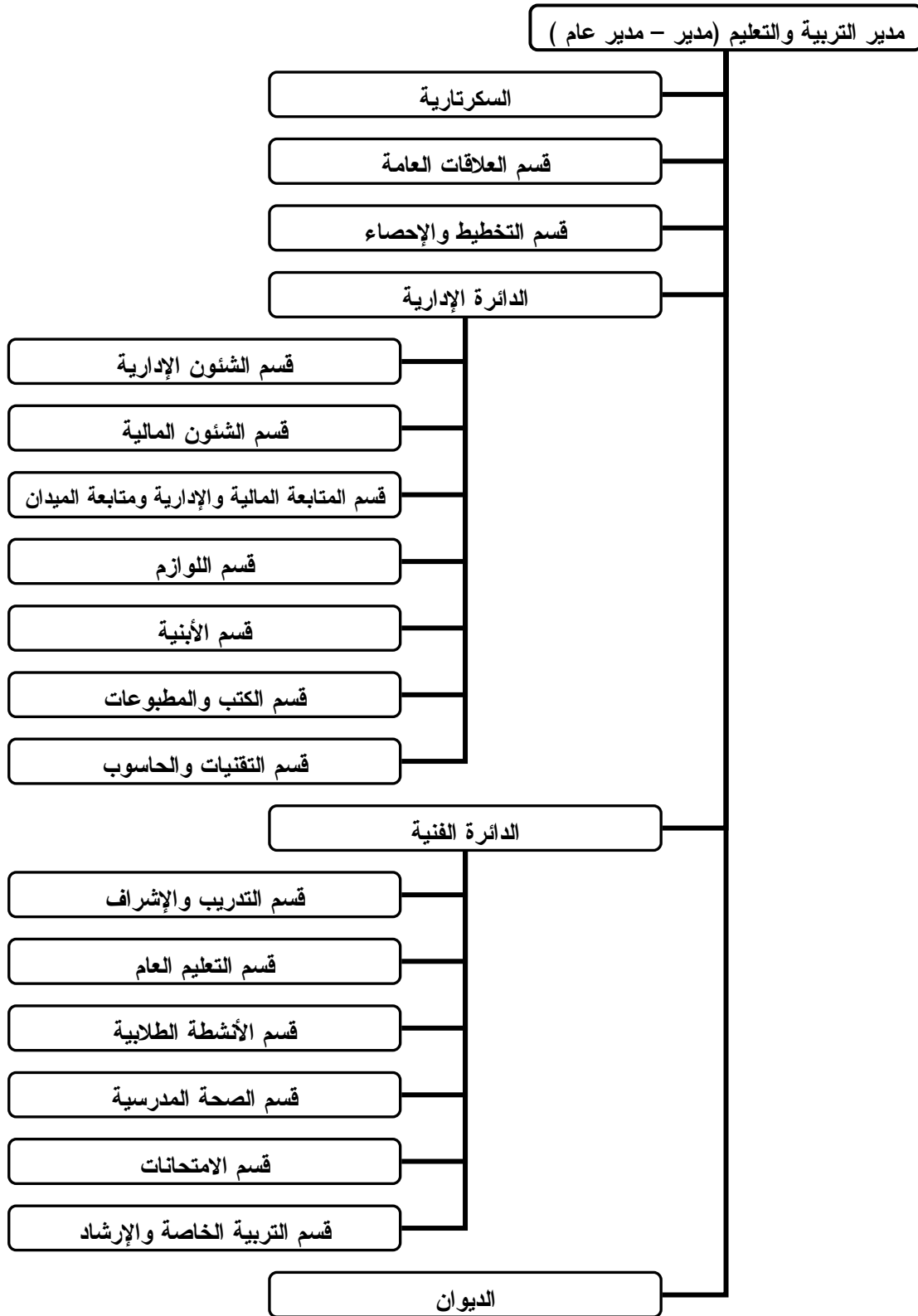
• **الوكلاء المساعدون:** وعددهم أربعة، الوكيل المساعد لشئون التعليم العالي، الوكيل المساعد للشئون الإدارية، الوكيل المساعد للشئون التعليمية، الوكيل المساعد لشئون التطوير، ويشرف الوكلاء المساعدون على مديريات التربية والتعليم في المحافظات حسب التوزيع الجغرافي.

ب- **الإدارة الوسطى:** وتتمثل بالإدارات العامة التي تتبع الوكيل مباشرة والتي تتولى مهام ترجمة السياسات العامة الصادرة عن الإدارة العليا إلى خطط تنفيذية، وتحديد الإجراءات والجدول الزمنية اللازمة لانجاز هذه الخطط وتحديد الإمكانيات وذلك بالتعاون مع الأقسام في مديريات التربية والتعليم التي تنتشر في المحافظات.

ج- **الإدارة التنفيذية:** وهي الإدارة التي يقع على عاتقها تطبيق الإجراءات والتعليمات وتزويد الإدارات العامة بتغذية راجعة حول ظروف العمل من خلال التقارير الشهرية والربع والنصف سنوية والسنوية، ومتابعة العمل التعليمي في الميدان.

تشرف هذه المديريات على المدارس والمراكز الفنية، وتتمتع هذه المديريات بنوع من الاستقلالية في إدارة الصلاحيات ولكنها تقع تحت إشراف مركزي، يبلغ عدد المديريات 19 مديرية منها 14 في الضفة، و5 في محافظات الجنوب "محافظات قطاع غزة"، ويرأس كل مديرية مدير عام يساعده مديران نائبان أحدهما إداري مالي والآخر فني. (وثيقة تشخيص الواقع التربوي ، 2007 ، ص 180)، الشكل التالي رقم (6) يوضح الهيكل الذي أعدته الوزارة لتنظيم عمل هذه المديريات .

شكل رقم (6) يوضح الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم في المناطق



المصدر : (وزارة التربية والتعليم، 2009، وثائق غير منشورة).

مشكلات ظهرت عند وضع الهيكل التنظيمي للوزارة

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المشكلات التي ظهرت عند وضع الهيكلية، حيث أن الغالبية العظمى للمدراء العاميين ومدراء التربية أكدوا على أن بناء الهيكلية لم يتم على أساس علمي أو على دراسات تحدد أولويات الاحتياجات التربوية ووفق أنظمة مكتوبة، ولم تكن هناك مناقشات جماعية في القرارات التي حكمت بناء الهيكلية، كما يعتقد المدراء أن الهيكلية الجديدة والمعمول بها حالياً لم تحل التناقضات في الأدوار والمسؤوليات والمهام بين الإدارة العامة وبعض اللجان المشكلة حيث أن كل مدير عام وضع المسؤوليات والمهام الخاصة به دون مراعاة الإدارات الأخرى ودون مراعاة تأثير ذلك أيضاً على مديريات التربية في المحافظات، وقد أدت التعيينات التي تمت على أساس الموقع الجغرافي (الضفة وغزة) أن يكون المدير العام في غزة والنائب له في الضفة الغربية إلى صعوبات في العمل من ناحية توقف المعلومات وصعوبة نقلها (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وثيقة تشخيص الواقع التربوي، 2007، ص 182).

رابعاً: الوزارة في غزة

تدير وزارة التربية والتعليم في غزة الجهاز التربوي بنفس الهيكل الإداري الذي تم التطرق إليه، إلا أن هناك بعض الملاحظات التي طرأت على الأوضاع بعد أحداث 2007/6/14 منها (حماد: مقابلة، مدير عام الشؤون الإدارية، يناير 2009):

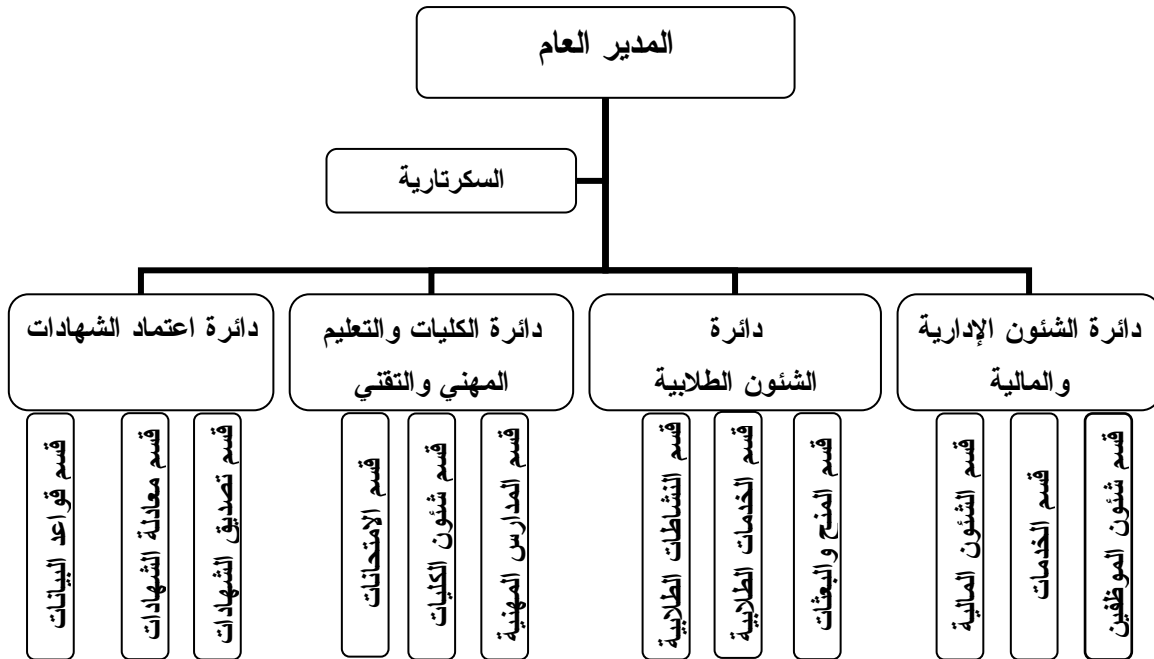
- 1- هناك الكثير من الموظفين بالوزارة والمديريات والمدرسين ومديري المدارس دخلوا في إضراب منذ بداية العام الدراسي 2008/2009 أدى إلى وجود الكثير من الوظائف الشاغرة والتي تم ملؤها بالتعيين أو بالتكليف لبعض الموظفين أو الترقية.
- 2- يوجد في غزة وكيل وزارة واحد واثنين من الوكلاء المساعدين.
- 3- قامت الوزارة بتكليف الكثير من الموظفين الإداريين بالمهام الوظيفية الموكلة لزملائهم المضربين، وذلك لتسيير الأعمال ريثما تحل القضية أو يتم البت فيها نهائياً.
- 4- استطاعت الوزارة تجاوز هذه الأزمة بجهود من بقي في وظيفته ورفض الإضراب، وذلك بالتعاون والتنسيق مع المديريات في المناطق.

التعليم العالي في غزة:

يتم إدارة التعليم العالي في غزة من خلال الإدارة العامة للتعليم العالي في غزة، ومن الجدير بالذكر أيضاً أن هذه الإدارة لا تقع في المركز الرئيسي للوزارة وذلك بسبب إجراءات الفصل السابقة بين وزارة التربية والتعليم العالي وهي إدارة تتصل بوكيل الوزارة مباشرة ولها هيكلها التنظيمي الخاص بها والذي يختلف بالطبع عن هيكل الإدارات الأخرى، والشكل التالي رقم (7) يبين الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم العالي بغزة.

شكل رقم (7)

يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم العالي (غزة)



المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، وثائق غير منشورة، 2009)

المبحث الثالث: الاختيار والتعيين والتوظيف في الوزارة

أولاً: الوظيفة العامة من الناحية القانونية

ورثت السلطة الفلسطينية نظامين قانونيين يحكمان الوظيفة العامة، أحدهما في الضفة الغربية والآخر في قطاع غزة، فقد كان القانون المعتمد في الضفة الغربية هو قانون الخدمة المدنية الأردني رقم 23 لسنة 1966، أما في قطاع غزة فالقانون المعتمد هو أسس الخدمة المدنية العامة لسنة 1988 وهو عبارة عن قانون يتكون من العديد من التعليمات والقرارات التي جمعتها الإدارة المدنية في قطاع غزة إبان الاحتلال، ونظراً لهذا الاختلاف فقد أصدر رئيس السلطة الفلسطينية بتاريخ 1994/10/11 قراراً يقضي بإنشاء ديوان الموظفين العام وتكون مهمته الإشراف على شئون الوظيفة العامة في فلسطين، وقد أعد ديوان الموظفين مسودة قانون الخدمة المدنية من أجل تطبيقها في الضفة وغزة وقد صادق عليها رئيس السلطة الفلسطينية بتاريخ 1996/4/1 وقد استمر العمل وفق هذه المسودة لحين إصدار قانون الخدمة المدنية لسنة 1998 (بشناق، 2002، ص 28).

ثانياً: قوانين الخدمة المدنية الفلسطينية

1- قانون الخدمة المدنية لسنة 1998:

يعد قانون الخدمة المدنية لسنة 1998 أول خطوة قانونية باتجاه معالجة مشكلات الجهاز الوظيفي في السلطة، حيث وضع القانون نظام الخدمة المدنية الموحد بين الضفة وغزة، ووضع اختصاص ديوان الموظفين العام وأعطى للوزارات دور أكبر في إدارة طواقم الموظفين، ووضع معايير جديدة للتوظيف والترقية والزيادات، ونص على مبدأ التنافس في أشغال الوظيفة العامة، إلا أن القانون تعثر بعد إضرابات الموظفين احتجاجات على تأثير مراكزهم الوظيفية، وقد تم تعليق الشق الإداري والمالي لهذا القانون حتى جاء قانون 2005. (بشناق، 2002، ص 29)

2- قانون الخدمة المدنية لسنة 2005:

حيث صنف القانون الموظفين في الوظيفة العامة إلى عدة فئات وهي كالآتي: (الوقائع الفلسطينية، العدد 60، 2005).

فيما عدا الوزراء تقسم الوظائف إلى:

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

- **الفئة العليا:** وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا، ومسؤوليات موظف هذه الفئة الإشراف على تنفيذ الأهداف ووضع الخطط والبرامج، ويشترط فيهم توفر المؤهلات والخبرات، وتضم كلا من الوكلاء والوكلاء المساعدين ورؤساء الدوائر والمديرين العامين.
 - **الفئة الأولى:** وتشمل من تعين بوظيفة مدير أو مستشار ممن يمتلكون مهارات إدارية وقانونية، ويشترط فيهم توفر المؤهلات العلمية المطلوبة.
 - **الفئة الثانية:** وتشمل الوظائف التخصصية في المهن في مختلف المجالات، وتكون مسؤولية موظفي هذه الفئة القيام بالإعمال التخصصية، ويتم اختيار من يملكون مهارات إدارية من هذه الفئة لشغل الوظائف الإدارية والإشرافية الوسطى كرؤساء الأقسام والشعب والوحدات.
 - **الفئة الثالثة:** وتشمل الوظائف الفنية والأعمال الكتابية والسكرتارية وحفظ الوثائق.
 - **الفئة الرابعة:** وتشمل الوظائف الحرفية في مجالات التشغيل والصيانة والحركة والتنقل والورش والكهرباء وغيرها.
 - **الفئة الخامسة:** وتشمل وظائف الخدمات والحراسة والآذنة ومن في حكمهم. وعليه فانه يتبين من خلال التقسيمات السابقة وحسب قانون الخدمة المدنية المعدل لسنة 2005 فان مجتمع الدراسة يقع في الفئة العليا والأولى وحتى الثانية.
- وقد وضع القانون الإجراءات لبناء النظام الهيكلي لتنظيم شئون الخدمة المدنية على النحو التالي (دليل الموظف العام، 2006، ص 22).
- 1- يقدم رئيس الدائرة الحكومية إلى الديوان الهيكلي التنظيمي للدائرة وتقسيماتها واختصاصات كل منها والتعديلات التي تطرأ عليها، ويقدم الديوان رأيه بشأنها ومن ثم يحيلها إلى مجلس الوزراء.
 - 2- يصدر مجلس الوزراء قراره بالاعتماد للهيكل والنقسيات وتوافي الدوائر الحكومية المختصة والديوان ووزارة المالية بصورة عنها وما يطرأ عليها من تعديلات.
 - 3- يقدم رئيس الدائرة الحكومية جدولاً بالوظائف في دائرته "مرفقاً به وصف" لكل وظيفة وشروط شغلها وتصنيفها وأي تعديل عليها ويحيلها إلى مجلس الوزراء.

4- يصدر مجلس الوزراء قرارا بالاعتماد ثم تحال إلى الدائرة والديوان ووزارة المالية.

5- يصدر رئيس الديوان قرارات بالمعايير اللازمة لتصنيف الوظائف والإحكام التي تقتضي تنفيذها، ويدخل ضمن ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة.

وبناء على ذلك فإن المشروع الفلسطيني قد وضع أساسا لوضع الهياكل وذلك بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه الدوائر وبما يتناسب مع احتياجاتها وقد ألزم الوزارات بوضع جدول للوظائف والوصف الوظيفي، ولذلك فإن التزام الدوائر والوزارات بتطبيق ما ورد في القانون بعد خطوة جيدة في عملية اختيار وتعيين موظف حسب الحاجة وحسب المواصفات اللازمة، كما وتضمن هذه الطريقة التي لو اتبعت وطبقت بشكل جيد الحصول على ولاء هؤلاء الموظفين الجدد أو حتى بناء وتعظيم الولاء لدى الموظفين القدامى.

ثالثا: إجراءات الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة الفلسطينية

نظم القانون إجراءات التعيين والاختيار للوظائف العامة في فلسطين، ووضع طبيعة دور الديوان في هذا المجال.

حيث نص القانون ووفقا للوائح التنفيذية المنظمة له على ما يلي كما ذكر الزعنون نقلا عن الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (الزعنون، 2006، ص 78).

- 1- لا يجوز تعيين أي موظف إلا في وظيفة شاغرة على جدول تشكيلات الوظائف.
- 2- تعد وحدة شؤون الموظفين في كل دائرة كشوفا بالوظائف الشاغرة المرصود لها مخصصات في الموازنة في ضوء احتياجات العمل.
- 3- تعلن الدائرة الحكومية عن الوظائف صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار على الأقل ويشعر الديوان بذلك.
- 4- حدد القانون شروط ومتطلبات الإعلان عن الوظائف، بالإضافة إلى المستندات المطلوبة، كما نص على تشكيل لجنة اختيار بحيث تكون ممثلة من ديوان الموظفين العام والدائرة الحكومية المعنية، تكون مهمتها المفاضلة بين المرشحين، كما حدد القانون مهام لجنة الاختيار واختصاصاتها، كما حدد دور ديوان الموظفين العام بحيث يقوم بالتنسيق مع الدائرة المعنية بتحديد الوظائف التي تحتاج إلى مسابقات شفوية أو كتابية، وتنظيم إجراءات المسابقات، وإجراءات التعيين بالتنسيق.

الترقيات:

أجاز قانون الخدمة المدنية لسنة 2005 نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى وهي فئة وظائف المدراء، وذلك بشرط أن يستوفي الموظف شروط الترقية على أن تتم الترقية بناء على تنصيب من رئيس الدارة (الوزارة) وبقرار من مجلس الوزراء (الوقائع الفلسطينية، العدد 60، 2005).

حيث نص القانون على:

1- يرقى الموظف إلى درجة أعلى إذا أمضى كحد أدنى مدة 5 سنوات على درجة الفئات الثانية حتى الخامسة، ومدة ست سنوات على درجة الفئة الأولى، ومدة بالفئة العليا، ويرسل طلب الترقية على النموذج المخصص لذلك مرفقا به كتاب التوصية معتمدا من رئيس الدائرة الحكومية، أو من ينوب عنه شريطة أن تكون الدرجة المطلوبة في حدود التدرج المقرر للفئة، وأن تكون التقارير السنوية طبقا لما حدده القانون.

2- لا يجوز ترقية الموظف خلال فترة التجربة.

3- إذا قدمت بحق الموظف شكوى تستوجب اتخاذ إجراءات انضباطية أو جزائية فلا ينظر في ترقيته إلا بعد صدور القرار النهائي في الشكوى. (دليل الموظف العام، 2006، ص 74).

رابعا: معايير الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .

كأي دائرة حكومية تنطبق معايير الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم مع المعايير التي يقرها ديوان الموظفين العام إلا في بعض الأحيان، فقد تضع الوزارة بعض المعايير الخاصة بها، ومنها: (العيلة، 2008، ص 66).

1- تتم التعيينات في الوظائف الإدارية بناء على إعلانات سواء داخلية أو خارجية للوظائف الإدارية المطلوبة والتي تتحدد عادة بناء على طلب الإدارة المعنية.

2- يتم وضع شروط الإعلان من قبل الإدارة العامة للشئون الإدارية بالتنسيق المسبق مع الإدارة المعنية وخاصة فيما يخص المؤهلات العلمية المطلوب تضمينها الإعلان بحيث تتوفر في المتقدمين.

3- عادة ما يتضمن إعلان التوظيف للوظائف الإدارية الشروط التالية:

- تحديد المؤهل العلمي المطلوب توفره في المتقدم.

- تحديد السن، عادة لا يزيد عن 45 عاما.
- تحديد سنوات الخبرة المطلوب توافرها في التعليم إذا كان الطلب داخليا.
- تحديد المهارات المطلوب من المتقدم إجادتها مثل استخدام الحاسوب، إجادة الدقة الانجليزية وخلافه.
- سنوات الخبرة المطلوب توافرها في المتقدم في مجال العمل إذا كان الإعلان داخليا.
- في كثير من الإعلانات خاصة إذا كان من المتوقع أن يكون عدد المتقدمين كبيرا، يتم عقد امتحان تحريري للمتقدمين في مجال التخصص بهدف قياس قدرات المتقدمين وفرز المتفوقين منهم بناء على نتيجة الامتحان.

وبناء عليه فإنه يمكن القول أن إجراءات الاختيار والتعيين والترقية لو تم تطبيقها كما ينص القانون فإن ذلك سيضمن نتائج جيدة وذلك على صعيد المنافسة وتكافؤ الفرص وتفاني الموظف في عمله من حيث اختيار الموظف الأكثر ملاءمة، أو من ناحية رضا الموظف وشعوره بالولاء تجاه الوزارة التي تطبق هذه الإجراءات لضمان العدالة. أما إذا خضعت هذه الإجراءات إلى الأهواء وإلى معايير غير موضوعية مثل الحزبية أو العائلية أو المصالح الشخصية أو المحسوبية، فانا ستختلف إحساسا بالظلم وعدم الرضا ومن ثم انخفاض مستوى الولاء للمنظمة، كما سينعكس سلبا على فعالية وحسن سير الجهاز الوظيفي في الوزارة.

ويمكن القول أن هناك مآخذ على بعض النقاط الواردة في قانون الخدمة المدنية أدت إلى تفسير بعض النصوص بطرق مختلفة، أو فتحت المجال لتدخل الأهواء في بعض الإجراءات، ومثل ذلك ما نص عليه القانون من ترك تحديد الوظائف التي تحتاج إلى مسابقات أو اختبارات إلى الدوائر الحكومية ودون تدخل الديوان، وكان من الأولى أن ينص القانون على تحديد نوعية وطبيعة الوظائف التي تحتاج إلى إعلان ومسابقات وعلى أن تكون الوظائف الإدارية منها (الفرا والزعنون، 2008، ص707).

وقد تبين من خلال المعلومات من الوزارة أن معايير الاختيار للوظائف الإدارية تتغير حسب الوظيفة ومدى الحاجة لها ونوع الوظيفة، كما أن هناك بعض الوظائف تم إشغالها بقرار دون الخضوع للإجراءات القانونية اللازمة، كما بينت المعلومات أن معظم الوظائف الإدارية تشغل عن طريق الترقية أو من خلال الإعلان الداخلي والمسابقة الداخلية دون الإعلان عنها خارجيا (حماد: مقابلة، مدير عام الشؤون الإدارية، يناير 2009).

وعليه ولضمان إتمام الإجراءات القانونية والتحقق من مدى تطبيقها يجب إخضاع عملية الاختيار والتعيين للرقابة بأشكالها المختلفة ومنها الرقابة القضائية البرلمانية، وذلك لأنهما يمارسان من خلال جهات أخرى غير الجهة التي تقوم بالتعيين، ولما لدور القضاء من سلطة في إلغاء القرارات الإدارية أو تعديلها، كما أن للبرلمان سلطة رقابية من خلال محاسبة ومسائلة الإدارة المخالفة لقانون عبر وسائل مختلفة.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1- الفرا والزعنون، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في كل وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة واثّر هذه السياسات على مستوى الأداء والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على عملية اختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية.

نتائج الدراسة:

1. الوزارات الفلسطينية لا تقوم باتباع سياسات الاختيار والتعيين الفعالة القائمة على أسس ومعايير علمية سليمة.
2. الوزارات الفلسطينية تقوم بإتباع سياسة حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً لشغل الوظائف الإدارية وتغفل الطرق الأخرى.
3. هناك الكثير من العوامل الغير موضوعية التي تتدخل في عملية الاختيار والتعيين مثل، النفوذ السياسي والعشائري والاعتبارات الشخصية.
4. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية مثل المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

1. العمل على وضع الأسس والمعايير السليمة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإدارية.
2. أوصت الدراسة بضرورة النظر إلى وظائف الموارد البشرية في الوزارات على أنها نظام يتكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض، الأمر الذي يستوجب تطويرها.
3. إيجاد قانون أو نظام ثابت ومحدد تكون إجراءاته ومعاييرها واضحة تختص بعملية اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

2- العيلة، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة غزة، ومعرفة مدى جودة هذه العملية وانعكاسها على عملية اختيار

الموظفين كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام الوزارة بإعداد وتخطيط الموارد البشرية والتعرف أيضا على مدى كفاءة القائمين على عملية التوظيف.

نتائج الدراسة :

1. الوزارة تتبع بعض الإجراءات والمعايير قبل وأثناء عملية التوظيف.
2. تقوم الوزارة بإجراء عملية تخطيط للموارد البشرية.
3. تقوم الوزارة بإشراك مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية.
4. القائمين على عملية التوظيف في الوزارة يتمتعون بالنزاهة والحيادية.
5. القائمين على عملية التوظيف في الوزارة على درجة عالية من الكفاءة.

توصيات الدراسة :

1. مضاعفة الاهتمام في الوزارة بعمل تخطيط استراتيجي للموارد البشرية.
2. ضرورة إجراء مراجعة وتطوير لآليات وإجراءات ومعايير عملية التوظيف.
3. إعادة النظر في بعض الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمي وإعادة ترتيبها لمواكبة المتطلبات الجديدة.
4. خلق جو من الاستقرار الوظيفي وذلك بتثبيت المعايير والإجراءات بعيدا عن التجاذبات السياسية .

3- عويضة، 2008

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها ومعرفة المشكلات التي تحد من وجود الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة :

- 1- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبين عوامل الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم.
- 3- لا توجد فروق في آراء العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

توصيات الدراسة :

- 1- ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل لزيادة الولاء التنظيمي.
- 2- وضع نظام خاص لمعالجة مشاكل الموظفين وشكواهم.
- 3- تعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.
- 4- تعزيز وتطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق اهتمام الادارة بالأساليب الإدارية الحديثة.

4- أبو ندا، 2007

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة من جهة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية من جهة أخرى وذلك في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

نتائج الدراسة :

- 1- وجود فروق بين آراء العينة يعزى إلى المتغيرات الشخصية حول الالتزام التنظيمي.
- 2- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 3- وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

توصيات الدراسة:

- 1- توفير نظام للمعلومات والبيانات لمدير ديوان الموظفين في عملية اختيار القيادات الإدارية.
- 2- السعي إلى تدريب القادة لبناء علاقات عمل ايجابية لما لتلك العلاقات من آثار على الالتزام التنظيمي.
- 3- إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر.

5- الزرابي، 2006

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم إجراءات الاختيار والتعيين للعاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وطبقت هذه الدراسة على جميع العاملين الإداريين في الوكالة، كما هدفت

الدراسة إلى التعرف على آلية هذه الإجراءات، ومدى الالتزام بها والتحقق من مدى فاعلية هذه الإجراءات.

نتائج الدراسة :

- 1- تتم مرحلة فحص الطلبات والإعداد للمقابلة بطريقة جيدة.
- 2- اختيار أعضاء لجنة المقابلة وكذلك أدائها داخل المقابلة يتم بصورة مقبولة.
- 3- العلاقة بين الاختبارات التي يجريها المرشحين ومتطلبات الوظيفة ضعيفة.
- 4- فترة الاختبار لا يتم استغلالها لتقييم الموظف بشكل سليم.

توصيات الدراسة:

- 1- إعادة النظر في طريقة تشكيل لجان المقابلات وأعضائها.
- 2- إعادة النظر في الاختبارات التي تجريها الوكالة وتطويرها، خصوصا اختبارات اللغة الانجليزية.
- 3- تهيئة الجو العام للمقابلة وإتاحة فرصة أكبر للمتقدمين بإبراز قدراتهم.
- 4- عقد دورات تدريبية لأعضاء لجان المقابلات.

6- الوزان، 2006

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الادارة العامة للتدريب والحراسات للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

نتائج الدراسة:

- 1- يوجد علاقة ارتباطية طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- 2- مستوى الالتزام التنظيمي عالي لدى الضباط والذين يرون أن طبيعة المناخ ملائمة.

توصيات الدراسة:

- 1- العمل على رفع مستوى الاستعداد من قبل الادارة العليا.
- 2- تنمية مستوى الرغبة والاستعداد للقيام بأي مهمة بغرض البقاء والاستمرار في العمل.
- 3- تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى الضباط للمنظمة وللادارة وللوظيفة التي يمارسونها.
- 4- توفير التجهيزات المادية والتقنية لتسهيل سير العمل في الإدارات.

5-مراجعة أسس وأدوات المسائلة عن الأداء والمحاسبة على الناتج وتطويرها.

7- حنونة، 2005

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك التعرف على تأثير العوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة:

1- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

2- وجود علاقة بين مستويات الالتزام والمتغيرات الشخصية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

توصيات الدراسة:

1- تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين عن طريق تحسين بيئة العمل.

2- تطوير نظم الحوافز والترقية، وذلك لارتفاع بمستوى الولاء التنظيمي.

8- بن محيا، 2005

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أساليب الجذب والاستقطاب للأفراد في مدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض، وهدفت أيضا إلى دراسة مدى فاعلية هذه الأساليب عند تطبيقها بدقة وموضوعية.

نتائج الدراسة:

1- هناك نسبة متوسطة لاستخدام المسؤولين لأساليب الجذب والاستقطاب للأفراد.

2- أساليب الاختيار للأفراد فعالة، ودلت أيضا على كفاءة القائمين عليها.

3- أساليب الاختيار المطبقة موضوعية ودقيقة.

4- هناك استخدام للاختبارات بأنواعها التحريرية والجسمية بنسب متوسطة.

توصيات الدراسة:

1- تشكيل لجان عليا متخصصة لتقويم عملية الاختيار، وقياس مدى فاعلية أساليب الاختيار

- 2- استخدام وسائل أكثر دقة في اختيار الأفراد المرشحين في مرتبة تدريب الأمن.
- 3- التخلص من اثر العلاقات الاجتماعية والواسطة والمحسوبية والمجاملات على عملية الاختيار والتي تؤدي إلى التحيز وعدم العدالة.

9- الأحمدى، 2004

هدفت الدراسة إلى البحث في الولاء التنظيمي للمرضى في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالسعودية وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك العمل.

نتائج الدراسة:

- 1- يتوفر ولاء تنظيمي متوسط الدرجة لدى العاملين في التمريض في مستشفيات مدينة الرياض.
- 2- عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن متغير الحالة الاجتماعية.
- 3- وجود علاقة طردية بين الدخل الشهري والولاء التنظيمي.
- 4- وجود علاقة طردية بين الخبرة والولاء التنظيمي.

توصيات الدراسة:

- 1- إجراء دراسة من قبل المستشفيات حول مستوى الولاء للأفراد العاملين.
- 2- ضرورة تدعيم أنظمة الحوافز المالية.
- 3- تحسين ظروف العمل والمناخ التنظيمي للارتقاء بالولاء التنظيمي.

10- الخطيب، 2004

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير الفلسطيني، والأنماط القيادية، وهدفت أيضا إلى التعرف على سمات الإدارة الفلسطينية في المنظمات الحكومية في قطاع غزة.

نتائج الدراسة:

- 1- أوضحت الدراسة أن للعلاقات الشخصية دور كبير في التأثير على قرارات التعيين في الوظائف الحكومية.
- 2- أوضحت الدراسة عدم الاهتمام بالوقت وأخذ الوقت الكافي لتنفيذ إجراءات التعيين الملائمة.
- 3- وبينت الدراسة أن المدير يتأثر كثيرا بالمقربين منه عند اتخاذ القرارات.

توصيات الدراسة:

- 1- دعم التوجه الديمقراطي في إدارة مؤسسات السلطة.
- 2- استبدال أساليب وسياسة التعيين لضمان اختيار أفضل للعاملين.
- 3- تفعيل دور المحاسبة والمسائلة للمتجاوزين للقانون.

11- كلاب، 2004

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع الرقابة الداخلية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة ومقومات هذه الرقابة من الناحية الإدارية والمالية ومستوى تطبيق هذه المقومات، وقد كانت سياسة الاختيار والتعيين في وزارات السلطة أحد المقومات الرئيسة لموضوع الدراسة.

نتائج الدراسة:

- 1- بينت الدراسة أهمية تطبيق سياسات اختيار وتعيين وترقية موضوعية ونزيهة على أساس المنافسة الحرة، وذلك لاختيار أفضل العناصر ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإلغاء دور الوساطة والمحسوبية.
- 2- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لزيادة جودة الخدمات وانخفاض تكلفتها.
- 3- سياسة الاختيار والتعيين تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية والتي يجب على الوزارات الاهتمام بتطويرها.
- 4- هناك ضعف في القيادات في الوزارات، وأن القرارات بالتعيين هي قرارات سياسية بعيدا عن الكفاءة والمهنية.

توصيات الدراسة:

- 1- الاهتمام بالعنصر البشري لأنه الركيزة الأساسية لنظام الرقابة، وذلك من حيث حسن الاختيار للرؤساء والمدراء بناء على الكفاءة والمؤهل والخبرة.
- 2- إعادة تعيين الإدارات والمدراء في الوزارات وفق أسس الجدارة والكفاءة.

12- الفهداوي والقطاونة، 2004

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى دراسة إبعاد الولاء التنظيمي، وذلك لدى الموظفين في الدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية.

نتائج الدراسة:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومن ضمنها عدالة التعاملات والولاء التنظيمي.

توصيات الدراسة:

- 1- إتاحة الفرصة للعاملين في الوظائف الإدارية في صنع القرارات لتكون أكثر قبولا مما ينعكس على ولائهم التنظيمي.
- 2- الأخذ بمبادئ الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات لزيادة الولاء التنظيمي.

13- الخشالي، 2003

هدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وتقديم التوصيات لزيادة الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس ومعرفة أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود متوسط في مستوى الولاء لدى رؤساء الأقسام.
- 2- وجود علاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي والمتساهل في القيادة والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 3- عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والولاء.

توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام مع وضع نظام تقييم مستوى لهم.
- 2- إجراء دراسات أكثر عمقا حول علاقة أنماط القيادة والولاء التنظيمي.

14- المطيري، 2003

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم سياسة اختيار القيادات الإدارية الوسطى بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية من حيث اتفاقها مع الأسس العلمية، والتعرف أيضا على بعض المشكلات التي تعترض تطبيق سياسات الاختيار والتعيين ووضع التوصيات المناسبة لعلاج مشكلاتها.

نتائج الدراسة:

- 1- إن السياسات الحالية في الاختيار والتعيين لا تعتمد على أي أسس علمية ، إنما هي اجتهادات شخصية لا تضع اعتبارا لأسس العملية السليمة في الاختيار والتعيين، ولذلك فهذه السياسات لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- عدم الاهتمام بمنظومة الاختيار والتعيين والأنشطة المكونة لها مثل التخطيط للاحتياجات وتوصيف الوظائف القيادية.
- 3- ندرة تطبيق أساليب الاختيار والتعيين مثل الاختبارات والمقابلات، ويتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للاجتهادات الشخصية.

توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة تطبيق الوسائل والأساليب العلمية والموضوعية للاختيار بما فيها المقابلات والاختبارات.
- 2- النظر إلى سياسات الاختيار والتعيين كمنظومة متكاملة من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين مع وجود نظام معلومات فعال يخدم العملية.
- 3- اعتماد معايير أكثر علمية ودقة للمفاضلة عن طريق تقييم المرشح للوظيفة تقييما كاملا، والكشف عما لديه من مهارات.

15- موسى، 2003

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الوسائل وتقييمها لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية، وأثره على أداء العاملين، وكذلك هدفت إلى التعرف على مساهمة عملية الاختيار في رفع أداء العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق الإشباع المهني، والتعرف على مدى كفاءة طاقم التوظيف في هذه المنشآت.

نتائج الدراسة:

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

توصيات الدراسة:

- 1- وضع نموذج جديد لطلب الالتحاق بالعمل وفقا لمتطلبات العمل.

- 2- تدريب فريق متخصص وزيادة كفاءة الفريق العامل كطاقم للتوظيف.
- 3- تحسين وسائل الإعلان عن الوظائف وذلك لزيادة نطاق الاستقطاب.

16- الفهداوي والحوامدة، 2002

هدفت الدراسة إلى توضيح وتحليل واختبار أثر فضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق لموظفي القطاع الحكومي في محافظات الجنوب في الأردن.

نتائج الدراسة :

- 1- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فضيلة التقوى وبين الولاء التنظيمي.
- 2- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى وبين بناء الفريق.

توصيات الدراسة:

- 1- على الجهات المختصة بمسؤوليات الادارة العامة وقيادة المنظمات الحكومية تقديم الدعم الكافي لغرض تفعيل دور فضيلة التقوى في القطاع الحكومي بمحافظات الجنوب الأردني.
- 2- استثمار دور فضيلة التقوى لزيادة الولاء التنظيمي.
- 3- مراعاة أبعاد التقوى عند السعي لتنمية المهارات والقدرات الإنسانية، وعند تصميم البرامج التدريبية.

17- الوهبي، 2002

هدفت الدراسة إلى تقويم نظام التوظيف المركزي المعمول به في الخدمة المدنية لسلطنة عمان من حيث نقاط القوة والضعف ووضع التوصيات لتحقيق الفعالية لهذا النظام.

نتائج الدراسة:

- 1- يركز المسؤولون عن خطوات الاختيار على الإجراءات شكلا دون مراعاة لكفاءة المختارين.
- 2- لا يوجد توافق بين مستوى الاختبارات ومؤهلات المتقدمين.
- 3- تتدخل بعض الجهات الحكومية وذلك بالضغط على مسؤولي التوظيف المركزي لتعيين أفراد بعينهم.
- 4- طريقة تشكيل لجان المقابلات تسمح بالمحاباة والتحيز.

توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة مراعاة النظام واللوائح لتحقيق العدالة في الاختيار والتعيين للوظائف.
- 2- ضرورة إعداد وتدريب كوادر بشرية تتولى مسئولية الاختيار والتعيين وتصميم الوسائل لذلك.
- 3- العمل على خلو النظام من مظاهر المحسوبية والمحابة أثناء تنفيذ العملية.

18- العتيبي والسواط، 1997

هدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة عليه.

نتائج الدراسة:

- 1- توافر الولاء العاطفي للموظفين في الجامعة مرتبط بطبيعة العمل ومناخ العمل ومكافآت العمل بشكل ايجابي.

توصيات الدراسة:

- 1- العمل على زيادة الحوافز والمكافآت الخاصة بالعاملين لرفع نسبة الولاء.
- 2- الاهتمام بتوفير مناخ وبيئة عمل جيدة للعاملين.
- 3- العمل على الاختيار الموضوعي للموظفين مما يترتب عليه زيادة الولاء لديهم.

19- السفلان، 1989

هدفت الدراسة إلى العمل على تطوير نظام اختيار القيادات الإدارية في القطاع العام السعودي.

نتائج الدراسة:

- 1- هناك عدم التزام بمهنية الوظيفة الإدارية.
- 2- وصف المهنة أساس في اختيار الفرد.
- 3- لا يوجد مناخ صالح لنجاح عملية اختيار القيادات الإدارية.
- 4-

توصيات الدراسة:

- 1- وجود نظام بيانات ومعلومات لترشيد قرار الادارة في عملية الاختيار.

- 2- اعتماد مبدأ الاستقطاب الخارجي بدلاً من الاقتصار على الترقية من الداخل.
- 3- إيجاد كادر متخصص لاختيار القيادات الإدارية اللازمة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة 2008 Anderson & Witvliet

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنات دولية بين كل من هولندا، الولايات المتحدة، فرنسا، إسبانيا، البرتغال، سنغافورة حول نزاهة الموظفين وردود فعلهم حول طرق الاختيار.

نتائج الدراسة:

- 1- أن طريقة الترقية هي الأفضل في الولايات المتحدة.
- 2- الاختبارات الشخصية هي أفضل الطرق في هولندا.

2- دراسة 2002 Kanchna , Chutima

هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة سابن ومدى تأثير العوامل الشخصية على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- 1- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.
- 2- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- 3- يختلف مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن.

3- دراسة 2000 Stevens & Farham

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وتطبيق معايير الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية في مقاطعة غرب سوسكس في الولايات المتحدة.

نتائج الدراسة:

- 1- يركز اختيار الموظفين في هذه الدائرة على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية ولم يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.
- 2- نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة هو أحد المحفزات التي تعتمد عليها الدائرة لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشرية.

4- دراسة Heraty & Morley 1998

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة الممارسات الحالية لسياسة الاختيار والتعيين في المنظمات التجارية والخدمية في أيرلندا.

نتائج الدراسة:

- 1- ما تزال طرق ووسائل الاختيار التقليدية مثل المقابلة وطلب التوظيف تتمتع بالشعبية والاستخدام الأكثر.
- 2- هناك عدد صغير من المؤسسات تستخدم أدوات اختيار متطورة مثل مراكز تقييم الإدارة والاختبارات النفسية.

5- دراسة Jones 1998

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم وذلك في 12 مدرسة عليا في ولاية نيوجرسي بأمريكا وذلك لدى المدرسين ومديري المدارس.

نتائج الدراسة:

- 1- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.
- 2- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال.
- 3- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومدة العمل.

6- دراسة Comp 1994

هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات الإدارية الخاصة بالعاملين ومدى تأثير بيئة العمل وقياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وارتباطهم بدوران العمل وتحديد الجوانب التنظيمية للولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين الولاء ودوران العمل في المستويات الإدارية العليا.
- 2- ينخفض الولاء التنظيمي مع زيادة دوران العمل لدى المستويات المنخفضة.

7- دراسة Mayer 1993

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي.
- 2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي.

8- دراسة Otto 1993

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من الولاء والالتزام التنظيمي والإحساس بالعدالة التنظيمية وذلك في منطمتين من قطاع الأعمال في ولاية ميتشجان الأمريكية.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين السلوك القيادي للمدير وبين كل من الولاء والإحساس بالعدالة في التعاملات.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة والالتزام التنظيمي.

9- دراسة Moorman 1991

هدفت الدراسة إلى تعيين العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومعرفة اثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- 1- عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشرا للالتزام أكثر من عدالة التوزيع.
- 2- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وولائهم التنظيمي.

10- دراسة Sherman & Morris 1982

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة ايجابية بين العمر والالتزام التنظيمي.
- 2- وجود علاقة ايجابية بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي أي أنه كلما زادت مدة الخدمة في المنظمة كان الموظف أكثر التزاما.

ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع الاختيار والتعيين و(التوظيف) سبق أن كان محورا أساسيا لكثير من الدراسات، إما بصورة مستقلة أو بدراسة العلاقة بينه وبين بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، إلا أنه لم يتم الحصول على بعض الدراسات التي تحدد العلاقة بين الاختيار والتعيين والولاء التنظيمي بشكل واضح سوى بعض الدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي وأثره على مستوى الولاء التنظيمي مثل دراسة الوزان (2006) ودراسة الشلوى (2005) التي تدرس الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

أما محور الولاء التنظيمي فقد كان موضوعا للبحث في كثير من الدراسات والتي تدرس علاقته مع بعض المتغيرات مثل المتغيرات الديمغرافية كما في دراسة حنونة (2005) ودراسة الأحدي (2004).

فيما يلي ملخص لأهم النتائج التي توصلت لها مجموعة الدراسات السابقة:

1. أن الوزارات الفلسطينية تتبع بعض الإجراءات والمعايير أثناء وعملية الاختيار والتعيين وقبلها.
2. بعض المعايير والعوامل التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية غير موضوعية مثل النفوذ السياسي والاعتبارات الشخصية والتنفذ العشوائي.
3. تحتل وظيفة الاختيار والتعيين وإدارة المواد البشرية أهمية كبيرة من حيث وجوب الاهتمام بها وتطويرها.
4. هناك ضعف في وزارات السلطة الفلسطينية من جهة القيادات ولذلك يتم اتخاذ قرارات بعيدة عن الكفاءة والمهنية خصوصا فيما يتعلق بالاختيار والتعيين لذلك أوصت بعض الدراسات بإنشاء المراكز الوطنية لرفع كفاءة القيادات الإدارية.
5. سياسات الاختيار والتعيين والترقية الموضوعية والنزيهة مهمة لاختيار أفضل العناصر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكاليف.

6. أن طريقة الترقية هي الطريقة المفضلة لتعيين الموظفين في الوظائف الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية.

7. لا زالت طريقة المقابلة وطلب التوظيف والاختيارات هي الطرق الأكثر استخداما لاختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية ولذلك أوصت بعض الدراسات بتدريب أعضاء لجان المقابلات لرفع مستوى الكفاءة لديهم.

8. تفتقد بعض المنظمات المبحوثة إلي الإجراءات الموضوعية عند اختيار الموظفين للإدارات العليا مع عدم وجود اهتمام من قبل الإدارات باتباع الأسلوب العلمي السليم، لذلك أوصت الدراسات بضرورة تشكيل لجان عليا للاختيار والتعيين.

9. يوجد علاقة ارتباطه موجبة بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند العاملين، حيث يتضمن المناخ التنظيمي السياسات والممارسات الإدارية.

10. توجد علاقة طردية بين الولاء التنظيمي ومستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لذلك أوصت بعض الدراسات بالتزام بمعايير العدالة التنظيمية وبناء علاقات العمل الايجابية لرفع مستوى الولاء لدى العاملين.

11. توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين فضيلة التقوى ومستوى الولاء لدى العاملين لذلك أوصت بعض الدراسات تفعيل دور فضلة التقوى واستثمارها لزيادة الولاء ومراعاة هذه الفضيلة عند تصميم البرامج التدريبية.

12. هناك علاقة طردية بين الخبرة والدخل الشهري والعمر، من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

تتميز هذه الدراسة بالاتي:

1. أنها تدرس سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة بعينها، أما باقي الدراسات فقد تناولت وزارات السلطة بمجملها، وأنها استخدمت أسلوب الحصر الشامل في الدراسة مما يجعل نتائجها أكثر دقة وموضوعية.

2. أنها تدرس العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين والولاء التنظيمي وتبين أثر هذه السياسات على الولاء، حيث لم يستطع الباحث الحصول على دراسات مشابهة.

3. تدرس العلاقة بين بعض المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة وواقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية، حيث لم يستطع الباحث الحصول على دراسات تشمل هذه العلاقة سوى دراسة (الفرا والزعنون، 2008)

الفصل الخامس

الطرق والإجراءات

مقدمة:

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: أداة الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: الصدق والثبات

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

مقدمة

سيتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للطرق والإجراءات التي قام بها الباحث لإتمام هذه الدراسة بحيث ، سيوضح هذا الفصل ما يلي :

- منهجية الدراسة .
- أداة الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة .
- الصدق والثبات .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

أولاً: منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لاعتبارها دراسة لظاهرة اجتماعية مثل الاختيار والتعيين والولاء التنظيمي ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة ، وأثره على الولاء التنظيمي ، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة لهذا البحث من مصادر أولية وثانوية كما يلي :

1- المصادر الثانوية:

استخدم الباحث العديد من مصادر البيانات الثانوية وهي:

- الكتب العربية والأجنبية.
- الدوريات والمقالات والتقارير الصادرة عن المؤسسات المحلية والدولية.
- الدراسات السابقة والأبحاث العلمية التي تتعلق بموضوع البحث.
- الأنظمة والتعليمات التي تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية (قوانين الخدمة المدنية).

2- المصادر الأولية:

- ♦ قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسية للبحث تم توزيعها على عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني ، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for Social Science) SPSS
- ♦ مقابلة مع مدير عام الشؤون الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني

ثانيا: أداة الدراسة:

بعد دراسة ومراجعة بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، ودراسة ومراجعة بعض الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، ومراجعة بعض مقاييس الولاء التنظيمي، والاستعانة بآراء بعض المتخصصين في هذا المجال، قام الباحث بتصميم استبانة بغرض دراسة موضوع البحث ، وذلك حسب الخطوات التالية.

وقسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، الجنس، سنوات الخبرة)

القسم الثاني ويتكون من خمسة محاور:

المحور الأول: مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

المحور الثاني: مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية

المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية

المحور الرابع: كفاءة القائمين على عملية الاختيار

القسم الثالث: ويتناول مستوى الولاء التنظيمي وذلك حسب أنواعه الثلاثة وهي

1- الولاء المستمر.

2- الولاء العاطفي وأبعاده الثلاثة.

3- الولاء المعياري.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 10 إجابات حسب جدول رقم (10)

حيث يمثل الرقم (10) موافق بشدة، والرقم (1) غير موافق مطلقا.

جدول رقم(10)

مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق تماما	←										لا أوافق مطلقا
الدرجة	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى والدنيا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات غزة، حيث يبلغ عدد الموظفين الذين يحملون مسميات إدارية في عام 2009 حوالي (226) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

يوضح المسميات الوظيفية الإدارية للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في

محافظات غزة

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة إلى عدد الوظائف الإدارية
وكيل وزارة	1	0.44%
وكيل مساعد لمحافظات الجنوب	2	0.88%
مدير عام	7	3.09%
نائب مدير عام	11	4.86%
مساعد مدير عام	9	3.98%
مدير دائرة	42	18.58%
رئيس قسم	154	68.14%
الإجمالي	226	100%

المصدر: وزارة التربية والتعليم ، وثائق غير منشورة ، 2009

وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ (226) وذلك في مقر الوزارة في غزة والمديريات التابعة لها بمحافظات غزة والبالغة (6) مديريات، بالإضافة إلى المديرية العامة للتعليم العالي، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (182)، تم استبعاد (3) استبانات بسبب عدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي استخدمت في عملية التحليل 179 استبانة، بنسبة مردود صالح لغرض التحليل الإحصائي 80.0%، والجدول التالي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1- البيانات الشخصية و الوظيفية:

المسمى الوظيفي:

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
وكيل وزارة	0	0.0
وكيل وزارة مساعد	0	0.0
مدير عام	3	1.7
نائب مدير عام	8	4.5
مساعد مدير عام	4	2.2
مدير دائرة	29	16.2
نائب مدير دائرة	8	4.5
رئيس قسم	127	70.9
المجموع	179	100.0

يبين جدول رقم (3) أن 1.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير عام " ، و 4.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " نائب مدير عام " ، و 2.2% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مساعد مدير عام " ، و 16.2% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير دائرة " ، و 4.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " نائب مدير دائرة " ، و 70.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " رئيس قسم " ، حيث تشير هذه النسب إلى تسلسل هرمي منطقي لأعداد العاملين في الوظائف الإدارية.

2- المؤهل العلمي:

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	40	22.3
بكالوريوس	125	69.8
دبلوم متوسط	10	5.6
ثانوية عامة فأقل	4	2.2
المجموع	179	100.0

يبين جدول رقم (4) 92.1% من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم "بكالوريوس" و "دراسات عليا"، يدل ذلك على أن المؤهل العلمي معيار يتم الاستناد إليه كثيرا عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

3- سنوات الخبرة:

جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	5.6
من 5 إلى 10 سنوات	54	30.2
من 11 إلى 15 سنة	53	29.6
من 16 إلى 20 سنة	22	12.3
أكثر من 20 سنة	40	22.3
المجموع	179	100.0

يبين جدول رقم (5) أن 5.6% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "أقل من 5 سنوات" كما بين الجدول أن 30.2% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم "من 5 إلى 10 سنوات"، أي أن 35.8% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات، كما يبين الجدول أن 94.4% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 5 سنوات، وهذا دليل على أنهم موظفون قبل انتخابات يناير 2006.

4- الجنس :

جدول رقم (15)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	154	86.0
أنثى	25	14.0
	179	100.0

أي أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور، وبلغت نسبة الإناث 14% وهي نسبة تتماشى مع تركيبة القوى العاملة لسنة 2009 والتي بلغت 15.8 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الصفحة الالكترونية)

5-العمر:

جدول رقم (16)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
21 إلى 30	30	16.8
31 إلى 40	54	30.2
41 إلى 50	60	33.5
51 فأكثر	35	19.6
المجموع	179	100.0

يبين جدول رقم (7) أن 16.8% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 21-30 سنة" ، و 30.2% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 31-40 سنة"، أي أن 47% من عينة الدراسة هم من جيل الشباب و يعزو الباحث ذلك إلى ترقية الكثير من الموظفين في السنة الأخيرة بسبب الشواغر التي نتجت عن إضراب 9/ 2008

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

- صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والإحصاء بالإضافة إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومدير عام الشؤون الإدارية فيها وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض ومن ثم تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: واقع سياسات الاختيار والتعيين

جدول رقم (17)

معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي للفقرات

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	1. مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	0.613	0.000
1	الوزارة لديها سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	0.600	0.000
2	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية	0.526	0.003
3	سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة	0.706	0.000
4	الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية تعطي للعاملين داخل الوزارة	0.447	0.013
5	تعطي الوزارة الفرصة للراغبين من خارج الوزارة للتقدم لشغل الوظائف الإدارية	0.729	0.000
6	سياسات الاختيار والتعيين المكتوبة تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة	0.594	0.001

0.033	0.390	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية	7
0.025	0.409	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية	8
0.001	0.591	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية	9
0.000	0.600	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات الإدارية في الوزارة على الترشح لشغل الوظائف الإدارية	10
2- مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية			
0.000	0.718	تستخدم الوزارة معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ومستواها ودرجته	11
0.000	0.656	تقيس معايير الاختيار والتعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الإدارية الشاغرة	12
0.014	0.445	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح تزيد من رضا وولاء العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة	13
0.000	0.660	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية ووضوح تلبي رضا المجتمع المحلي	14
0.013	0.448	فترة التجربة التي يخضع لها المعينون في الوظائف الإدارية تحدد مدى صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف	15
0.000	0.606	قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة للعاملين في الوظائف الإدارية	16
0.009	0.470	تلتزم الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار والتعيين	17
		يمارس ديوان الموظفين العام دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف الإدارية	18
19 وسائل الاستقطاب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية تتضمن			
0.000	0.638	الإعلانات في الصحف	19.1
0.000	0.716	الإعلان الداخلي: داخل الوزارة	19.2
0.000	0.661	الترقية أو الترشيح من قبل الإدارة العليا بالوزارة	19.2
0.017	0.433	الاتصال بمعاهد متخصصة في إعداد الموظفين الإداريين	19.3

19.4	ترشيحات من قبل المسؤولين عن المنصب شاغر	0.502	0.005
20	الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية تتضمن		
20.1	الترقية التقائية	0.497	0.005
20.2	إجراء اختبارات	0.473	0.008
20.3	إجراء مقابلات	0.516	0.003
20.4	عقد مسابقات أخرى	0.610	0.000
20.5	الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب	0.446	0.013
20.6	حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً	0.404	0.027
21	المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية عند عملية الاختيار		
21.1	المهارات الإدارية مثل القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة	0.418	0.021
21.2	المهارات الفنية والتخصصية المتعلقة بأداء مهام الوظيفة: مثل المدير المالي لديه معرفة بالأمور المالية والمحاسبية	0.572	0.001
21.3	المهارات الفكرية مثل القدرة على التحليل والابتكار	0.718	0.000
21.4	المهارات الإنسانية وتعني القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	0.514	0.004
22	يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية مجموعة من الاختبارات تتضمن :		
22.1	اختبارات الذكاء	0.637	0.000
22.2	اختبارات القدرة: تقيس عدداً من القدرات مثل الإبداع، الاستيعاب، التنسيق، التعبير، الابتكار... الخ	0.482	0.007
22.3	اختبارات الشخصية: تستهدف تحديد خصائص شخصية المرشح ، مثل الثقة بالنفس ، الإقدام على العمل ، الميل للتعاون ، الأمانة ، الإخلاص ... الخ	0.395	0.031
22.4	اختبارات الاهتمام والقيم: مثل الاهتمامات العلمية ، الأدبية ، الفنية، والقيم الاقتصادية ... الخ	0.714	0.000
22.5	اختبار الموقف: حيث يوضع المرشح في موقف مشابه لما سيتعرض في العمل من مواقف وقضايا ، وينظر إلى كيفية تصرفه	0.510	0.004
22.6	مراكز تقييم الإدارة: يؤدي المرشحون المهام الإدارية تحت إشراف خبراء تقييم للأداء	0.424	0.020
23	من أنواع مقابلات التوظيف التي تجري مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية		
23.1	مقابلات شخصية	0.536	0.002

0.000	0.725	مقابلات جماعية	23.2
0.002	0.552	مقابلات موجهة: بواسطة قائمة من الأسئلة المعدة مسبقا	23.3
0.000	0.604	مقابلات غير موجهة: حيث الأسئلة مفتوحة غير معدة مسبقا	23.4
0.000	0.640	24 معايير ترقية العاملين للوظائف الإدارية تتضمن	
0.000	0.606	الأقدمية في الخدمة	24.1
0.001	0.578	المؤهل العلمي	24.2
0.000	0.659	الكفاءة والجدارة	24.3
0.001	0.577	تقارير الأداء	24.4
0.016	0.438	تقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير	24.5
0.000	0.803	توصيات الادارة العليا بالوزارة	24.6
0.000	0.864	تركيز المسئول السياسي بالوزارة	24.7
0.007	0.483	التنفيذ السياسي بالانتماء إلى أحزاب سياسية	24.8
0.001	0.573	الاعتبارات الشخصية مثل الصداقة والمعرفة	24.9
0.000	0.630	التنفيذ العشائري	24.10
3 - تخطيط الموارد البشرية			
0.031	0.394	توجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف	25
0.018	0.431	توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم يتم الاستناد إليها عند اختيار و تعيين الموظفين الإداريين	26
0.006	0.488	تشرك الوزارة مديرياتها ومؤسساتها في مهمة تخطيط الموارد البشرية	27
0.004	0.515	يتم تحديد العدد والنوعية المطلوبة من العاملين في الوظائف الإدارية بالتخطيط العلمي ووفقا للاحتياجات المستقبلية	28
0.000	0.629	التعيين في الوظائف الإدارية يتم استنادا لخطة الموارد البشرية	29
0.006	0.493	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد ، الاستقالة ، أو ترك الخدمة	30
0.001	0.591	4- كفاءة القائمين على عملية الاختيار	
0.011	0.459	يوجد في الوزارة لجنة تتولى التنسيق مع ديوان الموظفين العام عند اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية	31

0.025	0.407	يوجد داخل الوزارة وحدة إدارية (قسم مختص) تتولى مهمة المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لشغل المناصب الإدارية	32
0.031	0.394	القائمون على عملية الاختيار والتعيين تم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة	33
0.018	0.431	القائمون على عملية الاختيار والتعيين لديهم قدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية	34
0.006	0.488	يطلع القائمون على عملية الاختيار والتعيين ويتابعون التعديلات و التغيرات في العمل و الأوضاع التنظيمية	35
0.004	0.515	يلتزم القائمون على عملية الاختيار والتعيين بمعايير و إجراءات وتشريعات وقوانين الاختيار والتعيين	36
0.000	0.629	يمارس القائمون على الاختيار والتعيين دورا رقابيا على الوحدات الطالبة لتعيين موظفين للتأكد من وجود شاغر وظيفي على الهيكل التنظيمي للدائرة المعنية وسلامة الإجراءات	37
0.006	0.493	يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية	38

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الأول (واقع سياسات الاختيار والتعيين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الولاء التنظيمي

جدول رقم (18)

معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي للفقرات (الولاء التنظيمي)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	1. الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل		
39	استمر في وظيفتي الحالية حتى الآن بسبب حاجتي لها وليس لأنني أرغب في العمل بهذه الوزارة	0.517	0.003
40	تركي للعمل في الوزارة سيتضمن تضحية ومخاطرة عالية .	0.782	0.000
41	أستمر بالعمل في الوزارة لأنه ليس لدي أي خيار آخر غير الاستمرار فيها	0.832	0.000
42	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في الوزارة	0.807	0.000
43	بقائي وتمسكي بالعمل في الوزارة حالياً سيكسبني الكثير مستقبلاً	0.778	0.000
	2. الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها		
44	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الوزارة	0.624	0.000
45	أتحدث باعزاز عن الوزارة وأنها مؤسسة عظيمة تستحق العمل بها	0.810	0.000
46	اشعر بسعادة بالغة لاختياري العمل في الوزارة وأفضلها على جهات أخرى كان يمكنني أن أعمل بها	0.869	0.000
47	اشعر بارتباط و بالكثير من الإخلاص والولاء للوزارة والعمل فيها	0.873	0.000
48	سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية أعمل في هذه الوزارة	0.847	0.000
49	أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني لأساعد على نجاح الوزارة وتحقيق أهدافها	0.700	0.000
50	أجد أن كثيراً من القيم التي تؤمن بها الوزارة تتوافق مع قيمي و أفكاري	0.858	0.000
51	الوزارة تلهمني الكثير لتحسين أدائي والوصول إلى الأهداف المشتركة التي تتطابق مع أفكاري	0.822	0.000

0.000	0.753	لا أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المنظمة فيما يختص بالأمر والمسائل المتعلقة بموظفيها	52
0.000	0.665	أرفض نقلي إلى أي وزارة أخرى لقناعتني بالعمل في هذه الوزارة	53
0.000	0.856	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للدفاع عن الوزارة وتحسين صورتها في أي مناسبة	54
0.000	0.888	أدافع عن الوزارة في كل المواقف دون أن يطلب مني ذلك	55
0.000	0.893	أنا حقيقة أهتم بمستقبل الوزارة لأنها الأفضل من باقي الوزارات	56
0.000	0.909	أهتم كثيرا بسمعة المنظمة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية الاعتيادية	57
0.000	0.831	أشعر أنني جزءا من أسرة تتكون منها الوزارة	58
3. الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة			
0.000	0.847	أرفض ترك الوزارة طالما التحقت بالعمل بها	59
0.001	0.570	أرفض ترك العمل في الوزارة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي للعمل معهم	60
0.003	0.530	استمر في عملي الحالي في الوزارة حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد الزملاء إذا تركت العمل	61
0.001	0.576	أستمر في عملي الحالي في الوزارة حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد الآخرين من خارج العمل إذا تركت العمل	62
0.000	0.749	أشعر أن لدي التزام بالاستمرار في العمل في الوزارة	63

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (18) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور الثاني (الولاء التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات القسم الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3-صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (19)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المحور	المحور الفرعي	المحور الرئيسي
0.000	0.706	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	الأول	واقع سياسات الاختيار والتعيين
0.000	0.985	- مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	الثاني	
0.000	0.793	تخطيط الموارد البشرية	الثالث	
0.000	0.899	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	الرابع	
0.000	0.729	الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل	الأول	الولاء التنظيمي
0.000	0.943	الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها	الثاني	
0.000	0.778	الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة	الثالث	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361 .

• ثبات فقرات الاستبانة Reliability

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون

بين معدل الأسئلة الفردية المرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية المرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح

معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (20) بين أن هناك

معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان

جدول رقم (20)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	محتوى الخور	الخور الفرعي	الخور الرئيسي
0.000	0.8408	0.7254	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	الأول	واقع سياسات الاختيار والتعيين
0.000	0.8792	0.7845	– مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	الثاني	
0.000	0.8321	0.7125	تخطيط الموارد البشرية	الثالث	
0.000	0.8483	0.7365	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	الرابع	
0.000	0.8225	0.6985	جميع فقرات (واقع سياسات الاختيار والتعيين)		
0.000	0.8113	0.6825	الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل	الأول	الولاء التنظيمي
0.000	0.8533	0.7442	الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها	الثاني	
0.000	0.8818	0.7885	الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة	الثالث	
0.000	0.8747	0.7773	جميع فقرات (الولاء التنظيمي)		

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (21) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (21)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	محتوى المحور	المحور الفرعي	المحور الرئيسي
0.8625	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	الأول	واقع سياسات الاختيار والتعيين
0.8992	- مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	الثاني	
0.8579	تخطيط الموارد البشرية	الثالث	
0.8551	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	الرابع	
0.8267	جميع الفقرات		
0.8317	الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل	الأول	الولاء التنظيمي
0.8541	الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها	الثاني	
0.9012	الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة	الثالث	
0.8973	جميع الفقرات		

خامسا: المعالجات الإحصائية

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات
- 5- اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
- 6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر
- 8- اختبار شفيه للفروق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات

الفصل السادس

الإطار العملي للدراسة: تحليل فقرات الدراسة واختبار الفرضيات

مقدمة .

المبحث الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

المبحث الثاني: تحليل محاور وفقرات الاستبانة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ومن ثم تحليل محاور الاستبانة وفقراتها ثم اختبار فرضيات الدراسة ويتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث وهي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
(اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S))
- تحليل محاور وفقرات الاستبانة وهي قسمين، القسم الأول واقع سياسات الاختيار والتعيين ويتكون من أربعة محاور، والقسم الثاني الولاء التنظيمي ويتكون من ثلاثة محاور.
- اختبار الفرضيات .

المبحث الأول

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S))

تم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (22) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (22)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	محتوى محور	الخطور الفرعي	الخطور الرئيسي
0.267	1.003	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	الأول	واقع سياسات الاختيار والتعيين
0.107	1.211	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	الثاني	
0.161	1.122	تخطيط الموارد البشرية	الثالث	
0.657	0.732	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	الرابع	
0.179	1.099	جميع الفقرات		
0.206	1.066	الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل	الأول	الولاء التنظيمي
0.172	1.108	الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها	الثاني	
0.243	1.026	الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة	الثالث	
0.181	1.096	جميع الفقرات		

المبحث الثاني

تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة أو متوسطة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05 .

أولاً: واقع سياسات الاختيار والتعيين

سيتم دراسة واقع سياسات الاختيار والتعيين من خلال الأربع محاور التالية وذلك حسب أداة الدراسة.

المحور الأول: مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية

جدول رقم (23)

تحليل فقرات (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	الوزارة لديها سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	6.79	67.85	4.616	0.000
2	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية	6.45	64.53	2.531	0.012
3	سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة	6.54	65.42	2.887	0.004

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
4	الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية تعطي للعاملين داخل الوزارة	6.56	65.59	3.521	0.001
5	تعطي الوزارة الفرصة للراغبين من خارج الوزارة للتقدم لشغل الوظائف الإدارية	6.13	61.28	0.747	0.456
6	سياسات الاختيار والتعيين المكتوبة تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة	6.73	67.32	4.406	0.000
7	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية	6.09	60.95	0.509	0.611
8	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية	5.92	59.22	-0.414	0.679
9	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية	5.97	59.72	-0.157	0.875
10	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات الإدارية في الوزارة على الترشح لشغل الوظائف الإدارية	5.98	59.78	-0.126	0.900
	جميع الفقرات	6.31	63.14	2.259	0.025

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 178 " تساوي 1.97

النتائج المبينة في جدول رقم (23) هي نتائج استخدام اختبار t للعينة الواحدة والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية) كما يلي:

يتضح من خلال الفقرات من (1-10) أن الفقرات التي حظيت بموافقة من قبل أفراد العينة هي الفقرات (1، 2، 3، 4، 6) حيث بلغ الوزن النسبي للفقرات على التوالي (67.85)، (67.32)، (65.59)، (65.42)، (61.28) ومستوى الدلالة اقل من 0.05 مما يدل على أن الوزارة لديها سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأن هذه السياسات قادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية وقد تم

وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العيلة، 2008) والتي توصلت إلى وجود معايير للتوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأوصت بضرورة إجراء مراجعة وتطوير لآليات وإجراءات عملية التوظيف في الوزارة كما وتعطي الوزارة الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية للعاملين داخل الوزارة وهو أمر ضروري لزيادة الولاء لدى العاملين بالوزارة (فقرة 6) بوزن نسبي (67.32).

أما باقي فقرات المحور فكانت إجابات أفراد العينة عنها بدرجة متوسطة حيث لا تعطي الوزارة الفرصة للراغبين من خارج الوزارة للتقدم لشغل الوظائف الإدارية بدرجة كبيرة مما يفقدها فرصة الحصول على الكفاءات من مصادر خارجية ورفع روح التنافس لدى الموظفين، ودلت (فقرة 7) بوزن نسبي (60.95) أن سياسات الاختيار والتعيين الحالية لا تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية ولا تعمل على تحفيز الكفاءات الإدارية في الوزارة على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والترشح لشغل الوظائف الإدارية بالشكل المطلوب وبالتالي بقاء بعض القيادات والكفاءات مغمورة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية) تساوي 6.31، والوزن النسبي يساوي 63.14% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 2.259 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.025 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة فعالة ولكن تحتاج إلى تطوير.

يرجع هذا التذني في مستوى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية إلى وجود فجوة كبيرة بين ما هو موجود من سياسات مكتوبة وبين إجراءات تطبيقها بسبب وجود بعض الظروف أو الاعتبارات الغير موضوعية، وغياب دور الرقابة، وهي بذلك تتوافق إلى حد ما مع دراسة (الفرا والزعنون، 2008) التي توصلت إلى أن هناك الكثير من العوامل الغير موضوعية التي تتدخل في عملية الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارات السلطة وأوصت بوضع الأسس والمعايير السليمة لنجاح سياسات الاختيار والتعيين في اختيار الكفاءات البشرية لشغل المناصب الإداري، وتتعارض مع دراسة (بن محيا، 2005) والتي توصلت إلى أن أساليب الاختيار المطبقة في مدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض موضوعية ودقيقة.

المحور الثاني: مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية

جدول رقم (24)

تحليل فقرات (مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
11	تستخدم الوزارة معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ومستواها ودرجته	6.27	62.74	1.544	0.124
12	تقيس معايير الاختيار والتعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الإدارية الشاغرة	6.20	61.97	1.073	0.285
13	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح تزيد من رضا وولاء العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة	6.00	60.00	0.000	1.000
14	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية ووضوح تلبي رضا المجتمع المحلي	5.80	58.04	-1.115	0.266
15	فترة التجربة التي يخضع لها المعينون في الوظائف الإدارية تحدد مدى صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف	5.63	56.31	-1.916	0.057
16	قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة للعاملين في الوظائف الإدارية	6.44	64.36	2.662	0.008
17	تلتزم الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار والتعيين	6.26	62.63	1.383	0.168
18	يمارس ديوان الموظفين العام دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف الإدارية	6.54	65.42	2.731	0.007
21	المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية عند عملية الاختيار				
21.1	المهارات الإدارية مثل القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة	6.37	63.69	2.173	0.031
21.2	المهارات الفنية والتخصصية المتعلقة بأداء مهام الوظيفة:	6.75	67.49	3.951	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	مثل المدير المالي لديه معرفة بالأمر المالية والمحاسبية				
21.3	المهارات الفكرية مثل القدرة على التحليل والابتكار	6.18	61.79	0.993	0.322
21.4	المهارات الإنسانية وتعني القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	6.32	63.18	1.781	0.077
	جميع الفقرات	6.23	62.30	1.27	0.195

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 178 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية)، وتبين النتائج أن مستوى الدلالة في الفقرات (11-18) ماعدا الفقرة (16،18) اكبر من 0.05 وهذا دليل على أن معايير الاختيار والتعيين لا تسير بالشفافية المطلوبة ولا يتم تطبيق أسس ومعايير الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية بالرغم من أن الفقرة (16،18) تدل على أن قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة للعاملين في الوظائف الإدارية وأن ديوان الموظفين العام يمارس دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف الإدارية بدرجة مناسبة ويدل ذلك على غياب الدور الرقابي الحقيقي على أداء الوزارة وخاصة القسم المسئول عن الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية وأن هناك ضعف في القيادات في الوزارات.

وهي بذلك تتوافق إلى حد كبير مع دراسة (كلاّب، 2004) التي أوصت بإعادة تعيين الإدارات والمدراء في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة وفق أسس الجدارة والكفاءة.

وتتوافق مع دراسة (الوهيبي، 2002) التي توصلت إلى أن المسؤولين عن خطوات الاختيار يركزون على الإجراءات شكلا دون مراعاة لكفاءة المختارين.

إن إجراءات الحالية في الاختيار والتعيين الحالية والتي لا تلتزم بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية كما هو مطلوب لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف

المنشودة ، ينتج عن عدم الاهتمام بمنظومة الاختيار والتعيين والأنشطة المكونة لها مثل التخطيط للاحتياجات وتوصيف الوظائف القيادية (المطيري، 2003).

أما المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية عند عملية الاختيار فهي مقبولة نوعا ما حيث بلغت الأوزان لتلك المهارات أعلى من 60% قليلا حيث كان الوزن الأعلى لهذه المهارات من نصيب المهارات الفنية والتخصصية المتعلقة بأداء مهام الوظيفة بوزن نسبي 67.49 والمهارات الإدارية مثل القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة بوزن نسبي 63.69، هذا ما يدل على وجود اهتمام متزايد بالمهارات الفنية والإدارية من قبل الوزارة عند الاختيار للوظائف الإدارية وهو مؤشر على أن الوزارة تسير في الاتجاه الصحيح لجعل العمل أكثر تخصصية ومهنية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية) تساوي 6.01 والوزن النسبي يساوي 60.12% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.122 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.903 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية ضعيف وأقل من المستوى المطلوب.

يمكن إرجاع هذا الضعف أيضا إلى غياب دور الرقابة والمحاسبة من جانب الإدارة العليا وديوان الموظفين أو الهيئات الرقابية الأخرى. إن ضعف القيادات الإدارية وعدم التزامها بمهنية الوظيفة الإدارية يؤدي وعدم وجود مناخ صالح لنجاح عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية (السفلان، 1989).

وقد يرجع سبب انخفاض الالتزام بتطبيق الأسس والمعايير إلى أن المسؤولين عن خطوات الاختيار يركزون على الإجراءات شكلا دون مراعاة لكفاءة المختارين، وهي بذلك تتوافق إلى حد ما مع دراسة (الخطيب، 2004) التي أوضحت أن هناك عدم اهتمام بأخذ الوقت الكافي وإجراءات التعيين الملائمة عند اتخاذ قرارات التعيين في الوظائف الحكومية.

جدول رقم (25)

وسائل الاستقطاب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
19	وسائل الاستقطاب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية تتضمن				
19.1	الإعلانات في الصحف	6.18	61.79	1.021	0.309
19.2	الإعلان الداخلي: داخل الوزارة	7.83	78.27	12.716	0.000
19.3	التزكية أو الترشيح من قبل الإدارة العليا بالوزارة	6.45	64.53	2.780	0.006
19.4	الاتصال بمعاهد متخصصة في إعداد الموظفين الإداريين	4.74	47.43	-6.460	0.000
19.5	ترشيحات من قبل المسؤولين عن المنصب شاغر	6.07	60.73	0.426	0.670

تشير الفقرة (19) إلى أن الإعلان الداخلي داخل الوزارة والتزكية أو الترشيح من قبل الإدارة العليا بالوزارة هي أكثر وسائل الاستقطاب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في حيث بلغ الوزن النسبي لها أكبر 60% ، أما باقي وسائل الاستقطاب فإن الوزارة لا تستخدمها مثل الاتصال بمعاهد متخصصة في إعداد الموظفين الإداريين أو تستخدمها بدرجة قليلة مثل الإعلانات في الصحف، التزكية، الترشيح من قبل المسؤولين عن المنصب شاغر، حيث بلغ الوزن النسبي له 60.73 في حين أن مستوى الدلالة بلغ 0.670 وهو أكبر بكثير من 0.05 ما يعني أن هناك تباين في إجابات المبحوثين.

جدول رقم (26)

الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
20	الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية تتضمن				
20.1	الترقية التلقائية	5.70	57.04	-1.655	0.100
20.2	إجراء اختبارات	6.74	67.43	4.228	0.000
20.3	إجراء مقابلات	6.74	67.43	3.854	0.000
20.4	عقد مسابقات أخرى	5.17	51.69	-4.332	0.000
20.5	الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب	5.02	50.17	-5.398	0.000
20.6	حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً	5.54	55.42	-2.235	0.027

تشير الفقرة (20) أن الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية مثل " إجراء اختبارات، إجراء مقابلات هي الأكثر إتباعاً بوزن نسبي 67.43، وأن باقي الأساليب مثل عقد مسابقات أخرى، و الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب، و حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً " ضعيفة حيث بلغ الوزن النسبي لها اقل من 60% وهو ما يتعارض مع ما توصلت له دراسة (الفراء، الزعنون، 2008) من أن الوزارات الفلسطينية تقوم بإتباع سياسة حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسباً لشغل الوظائف الإدارية وتغفل الطرق الأخرى.

جدول رقم (27)
الاختبارات التي يجتازها المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
22	يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية مجموعة من الاختبارات تتضمن :				
22.1	اختبارات الذكاء	5.02	50.22	-4.349	0.000
22.2	اختبارات القدرة: تقيس عددا من القدرات مثل الإبداع، الاستيعاب، التنسيق، التعبير، الابتكار .. الخ	5.77	57.71	-1.223	0.223
22.3	اختبارات الشخصية: تستهدف تحديد خصائص شخصية المرشح ، مثل الثقة بالنفس ، الإقدام على العمل ، الميل للتعاون ، الأمانة ، الإخلاص ... الخ	6.42	64.19	2.280	0.024
22.4	اختبارات الاهتمام والقيم: مثل الاهتمامات العلمية ، الأدبية ، الفنية، والقيم الاقتصادية ... الخ	5.83	58.32	-0.897	0.371
22.5	اختبار الموقف: حيث يوضع المرشح في موقف مشابه لما سيتعرض في العمل من مواقف وقضايا ، وينظر إلى كيفية تصرفه	5.83	58.32	-0.822	0.412
22.6	مراكز تقييم الإدارة: يؤدي المرشحون المهام الإدارية تحت إشراف خبراء تقييم للأداء	5.54	55.42	-2.300	0.023

الفقرة (22) توضح أن اختبارات الذكاء والقدرة والاهتمام والقيم، واختبار الموقف، ومراكز تقييم الإدارة " لا تستخدم بالدرجة المطلوبة حيث بلغت الأوزان النسبية لأفراد عينة الدراسة فيهما أقل من 60% أما الاختبارات الشخصية فهي تستخدم بدرجة مقبولة نوعا ما بوزن نسبي (64.19) مما يدل على أن الوزارة لا تهتم بالاختبارات بأنواعها كإجراء للمفاضلة بين المرشحين عند الاختيار للوظائف الإدارية وهي بذلك تتوافق مع ما توصلت له دراسة (الزراي، 2006) من عدم الاهتمام بالاختبارات عند اختيار وتعيين الموظفين الإداريين في وكالة الغوث.

جدول رقم (28)
مقابلات التوظيف التي تجري مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
23	من أنواع مقابلات التوظيف التي تجري مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية				
23.1	مقابلات شخصية	7.39	73.85	8.572	0.000
23.2	مقابلات جماعية	4.07	40.73	-9.201	0.000
23.3	مقابلات موجهة: بواسطة قائمة من الأسئلة المعدة مسبقا	4.87	48.72	-5.748	0.000
23.4	مقابلات غير موجهة: حيث الأسئلة مفتوحة غير معدة مسبقا	5.30	52.99	-3.733	0.000

أما عن أنواع مقابلات التوظيف التي تجري مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية فقد بين جدول رقم (28) أن المقابلات الشخصية هي الأكثر استخداما، وتعتمد عليها الوزارة بشكل كبير للمفاضلة بين المرشحين بوزن نسبي 73.85 وهو ما يتوافق مع دراسة (2000 Stevens & Farham) في دائرة الخدمات الاجتماعية في مقاطعة غرب سوسكس في الولايات المتحدة، حيث يركز اختيار الموظفين في هذه الدائرة على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ويتوافق أيضا مع دراسة (1998 Heraty and Morley) للمنظمات التجارية والخدمية في أيرلندا، والتي أكدت أنه ما تزال طرق ووسائل الاختيار التقليدية مثل المقابلة تتمتع بالشعبية والاستخدام الأكثر، وإن هناك عدد صغير من المؤسسات تستخدم أدوات اختيار متطورة مثل مراكز تقييم الإدارة والاختبارات النفسية. يتضح من ذلك أن الوزارة تعتمد أسلوب المقابلة للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية مما يفقد الوزارة ولجنة الاختيار والتعيين الفرصة في التعرف على بعض القدرات والمهارات التي لا يمكن الكشف عنها وقياسها بالمقابلة فقط.

جدول رقم (29)
معايير ترقية العاملين للوظائف الإدارية تتضمن

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
24	معايير ترقية العاملين للوظائف الإدارية تتضمن				
24.1	الأقدمية في الخدمة	6.55	65.50	2.906	0.004
24.2	المؤهل العلمي	6.57	65.70	3.078	0.002
24.3	الكفاءة والجدارة	6.42	64.25	2.231	0.027
24.4	تقارير الأداء	6.26	62.57	1.393	0.165
24.5	تقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير	5.95	59.50	-0.293	0.770
24.6	توصيات الإدارة العليا بالوزارة	6.56	65.59	3.116	0.002
24.7	تزكية المسئول السياسي بالوزارة	6.30	63.02	1.642	0.102
24.8	الالتفد السياسي بالانتماء إلى أحزاب سياسية	6.20	62.01	0.961	0.338
24.9	الاعتبارات الشخصية مثل الصداقة والمعرفة	5.91	59.05	-0.489	0.625
24.10	الالتفد العشائري	4.82	48.17	-5.875	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 178 " تساوي 1.97

أوضحت الفقرة (24) والتي تتضمن معايير ترقية العاملين للوظائف الإدارية أن المعايير التي حصلت على درجة أعلى من الوزن النسبي المحايد، أي على درجة أعلى من المتوسط هي المؤهل العلمي، توصيات الإدارة، الأقدمية في الخدمة، الكفاءة والجدارة، بوزن نسبي على التوالي (65.70)، (65.59)، (65.50)، (64.25) وهو مؤشر على اتجاه الوزارة إلى إتباع بعض المعايير الموضوعية عند الترقية، أما المعايير التي حصلت على درجة متوسطة فهي، تقارير الأداء وتزكية المسئول السياسي بالوزارة والتفد السياسي بالانتماء إلى أحزاب سياسية بأوزان نسبية على التوالي (62.57)، (63.02)، (62.01) مما يدل على اعتماد بعض المعايير الغير موضوعية عند الترقية للوظائف الإدارية وأن تقارير الأداء لا تتمتع بالأهمية الكبيرة عند الترقية، أما تقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير، والاعتبارات الشخصية مثل الصداقة والمعرفة، والتفد العشائري فهي من وجهة نظر المبحوثين تستخدم بدرجة ضعيفة كمعايير عند الترقية للوظائف الإدارية، يظهر ذلك تحولا لصالح الاعتماد على المعايير الموضوعية، مقارنة بمكان عليه الوضع السابق قبل 2007 كما أوضحت دراسة (الزعنون، 2007)

المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (30)

تحليل فقرات (تخطيط الموارد البشرية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
25	توجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف	6.48	64.80	2.351	0.020
26	توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم يتم الاستناد إليها عند اختيار و تعيين الموظفين الإداريين	6.70	66.98	3.797	0.000
27	تشرك الوزارة مديرياتها ومؤسساتها في مهمة تخطيط الموارد البشرية	6.40	63.97	2.229	0.027
28	يتم تحديد العدد والنوعية المطلوبة من العاملين في الوظائف الإدارية بالتخطيط العلمي ووفقا للاحتياجات المستقبلية	6.54	65.42	3.080	0.002
29	التعيين في الوظائف الإدارية يتم استنادا لخطة الموارد البشرية	6.27	62.68	1.552	0.122
30	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد ، الاستقالة ، أو ترك الخدمة	6.87	68.72	4.796	0.000
0.001	جميع الفقرات	6.54	65.43	3.541	0.001

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 178 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (30) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (تخطيط الموارد البشرية) وهي كما يلي:

في الفقرات (25،26،27،28،30) بلغ الوزن النسبي على التوالي 64.80 % ، 66.98 % ، 63.97 % ، 65.42 % ، 68.72 % ومستوى الدلالة في جميع الفقرات اقل من 0.05 مما يدل على أن عملية التخطيط تسهم بشكل جيد في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد، الاستقالة ويتم تحديد العدد والنوعية المطلوبة من العاملين في الوظائف الإدارية بالتخطيط العلمي ووفقا للاحتياجات المستقبلية " ، وأنه توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات متجددة

حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم يتم الاستناد إليها عند اختيار و تعيين الموظفين الإداريين كما وتوجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف إلا أن التعيين في الوظائف الإدارية لا يتم استنادا لخطة الموارد البشرية بدرجة مناسبة كما أوضحت الفقرة (29) حيث بلغ الوزن النسبي " 62.68%" ومستوى الدلالة 0.122 " وهي أكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (تخطيط الموارد البشرية) تساوي 6.54، و الوزن النسبي يساوي 65.43 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 3.541 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود تخطيط للموارد البشرية وإدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف وهو ما يتوافق مع دراسة (العيلة، 2008) إلا أن التحدي هو الالتزام والتنفيذ لهذه الخطط والذي ظهر بدرجة غير مقبولة، وهو ما أكدته محور التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير.

المحور الرابع: كفاءة القائمين على عملية الاختيار

جدول رقم (31)

تحليل فقرات (كفاءة القائمين على عملية الاختيار)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
31	يوجد في الوزارة لجنة تتولى التنسيق مع ديوان الموظفين العام عند اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية	6.96	69.55	5.340	0.000
32	يوجد داخل الوزارة وحدة إدارية (قسم مختص) تتولى مهمة المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لشغل المناصب الإدارية	5.94	59.39	-0.342	0.733
33	القائمون على عملية الاختيار والتعيين تم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة	5.90	58.99	-0.529	0.598
34	القائمون على عملية الاختيار والتعيين لديهم قدر مناسب من	6.20	61.96	1.119	0.264

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	المهارات المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية				
35	يطلع القائمون على عملية الاختيار والتعيين ويتابعون التعديلات و التغييرات في العمل و الأوضاع التنظيمية	5.96	59.61	-0.233	0.816
36	يلتزم القائمون على عملية الاختيار والتعيين بمعايير و إجراءات وتشريعات وقوانين الاختيار والتعيين	8.57	85.70	2.287	0.023
37	يمارس القائمون على الاختيار والتعيين دورا رقابيا على الوحدات الطالبة لتعيين موظفين للتأكد من وجود شاغر وظيفي على الهيكل التنظيمي للدائرة المعنية وسلامة الإجراءات	6.04	60.45	0.246	0.806
38	يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية	5.96	59.55	-0.231	0.818
	جميع الفقرات	6.44	64.41	1.942	0.054

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 178 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (كفاءة القائمين على عملية الاختيار) وهي كما يلي:

في الفقرة 36 والتي تتعلق بالتزام القائمين على عملية الاختيار والتعيين بمعايير وإجراءات وتشريعات وقوانين الاختيار والتعيين بوزن نسبي (85.70%) دلت على أن هناك التزام بشكل كبير بهذه المعايير والإجراءات والقوانين التي تحكم عملية الاختيار والتعيين، كما دلت الفقرة (31) بوزن نسبي (69.55%) على أنه يوجد لدى الوزارة لجنة تتولى التنسيق مع ديوان الموظفين لاختيار وتعيين العاملين الإداريين، إلا أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين ليس لديهم القدر المقبول من المهارات ولتي تمكنهم من ممارسة مهامهم بموضوعية، كما يتضح من الفقرة (34) بوزن نسبي (61.96%) ومستوى دلالة (0.264)

أما من ناحية الرقابة على الوحدات الطالبة بتعيين موظفين إداريين فإن القائمون على عملية الاختيار لا يمارسون هذا الدور الرقابي بالشكل المطلوب من حيث التأكد من وجود الشاغر الوظيفي وسلامة الإجراءات التي اتخذت للتشريح للوظائف الإدارية ، كما أوضحت الفقرة (37)

بوزن نسبي (60.45%) ومستوى دلالة (0.806)، وأن القائمين على عملية الاختيار والتعيين لا يتابعون التعديلات والتغيرات في أوضاع العمل مما يدل على ضعف معرفتهم بالظروف المحيطة بالترشيح للوظائف الإدارية وذلك ما بينته الفقرة (35) بوزن نسبي (59.61%) ومستوى دلالة (0.816).

في الفقرة (38) بلغ الوزن النسبي (59.55%) ومستوى دلالة (0.818) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين لا يمارسون عملهم بالنزاهة والحيادية المطلوبة، وقد أكدت الفقرة (32) بوزن نسبي (59.39%) ومستوى دلالة (0.733) عدم وجود وحدة إدارية تتولى المفاضلة بين المرشحين للمناصب الإدارية داخل الوزارة، كما أن القائمين على عملية الاختيار لم يتم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة، وذلك ما دلت عليه الفقرة (33) بوزن نسبي (58.99%) ومستوى دلالة (0.598) وهي أكبر من 0.05.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (كفاءة العاملين على عملية الاختيار والتعيين) 6.44 والوزن النسبي 64.41% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد وقيمته t المحسوبة تساوي 1.942 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ومستوى دلالة 0.054 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن القائمين على عملية الاختيار والتعيين لديهم قدر غير مناسب من الكفاءة المطلوبة، وحيث أن القانون الفلسطيني (الخدمة المدنية) يلزم الوزارة بإتباع إجراءات ومعايير معينة وهذا ما التزمت به الوزارة وتوضحه الفقرة (36)، لكن تكمن الإشكالية في الالتزام بالأسس والمعايير والخطط حيث يتضح أن هذه العملية قد تشوبها بعض الممارسات الغير موضوعية وخاصة أثناء المقابلة في اللجان والتي أحيانا تخضع لتقدير الأشخاص وتدخل بعض المستويات الإدارية العليا وهذا ما تأكده فقرة (38) والتي تتعلق بنزاهة وحيادية القائمين على عملية الاختيار والتعيين، وتتناسب هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2003) والتي توصلت إلى عدم كفاءة طاقم التوظيف نتيجة قلة الخبرة وعدم تطبيق اللوائح بموضوعية، أوصت بتدريب فريق متخصص لتولي مهام الاختيار للوظائف الإدارية.

جميع محاور واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع

غزة

جدول رقم (32)

تحليل محاور الدراسة

(واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	6.31	63.14	2.259	0.025	3
2	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	6.23	62.30	1.27	0.195	4
3	تخطيط الموارد البشرية	6.54	65.43	3.541	0.001	1
4	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	6.44	64.41	1.942	0.054	2
	جميع المحاور	6.16	61.56	1.412	0.160	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 178" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بواقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة ، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (6.16) ، و الوزن النسبي يساوي (61.56%) وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) " وقيمة t المحسوبة تساوي 1.412) وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، و مستوى الدلالة تساوي (0.160) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة غير مناسب بشكل كبير ويحتاج إلى مراجعة وتطوير للارتقاء به والتأكيد على مطابقة هذه الممارسات لما ينص عليه القانون والإجراءات، كما يجب على الوزارة الاهتمام أكثر بتطبيق خطط الموارد البشرية ووضع نظام رقابي لتنفيذ هذه الخطط والحرص على رفع كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين بعقد الدورات التدريبية لهم بعد تعيينهم وفقا لأسس علمية سليمة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (كلاّب، 2004) التي توصلت إلى أهمية تطبيق سياسات الاختيار والتعيين

والترقية بموضوعية ونزاهة وذلك لاختيار أفضل العناصر ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأوصت بالاهتمام بالعنصر البشري كركيزة لنظام الرقابة وذلك عن طريق رفع كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين.

ثانيا: تحليل فقرات الولاء التنظيمي

سيتم دراسة الولاء التنظيمي من خلال الثلاث محاور التالية وذلك حسب أداة الدراسة
المحور الأول: الولاء المستمر المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل

جدول رقم (33)

تحليل فقرات (الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
39	استمر في وظيفتي الحالية حتى الآن بسبب حاجتي لها وليس لأنني أرغب في العمل بهذه الوزارة	5.15	51.45	-3.853	0.000
40	تركي للعمل في الوزارة سيتضمن تضحية ومخاطرة عالية .	5.86	58.64	-0.651	0.516
41	أستمر بالعمل في الوزارة لأنه ليس لدي أي خيار آخر غير الاستمرار فيها	5.19	51.90	-4.014	0.000
42	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في الوزارة	5.78	57.80	-1.070	0.286
43	بقائي وتمسكي بالعمل في الوزارة حالياً سيكسبني الكثير مستقبلاً	6.66	66.61	3.639	0.000
	جميع الفقرات	5.69	56.94	-2.034	0.043

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 178 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل) وهي كما يلي:

في الفقرة (43) بلغ الوزن النسبي (66.61%) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أفراد العينة يعتقدون أن التمسك والبقاء في الوزارة سيكسبهم الكثير في المستقبل، ويدل على أنهم لن يتركوا الوزارة، لأن ترك الوزارة يعني التضحية ببعض هذه المكتسبات مثل الأقدمية والفرصة في الترقية.

أما الفقرة (40 ، 42) بوزن نسبي (58.64% ، 57.80%) على التوالي فتشير إلى أن أفراد العينة لا يوافقون على أن ترك العمل في الوزارة سيتضمن تضحية ومخاطرة عالية وأن حياتهم ستصاب بالارتباك إذا تركوا العمل في الوزارة، مما يدل على أن انتمائهم للوزارة هو انتماء غير مبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل، أي أنه انتماء للوزارة وليس لمكتسبات الوظيفة، ويؤكد ذلك أيضاً رفض أفراد العينة للفقرة (41) ، (39) بوزن نسبي (51.90%) ، (51.45%) على التوالي، أي أن أفراد العينة لا يستمرون بالعمل في الوزارة لعدم حصولهم على فرص عمل أخرى، كما أن استمرارهم في الوظيفة ليس للحاجة إلى هذه الوظيفة، بل لأنهم يرغبون في العمل بهذه الوزارة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل) تساوي (5.69)، و الوزن النسبي يساوي (56.94%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 2.034 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.043 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ضعف وجود هذا النوع من الولاء لدى العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث أن هذا التدني في هذا النوع من الولاء هو في مصلحة العاملين والوزارة، بمعنى أن العاملين لا يهتمون بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمرارهم وولائهم للمنظمة (الفهداوي والحوامدة، 2002) وهي بذلك تخالف دراسة (الفهداوي والقطاونة، 2004) والتي توصلت إلى أن الولاء المستمر لدى العاملين في الدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية متوسط الدرجة.

المحور الثاني: الولاء العاطفي القائم على حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق

أهدافها والدفاع عنها

جدول رقم (34)

تحليل فقرات (الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
44	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الوزارة	7.65	76.54	11.233	0.000
45	أتحدث باعتراز عن الوزارة وأنها مؤسسة عظيمة تستحق العمل بها	7.54	75.37	10.122	0.000
46	أشعر بسعادة بالغة لاختياري العمل في الوزارة وأفضلها على جهات أخرى كان يمكنني أن أعمل بها	7.54	75.42	10.283	0.000
47	أشعر بارتباط و بالكثير من الإخلاص والولاء للوزارة والعمل فيها	7.48	74.80	9.180	0.000
48	سأكون مسرورا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية أعمل في هذه الوزارة	7.39	73.91	8.435	0.000
49	أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني لأساعد على نجاح الوزارة وتحقيق أهدافها	8.16	81.64	17.537	0.000
50	أجد أن كثيرا من القيم التي تؤمن بها الوزارة تتوافق مع قيمي و أفكاري	7.14	71.40	7.626	0.000
51	الوزارة تلهمني الكثير لتحسين أدائي والوصول إلى الأهداف المشتركة التي تتطابق مع أفكاري	6.36	63.63	2.219	0.028
52	لا أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المنظمة فيما يختص بالأمر والمسائل المتعلقة بموظفيها	6.66	66.59	3.957	0.000
53	أرفض نقلي إلى أي وزارة أخرى لقناعتي بالعمل في هذه الوزارة	7.25	72.51	7.414	0.000
54	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للدفاع عن الوزارة	7.48	74.80	8.447	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	وتحسين صورتها في أي مناسبة				
55	أدافع عن الوزارة في كل المواقف دون أن يطلب مني ذلك	7.45	74.53	8.482	0.000
56	أنا حقيقة أهتم بمستقبل الوزارة لأنها الأفضل من باقي الوزارات	7.44	74.41	8.391	0.000
57	أهتم كثيرا بسمعة المنظمة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية الاعتيادية	7.48	74.80	8.895	0.000
58	اشعر أنني جزءا من أسرة تتكون منها الوزارة	7.40	74.02	7.935	0.000
	جميع الفقرات	7.36	73.60	10.210	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 178 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها) وهي كما يلي:

تشير آراء أفراد العينة إلى أن هناك استعداد كبير لديهم لبذل جهد أكثر من المتوقع للمساهمة في نجاح ووصول الوزارة إلى أهدافها ، حيث وضحت ذلك الفقرة (49) بوزن نسبي (81.64%) ويدل ذلك على مستوى كبير من تطابق الأفكار والأهداف بين الوزارة وبين العاملين الإداريين فيها ، كما هو واضح في الفقرة (50) بوزن نسبي (71.40%) ، وتشير الفقرات (44 ، 46 ، 45) بوزن نسبي (76.54% ، 75.42% ، 75.00%) على التوالي إلى أن هناك درجة من السعادة لدى أفراد العينة ناتجة عن عملهم في الوزارة ما يشعروهم بالفخر عند إخبار الآخرين عن العمل في الوزارة والحديث باعتزاز عنها ، وينتج ذلك عن الشعور بالإخلاص والارتباط بالوزارة والاستعداد للقيام بأي مهمة تطلبها الوزارة للدفاع عنها وتحسين صورتها كما هو واضح من الفقرة (47 ، 54) بوزن نسبي (74.80% ، 74.80%) على التوالي.

أما الاهتمام بسمعة المنظمة أثناء أداء المهام في فقرة (57) بوزن نسبي (74.80%) والدفاع عنها في كل المواقف في الفقرة (55) بوزن نسبي (74.53%) والاهتمام بمستقبلها في الفقرة (56) بوزن نسبي (74.41%) فهو ناتج عن الشعور بالانتماء إلى أسرة الوزارة حسب فقرة (58) بوزن نسبي (74.02%) والسعي إلى البقاء فيها حتى نهاية الخدمة ، ورفض النقل إلى أي وزارة أخرى حسب الفقرة (48 ، 53) بوزن نسبي (73.91% ، 72.51%) على التوالي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها) تساوي (7.36) والوزن النسبي يساوي (73.60%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي 10.210 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن هناك درجة كبيرة من الولاء العاطفي للوزارة .

حيث يبين الناتج أن هناك شعور كبير ورغبة متزايدة لدى أفراد العينة للبقاء في الوزارة والاستمرار في عضويتها، وأن هناك استعداد لبذل أقصى الجهود من أجل الوزارة وعن قناعة، وذلك نتيجة قبول وتوافق بين أفكار وأهداف الوزارة وأفكار وأهداف عينة الدراسة، وهي بالتالي تتوافق مع دراسة (عويضة، 2008) التي توصلت إلى أن هناك مستوى عالي من الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وكذلك مع دراسة (حنونة، 2005) التي بحثت الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وبناء على ما سبق يتبين مدى أهمية الولاء للمنظمة وأثره على الأداء والاستعداد لبذل الجهد من اجل القيام بالعمل لدرجة الأخذ بعين الاعتبار سمعة المنظمة أثناء القيام بالمهام، مما يلقي الكثير من المسؤولية على كاهل الوزارة للارتقاء بمستوى الولاء لدى العاملين والعمل على تحقيق كل ما من شأنه رفع مستوى الولاء لدى العاملين مثل الموافقة بين أفكار العاملين وأفكار وأهداف الوزارة وتحسين ظروف العمل والاهتمام أكثر بتصميم الوظيفة وجعلها أكثر عمقا، وإعطاء العاملين مسؤولية أكبر وحرية أكبر في التصرف وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الثالث: الولاء المعياري القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة

جدول رقم (35)

تحليل فقرات (الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
59	أرفض ترك الوزارة طالما التحقت بالعمل بها	7.16	71.62	7.444	0.000
60	أرفض ترك العمل في الوزارة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي للعمل معهم	6.36	63.63	2.164	0.032
61	استمر في عملي الحالي في الوزارة حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد زملاء إذا تركت العمل	5.09	50.95	-5.183	0.000
62	أستمر في عملي الحالي في الوزارة حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد الآخرين من خارج العمل إذا تركت العمل	5.09	50.95	-4.977	0.000
63	أشعر أن لدي التزام بالاستمرار في العمل في الوزارة	7.47	74.75	9.366	0.000
	جميع الفقرات	6.23	62.28	1.975	0.049

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 178 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة) وهي كما يلي:

في الفقرة (63) بلغ الوزن النسبي " (74.75%) " ومستوى الدلالة " (0.000) " وهي اقل من (0.05) مما يدل على أنه لدى العاملين شعور ملزم بالاستمرار في العمل في الوزارة ، ورفض ترك العمل في هذه الوزارة طالما تم الالتحاق بها بدرجة جيدة ، وهذا ما تؤكد فقرة (59) بوزن نسبي (71.62%) .

قد يعود ذلك بدرجة معقولة إلى نظرة المدراء إلى مرؤوسيهـم إذا تركوا العمل حيث أن عدم ترك العمل يعود إلى رغبة المدراء في بقاء مرؤوسيهـم في العمل في هذه المنظمة حسب فقرة (60) بوزن نسبي (63.63%) ، أما الفقرة (61 ، 62) بوزن نسبي (50.95% ، 50.95%) على

التوالي فقد بينت أن رأي الزملاء والآخرين من خارج العمل لا يؤثر على قرار العمل في الوزارة أو عدمه .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة) تساوي 6.23 ، و الوزن النسبي يساوي 62.28 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 1.975 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.049 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن هناك ولاء معياري (أخلاقي) بصورة متوسطة قائم على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة.

يرجع هذا الولاء كما هو واضح في الفقرة (60) إلى تأثير المدراء في المرؤوسين مما يدفعهم إلى عدم الرغبة في ترك العمل نتيجة ما سببته من قلق للمنظمة أو للمدراء والزملاء أو لأنه سيترك انطبعا سيئا لدى الآخرين بسبب ترك العمل، إذن فهو التزام أدبي وأخلاقي من قبل الموظف (جرينبرغ، بارون، 2005، ص 217)، وهي بذلك تتوافق مع دراسة (الفهداوي والقطاونة، 204) والتي توصلت إلى أن العاملين في الدوائر المركزية لمحافظة الجنوب الأردنية لديهم درجة متوسطة من الولاء المعياري (الأخلاقي).

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأنواع الولاء التنظيمي، ويتفرع عن هذه الفرضية الثلاث فرضيات التالية.

أ- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء المستمر.

جدول رقم (36)

معاملات الارتباط بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء المستمر

المحور	الإحصاء	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	تخطيط الموارد البشرية	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	جميع المحاور (واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية)
الولاء المستمر	معامل الارتباط	0.046	0.058	0.179	-0.003	0.079
	مستوى الدلالة	0.543	0.440	0.017	0.973	0.295
	حجم العينة	179	179	179	179	179

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "177" تساوي 0.146

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء المستمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (36) يبين عدم وجود علاقة بين عناصر واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء المستمر حيث أن مستوى الدلالة لكل منهم أكبر من (0.05)

باستثناء محور تخطيط الموارد البشرية حيث أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.017) وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.179) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.146).

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة بين الولاء المستمر وجميع عناصر سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تساوي (0.295) وهي اكبر من (0.05) ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.079) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.146) ما يعني عدم وجود علاقة بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء المستمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التخطيط السليم للموارد البشرية والتنفيذ لهذه الخطط سيحد من فرصة بعض الموظفين أصحاب الولاء المستمر (المبني على المصالح) في كسب الامتيازات والمنافع، وبذلك سيزداد هذا النوع السلبي من الولاء بزيادة مستوى التخطيط للموارد البشرية، ويعزو الباحث أيضا عدم وجود علاقة بين باقي محاور سياسات الاختيار والتعيين إلى أن تصورات أفراد العينة إزاء هذه المحاور لا علاقة لها بإدراكهم وحصولهم على بعض المكتسبات، فمن وجهة نظرهم أن مدى مناسبة وتوفر سياسات الاختيار والتعيين والتزام الوزارة بهذه السياسات وكفاءة القائمين على عملية الاختيار لا تؤثر في بعض الامتيازات والمنافع التي يمكن أن يفقدوها في حال تركهم العمل في الوزارة أي أنها لا تؤثر في الولاء المستمر (الفهداوي والحوامدة، 2003، ص 61) .

ب- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء العاطفي.

جدول رقم (37)
معاملات الارتباط بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية و
التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء العاطفي

المحور	الإحصاء	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	تخطيط الموارد البشرية	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	جميع المحاور (واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية)
الولاء العاطفي	معامل الارتباط	0.580	0.515	0.478	0.620	0.641
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	179	179	179	179	179

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 177 " تساوي 0.146

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء العاطفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة لكل محور قيمة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.146)، مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عنصر من عناصر سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والولاء العاطفي.

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة بين الولاء العاطفي وجميع عناصر سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية تساوي (0.000) وهي اصغر من (0.05) ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.641) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.146) مما يعني وجود علاقة طردية بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء العاطفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويعزو الباحث هذه العلاقة إلى عمق الرابطة بين أهداف أفراد العينة وأهداف الوزارة في إطار ما تحققه سياسات الاختيار والتعيين الفعالة من مصلحة للوزارة على صعيد الأداء وإشعار الموظفين بمهنية الوزارة، كما وتبين هذه النتيجة دور سياسات الاختيار والتعيين الفعالة في زيادة الرغبة لدى الموظف بالبقاء في الوزارة واثبات مكانته فيها، كما وتبين أيضاً هذه النتيجة دور سياسات الاختيار والتعيين في إيجاد التوافق بين الأفراد وبين الوزارة، وتتوافق مع نتائج

دراسة (العتيبي والسواط، 1997) التي توصلت إلى أن توافر الولاء العاطفي للموظفين مرتبط بطبيعة العمل ومناخ العمل بشكل ايجابي، وأوصت بالعمل على الاختيار الموضوعي للموظفين مما يترتب عليه زيادة الولاء لديهم.

تعتبر هذه النتيجة أيضا عن الدور الكبير الذي تلعبه سياسات الاختيار والتعيين في زيادة القبول بقيم وأهداف المنظمة والعمل من أجل تحقيقها، وهي بذلك تتوافق مع دراسة (الوزان، 2006) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وذلك على اعتبار أن سياسات الاختيار والتعيين أحد أجزاء المناخ التنظيمي (الوزان، 2006، ص 11).

ت-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء المعياري.

جدول رقم (38)

معاملات الارتباط بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء المعياري

المحور	الإحصاء	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	تخطيط الموارد البشرية	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	جميع المحاور (واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية)
الولاء المعياري	معامل الارتباط	0.210	0.309	0.065	0.300	0.328
	مستوى الدلالة	0.005	0.000	0.389	0.000	0.000
	حجم العينة	179	179	179	179	179

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "177" تساوي 0.146

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و الولاء المعياري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي لكل محور باستثناء (تخطيط الموارد البشرية) اقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة لكل محور

باستثناء (تخطيط الموارد البشرية) أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.146)، مما يعني وجود علاقة طردية بين كل عنصر من عناصر سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء المعياري باستثناء (تخطيط الموارد البشرية).

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة بين الولاء المعياري وجميع عناصر سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تساوي (0.000) وهي اصغر من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.328) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.146) مما يعني وجود علاقة طردية بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والولاء المعياري عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لديهم شعور أن سياسات الاختيار والتعيين هي من الأهمية بحيث يرتبط مستوى فعالية هذه السياسات مع الرغبة في البقاء في الوزارة، وأن أفراد العينة لديهم من الالتزام الأدبي ما يدفعهم لعدم التسبب في قلق أو إساءة للوزارة بتركها، طالما أن الوزارة لديها فعالية كبيرة في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية، وعليه فيجب على الوزارة العمل على زيادة فعالية سياسات الاختيار والتعيين وجعلها أكثر كفاءة، ذلك لضمان الولاء من العاملين الإداريين وخاصة العاملين ذوي الخلق الرفيع والذين لديهم هذا النوع من الولاء.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Moorman, 1991) والتي هدفت إلى معرفة أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على ولائهم التنظيمي، وقد بينت وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين الشعور بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، العمر)، ويتفرع عن هذه الفرضية الأربع فرضيات التالية.

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي يعزى للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (39)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي يعزى المسمى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	الولاء المستمر	بين المجموعات	21.845	5	4.369	1.080	0.373
		داخل المجموعات	699.778	173	4.045		
		المجموع	721.623	178			
الثاني	الولاء العاطفي	بين المجموعات	8.848	5	1.770	0.550	0.738
		داخل المجموعات	556.281	173	3.215		
		المجموع	565.129	178			
الثالث	الولاء المعياري	بين المجموعات	19.775	5	3.955	1.683	0.141
		داخل المجموعات	406.485	173	2.350		
		المجموع	426.260	178			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 5، 173* ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.27

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي يعزى للمسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من (0.05) كما أن قيمة F المحسوبة لكل محور أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.27) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول كل نوع من أنواع الولاء التنظيمي يعزى للمسمى الوظيفي وهي بذلك تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (عويضة، 2008).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الولاء التنظيمي عبارة عن ارتباط نفسي يدفع الفرد إلى الاندماج والتفاعل مع المنظمة وقيمها بغض النظر عن الدرجة الوظيفية التي يتولاها الفرد في هذه المنظمة .

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي يعزى للمؤهل العلمي

جدول رقم (40)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي تعزى المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	الولاء المستمر	بين المجموعات	2.824	3	0.941	0.229	0.876
		داخل المجموعات	718.799	175	4.107		
		المجموع	721.623	178			
الثاني	الولاء العاطفي	بين المجموعات	1.910	3	0.637	0.198	0.898
		داخل المجموعات	563.220	175	3.218		
		المجموع	565.129	178			
الثالث	الولاء المعياري	بين المجموعات	5.110	3	1.703	0.708	0.549
		داخل المجموعات	421.150	175	2.407		
		المجموع	426.260	178			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 175 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي يعزى للمؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل محور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول كل نوع من أنواع الولاء التنظيمي يعزى للمؤهل العلمي.

أي أن المؤهل العلمي لا يؤثر على الولاء للوزارة من عدمه، ويعزو الباحث ذلك لعدم وجود فرص بديلة أمام أصحاب المؤهلات العليا للتأثير على ولائهم بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية .

وهذه النتيجة لا تتوافق مع دراسة (أبو النداء، 2007) والتي أوضحت أن هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي وطبيعة المؤهل العلمي لصالح المؤهلات الدنيا ، كما أنها لا تتوافق مع دراسة (Mayer, 1993) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الولاء التنظيمي ومستوى التعليم.

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة.

جدول رقم (41)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	الولاء المستمر	بين المجموعات	31.925	4	7.981	2.014	0.095
		داخل المجموعات	689.698	174	3.964		
		المجموع	721.623	178			
الثاني	الولاء العاطفي	بين المجموعات	27.701	4	6.925	2.242	0.066
		داخل المجموعات	537.428	174	3.089		
		المجموع	565.129	178			
الثالث	الولاء المعياري	بين المجموعات	6.964	4	1.741	0.722	0.578
		داخل المجموعات	419.296	174	2.410		
		المجموع	426.260	178			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 174" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.42

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل محور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.42) مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول كل نوع من أنواع الولاء التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة.

ولعل السبب في ذلك صعوبة الحصول على فرص وظائف أخرى أمام من يملكون خبرة قليلة وبالتالي نجدهم متمسكين بالوظيفة أما أصحاب الخبرة الكبيرة فهم متمسكون بالوزارة بسبب حصول رابطة عاطفية بينهم وبين العمل في الوزارة، أو بسبب خوفهم من فقدان بعض المكتسبات الناتجة عن الخبرة، وهي لا تتوافق مع دراسة (حنونة، 2005) و(الأحمدي، 2004) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة، وهي لا تتوافق مع دراسة (أبو ندا، 2007) والتي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة، وتتوافق مع دراسة (الخشالي، 2003) التي توصلت إلى عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والولاء.

ث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي يعزى للعمر.

جدول رقم (42)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء

التنظيمي يعزى لسنوات العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	الولاء المستمر	بين المجموعات	28.765	3	9.588	2.422	0.068
		داخل المجموعات	692.858	175	3.959		
		المجموع	721.623	178			
الثاني	الولاء العاطفي	بين المجموعات	68.659	3	22.886	8.067	0.000
		داخل المجموعات	496.470	175	2.837		
		المجموع	565.129	178			
الثالث	الولاء المعياري	بين المجموعات	28.901	3	9.634	4.243	0.006
		داخل المجموعات	397.359	175	2.271		
		المجموع	426.260	178			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 175 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

جدول رقم (43)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير العمر

المحور	الفرق	21 إلى 30 سنة	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر
الولاء العاطفي	21 إلى 30 سنة		-0.788	-1.379*	-1.903*
	31 إلى 40 سنة	0.788		-0.591	-1.115
	41 إلى 50 سنة	1.379*	0.591		-0.524
	51 سنة فأكثر	1.903*	1.115	0.524	
الولاء المعياري	21 إلى 30 سنة		-0.263	-0.427	-1.223*
	31 إلى 40 سنة	0.263		-0.165	-0.960
	41 إلى 50 سنة	0.427	0.165		-0.796
	51 سنة فأكثر	1.223*	0.960	0.796	

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي يعزى للعمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحور (الولاء

المستمر) تساوي (0.068) وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في إجابات العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول الولاء المستمر يعزى للعمر.

بينما بلغت قيم مستوى الدلالة لمحوري الولاء العاطفي والمستمر يساوي (0.000، 0.006) على الترتيب وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول الولاء العاطفي والمعياري يعزى للعمر.

ويبين اختبار شففيه جدول رقم (43) أن الفروق بين فئتي (21-30) سنة و(31 إلى 40) سنة ولصالح الفئة (31 إلى 40) سنة كما توجد فروق بين فئتي (21-30) سنة و(50 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (50 سنة فأكثر) يعني ذلك أنه كلما زاد العمر فإن مستوى الولاء العاطفي والمعياري يزداد، أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين العمر وكل من الولاء العاطفي والمعياري، ويعزى ذلك إلى أن الموظف كلما تقدم في السن فإنه يزداد تمسكا بوظيفته ولا يسعى لتغييرها، كما أن الموظف الأكبر سنا أكثر إدراكا للمعاني العاطفية والأخلاقية من الموظف صغير السن.

هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Morris & Sharman , 1982)) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الولاء التنظيمي والعمر، وتتعارض مع دراسة (الخشالي، 2003) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العمر والولاء التنظيمي .

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، العمر)، ويتفرع عن هذه الفرضية الأربع فرضيات التالية.

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي).

جدول رقم (44)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء

التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	بين المجموعات	18.679	5	3.736	1.081	0.373
		داخل المجموعات	597.959	173	3.456		
		المجموع	616.638	178			
الثاني	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	بين المجموعات	12.638	5	2.528	0.667	0.649
		داخل المجموعات	655.814	173	3.791		
		المجموع	668.452	178			
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	34.194	5	6.839	1.656	0.148
		داخل المجموعات	714.644	173	4.131		
		المجموع	748.838	178			
الرابع	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	بين المجموعات	22.260	5	4.452	0.476	0.794
		داخل المجموعات	1618.088	173	9.353		
		المجموع	1640.347	178			
	جميع المحاور	بين المجموعات	5.587	5	1.117	0.502	0.775
		داخل المجموعات	385.303	173	2.227		
		المجموع	390.890	178			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "5، 173" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.27

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 كما أن قيمة F المحسوبة لكل محور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.27) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة يعزى للمسمى الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.047 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.27، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.090 وهي اكبر من 0.05 مما يدل، على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة يعزى للمسمى الوظيفي.

يعني ذلك أن إجابات المبحوثين لم تتأثر بتغير المسمى الوظيفي لهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسات الاختيار التعيين معروفة ومكتشفة لجميع المستويات الإدارية في الوزارة وان إجراءاتها تتم بمعرفة جميع المستويات بغض النظر إن كانت هذه الإجراءات سليمة أم لا، وهي بذلك تتوافق مع دراسة (الفرا والزعنون، 2008).

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (45)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع الولاء

التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	بين المجموعات	13.667	3	4.556	1.322	0.269
		داخل المجموعات	602.971	175	3.446		
		المجموع	616.638	178			
الثاني	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	بين المجموعات	8.595	3	2.865	0.760	0.518
		داخل المجموعات	659.857	175	3.771		
		المجموع	668.452	178			
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	40.075	3	13.358	3.298	0.022
		داخل المجموعات	708.763	175	4.050		
		المجموع	748.838	178			
الرابع	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	بين المجموعات	214.130	3	71.377	8.758	0.000
		داخل المجموعات	1426.218	175	8.150		
		المجموع	1640.347	178			
	جميع المحاور	بين المجموعات	17.509	3	5.836	2.736	0.045
		داخل المجموعات	373.380	175	2.134		
		المجموع	390.890	178			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 175 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

جدول رقم (46)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	الفرق	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل
تخطيط الموارد البشرية	دراسات عليا		-1.086	-0.463	-1.696
	بكالوريوس	1.086		0.623	-0.610
	دبلوم متوسط	0.463	-0.623		-1.233
	ثانوية عامة فأقل	1.696*	0.610	1.233*	
كفاءة القائمين على عملية الاختيار	دراسات عليا		-0.896	-1.118	-7.637*
	بكالوريوس	0.896		-0.222	-6.741*
	دبلوم متوسط	1.118	0.222		-6.519*
	ثانوية عامة فأقل	7.637*	6.741*	6.519*	
جميع المحاور	دراسات عليا		-0.490	-0.531	-1.980*
	بكالوريوس	0.490		-0.041	-1.490*
	دبلوم متوسط	0.531	0.041		-1.449*
	ثانوية عامة فأقل	1.980*	1.49*	1.449*	

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية تعزى للمؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (45) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحموري (تخطيط الموارد البشرية وكفاءة القائمين على عملية الاختيار) تساوي (0.022، و 0.000) على الترتيب وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في إجابات العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول (تخطيط الموارد البشرية، وكفاءة القائمين على عملية الاختيار) تعزى للمؤهل العلمي.

ويبين اختبار شففيه جدول رقم (46) أن الفروق بين فئتي (ثانوية عامة) و(دراسات عليا)، وبين فئتي (ثانوية عامة) و(دبلوم متوسط) لصالح فئة (الثانوية العامة) ذلك حول تخطيط الموارد البشرية، وأن الفرق بين (الثانوية العامة) وباقي الفئات لصالح (الثانوية العامة)، ذلك حول محور كفاءة القائمين على عملية الاختيار.

كما أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية ، مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية) أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، و مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية) يعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.736 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.045 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي ويبين اختبار شففيه جدول رقم (46) أن الفروق بين فئتي (ثانوية عامة) وباقي الفئات لصالح فئة الثانوية العامة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة هم من أصحاب المسميات الإدارية، وأن من يحمل مؤهل علمي متدني مثل ثانوية عامة فأقل من أصحاب هذه المسميات سينظر بعين الرضا إلى هذا الواقع (واقع سياسات الاختيار والتعيين) في الوزارة، حيث أن هذا الواقع أوصله لهذا الموقع الإداري، وهذه النتيجة تظهر مدى الحاجة في الوزارة إلى إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين وإجراءاتها ومعاييرها ، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (الفرا والزعنون، 2008)

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة.

جدول رقم (47)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع

الولاء التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	بين المجموعات	17.028	4	4.257	1.235	0.298
		داخل المجموعات	599.610	174	3.446		
		المجموع	616.638	178			
الثاني	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	بين المجموعات	17.515	4	4.379	1.170	0.326
		داخل المجموعات	650.936	174	3.741		
		المجموع	668.452	178			
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	43.571	4	10.893	2.687	0.033
		داخل المجموعات	705.267	174	4.053		
		المجموع	748.838	178			
الرابع	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	بين المجموعات	85.784	4	21.446	2.400	0.052
		داخل المجموعات	1554.564	174	8.934		
		المجموع	1640.347	178			
	جميع المحاور	بين المجموعات	12.844	4	3.211	1.478	0.211
		داخل المجموعات	378.045	174	2.173		
		المجموع	390.890	178			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 174" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.42

جدول رقم (48)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير لسنوات الخبرة

المحور	الفرق	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
تخطيط الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات		-0.257	-1.044	-1.709*	-0.729
	من 5 إلى 10 سنوات	0.257		-0.787	-1.452	-0.472
	من 11 إلى 15 سنة	1.044	0.787		-0.665	0.315
	من 16 إلى 20 سنة	1.709*	1.452	0.665		0.980
	أكثر من 20 سنة	0.729	0.472	-0.315	-0.980	

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار

والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (47) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحور (تخطيط الموارد البشرية) تساوي (0.033) وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في إجابات العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول (تخطيط الموارد البشرية) تعزى لسنوات الخبرة ، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (48) أن الفروق بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و(16-20 سنة) ولصالح الفئة (16-20 سنة).

كما أن قيمة مستوى الدلالة لباقي المحاور أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول كل من (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية ، مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية، كفاءة القائمين على عملية الاختيار) يعزى لسنوات الخبرة، يعني ذلك أن أصحاب الفئة (16 - 20 سنة) ينظرون إلى تخطيط الموارد البشرية بإيجابية أكبر من أصحاب الخبرة القليلة (أقل من 5 سنوات) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الكبيرة لديهم القدرة على التميز وعلى معرفة أكثر بخطوات التخطيط للموارد البشرية من أصحاب الخبرة القليلة .

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.478 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.42، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.211 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة ،

ويعزو الباحث ذلك إلى أن واقع سياسات الاختيار والتعيين بشكل عام واضح لجميع الموظفين الإداريين في الوزارة ولا يحتاج هذا الواقع إلى كثير من الخبرة لإدراكه وتكوين الرأي حوله.

ث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى للعمر .

جدول رقم (49)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول نوع

الولاء التنظيمي تعزى للعمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	بين المجموعات	35.556	3	11.852	3.569	0.015
		داخل المجموعات	581.082	175	3.320		
		المجموع	616.638	178			
الثاني	مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية	بين المجموعات	24.610	3	8.203	2.230	0.086
		داخل المجموعات	643.841	175	3.679		
		المجموع	668.452	178			
الثالث	تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	30.940	3	10.313	2.514	0.060
		داخل المجموعات	717.899	175	4.102		
		المجموع	748.838	178			
الرابع	كفاءة القائمين على عملية الاختيار	بين المجموعات	62.007	3	20.669	2.292	0.080
		داخل المجموعات	1578.340	175	9.019		
		المجموع	1640.347	178			
	جميع المحاور	بين المجموعات	17.418	3	5.806	2.721	0.046
		داخل المجموعات	373.471	175	2.134		
		المجموع	390.890	178			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 175" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

جدول رقم (50)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير العمر

المحور	الفرق	21 إلى 30 سنة	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر
مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	21 إلى 30 سنة		-0.140	-0.746	-1.208*
	31 إلى 40 سنة	0.140		-0.606	-1.069
	41 إلى 50 سنة	0.746	0.606		-0.463
	51 سنة فأكثر	1.208*	1.069	0.463	
جميع المحاور	21 إلى 30 سنة		0.047	-0.526	-0.683*
	31 إلى 40 سنة	-0.047		-0.574	-0.730
	41 إلى 50 سنة	0.526	0.574		-0.157
	51 سنة فأكثر	0.683*	0.730	0.157	

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى للعمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (49) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحور (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية) تساوي (0.015) وهي أقل من 0.05 ما يعني وجود فروق في إجابات العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول (مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية) تعزى للعمر، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (50) أن الفروق بين فئتي (21 - 30 سنة) و (51 سنة فأكثر) لصالح الفئة (51 سنة فأكثر).

كما أن قيمة مستوى الدلالة لباقي المحاور أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة حول كل من (مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية، تخطيط الموارد البشرية، كفاءة القائمين على عملية الاختيار) يعزى للعمر، أي أن أصحاب الفئة العمرية (21 - 30 سنة) ينظرون بإيجابية أكبر إلى مدى توفر ومناسب سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية من غيرهم من الفئات الأخرى ويعزو الباحث تلك النظرة الإيجابية التي ينظرها أصحاب هذه الفئة العمرية إلى أن هذه السياسات المتوفرة أتاحت لهم الفرصة في الوصول إلى منصب إداري في هذا العمر المبكر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.721 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.046 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة في قطاع غزة تعزى للعمر، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (50) أن الفروق بين فئتي (23 إلى 30 سنة) و (51 سنة فأكثر) لصالح الفئة (51 سنة فأكثر) .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) هم من الإداريين الأكثر خبرة وأكثر إدراكاً وتمييزاً لواقع هذه السياسات من غيرهم من الشباب الذين تغلب عليهم قلة الخبرة، وهي بذلك تتعارض مع دراسة (الفرا والزعنون، 2008).

الفصل السابع

نتائج وتوصيات الدراسة

مقدمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الدراسات مقترحة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة والتي أوضحها تحليل محاور وفقرات الدراسة، كما سيتم في هذا الفصل اقتراح بعض التوصيات الخاصة بالمؤسسة التي أجريت عليها الدراسة ، وبعض الدراسات المقترحة.

أولاً: النتائج

- 1- يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.
- 2- تعطي الوزارة الأولوية في التعيين للموظفين الإداريين من داخل الوزارة و تعتمد بصورة أقل على المصادر من خارج الوزارة، وهذا أفقدها فرصة الحصول على الكفاءات الإدارية من خارج الوزارة على نطاق واسع.
- 3- على الرغم من توفر سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة ، فان هذه السياسات لا تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين ، ولا تعمل على تحفيز الكفاءات الإدارية ، مما يؤدي إلى انكفاء بعض القيادات على نفسها.
- 4- ضعف الرقابة الإدارية من قبل الهيئات الرقابية وخاصة ديوان الموظفين العام، وأن ما يقوم به لا يعدو كونه إجراءات رقابية شكلية فهو يمارس دوراً رقابياً شكلياً في وضع وتنفيذ إجراءات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة من الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية.
- 5- تعتمد الوزارة أسلوب المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية ، ولا تعتمد بشكل مناسب على الاختبارات مما يفقد الوزارة ولجنة الاختيار والتعيين الفرصة في التعرف على بعض المهارات الخاصة لدى المرشحين.
- 6- تعتمد الوزارة على معيار المؤهل العلمي ، توصيات الإدارة ، الأقدمية في الخدمة، الكفاءة والجدارة بشكل كبير عند ترقية العاملين للوظائف الإدارية.
- 7- التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، لذلك تحتاج إجراءات التطبيق إلى إعادة نظر من

ناحية الرقابة والتأكد من سلامة الإجراءات من بدايتها حتى نهايتها، مع تفعيل دور فترة التجربة للعدول عن القرارات الخاطئة وتفعيل دور المحاسبة والمساءلة القانونية للمتجاوزين للقانون والإجراءات.

8- يوجد لدى الوزارة تخطيط للموارد البشرية وإدارة تختص بهذا النشاط تحدد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف.

9- لا يتمتع القائمون على الاختيار والتعيين لوظائف الإدارية بالكفاءة المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية مما يجعلها عرضة لبعض التجاوزات، وانخفاض مستوى النزاهة في عملية الاختيار والتعيين.

10- انخفاض مستوى الولاء المستمر المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل ، بما يعني أن الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة لا يبدون ولائهم للوزارة مقابل الامتيازات التي يحصلون عليها من الوزارة.

11- يوجد لدى العاملين في الوزارة قدر كبير من الولاء العاطفي المبني على حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها، يدل ذلك على مدى التوافق بين أهداف الوزارة وأهداف الموظفين الإداريين، وعلى حب العاملين الإداريين للتضحية من أجل الوزارة.

12- يوجد لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة قدر متوسط من الولاء المعياري القائم على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالوزارة وأن هذا الولاء يرجع بدرجة كبيرة إلى عدم رغبة العاملين الإداريين بالتسبب بالقلق للوزارة ولمدراءهم إذا تركوا العمل في الوزارة.

13- لا يوجد علاقة ارتباطية بين الولاء المستمر وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بشكل عام، إلا أن الولاء المستمر يرتبط بعلاقة طردية مع محور تخطيط الموارد البشرية في الوزارة.

14- توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشكل عام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة.

15- توجد علاقة طردية بين الولاء المعياري وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشكل عام في وزارة التربية والتعليم العالي، إلا إن الولاء المعياري لا يرتبط بعلاقة مع محور تخطيط الموارد البشرية في الوزارة.

16- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي حول نوع الولاء التنظيمي يعزى للمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

17- توجد علاقة طردية حول الولاء العاطفي والمعياري لدى العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة يعزى للعمر، بينما لا توجد علاقة بين الولاء المستمر والعمر.

18- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوزارة تعزى للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

19- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في الوزارة تعزى للمؤهل العلمي لصالح فئة (الثانوية العامة فأقل).

20- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية تعزى للعمر لصالح الفئة (51 سنة فأكثر) .

ثانياً: التوصيات

1- أن تعمل الوزارة على تطوير سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذه السياسات في البحث عن الكفاءات والقيادات من خلال ضمان المنافسة الحرة والنزيهة.

2- أن توازن الوزارة بين مصادر التعيين للوظائف الإدارية من داخل الوزارة وخارجها لضمان الحصول على أفضل الكفاءات حتى ولو من خارج الوزارة.

- 3- تنويع وسائل المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية لضمان الكشف عن مهاراتهم وكفاءتهم الحقيقية، وتفعيل فترة التجربة في الوصول إلى تعيين موظفين إداريين لديهم الكفاءة والمهارة ما يمكنهم من أداء مهامهم.
- 4- إعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة وجعلها أكثر فاعلية عن طريق الاهتمام بمضمون وروح الإجراءات وعدم الاكتفاء بمراقبة شكلية للإجراءات، مع مسائلة كل من يخالف الإجراءات واتخاذ الإجراء الرادع بحقه.
- 5- إعادة النظر في طريقة تشكيل لجان الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية واختيار عناصرها من ذوي الكفاءة والقدرة على القيام بهذه المهمة بواسطة التدريب أو الاستعانة بهيئات أكاديمية أو إدارية للقيام بهذه المهمة إن أمكن.
- 6- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ وعدم تجاوزها بأي طريقة، عن طريق وضع المعايير السليمة للاختيار والتعيين مثل الكفاءة والجدارة بشكل كبير.
- 7- تشكيل هيئة رقابة إدارية داخل الوزارة تقوم بمهمة مراقبة إجراءات الاختيار والتعيين ومدى مطابقتها للمعايير الموضوعة مع إمكانية الاستعانة ببعض الهيئات الرقابية مثل ديوان الموظفين العام والهيئات الأكاديمية مثل كليات التربية والإدارة.
- 8- رفع مستوى الكفاءة لدى القيادات في الوزارة عن طريق تصميم بعض البرامج التدريبية التي تتضمن زيادة الكفاءة في الجانب التخطيطي والرقابي والتنفيذي.
- 9- رفع الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في الوزارة عن طريق التوفيق بين أهداف الوزارة وأهداف العاملين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف عند التخطيط وتحسين ظروف العمل وإعطائهم قدرا كافيا من المسؤولية والحريية في التصرف وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 10- العمل على اختيار وتعيين الموظفين الإداريين الأكثر ولاء للوزارة من خلال تضمين الولاء بشكل جيد في الاختبارات الشخصية التي تعقد للمفاضلة بين المرشحين للوظائف الإدارية.

11- رفع مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لضمان ولاء العاملين الإداريين وما له من أثر على الأداء في الوزارة وبالتالي على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في الوزارة.

ثالثاً: دراسات مقترحة

- 1- نحو إطار مقترح لتفعيل دور الرقابة الإدارية من قبل ديوان الموظفين العام على إعداد وتنفيذ خطط الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- 2- مدى ملائمة الاختبارات الشخصية التي تعدها الوزارات الفلسطينية للمفاضلة بين المرشحين للوظائف الإدارية للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لديهم.
- 3- دور الالتزام الديني والأخلاقي في التأثير على الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

قائمة المراجع

الكتب

- 1- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 2- باري، كشواي، إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية القاهرة، 2006.
- 3- جرينبرغ، بارون، جرينبرغ، جيرالد، براون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي، بسيوني، إسماعيل، دار المريخ، السعودية، 2005.
- 4- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003.
- 5- هاشم، زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1978.
- 6- الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- 7- هيجان، عبد الرحمن، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- 8- زويلف، مهدي، إدارة الأفراد، عمان: دار الصفاء للنشر، 2003.
- 9- حمود، خضر، الخرسة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، عمان: 2006، دار المسيرة.
- 10- المدهون، محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، الطبعة الأولى، 2005.
- 11- مقداد، محمد، الفراء، ماجد، مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، الطبعة الثانية، 2007.
- 12- نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران، 2002.

- 13- السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، الطبعة الثانية، القاهرة: 1985 مكتبة غريب للطباعة، القاهرة.
- 14- عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، النسخة الأخيرة ص 176-183، 2000.
- 15- عبد الباقي، صلاح، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 16- الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 17- ربايعه، علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 18- الشاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، 2005، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- شريف، علي، إدارة المنظمات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1987.
- 20- الشنواني، صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل أفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1983.

رسائل وأبحاث علمية

- 1- أبو نداء، سامية، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمي - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2007 .
- 2- الأحمد، طلال، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة بالمنظمة والمهنة " دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة المدنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد الأول، 2004.
- 3- بن محيا، سعود، تقويم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام - دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 4- الدوسري، سعد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.
- 5- الهيتي، صلاح، المعشر، زياد، تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا - دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، مجلد 20، العدد الأول، 2004.
- 6- هيجان ، عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998 .
- 7- الوزان، خالد، التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة مسحية على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والإدارة العامة للمناطق مع وزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة نايف، 2006.

- 8- الوهبي، رشيد، تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2002.
- 9- الزرابي، محمود، تقييم اجراءات وتعيين العاملين الاداريين في وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الاسلامية.
- 10- الزعنون، محمد، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء، والرسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006.
- 11- حنونة، ابراهيم، مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الاسلامية، 2005.
- 12- طبش، مصعب، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية التعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008.
- 13- كلاب، سعيد، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الاسلامية، 2004.
- 14- المحتسب النية، جلعود، مروان، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 1، 2007.
- 15- المطيري، مرزوق، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة - دراسة ميدانية على عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
- 16- المعيوف، صلاح، أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 107، جامعة الكويت، 2002.

- 17- موسى، ابراهيم، تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الوظائف الادارية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2003
- 18- السفلان، علي، نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الاريية في القطاع العام، مجلة الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 2، 1989.
- 19- السيد، علاء الدين، إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية: دراسة على وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات التابعة لها في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2005.
- 20- العتيبي، سعود، السواط، مطلق، الولاء التنظيمي على مستوى جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، معهد الادارة العامة، مجلد 19، عدد 7، 1997.
- 21- العتيبي، مشعل، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة محلية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 22- العضايبة، علي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية - دراسة مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الاردنيين، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد العاشر، العدد السادس، الاردن، جامعة مؤتة، 1995.
- 23- العمري، عبيد، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1422 هـ، نسخة الكترونية.
- 24- العوفي، محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 25- عويضة، إيهاب، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008.

- 26- العيلة، معين، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2008.
- 27- الفرا، ماجد، الزعنون، محمد، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (16)، العدد (2)، 2008.
- 28- الفهداوي، فهمي، الحوامدة، نضال، التأثيرات المحتملة لفضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، " دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي في محافظات الجنوب في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 30، العلوم الإدارية، العدد 1، 2003، عمان.
- 29- الفهداوي، فهمي، القطاونة، نشأت، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة تنظيمية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد الثاني، القاهرة، الجامعة العربية، 200 .
- 30- القربوتي، حمد، نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتقلات في أجهزة الأمن العربية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1997.
- 31- الشلوي، حمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 32- الخشالي، شاكر جاد الله ، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (العلوم الانسانية)، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية، المجلد 6، العدد الأول، 2003.
- 33- الخطيب، مازن، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2004.

تقارير ودراسات

- 1- بشناق، باسم، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، الهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية (31)، 2002.
- 2- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إحصاءات القوى العاملة، 2009، الصفحة الكترونية <http://www.pcbs.gov.ps/DesktopDefault.aspx?TabID=1>.
- 3- وزارة التربية والتعليم العالي، وثيقة تشخص الواقع التربوي، رام الله، فلسطين 2007\6 (<http://www.mohe.gov.ps>).
- 4- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، الدليل الإحصائي السنوي، 2007_2008 لمؤسسات التعليم الفلسطيني، رام الله، فلسطين (<http://www.mohe.gov.ps>).
- 5- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الموقع الالكتروني (<http://www.mohe.gov.ps>).
- 6- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية-غزة، الإدارة العامة للإدارة العامة للتخطيط، وثائق غير منشورة، 2009.
- 7- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية-غزة، الإدارة العامة لشؤون الموظفين، وثائق غير منشورة، 2009.
- 8- حماد، أكرام، مدير عام الشؤون الادارية بوزارة التربية والتعليم العالي، مقابلة، 2-2009.
- 9- يزيد صابغ، خليل الشقاقي تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية، الملخص التنفيذي، مجلس العلاقات الخارجية (تقرير ميشيل روكار) 1999.
- 10- مركز الميزان لحقوق الإنسانية، أهداف التعليم العالي وموازنة وزارة التربية والتعليم العالي، 2005.
- 11- القانون الأساسي المعدل لسنة 2003، الوقائع الفلسطينية، الجريدة الرسمية السلطة الوطنية الفلسطينية العدد (2)، 2003.
- 12- قانون الخدمة المدنية المعدل السنة 2005، الوقائع الفلسطينية، الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، العدد 60، 2005.

- Anderson and Witvliet, "Fairness Reaction to Personnel Selection Methods", (Electronic Version), Journal compilation, 2008 from <http://emeraldinsight.com>
- David Farnham, Amanda Stevens, "Developing and implementing competence-based recruitment and selection in social services department – A case study of West Sussex County Council", (Electronic Version), Personnel Review Vol. 13, no. 4,, 2000 from <http://emeraldinsight.com>
- Green berg, Jerald and Baron, Robert A: Behavior in organization, Allyn and Bacon, 1993.
- Heraty and Morley, "policy and practice in recruitment and selection in Ireland" (Electronic version), Journal of Management Development, vol. 17, no. 7, 1999 from <http://emeraldinsight.com>
- Kanchana, Norajeen, Chutiam, Chanlaun : the Relationship between Job Satisfaction and organizational commitment, A case study of the siampan group Co., L., td., Ph. D. Diss, abs, 2002.
- Mark T. Jones : The Relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools University place, Ph., Diss, abc, 1988.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A., Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology Vol.(74), 1993.
- Mondy, R.& Others, **Human Resources Management**, 8 th ed, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River,2002.
- Moorman, R.H. "The relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions

influence employee citizenship", Journal of Applied Psychology, Vol.(75), 1991.

- Morris, James H. & Sherman, Daniel, "Organizational Behavior", New Jersey, prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.
- Otto, A "The Relationship Between Transformational Leadership Employee Loyalty: Commitment and Employee Perception Of Organizational Justice", Dissertation Abstracts International, Vol.(1), No.(55),1993.
- Porter, Lymon, W. Richard, M. Steers and Richard T. Mowdy, "Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology, Vol. (59), No. (5), 1974, p. p 603-609.
- Seat. D. Camp: Assessing the Effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover :an event history approach manage, Ph. D. Diss, abs, 1994.

المواقع الالكترونية :

<http://hrdiscussion.com>

<http://www.mohe.gov.ps>

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/Pages/default.aspx>

<http://www.pcbs.gov.ps/DesktopDefault>

<http://faculty.ksu.edu.sa/Dr.Abeid>

الملاحق

ملحق رقم : (1) قائمة بأسماء المحكمين والهيئات التي يعملون فيها

أسماء المحكمين	الهيئات التي يعملون فيها
د .بسام أبو حمد	جامعة القدس
د .نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
د .سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
د .يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
د .رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
د .أكرم حماد	وزارة التربية والتعليم
د .يوسف إبراهيم	وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق رقم : (2) الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم ،،، الأخت الكريمة

(وكيل وزارة ، وكيل وزارة مساعد ، مدير عام وزارة ، نائب مدير عام ، مساعد مدير عام ، مدير دائرة ، نائب مدير ، رئيس قسم)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تعبئة استبانة لبحث ماجستير في إدارة الأعمال

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على الولاء التنظيمي .

فقد تم تصميم هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة التي تأتي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة .

الرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع أحد الأرقام التالية الذي تشعر/ تشعرين أنه يتناسب مع رؤيتك للفقرة في المربع المخصص أمامها (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) حيث يمثل الرقم (10) موافق بشدة، والرقم (1) غير موافق مطلقاً وذلك بعد قراءة الفقرات قراءة متأنية.

مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
ولكم منا جزيل الشكر ،،،،،

الباحث : إيهاب جرغون

أولا المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أمام الإجابة المناسبة

المسمى الوظيفي:

☐ وكيل وزارة ☐ وكيل وزارة مساعد ☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام

☐ مساعد مدير عام ☐ مدير دائرة ☐ نائب مدير دائرة ☐ رئيس قسم

المؤهل العلمي:

☐ دراسات عليا ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم متوسط ☐ ثانوية عامة فأقل

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة

☐ من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ 21 إلى 30 ☐ 31 إلى 40 ☐ 41 إلى 50

☐ 51 فأكثر

ثانيا: واقع سياسات الاختيار والتعيين		
يتكون هذا المقياس من عشر درجات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) حيث يمثل الرقم (10) موافق بشدة والرقم (1) غير موافق مطلقا، أي كلما اقتربت الإجابة من الرقم (10) دلت على الموافقة العالية والعكس صحيح، الرجاء وضع الرقم الذي تشعر/ تشعرين أنه يتناسب مع رؤيتك للفقرة في المربع المخصص أمامها		
الدرجة	السؤال	م
10-1		
1- مدى توفر ومناسبة سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية		
1	الوزارة لديها سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	
2	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية	
3	سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية تم وضعها وفقا لأسس ومعايير علمية سليمة	
4	الأولوية للتعيين في الوظائف الإدارية تعطي للعاملين داخل الوزارة	
5	تعطي الوزارة الفرصة للراغبين من خارج الوزارة للتقدم لشغل الوظائف الإدارية	
6	سياسات الاختيار والتعيين المكتوبة تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة	
7	سياسات الاختيار والتعيين الحالية تضمن المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية	
8	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية	
9	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية	
10	سياسات الاختيار والتعيين تحفز الكفاءات الإدارية في الوزارة على الترشح لشغل الوظائف الإدارية	
2- مدى التزام الوزارة بتطبيق الأسس والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية		
11	تستخدم الوزارة معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ومستواها ودرجته	
12	تقيس معايير الاختيار والتعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الإدارية الشاغرة	
13	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية وعلانية ووضوح تزيد من رضا وولاء العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة	
14	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية ووضوح تلبى رضا المجتمع المحلي	
15	فترة التجربة التي يخضع لها المعينون في الوظائف الإدارية تحدد مدى صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف	
16	قوانين وتشريعات الخدمة المدنية تكفل إجراءات اختيار وتعيين سليمة للعاملين في الوظائف الإدارية	

17	تلتزم الوزارة بتشريعات وقوانين الخدمة المدنية الخاصة بعملية الاختيار والتعيين	
م	السؤال	الدرجة 10-1
18	يمارس ديوان الموظفين العام دورا فاعلا في وضع إجراءات ومعايير الاختيار في الوظائف الإدارية	
19	وسائل الاستقطاب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار العاملين في الوظائف الإدارية تتضمن	
19.1	الإعلانات في الصحف	
19.2	الإعلان الداخلي: داخل الوزارة	
19.2	الترقية أو الترشيح من قبل الإدارة العليا بالوزارة	
19.3	الاتصال بمعاهد متخصصة في إعداد الموظفين الإداريين	
19.4	ترشيحات من قبل المسؤولين عن المنصب شاغر	
19.5	مصادر أخرى: أذكرها.....	
20	الأساليب التي تعتمد عليها الوزارة لاختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية تتضمن	
20.1	الترقية التلقائية	
20.2	إجراء اختبارات	
20.3	إجراء مقابلات	
20.4	عقد مسابقات أخرى	
20.5	الإعداد الفني المسبق من خلال التدريب	
20.6	حرية الإدارة في اختيار من تراه مناسبا	
21	المهارات التي تحرص الوزارة على توفرها في المرشحين لشغل الوظائف الإدارية عند عملية الاختيار	
21.1	المهارات الإدارية مثل القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة	
21.2	المهارات الفنية والتخصصية المتعلقة بأداء مهام الوظيفة: مثل المدير المالي لديه معرفة بالأمور المالية والمحاسبية	
21.3	المهارات الفكرية مثل القدرة على التحليل والابتكار	
21.4	المهارات الإنسانية وتعني القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	
22	يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف الإدارية مجموعة من الاختبارات تتضمن :	
22.1	اختبارات الذكاء	
22.2	اختبارات القدرة: تقيس عددا من القدرات مثل الإبداع، الاستيعاب، التنسيق، التعبير، الابتكار .. الخ	
22.3	اختبارات الشخصية: تستهدف تحديد خصائص شخصية المرشح ، مثل الثقة بالنفس ، الإقدام على العمل ، الميل للتعاون ، الأمانة ، الإخلاص ... الخ	
22.4	اختبارات الاهتمام والقيم: مثل الاهتمامات العلمية ، الأدبية ، الفنية، والقيم الاقتصادية ... الخ	
22.5	اختبار الموقف: حيث يوضع المرشح في موقف مشابه لما سيتعرض في العمل من مواقف وقضايا	

		، وينظر إلى كيفية تصرفه	
	22.6	مراكز تقييم الإدارة: يؤدي المرشحون المهام الإدارية تحت إشراف خبراء تقييم للأداء	
الدرجة 10-1	م	السؤال	
	23	من أنواع مقابلات التوظيف التي تجري مع المرشحين لشغل الوظائف الإدارية	
	23.1	مقابلات شخصية	
	23.2	مقابلات جماعية	
	23.3	مقابلات موجهة: بواسطة قائمة من الأسئلة المعدة مسبقاً	
	23.4	مقابلات غير موجهة: حيث الأسئلة مفتوحة غير معدة مسبقاً	
	24	معايير ترقية العاملين للوظائف الإدارية تتضمن	
	24.1	الأقدمية في الخدمة	
	24.2	المؤهل العلمي	
	24.3	الكفاءة والجدارة	
	24.4	تقارير الأداء	
	24.5	تقديم برامج عمل أو مقترحات تطوير	
	24.6	توصيات الإدارة العليا بالوزارة	
	24.7	تزكية المسئول السياسي بالوزارة	
	24.8	الالتفد السياسي بالانتماء إلى أحزاب سياسية	
	24.9	الاعتبارات الشخصية مثل الصداقة والمعرفة	
	24.10	الالتفد العشائري	
		3 - تخطيط الموارد البشرية	
	25	توجد إدارة أو قسم مختص داخل الوزارة يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من العاملين في مختلف الوظائف	
	26	توجد لدى الوزارة قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم يتم الاستناد إليها عند اختيار و تعيين الموظفين الإداريين	
	27	تشرك الوزارة مديرياتها ومؤسساتها في مهمة تخطيط الموارد البشرية	
	28	يتم تحديد العدد والنوعية المطلوبة من العاملين في الوظائف الإدارية بالتخطيط العلمي ووفقاً للاحتياجات المستقبلية	
	29	التعيين في الوظائف الإدارية يتم استناداً لخطة الموارد البشرية	
	30	تسهم عملية التخطيط في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة للتقاعد ، الاستقالة ، أو ترك الخدمة	

الدرجة	السؤال	م
10-1		
4- كفاءة القائمين على عملية الاختيار		
	يوجد في الوزارة لجنة تتولى التنسيق مع ديوان الموظفين العام عند اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الإدارية	31
	يوجد داخل الوزارة وحدة إدارية (قسم مختص) تتولى مهمة المفاضلة والاختيار من بين المرشحين لشغل المناصب الإدارية	32
	القائمون على عملية الاختيار والتعيين تم اختيارهم وفقا لأسس علمية سليمة	33
	القائمون على عملية الاختيار والتعيين لديهم قدر مناسب من المهارات المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية	34
	يطلع القائمون على عملية الاختيار والتعيين ويتابعون التعديلات و التغيرات في العمل و الأوضاع التنظيمية	35
	يلتزم القائمون على عملية الاختيار والتعيين بمعايير و إجراءات وتشريعات وقوانين الاختيار والتعيين	36
	يمارس القائمون على الاختيار والتعيين دورا رقابيا على الوحدات الطالبة لتعيين موظفين للتأكد من وجود شاغر وظيفي على الهيكل التنظيمي للدائرة المعنية وسلامة الإجراءات	37
	يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية	38
ثالثا: الولاء التنظيمي		
أ- الولاء المستمر: المبني على تراكم المصالح والحاجة للعمل		
	استمر في وظيفتي الحالية حتى الآن بسبب حاجتي لها وليس لأنني أرغب في العمل بهذه الوزارة	39
	تركي للعمل في الوزارة سيتضمن تضحية ومخاطرة عالية .	40
	أستمر بالعمل في الوزارة لأنه ليس لدي أي خيار آخر غير الاستمرار فيها	41
	ستنصاب حياتي بالارتباك إذا تركت العمل في الوزارة	42
	بقائي وتمسكي بالعمل في الوزارة حاليا سيكسبني الكثير مستقبلا	43
ب- الولاء العاطفي: حب العمل في المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها والدفاع عنها		
	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الوزارة	44
	أتحدث باعتراز عن الوزارة وأنها مؤسسة عظيمة تستحق العمل بها	45
	اشعر بسعادة بالغة لاختياري العمل في الوزارة وأفضلها على جهات أخرى كان يمكنني أن أعمل بها	46
	اشعر بارتباط و بالكثير من الإخلاص والولاء للوزارة والعمل فيها	47

48	سأكون مسرورا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية أعمل في هذه الوزارة	
م	السؤال	الدرجة 10-1
49	أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني لأساعد على نجاح الوزارة وتحقيق أهدافها	
50	أجد أن كثيرا من القيم التي تؤمن بها الوزارة تتوافق مع قيمتي و أفكاري	
51	الوزارة تلهمني الكثير لتحسين أدائي والوصول إلى الأهداف المشتركة التي تتطابق مع أفكاري	
52	لا أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المنظمة فيما يختص بالأمور والمسائل المتعلقة بموظفيها	
53	أرفض نقلي إلى أي وزارة أخرى لقناعتي بالعمل في هذه الوزارة	
54	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للدفاع عن الوزارة وتحسين صورتها في أي مناسبة	
55	أدافع عن الوزارة في كل المواقف دون أن يطلب مني ذلك	
56	أنا حقيقة أهتم بمستقبل الوزارة لأنها الأفضل من باقي الوزارات	
57	أهتم كثيرا بسمعة المنظمة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية الاعتيادية	
58	أشعر أنني جزءا من أسرة تتكون منها الوزارة	
ت-الولاء المعياري: القائم بناء على ضغوط الآخرين للاستمرار في العمل بالمنظمة		
59	أرفض ترك الوزارة طالما التحقت بالعمل بها	
60	أرفض ترك العمل في الوزارة لأن مدرائي لن يكونوا مستريحين لتركي للعمل معهم	
61	أستمر في عملي الحالي في الوزارة حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد الزملاء إذا تركت العمل	
62	أستمر في عملي الحالي في الوزارة حتى لا أتعرض لمؤاخذة وانتقاد الآخرين من خارج العمل إذا تركت العمل	
63	أشعر أن لدي التزام بالاستمرار في العمل في الوزارة	