



جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

- مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية -
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم

العدد الثالث - المجلد الرابع 2026م

رقم الإيداع الدولي: ISSN 2980-3799



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هئية تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

أعضاء هيئة التحرير لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

أ.د. سمير سليمان الجمل - فلسطين

أ.د. احمد نافع - أميركا

د. رشاد خليل كامل شعث - فلسطين

د. محمد يوسف القرم - فلسطين

د.البتول بربلة - المغرب

د.م. حمزة محمد رسلان العلي - السعودية

د. علاء علي عمرو - فلسطين

د. محمد خالد حمدان - ماليزيا

هند محروس محمد الجلاوي - مصر

د. محمد احمد علي هلسه - فلسطين

د. سهير يوسف سحويل - فلسطين

د. غادة صافي اليماني - سوريا

د.سعید عبد القادر زبائنة - فلسطين

بحر ناصر عبد الله الحمد - الكويت

د. رجاء خليل الجبوري - العراق

د. عبير الشبامي - اليمن

د. مناف نعمه - العراق

أعضاء الهيئة الاستشارية لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

أ.د. سعاد هادي حسن الطائي - العراق

أ.د. ياسر أحمد حسن شاهين - فلسطين

د.ايهاب سمير زهدي القبيح - فلسطين

أ.د. جيهان الفقيه - لبنان

- د. ايمن الياس الزرو - فلسطين

أ.د. فائق شاهر عبد الله العمرو - الأردن

د. عباس أحمد أيوب الأسدي - العراق

د. شيماء فاروق شعلان - مصر

أ.د. موسى عبد الله حمدان - كندا

د. سحر الفايد - الكويت

واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقته بجودة الأداء في بلدية دورا

**The Reality of Recruitment and Selection Policies and
Their Relationship to Performance Quality in Dura
Municipality**

إعداد أ.د. سمير سليمان الجمل & زيد حماد عبد القادر سويطي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقتها بجودة الأداء في بلدية دورا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (58) مفردة، بنسبة (30%) من حجم المجتمع. أشارت نتائج الدراسة أن واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلدية دورا من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا جاء مرتفعاً، وجاءت أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الترتيب: (كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية، المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، التحليل الوظيفي). وأشارت النتائج أن مستوى جودة الأداء في بلدية دورا مرتفع، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية بين سياسات الاختيار والتعيين بكافة أبعادها: (كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية، المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، التحليل الوظيفي) وجودة الأداء في بلدية دورا. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، منها: (إيلاء المزيد من الاهتمام لتحليل الوظائف قبل البدء بإجراءات الاختيار والتعيين، الاستمرار في استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية).

الكلمات المفتاحية: سياسات الاختيار والتعيين، جودة الأداء، بلديات جنوب الضفة الغربية.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of recruitment and selection policies and their relationship to performance quality in Dura Municipality. The descriptive-analytical method adopted, and a questionnaire used as the main tool for data collection. The study sample consisted of 58 respondents, representing 30% of the population. The results indicated that the reality of recruitment and selection policies in the municipalities of southern Hebron Governorate, from the perspective of employees in Dura Municipality, rated as high. The dimensions of recruitment and selection policies ranked as follows: (the competence of those responsible for recruitment and selection, professionalism in recruitment and selection, human resource planning, methods used in recruitment and selection, and job analysis). The results also showed that the level of performance quality in Dura Municipality was high. Moreover, a positive relationship found between recruitment and selection policies in all their dimensions (competence of those responsible for recruitment and selection, professionalism in recruitment and selection, human resource planning, methods used in recruitment and selection, and job analysis) and performance quality in Dura Municipality. The study concluded with several recommendations, including: giving more attention to job analysis before starting recruitment and selection procedures, and continuing to use scientific methods to determine human resource needs.

Keywords: Recruitment and selection policies, performance quality, municipalities of southern West Bank.

مقدمة:

لقد ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأميركية في بداية العقد السابع من القرن الماضي، كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد، في الوقت الذي كنا ولا نزال نستخدم فيه مصطلحا آخر هو شؤون العاملين، وتدور إدارة الموارد البشرية حول إدارة الأشخاص العاملين في المنظمة، من خلال استخدام وتطبيق استراتيجيات وأدوات وممارسات مختلفة لدعم روح الولاء والالتزام نحو العمل وتحسين الأداء، وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المنظمة (كافي، 2014).

ولما كان هذا الاهتمام بالموارد البشري يزيد شيئا فشيئا صار من الواجب على المؤسسات أن تهتم بعملية اختيار الموظفين وتعيينهم، ووضع سياسات اختيار وتعيين مناسبة، وواضحة، من أجل تسهيل عملية التقدم للوظائف والترشح لها، هذا من ناحية الأفراد، أما من ناحية المؤسسات فإن سياسات الاختيار والتعيين تساعد على تسهيل عملية الاختيار، وتوفير الوقت والجهد، بحيث أن سياسات الاختيار والتعيين تضع شروطا معينة للتقدم يعرفها المتقدم للوظيفة بشكل واضح، ومن خلالها تستطيع المؤسسة الاختيار بناء على هذه الشروط. ومن هنا فإن هذه الدراسة تختص بدراسة واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلدية دورا، ويعود السبب في اتخاذ البلديات موضوعا لهذه الدراسة هو طبيعة التقسيمات الإدارية المختلفة في فلسطين، بالإضافة إلى التقسيمات الجغرافية الناتجة عن وجود الاحتلال " الإسرائيلي"، لأن البلديات تتبع الهيئات المحلية في فلسطين، وتندرج تحت وزارة الحكم المحلي، وتتم عملية اختيار وتعيين الموظفين في البلديات تحت قانون الهيئات المحلية في فلسطين، بالإضافة إلى قانون العمل الفلسطيني، ونظرا لوجود اختلاف في سياسات الاختيار والتعيين في البلديات، وجد أنه من الضروري البحث في واقع هذه السياسات، والسعي وراء ما إذا كان لها أثر على جودة الأداء أم لا، وتسعى هذه الدراسة إلى توصيف المشكلة توصيفا دقيقا والوقوف عند هذه المشكلات بهدف تقديم الحلول والاقتراحات المناسبة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر إجراءات الاختيار والتعيين الفعالة من العناصر المهمة في المؤسسة، وهي مرحلة أساسية لا بد منها، وقد لاحظ الباحثان الكثير من المشاكل المتعلقة بعمليات الاختيار والتعيين، من حيث وجود بيئة خصبة للواسطة والمحسوبية، وعملية الاختيار غير النزيهة، بالإضافة إلى بعض مشاكل الإدارة نفسها داخل المؤسسة، بحيث أنها من الممكن أن تعين لجان لقبول الموظفين غير مؤهلة لهذا الاجراء، أو أنها تمتلك معرفة قليلة بكيفية عملية الاختيار الصحيحة. أو أن تكون عملية الاختيار لا تتبع المنهجية الإدارية السليمة، وبالتالي من الممكن جدا أن يكون لهذا الأمر علاقة وتأثير على جودة الأداء وأداء المؤسسات، بحيث يوضع الرجل المناسب بالمكان غير المناسب، أو أن يكون هناك فائض في عدد الموظفين داخل المؤسسة وهي

ليست بحاجة جميعا. وهذا بالتالي يؤدي إلى تقليل جودة الأداء للمؤسسة ويؤثر بشكل سلبي على المخرجات المراد تحقيقها في هذه المؤسسة. ولهذا فإن الباحث بصدد دراسة واقع هذه السياسات، ومدى تطبيقها داخل المؤسسات، وإذا ما كان لها تأثير على جودة الأداء أم لا. وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقته بجودة الأداء من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا؟** ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة منها:

س(1) ما واقع سياسات الاختيار والتعيين (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في الاختيار والتعيين، المهنية في إجراءات التعيين، كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين) المتبعة في بلدية دورا؟

س(2) ما واقع جودة الاداء في بلدية دورا؟

س(3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا؟
فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا". ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية الآتية:
-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحليل الوظائف وجودة الأداء.
-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهنية في اجراءات الاختيار والتعيين وجودة الأداء.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية وجودة الأداء.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

1. واقع سياسات الاختيار والتعيين (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في الاختيار والتعيين، المهنية في إجراءات التعيين، كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين) في بلدية دورا.

2. مستوى جودة الأداء لدى هذه البلديات في جنوب محافظة الخليل.

3. العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا.

4. تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لاختيار الكفاءات المهنية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية (الأكاديمية): تتمثل أهمية هذه الدراسة النظرية في قلة الدراسات السابقة والأبحاث التي تحدثت عن "واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقته بجودة الأداء في بلدية دورا أنموذجاً" وذلك بما تضيفه من معلومات علمية قيمة للمكتبة الفلسطينية، من خلال البحث في الأدبيات التي كتبت عن الموارد البشرية وسياسات الاختيار والتعيين وإجراءاتها، وآليات الاستقطاب والتوظيف، بالإضافة إلى أنها بحثت في الدراسات السابقة التي تحدثت عن بعض المتغيرات التي لها علاقة بالموضوع.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية): تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مضمونها، كونها تتحدث عن سياسات الاختيار والتعيين وواقعها، وكونها مهتمة بالموارد البشري الذي هو اللبنة الأساسية في أي مؤسسة، بالإضافة إلى حديثها عن جودة الأداء، ومدى تأثير سياسات الاختيار والتعيين على جودة الأداء، وحيث أن هذه الدراسة هي الأولى في دراسة واقع سياسات الاختيار والتعيين لدى بلدية دورا، وقد عملت على الوقوف بشكل جدي لحل مشكلة الدراسة وأسئلتها ومعالجة الفجوات بين السياسات المتبعة في الاختيار والتعيين وتطبيق هذه السياسات على أرض الواقع، وجاءت أهمية الدراسة أيضاً في أنها تبين أمام المسؤولين وصناع القرار حقيقة واقع سياسات الاختيار والتعيين المتبع والمعمول به، والحلول اللازمة والمناسبة من أجل الإصلاح، ولأن هذه الدراسة تهتم بالبلديات فإن الحديث يكون عن الهيئات المحلية في فلسطين، وبالتالي تعطي هذه الدراسة فرصة كبيرة أمام الهيئات المحلية والحكم المحلي في فلسطين، بالعمل على تحسين السياسات المتبعة في الاختيار والتعيين، لأن البلديات تتبع في توظيفها قانون الهيئات المحلية. فالجانب العملي والتطبيقي في هذه الدراسة الحديث عن واقع هذه السياسات ومعالجة مشاكلها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقته بجودة الأداء في بلدية دورا.

الحد البشري: جميع العاملين في بلدية دورا جنوب محافظة الخليل.

الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال العام 2023م.

الحد المكاني: بلدية دورا جنوب محافظة الخليل.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: وهي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة (المبيضين والأكلبي، 2013).

سياسات الاختيار والتعيين: ويقصد به ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث إدارة الموارد البشري، الذين تتوفر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة تمهيدا لاختيار أفضل المهارات المطلوبة للعمل بالمنشأة المعنية (الشميمري وآخرون، 2014).

جودة الأداء: ويقصد بها تحقيق الأهداف أو النتائج التي يتوقعها المستفيدون من السلع والخدمات التي تقدمها منظمة معينة في وقت معين وقضية تحقيق الجودة هي مسؤولية مشتركة بين جميع عناصر المنظمة وعلى كل المستويات (سمشة، 2019).

بلدية دورا: ويعرفها الباحثان بأنها جميع البلديات التي تقع في جنوب محافظة الخليل وتتبع وزارة الحكم المحلي.

الإطار النظري**المبحث الأول: الاختيار والتعيين:**

إن أهم إنجاز حققه الإنسان منذ وجوده على هذا الكوكب في مجال استثمار صفة الرشد أو العقلانية التي يملكها هو تجميعه لطاقات بشرية لأكثر من فرد واحد في بوتقة واحدة تعرف الآن بالمنظمة أو الجهاز الإداري، بغية تحقيق أهداف تهم فردا واحدا من المجتمع أو مجمل المجتمع. (المغربي، 2016).

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية يشير إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري، فهي الوسيلة الاستراتيجية الواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وهو المورد البشري، أي العاملين بالمنظمة والذين يساهمون أفرادًا وجماعات في تحقيق أهدافها (موسى، 2012).

ويعرفها القحطاني (2008) بأنها "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع، أو هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة تكامل وصيانة الموارد البشرية، بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة إدارية ذات أهمية كبرى داخل المؤسسة وتهتم بشؤون العاملين فيها في جميع المستويات وذلك من خلال سلسلة من العمليات لتنظيم الأفراد بهدف إثراء المؤسسة بموظفين على قدر من الكفاءة والقدرة والخبرة، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما تم التخطيط لها.

سياسات الاختيار والتعيين:

تم في ضوء هذه الدراسة تحديد خمسة محاور لدراسة واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقته بجودة الأداء وبناء عليه سيتم الحديث عن كل مجالٍ من هذه المجالات والتعريف به وتوضيحه.

المحور الأول: التحليل الوظيفي: العملية التي تهدف إلى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة (عادة ما يشغلها أكثر من موظف) والتي تميزها عن غيرها من الوظائف (المغربي، 2016).

المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية: العملية المستمرة من التخطيط المنتظم لتحقيق التوظيف بالشكل الأفضل للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، وترتكز عملية تخطيط الموارد البشرية على التأكد من وضع الخطط التي تساهم في إيجاد أفضل ملائمة بين الموظفين والوظائف التي يعملون بها، وذلك دون إحداث أي نقص أو فائض في أعداد القوى العاملة داخل المؤسسة (إرشيد، 2021).

المحور الثالث: الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية: إن عملية الاختيار والتعيين من العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات بشكل رئيسي في جلب موظفين داخل هذه المؤسسات، وفي علم الإدارة هناك مسميات عديدة لهذه العملية منها الاستقطاب ومنها التوظيف ومنها أيضا الاختيار والتعيين، وعلى اختلاف كل تلك المسميات فإن المؤسسات تسير بنسبة كبيرة على منهج واحد في طرق الاختيار والتعيين لموظفيها، وبطبيعة الحال تختلف بعض المؤسسات في بعض طرق الاختيار والتعيين، لكن هذا لا يمنع من وجود قواسم مشتركة وكبيرة بين معظم المؤسسات، ومن خلال هذه الاجراءات في الاختيار ومن ثم التعيين يتم التوظيف.

المحور الرابع: المهنية في اجراءات الاختيار والتعيين: إن المهنية في اجراءات الاختيار والتعيين تصب في مصلحة المؤسسة، وفي قدرتها على الانتاجية وعلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت تقدم السلع والمنتجات أو تقدم الخدمات العامة، وهي ببساطة تذهب إلى اختيار أفضل المرشحين للعمل المطلوب أو الشاغر المتاح، إضافة إلى أنه يجب أن تكون اجراءات الاختيار والتعيين موضوعية وحيادية، ولا تميل لأشخاص متقدمين على حساب أشخاص آخرين.

المحور الخامس: كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين: تركز معظم المؤسسات على أن تتواجد هذه الكفاءة في العاملين لديها لتحقيق أكبر منفعة ممكنة، ولزيادة إنتاجية الأفراد، وبذلك تحقيق الأرباح بشكل مستمر، وحتى وإن كانت المؤسسات غير ربحية أو خدماتية مثل البلديات فإنها تركز أيضا على كفاءة

العاملين، وهنا يجب التركيز على أهمية أن يتمتع الأشخاص القائمين على عملية الاختيار والتعيين في المؤسسات بكفاءة عالية لتتصيب أفضل المرشحين للعمل، وهذا يهدف بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة، لأنه كلما كان القائمين على عملية الاختيار والتعيين ذو كفاءة كان الاختيار الأنسب للمتقدمين للشواغر.

المبحث الثاني: جودة الأداء:

تعتبر الجودة من المفاهيم الرائدة في هذا العصر وذلك لأهمية هذا المفهوم وأهمية تطبيقه في المؤسسات الخاصة والعامة، الربحية منها وغير الربحية، وإن أي مؤسسة في الدولة تسعى دائماً بأن تكون خدماتها ذو قيمة وجودة عالية، سواء على صعيد السلع والمنتجات أو على صعيد الخدمات المقدمة، وذلك بهدف تحقيق رؤية ورسالة كل مؤسسة.

مفهوم الجودة: عبارة عن خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية للمستهلكين، وهو ذاته التعريف المتبني من قبل منظمة الأيزو العالمية، فيما يشير التعريف الثاني إلى أن الجودة هي خلو الخدمة أو المنتج من القصور (خليل، 2022). لذا فإن جودة الأداء تعني: تحقيق الأهداف أو النتائج التي يتوقعها المستفيدون من السلع والخدمات التي تقدمها منظمة معينة في وقت معين وقضية تحقيق الجودة هي مسؤولية مشتركة بين جميع عناصر المنظمة وعلى كل المستويات (سمشة، 2019).

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

بشكل عام، تتضمن المؤشرات جوانب مختلفة من مستوى أداء تقديم الخدمات، وغالباً ما تعتبر **المدخلات** من أسهل الأمور التي يمكن قياسها، فعلى سبيل المثال، يمكن أن نسأل عن مقدار المصاريف التي تكبدتها المؤسسة لتقديم خدماتها. ومع ذلك فإن هذه المقاييس نادراً ما تكون كافية لقياس مستوى أداء تقديم الخدمة. وعلى نحو مشابه، فإن هناك مقاييس عن **حجم الخدمة** مثل عدد المكالمات الهاتفية التي تم الاستجابة لها خلال يوم واحد، أو عدد الزوار الذين تردوا على مكتب خدمة الجمهور. ومن الجدير بالذكر أن هذه البيانات والمعلومات لا تعطي مؤشرات عن جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. أما **المخرجات** فتعتبر بصورة عامة ذات فائدة أكثر كمؤشرات لقياس الأداء لأنها تمثل مقياساً أفضل لما حققته الخدمة. ومع ذلك يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار كيف يمكن قياس جودة هذه المخرجات بالإضافة إلى حجمها. وأخيراً، **النتائج** وهي أفضل شكل لمؤشرات الأداء، ولكن غالباً ما يكون قياسها أكثر صعوبة؛ وذلك لأن النتائج تتصف بأنها نوعاً ما غير ملموسة ويمكن أن تتأثر أيضاً بعوامل خارجية. والجدير بالذكر أن المؤسسات تستطيع استخدام أربعة أنواع مختلفة من مؤشرات الأداء المرتبطة بالمدخلات، والمخرجات، والنتائج ويمكن توضيحها فيما يلي (قضاة، 2014):

1. **الاقتصاد:** وتأخذ بعين الاعتبار تكلفة الحصول على المدخلات المطلوبة لتقديم الخدمة.
2. **الكفاءة:** وتقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام المدخلات وتحويلها إلى المخرجات المطلوبة.
3. **الفعالية:** تأخذ هذه المؤشرات بعين الاعتبار ما إذا كانت المخرجات التي توصلت إليها المؤسسة قد قامت فعلاً بإحداث التأثيرات التي تريدها المؤسسة، ويمكن أن يكون من الصعب في بعض الأحيان قياس الفعالية بدقة بسبب تأثرها بالعوامل الخارجية كما هو الحال في النتائج.
4. **فعالية التكلفة/المردود مقابل الكلفة:** وتبين مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المالية المتوفرة لديها، وغالباً ما يتم التعبير عنها بتكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات. فعلى سبيل المثال كلفة إنجاز كل معاملة، ولكي يتم زيادة المردود مقابل الكلفة، فيمكن أن تقوم المؤسسة بتقديم نفس المستوى من الخدمة ولكن بكلفة أقل، أو محاولة تقديم خدمات ذات جودة أعلى وبنفس التكلفة الحالية.

الدراسات السابقة

أجرى الجعبري (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي). وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الفروق ذات الدلالة الاحصائية لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعز لمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (57) عاملاً وعاملة إدارياً، في بلدية الخليل حيث تم اختيار العينة، بالمسح الشامل للعينة، وقد تم استرجاع (51) أي ما نسبته (90%)، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وأجرى الجمل وجرادات (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (60) أكاديمي، واستخدمت استبانة مكونة من (46) فقرة منها (22) فقرة لقياس واقع سياسات الاختيار والتعيين، و(24) فقرة لقياس جودة التعليم. وأشارت النتائج أن واقع سياسات الاختيار والتعيين متوسط، بينما جودة التعليم كانت مرتفعة، وتبين دور قوي لسياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم، كما تبين عدم وجود فروق في دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، ونوع الجامعة) في حين تبين وجود فروق دالة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح محاضر، وأستاذ مساعد.

كما أجرى Eluan Josephine (2021) دراسة هدفت إلى معرفة العوامل الثقافية مثل القواعد والقيم والموقف والمعتقد الديني والعرق واللغة على توظيف الموظفين واختيارهم وتنسيبهم في المركز الطبي الفيدرالي. وتمت صياغة ست فرضيات لتوجيه الدراسة باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. وكشفت نتيجة التحليل أن القواعد والقيم التنظيمية تؤثر بشكل كبير على توظيف الموظفين، والتوظيف، والاختيار، والتعريف، والتنسيب (التعيين) في المركز الطبي الفيدرالي.

وأجرى Feng li (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على الفساد المتواجد في الأقليات العرقية في الصين حيث أن اختيار وتعيين موظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات العرقية هو محتوى مهم ورابط رئيسي في السياسة العرقية والحكم الحدودي. وهناك بعض الخصائص واللوائح المتعلقة باختيار وتعيين موظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات العرقية في الصين، مثل مؤهلات الأكاديميين والمرشحين. في عملية تعزيز الحكم لموظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات العرقية في الصين، وكشفت هذه الدراسة أن قضية الفساد لم تؤثر فقط بشكل خطير على بناء الخدمة المدنية ومصادقية الحكومة، ولكنها تسببت أيضًا في إلحاق ضرر كبير بالإيكولوجيا السياسي بناءً على هذا المقال. كما وتحلل هذه الدراسة أسباب الفساد في اختيار وتعيين موظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات العرقية، ويستكشف سبل تحسين آلية الاختيار والتعيين من موظفي الخدمة المدنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بناءً على استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن ممارسات الموارد البشرية وسياسات الاختيار والتعيين قد حظيت باهتمام واسع على المستويين المحلي والدولي، حيث ركزت بعض الدراسات في السياق الفلسطيني (الجعبري، 2021؛ الجمل وجرادات، 2021) على واقع هذه الممارسات وعلاقتها بالأداء المؤسسي وجودة التعليم، وأبرزت دور الكفايات والالتزام المعياري كعوامل وسيطة مؤثرة. وفي المقابل، وفي السياق الدولي تناولت دراسات أخرى (Eluan Josephine, 2021)؛ (Feng li, 2019) أبعادًا مختلفة، مثل تأثير العوامل الثقافية والقيم التنظيمية في عمليات التوظيف والتعيين، إلى جانب الإشكالات المرتبطة بالفساد في اختيار موظفي الخدمة المدنية في مناطق الأقليات. ومن خلال المقارنة بين هذه الدراسات، يمكن الاستنتاج أن سياسات الاختيار والتعيين لا تعتمد فقط على الأسس الإدارية والفنية، بل تتأثر أيضًا بالسياقات الثقافية والاجتماعية والسياسية المحيطة، وهو ما يعزز الحاجة إلى تبني استراتيجيات متكاملة تقوم على الكفايات والشفافية لضمان فاعلية هذه السياسات وتحقيق أهداف المؤسسات. وإن هذه النتائج تعزز من أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى فحص العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في السياق الفلسطيني، بما ينسجم مع الحاجة إلى بناء نماذج أكثر تكاملاً وملاءمة للبيئة المحلية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة: العاملين في بلدية دورا، والبالغ عددهم (193).

عينة الدراسة: تم إجراء المسح الشامل على مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (193) استبانة، وقد تم جمع

(58) استبانة صالحة للتحليل، وهي تمثل (30%) من مجتمع الدراسة، وهي عينة ممثلة إحصائياً، والجدول

(1) يبين خصائص العينة الديموغرافية للدراسة:

جدول (1): خصائص عينة الدراسة (المتاحة).

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65.5%
	أنثى	34.5%
	المجموع	100%
سنوات الخدمة	دون 10 سنوات	69%
	من 10-20 سنة	22.4%
	أكثر من 20 سنة	8.6%
	المجموع	100%
المسمى الوظيفي	إداري	27.6%
	مالي	15.5%
	موظف	46.6%
	فني	10.3%
	المجموع	100%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	3.4%
	دبلوم	13.8%
	بكالوريوس	72.4%
	دراسات عليا	10.3%
	المجموع	100%

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لقياس واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقته بجودة الأداء في بلدية دورا، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

-**القسم الأول:** ويحتوي هذا القسم على متغيرات الدراسة الشخصية وهي: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

-**القسم الثاني:** ويقاس سياسات الاختيار والتعيين، ويتكون من (44) فقرة موزعة على خمسة أبعاد:

- البعد الأول: التحليل الوظيفي، ويتكون من (11) فقرة.
 - البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية، ويتكون من (8) فقرات.
 - البعد الثالث: الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، ويتكون من (11) فقرة.
 - البعد الرابع: المهنية في إجراءات الاختيار والتعيين، ويتكون من (9) فقرات.
 - البعد الخامس: كفاءة القائمين على عملية الاختيار والتعيين، ويتكون من (5) فقرات.
 - القسم الثالث: وقياس جودة الأداء، ويتكون من (23) فقرة.
- وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات وفق آراء المحكمين، وقد تناولت الاستبانة أسئلة الدراسة وإجاباتها وتم تحديدها حسب سلم ليكرت الخماسي (1-غير موافق بشدة، 2-درجة غير موافق، 3-درجة متوسط، 4-درجة موافق، 5-درجة موافق بشدة).
- صدق الأداة:** تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين وذوي الخبرة، حيث بلغ عدد المحكمين (6)، وتم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي، ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (67) فقرة.
- ثبات الأداة:**

تم فحص الثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا، وذلك وفق الجدول (2):

جدول (2): معاملات (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة الخاصة بسياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء

مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية لسياسات الاختيار والتعيين	43	0.966
الدرجة الكلية لجودة الأداء	23	0.959

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات لسياسات الاختيار والتعيين بلغت (0.966)، وبلغت (0.959) لجودة الأداء، وهي معاملات ثبات عالية جداً، مما يشير إلى دقة وثبات أداة القياس.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

-**المتغيرات (الديمغرافية) والمستقلة:** (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

-**المتغير المستقل:** سياسات الاختيار والتعيين في بلدية دورا.

-**المتغير التابع:** جودة الأداء في بلدية دورا.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها، تمهيدا لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إعطاؤها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3): تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الإجابة اللفظية	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
الإجابة بالأرقام	5	4	3	2	1

تصحيح المقياس: تم اعتماد التدرج التالي الذي يقسم مدى الاستجابة إلى خمس فئات تقديرية، كما يلي:

$$\frac{5-1}{5} = 0.8 = \text{طول الفئة}$$

وعليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح قياسي، كما في الجدول (4):

جدول (4): مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة

الفئة	التقدير	الدلالة في الاستبانة
1 - أقل من 1.8	منخفض جداً	غير موافق بشدة
1.8 - أقل من 2.6	منخفض	غير موافق
2.6 - أقل من 3.4	متوسط	متوسط
3.4 - أقل من 4.2	مرتفع	موافق
4.2 - 5	مرتفع جداً	موافق بشدة

ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية:

1. فحص معامل ثبات الأداة، باستخدام كرونباخ ألفا.
2. الإحصاء الوصفي: وذلك باستخدام مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) لوصف استجابات عينة الدراسة نحو واقع سياسات الاختيار والتعيين وعلاقته بجودة الأداء في بلدية دورا "بلدية دورا أنموذجاً".
3. الإحصاء الاستدلالي: وذلك من خلال استخدام مقاييس الارتباط، وبهدف فحص قوة واتجاه الارتباط بين مكونات محددة.

نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها:

نتائج السؤال الأول: ما واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلدية دورا؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في الجدول (5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد واقع سياسات الاختيار والتعيين والدرجة الكلية.

مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الدراسة
مرتفع	0.785	3.94	كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية
مرتفع	0.613	3.90	المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية
مرتفع	0.671	3.73	تخطيط الموارد البشرية
مرتفع	0.667	3.72	الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية
مرتفع	0.764	3.63	التحليل الوظيفي
مرتفع	0.591	3.76	واقع سياسات الاختيار والتعيين بشكل عام

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) واقع سياسات الاختيار والتعيين من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.591)، وجاءت أعلى أبعاد سياسات الاختيار والتعيين بعد كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.785)، تلاه المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.613)، تلاه بعد تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.671)، تلاه بعد الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.667)، وأخيراً بعد التحليل الوظيفي بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.764). ويعزى ذلك إلى السعي الدؤوب من قبل رؤساء البلديات، وأعضاء المجلس البلدي إلى اختيار وتعيين الكفاءات، لما لها من دور إيجابي في تحسين جودة الأداء، حيث أن جودة الأداء تعكس مدى رضا المستفيدين من الخدمة، وهذا بدوره يؤثر على وضع رؤساء البلديات وأعضاء المجلس البلدي في الانتخابات المستقبلية، كما أن توفر أجهزة الرقابة المختلفة، ورؤيتها في تعزيز النزاهة والشفافية في البلديات، ومراقبة الجمهور لأعمال البلديات، ووجود أنظمة إلكترونية تعزز الشفافية، ألزمت رؤساء البلديات إلى اختيار الكفاءات.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الاداء في بلدية دورا؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في الجدول (6):

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة الأداء والدرجة الكلية حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	جودة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
17	1	تسعى البلدية للوصول الى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.	4.03	0.815	مرتفع
1	2	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية.	4.01	0.737	مرتفع
16	3	ترصد البلدية الشكاوى وتوثقها.	4.01	0.888	مرتفع
8	4	يمتلك موظفو البلدية القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.	3.91	0.978	مرتفع
14	5	تقيم البلدية أداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري	3.91	0.884	مرتفع
7	6	تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف التشغيلية للبلدية.	3.89	0.930	مرتفع
18	7	تتسم إجراءات تقديم الخدمات في البلدية بالسرعة والسهولة.	3.89	0.765	مرتفع
19	8	تشجع البلدية على الابداع لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.89	0.852	مرتفع
20	9	تقوم البلدية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين المتنوعة.	3.87	1.07	مرتفع
2	10	يمتاز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية	3.82	0.819	مرتفع
10	11	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	3.82	0.881	مرتفع
15	12	يتوفر لدى البلدية مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	3.82	0.939	مرتفع
21	13	تتضمن البلدية نظام رقابة مستمر على وحداتها لتحسين آليات تقديم الخدمات.	3.82	0.975	مرتفع
11	14	تعمل البلدية على تحسين أدائها بشكل دائم.	3.81	0.926	مرتفع
22	15	تعتمد البلدية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات.	3.77	0.838	مرتفع
5	16	تشجع الإدارة العليا الأفكار والآراء الجديدة في البلدية.	3.75	0.960	مرتفع
6	17	تتماشى كفاءة الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للبلدية.	3.74	0.909	مرتفع
3	18	يلتزم الموظفون بالمعايير والإجراءات الموضوعة بشكل كبير .	3.72	0.854	مرتفع
9	19	تتوفر مقاييس واضحة لقياس الإنجازات.	3.72	0.969	مرتفع
4	20	يوجد تطور مستمر في أداء الموظفين في السنوات الأخيرة.	3.68	0.902	مرتفع
23	21	تخضع إجراءات تقديم الخدمات المختلفة في البلدية للتحسين المستمر .	3.68	0.862	مرتفع
13	22	تتوفر معايير واضحة ومكتوبة من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي	3.62	0.970	مرتفع
12	23	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية من اجل رفع مستوى العاملين	3.56	0.900	مرتفع
مستوى جودة الأداء			3.82	0.654	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (6) أن مستوى جودة الأداء في بلدية دورا جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.654). كما جاءت جميع فقرات جودة الأداء بدرجة مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تسعى البلدية للوصول الى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.815)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.737)، والفقرة التي تنص على (ترصد البلدية الشكاوى وتوثقها) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.888)، تلاها الفقرة التي تنص على (يملك موظفو البلدية القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.978)، والفقرة التي تنص على (تقيم البلدية أداء الموظفين باستمرار وبشكل دوري) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.884)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية من اجل رفع مستوى العاملين) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.900). ويعزى ذلك إلى السعي الدؤوب من قبل رؤساء البلديات، وأعضاء المجلس البلدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من خلال الأداء المرتفع للبلدية، حيث أن جودة الأداء تعكس مدى رضا المستفيدين من الخدمة، وهذا بدوره يؤثر على وضع رؤساء البلديات وأعضاء المجلس البلدي للانتخابات المستقبلية. كما أن تصنيف البلديات، وتقديم الدعم لها مرتبط بجودة أدائها، مما يعزز العمل الدؤوب من قبل رؤساء البلديات لتحسين الأداء، وتحسين جودة الخدمة من خلال اختيار الكفاءات البشرية.

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (7):

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء N=58

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
سياسات الاختيار والتعيين	جودة الأداء	0.817 **	00.00

يتضح من الجدول (7) وجود ارتباط طردي قوي بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.817). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلدية دورا.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (8):

جدول (8): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين تحليل الوظائف وجودة الأداء N=58

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
سياسة تحليل الوظائف	جودة الأداء	**0.644	00.00

يتضح من الجدول (8) وجود ارتباط طردي متوسط بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلدية دورا، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.644). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلدية دورا.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين سياسة تخطيط الموارد وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (9):

جدول (9): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين عملية تحليل الوظائف وجودة الأداء N=58

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
سياسة تخطيط الموارد البشرية	جودة الأداء	**0.670	00.00

يتضح من الجدول (9) وجود ارتباط طردي متوسط بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.670). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا.

استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (10):

جدول (10): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء N=58

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الطرق المتبعة في الاختيار والتعيين	جودة الأداء	**0.810	00.00

يتضح من الجدول (10) وجود ارتباط طردي قوي بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.810). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهنية في الاختيار والتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين المهنية في الاختيار والتعيين وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (11):

جدول (11): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين المهنية في الاختيار والتعيين وجودة الأداء N=58

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المهنية في الاختيار والتعيين	جودة الأداء	**0.637	00.00

يتضح من الجدول (11) وجود ارتباط طردي متوسط بين المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.637). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهنية في الاختيار والتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى وجود علاقة بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء، وقوة العلاقة بينهما، ويوضح ذلك الجدول (12):

جدول (12): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء N=58

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين	جودة الأداء	**0.755	00.00

يتضح من الجدول (12) وجود ارتباط طردي قوي بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.755). وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. واقع سياسات الاختيار والتعيين في ومن وجهة نظر العاملين في بلدية دورا جاء مرتفعاً، وجاءت أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الترتيب: (كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية، المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، التحليل الوظيفي).
2. جودة الأداء في بلدية دورا مرتفع.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا.
4. جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة تحليل الوظائف وجودة الأداء في بلدية دورا.
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا.
6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا.
7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهنية في الاختيار والتعيين الموارد البشرية وجودة الأداء في بلدية دورا.
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القائمين على الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. إيلاء المزيد من الاهتمام لتحليل الوظائف قبل البدء بإجراءات الاختيار والتعيين.
2. إيلاء المزيد من الاهتمام في تخطيط الموارد البشرية، وتحديد الوصف الوظيفي، والمواصفات الوظيفية قبل البدء بإجراءات الاختيار والتعيين.
3. الابتعاد عن التقديرات الشخصية لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.
4. إعطاء الأولوية للعاملين في البلدية لشغل المناصب الشاغرة، بما يتوافق ومصلحة العمل.
5. الاستمرار في تدريب أعضاء لجان التوظيف ومتابعة التطورات في هذا المجال.
6. الاستمرار في استخدام الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المتخصصة.
7. الاستمرار في المحافظة على جودة الأداء المرتفع.

خاتمة:

تتم عملية اختيار وتعيين الموظفين في البلديات تحت قانون الهيئات المحلية في فلسطين، بالإضافة إلى قانون العمل الفلسطيني، ونظرا لوجود اختلاف في سياسات الاختيار والتعيين في البلديات، وجد أنه من الضروري البحث في واقع هذه السياسات، والسعي وراء ما إذا كان لها أثر على جودة الأداء أم لا، وتسعى هذه الدراسة إلى توصيف المشكلة توصيفا دقيقا والوقوف عند هذه المشكلات بهدف تقديم الحلول والاقتراحات المناسبة. حيث هدفت الدراسة التعرف إلى واقع سياسات الاختيار والتعيين في بلدية دورا، وجاءت أبعاد سياسات الاختيار والتعيين على الترتيب: (كفاءة القائمين على اختيار وتعيين الموارد البشرية، المهنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الطرق المتبعة في اختيار وتعيين الموارد البشرية، التحليل الوظيفي). كما تبين أن جودة الأداء في بلدية دورا مرتفع، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاختيار والتعيين وجودة الأداء في بلدية دورا. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام لتحليل الوظائف قبل البدء بإجراءات الاختيار والتعيين، والابتعاد عن التقديرات الشخصية لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.

المراجع:

- إرشيد، بيان. (2021). "تخطيط الموارد البشرية"، مقال علمي، موقع رواد.
- الجعبري، علي محمد أمين. (2021). ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل وعلاقتها بأداء الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- الجمال، سمير سليمان؛ وجردات، ناصر. (2021). "دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 3 (2). 11-37.
- خليل، سائد. (2022). "الجودة في الأداء المؤسسي سلسلة كتيبات تعريفية"، العدد السابع والثلاثين، صندوق النقد العربي.
- الشميمري، أحمد، وآخرون. (2014). "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة"، ط10، الرياض، العبيكان للنشر.
- القحطاني، محمد. (2008). "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل"، الرياض: العبيكان للنشر.
- القضاة، عبد الله. (2014). "مؤشرات قياس الأداء المؤسسي"، مقال، وكالة عمون الإخبارية.
- كافي، مصطفى يوسف. (2014). "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- المبعضين، صفوان والأكلبي عائض. (2013). "التخطيط في الموارد البشرية"، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد. (2016). "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- موسى، بكري. (2012). "إدارة الموارد البشرية".
- Eluan Josephine. (2021). "Effects of Cultural Factors on Employee Appointment: A Case Study of the Federal Medical Centre, Yenagoa, Nigeria."
- Feng li. (2019). "Corruption in the Selection and Appointment of Civil Servants in Ethnic Areas and Its Countermeasures."

Stardom University



Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies

**- Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies -
Issued quarterly by Stardom University**

3rd issue- 4th Volume 2026

ISSN 2980-3799

