



جامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان:

أثر الاستقطاب ، الاختيار و التعيين على الأداء
الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
" حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى "

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الإستاذ المشرف :

د/ يوسف بوكدرود

إعداد الطالبين :

* عتبة بن عتبة عبدالنور

* عزوز العربي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

- | | | |
|--------|-----------------------|------------------------|
| رئيسا | جامعة الجليلي بونعاما | - الدكتور زوبير محمد |
| مشرفا | جامعة الجليلي بونعاما | - الدكتور بوكدرود حميد |
| ممتحنا | جامعة الجليلي بونعاما | - الدكتور فرعون امحمد |

السنة الجامعية: 2018/2019



جامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان:

أثر الاستقطاب ، الاختيار و التعيين على الأداء
الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
" حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى "

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الإستاذ المشرف :

د/ يوسف بوكدرود

إعداد الطالبين :

* عتبة بن عتبة عبدالنور

* عزوز العربي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

- | | | |
|--------|-----------------------|------------------------|
| رئيسا | جامعة الجليلي بونعاما | - الدكتور زوبير محمد |
| مشرفا | جامعة الجليلي بونعاما | - الدكتور بوكدرود حميد |
| ممتحنا | جامعة الجليلي بونعاما | - الدكتور فرعون امحمد |

السنة الجامعية: 2018/2019



ملخص

هدف الدراسة الحالية هو معرفة اهمية الاستقطاب و الاختيار والتعيين في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين الدفلى لتوفير اليد العاملة المناسبة للمناصب الشاغرة وتحقيق الأداء المرغوب .

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي وعلى عينة بلغ عددها 40 فرد عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين الدفلى كمجال مكاني للدراسة .

لتحقيق اهداف الدراسة قسمناها الى اربعة محاور :

بدأً بالاستقطاب ، ثم الاختيار ، فالتعيين ، وبعد ذلك تطرقنا الى الاداء .

وعليه توصلنا الى النتائج التالية :

إن عملية التوظيف من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة فهي تنتقي الأفراد أصحاب الكفاءة المهنية لتولي المناصب الشاغرة في الوقت المناسب وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة الاقتصادية.

- باعتبار أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المؤسسة لأنها تهتم بالموارد البشري، إلا أن اغلب المؤسسات لا توليها المكانة التي تستحقها

ABSTRACT :

The aim of the current study is to know the importance of polarization, selection and appointment in the Algerian Water Establishment, Ain Al-Dafla branch, to provide suitable manpower for vacant positions and achieve optimal performance.

In the study, we relied on the descriptive approach and on a sample of 40 individuals working at the Algerian Water Establishment, Ain Dafla branch, as a local area for study.

To achieve the objectives of the study we divided into four axes:

He began to polarize, then choose, and then we went to work.

We have reached the following conclusions:

The recruitment process is one of the most important operations carried out by the institution is selecting competent individuals to take up vacant positions in a timely manner and this is a positive answer to the economic institution.

-As the function of human resources management is the most important functions of the institution because it cares about the human resource, but most institutions do not give it the place it deserves

الإهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقيهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما...

إلى والديا العزيزين أدامهما الله لي...

إلى إخوتي و أخواتي .

إلى كل من ساعدني على انجاز هذه المذكرة

وإلى كل من سقط من قلبي سهوا

أهدي هذا العمل

عَبَّةُ بن عَبَّةِ عبد النور
عَبَّةُ بن عَبَّةِ عبد النور

الإهداء

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

إلى والدي أطال الله في عمرهما من

إلى إخوتي و أخواتي و أبنائهم جميعا

إلى زوجتي رقيقة دربي و ابنائي محمد ، صلاح الدين ، نفران

.أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

العربي عزوز

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا

الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص

بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور يوسف بوكدرون الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث كما لا

ننسى عمال و إدارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى

عتبة بن عتبة عبد النور و عزوز العربي

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الاهداء.....	
الشكر.....	
الملخص.....	
الفهرس.....	
I قائمة الجداول.....	
II قائمة الأشكال.....	
أ المقدمة.....	
الفصل الأول: استقطاب إختيار و تعيين الموارد البشرية والاداء في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد الفصل.....	05
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاستقطاب والاختيار والتعيين.....	06
المطلب الأول: ماهية الاستقطاب ، الاختيار و التعيين.....	06
المطلب الثاني: الأسس التي تقوم عليها عملية الاستقطاب بالاختيار والتعيين.....	18
المطلب الثالث : معوقات و أهداف سياسة الاستقطاب الاختيار والتعيين.....	18
المبحث الثاني : الاداء في المؤسسة الاقتصادية.....	21
المطلب الاول: مفهوم الاداء في المؤسسة.....	21
المطلب الثاني : أنواع الاداء في المؤسسة.....	21
المطلب الثالث : اهمية الاداء في المؤسسة.....	23
المبحث الثالث : الدراسات السابقة.....	24
المطلب الأول:دراسات متعلقة بالاستقطاب الاختيار والتعيين.....	24
المطلب الثاني : دراسات متعلقة بالاداء في المؤسسة الاقتصادية.....	26
المطلب الثالث :التعليق على الدراسات السابقة.....	28
خاتمة الفصل.....	29
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين الدفلى.....	30
تمهيد الفصل.....	31
المبحث الاول : تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين الدفلى.....	32
المطلب الاول : نشأة المؤسسة.....	32
المطلب الثاني: مهام الجزائرية للمياه.....	32

38	المبحث الثاني : سيرورة عملية التوظيف في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين الدفلى.....
38	المطلب الأول: طرق التوظيف في مؤسسة الجزائرية للمياه.....
38	المطلب الثاني : شروط التوظيف.....
39	المطلب الثالث: مراحل التوظيف.....
40	المبحث الثالث : تشخيص سيرورة التوظيف على الاداء في مؤسسة الجزائرية للمياه فرعين الدفلى
40	المطلب الاول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
43	المطلب الثاني: تفسير مجالات الدراسة
56	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات TEST.OneSample T
60	الخاتمة
63	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلي و الخارجي	19
(1/1)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	27
(02)	مقياس ليكرت الخماسي	41
(03)	الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان	41
(04)	صدقوثباتالإستبانة	42
(05)	توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة	42
(06)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	43
(07)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	43
(08)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	44
(09)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	45
(10)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	46
(11)	عبارات عينة الدراسة حول الاستقطاب	48
(12)	عبارات عينة الدراسة حول الاختيار المرشحين	50
(13)	عبارات عينة الدراسة حول التعيين في المؤسسة	52
(14)	عبارات عينة الدراسة حول الاداء	54
(15)	اختبار T للاستقطاب	56
(16)	اختبار T للاختيار	57
(17)	اختبار T للتعيين	57
(18)	اختبار T للأداء	57

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	خطوات عملية استقطاب الموارد البشرية	6
(02)	المصادر الداخلية والخارجية لعملية الاستقطاب	9
(03)	العلاقة بين الوظيفة والفرد الذي يشغلها	12
(04)	إجراءات عملية الاختيار	13
(05)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه	34
(06)	نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس	34
(07)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	44
(08)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	45
(09)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	46
(10)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	47

مقدمة عامة

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية، الاجتماعية وخاصة الاقتصادية التي شهدها القرن الماضي، فكانت لهذه التحولات آثار مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات المالية والمؤسسات الاقتصادية والذي شهد بدوره تطورا ملحوظا بعد النكبة التي شهدها العالم في أواخر العشرينيات من القرن قبل الماضي.

وكانت المؤسسة الاقتصادية مستهدفة من كل هذه التغيرات حيث أخذت على عاتقها الكفاءة والفعالية، وهذه الأخيرة يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على القيام بالنشاط الموكل إليها لتحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة، كما ساهم ذلك في تطور المؤسسة الاقتصادية والذي أدى إلى تشعب وظائفها ومهامها، حيث أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكونها وتعدد الوظائف المكونة لها وتشابكها، هذا ما أدى إلى الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية نظرا لدورها الهام في المحافظة على الأداء المثالي للمؤسسة وكذلك وجود أداة إدارية تقوم بمتابعة هذه النظم الرقابية، إذ ترغب إدارة المؤسسة دائما في التحقق من أن نظم الرقابة التي قامت بوضعها تعمل بطريقة مرضية وسليمة.

بالإضافة إلى تزايد التحديات العالمية التي تواجه المؤسسات اليوم ، والمتمثلة في المنافسة ونظم تكنولوجية المعلومات وظهور الإدارة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة، تزايد أهمية ودور الموارد البشرية في النهوض بهذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المرغوبة بكفاءة وفعالية، في ظل كل هذه التغيرات أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد مناخ يسمح بتطوير كفاءات وإختيار وتعيين الكفاءات من أجل النهوض بالوضع الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية وزيادة النمو والأرباح وزيادة الميزة التنافسية، ومن هنا يبرز الدور الكبير الذي تلعبه هذه العملية في الحفاظ على ديمومة المؤسسة الاقتصادية.

ومما سبق نتجت الحاجة لسن مراجع وإجراءات من أجل الاستقطاب والإختيار والتعيين في المؤسسات الاقتصادية.

1- إشكالية الدراسة:

بغية الإلمام بموضوعنا بدراسة وافية وأكثر تفصيلا، سنحاول الإجابة في مذكرتنا عن الإشكالية التالية:

"كيف تساهم عملية الاستقطاب ، الإختيار والتعيين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ؟

2- الأسئلة الفرعية:

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

➤ ما المقصود بالاستقطاب، وما هي خصائصه وكيفية الوصول إلى أهدافه المرجوة ؟

➤ كيف تتم عملية الإختيار في المؤسسة الاقتصادية ؟

➤ ما هي معايير الإختيار ومصادره ؟

➤ ما هي مختلف مراحل الإختيار والتعيين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى ؟

3-فرضيات الدراسة:

- للإجابة عن التساؤلات السابقة من أجل الإلمام بالإشكالية نقوم بصياغة الفرضيات التالية:
- الإستقطاب هو بداية العملية لجذب العمال نحو المؤسسة الاقتصادية.
- الإختيار هو عملية بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد لشغل عمل معين.
- التعيين هو عملية تثبيت الشخص المناسب في المنصب المناسب.
- الاداء الامثل للمؤسسة هو نتيجة حتمية لحسن سيرورة عملية التوظيف

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن عملية الإستقطاب والإختيار والتعيين تعتبر عملية بالغة الأهمية في المؤسسة الاقتصادية عن طريق تعيين الكوادر والإطارات الكفأة من أجل شغل المناصب الحساسة للنهوض بالمؤسسة وتعظيم الربحية.

5- أهداف الدراسة:

- محاولة إظهار أهمية عملية الإستقطاب والإختيار والتعيين داخل المؤسسة باعتبارها أداة فعالة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تقييم عملية الإستقطاب والإختيار والتعيين داخل المؤسسة الاقتصادية.

6-مبررات اختيار الدراسة:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب موضوعية وذاتية:

أ-الأسباب الموضوعية:

- الضعف الذي تعانيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هذا المجال نظرا لحدائتها ومحدوديتها.
- تواجد المؤسسة الاقتصادية في بيئة مليئة بالمخاطر والمنافسة الشرسة التي خلقتها المؤسسات الخارجية أوجب الاهتمام بالعنصر البشري كأداة لتحقيق الفرق.

ب-الأسباب الذاتية:

- ميول شخصية إلى إحتراف مهنة مسير الموارد البشرية.
- إرادة الباحث في مواصلة البحث في هذا المجال.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع.

7- حدود الدراسة:

سوف نتطرق إلى موضوع عملية الإستقطاب والإختيار والتعيين للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال إلقاء الضوء على الإختيار والتعيين للموارد البشرية، مع التركيزعلى دراسة حالة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى.

8- المنهج المتبع في الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة وإختبار صحة الفرضيات إعتدنا في الجزء النظري على المنهج التاريخي التحليلي ومن ثم المنهج الوصفي التحليلي أما الجانب التطبيقي لدراستنا فقد إعتدنا على أسلوب الوصفي والاستنتاج.

9- صعوبات الدراسة:

إن أكبر عقبة واجهتنا في إعداد هذا العمل تكمن في الجزء التطبيقي نظرا لأن الموضوع متعلق بعملية الإستقطاب والإختيار والتعيين في المؤسسة الإقتصادية لأن هذه الوظيفة تتطلب السرية التامة والحرص الشديد على الأمانة المهنية، لهذا فقد كانت دراستنا في شكل مقابلات شفوية مع القائمين بمصلحة المستخدمين والوسائل العامة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلوالذين ساعدونا قدر الإمكان في حدود القانون ونحن بدورنا نتفهم ذلك.

10- هيكل الدراسة:

لدراسة الموضوع دراسة وافية، سنتناول الموضوع في فصلين، تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم خاتمة. يتناول الفصل الأول الاستقطاب إختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث

الأول منه لتعريف عام حول الاستقطاب و الإختيار والتعين، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتعريف عام حول الاداء أ أنواعه وأهميته أما المبحث الثالث فتطرقتنا من خلاله الى دراسات سابقة حول "الاستقطاب و الإختيار والتعين" و "الاداء" باللغة العربية ولغة اجنبية لكل دراسة مع التعليق عليها .

أما في الفصل الثاني والمعنون بدراسة حالة فقمنا بعرض الجانب التطبيقي و المتمثل في استبيان للأداء الوظيفي لعمال تم توظيفهم لدى المؤسسة .

**الفصل الأول : إستقطاب وإختيار وتعيين
الموارد البشرية والأداء في المؤسسة
الاقتصادية**

تمهيد الفصل:

تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءة الانتاجية، وتمثل عملية الاختيار عنصرا مهما في خطة تنمية الموارد البشرية، تحدد الخطة كيفية إستقطاب وإختيار وتعيين الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف الكفاءة الانتاجية، وتعمل وظيفة الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عاملا أساسيا من عوامل نجاح تنمية الموارد البشرية هو مدى توفيق الادارة في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سلمية، اذن تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لابد للإدارة من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين واختيار أصلحهم لها.

ومن أجل الاحاطة بموضوع الاختيار والتعيين قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي كالاتي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاستقطاب والاختيار والتعيين

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الثاني : الاداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاستقطاب والاختيار والتعيين

يعتبر الفرد العنصر الأساسي والمهم في المنظمات، به تزدهر وتنمو و به تتحط، حيث تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لأننا لا يمكننا أن ندير أي منظمة بدون أفراد حيث أن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم واستقطاب الجيد فيمكنه أن يطلق الإمكانيات المنظمة العنان مما يؤدي إلى أفضل النتائج، وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي للإدارة حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى الطرق المثلى لكل من عملية الاستقطاب والاختيار وتعيين بإضافة إلى صيانة والمحافظة على هذا المورد البشري .

المطلب الأول: ماهية الاستقطاب والاختيار والتعيين

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم ويطلق على هذه الوظيفة باستقطاب.

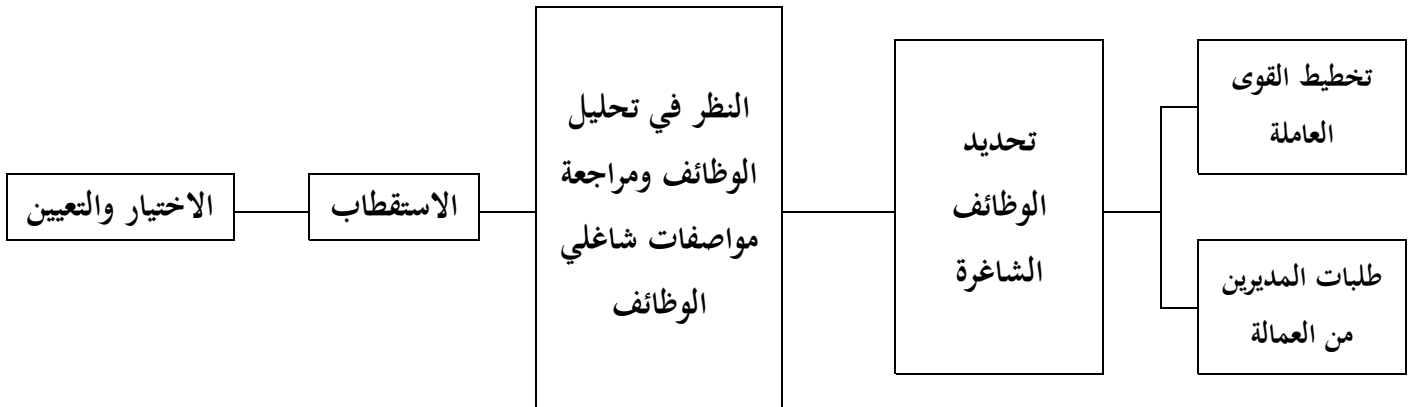
1- الاستقطاب:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة¹.

ثانياً : خطوات الاستقطاب الموارد البشرية :

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه الخطوات:

الشكل رقم (01): خطوات عملية استقطاب الموارد البشرية²



1- 2- أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر تانيس ، 1999 ، ص 141 .

ويتضح من خلال الشكل التالي أن عملية استقطاب الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية¹:

- 1 - **تخطيط القوى العاملة**: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا للخطط الإنتاج و العمل على الفترة القادمة .
 - 2 - **طلبات المديرين من العمالة** : وتتضمن هذه الخطوات تحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية وذهنية والقدرات والمهارات .
 - 3 - **تحديد الوظائف الشاغرة**: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
 - 4 - **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف**: بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من ضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها .
 - 5 - **الاستقطاب** : وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة .
 - 6 - **الاختيار والتعيين** : وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين .
- ثالثا : مصادر الاستقطاب .**

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وتعرض فيما يلي لهذه المصادر :

1 : المصادر الداخلية :

والمقصود بالمصدر الداخلي في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر :

- **الترقية** : ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف إشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

أ / تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية .

ب / رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وان منظمتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل .

- **النقل الوظيفي** : ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .

مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات¹.

إعلان داخلي : عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة حتى يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شاغلها².

2 : المصادر الخارجية : ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم هذه المصادر إلى مصادر عديدة أهمها .

التقدم المباشر للمنظمة : تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب الوظائف وتقوم المنظمة بعد ذلك باحتفاظ البيانات طالبي الوظيفة و تصفيتهم حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم .

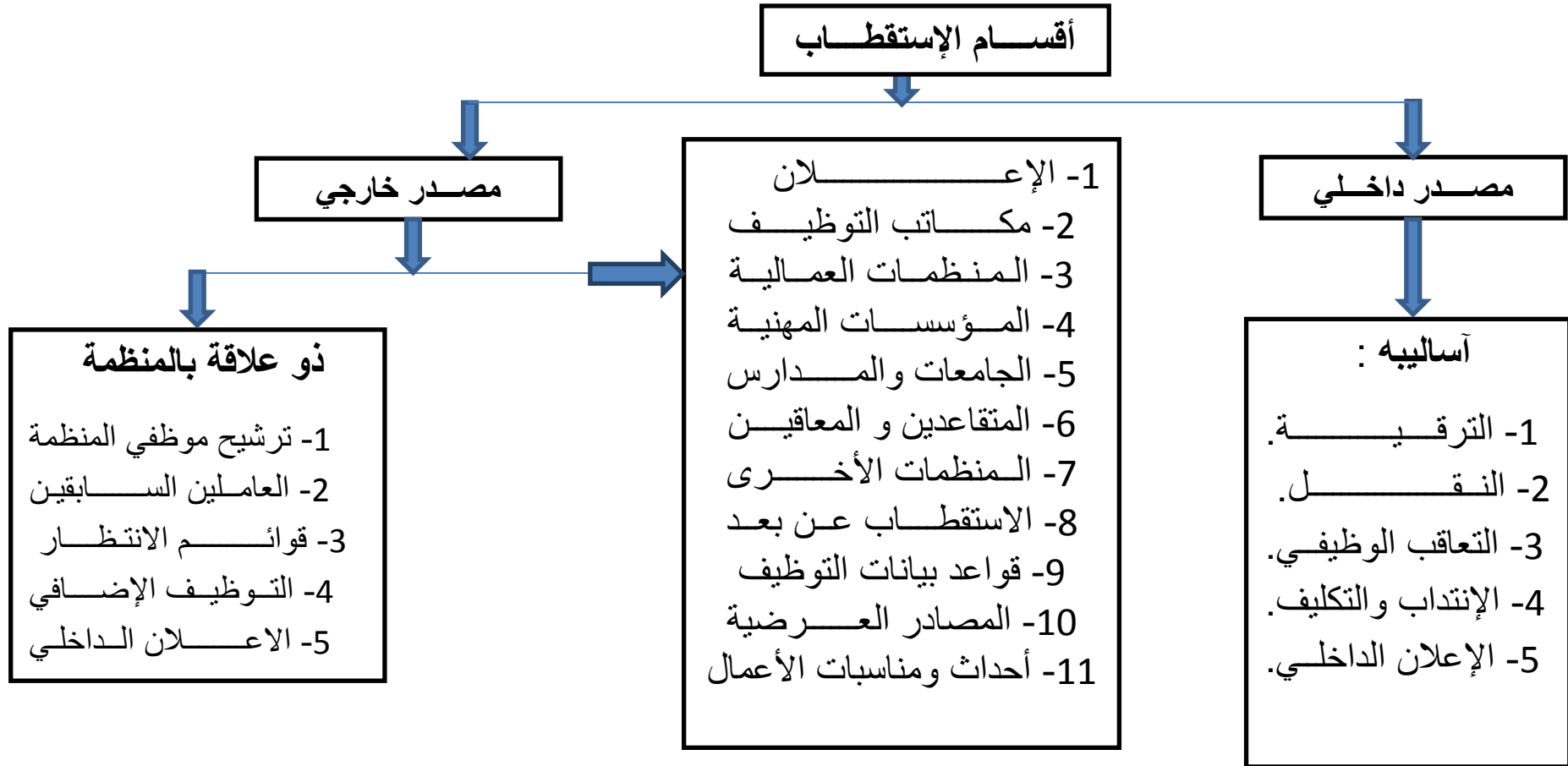
الإعلان : تقوم المنظمة بإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجالات و الدوريات المتخصصة وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها .

النقابات العمالية: ويبرز أهمية دور النقابات العمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في المهنة.

المنظمات المهنية : تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض التأهيل، نقوم بتدريبهم واحتياجاتهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد.

1- سهيلة محمد عباس ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 150 .

2- المرجع نفسه ، ص 154 .



شكل (2) : المصادر الداخلية والخارجية لعملية الاستقطاب.

المصدر : د . قيصر علي هادي ، محاضرة في استقطاب الموارد البشرية

رابعاً: أساليب الاستقطاب.

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفي وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل لها.

✓ الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوبة شغلها وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة يقوم بما يلي :

(1) دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

(2) تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.

(3) اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء والمشاهدين.

(4) إن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعته وظروف العمل.

✓ استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: وهؤلاء المستقطبين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن وجهات عملهم.

✓ دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة : تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد المؤتمرات¹، حيث تقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها حيث تختلف الرغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها.

2- ماهية الاختيار

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة ، بحيث يتجلى مدى نجاح ادارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سلمية أي اختيار الفرد المناسب للوظيفة المناسبة حتى تتكامل وظائف المنظمة عامة.

أولاً : تعريف الاختيار وأهميته

أ-تعريف الاختيار :

يمكن إعطاء التعاريف حول الاختيار وهي كما يلي:

التعريف الأول: وظيفة الاختيار هي "العملية التي بمقتضاها تستطيع ادارة الأفراد أن تفرق بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث الصلاحية لأداء هذه الوظيفة"².

1-أحمد ماهر، نفس المرجع السابق ، ص 153

2-كامل بربر، ادارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت -1997- ص81.

بمعنى آخر ينطوي على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة من ناحية أخرى.

التعريف الثاني: وظيفة الاختيار هي : "العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك"¹

بمعنى آخر عملية الاختيار الى التوفيق بين واجبات الوظيفة ومؤهلات ومهارات الفرد الطالب للعمل.

التعريف الثالث: تعرف عملية الاختيار : "بأنها العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون الى فريقين ،فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة ، وفريق ترفضه أو تؤوله"²

وبناء على ماسبق من تعاريف يمكن اعطاء التعريف الشامل التالي: "الاختيار هي العملية التي تسمح للمؤسسة بتعيين أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة من أجل زيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ب- أهمية عملية الاختيار

إنطلاقاً من مفهوم عملية الاختيار تبرز أهمية الأفراد وتعيينهم على أسس سليمة، فالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الاهداف هي الاسس العملية في مجال إختيار العاملين بالمؤسسة وإلحاقهم بالأعمال التي تتوافق مع استعداداتهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند الى مبدأ موضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو أمر له أثر بالغ في رفع الكفاءة الانتاجية لمؤسسة، بالإضافة الى ما تقدم فان أهمية عملية الاختيار العاملين ترجع الى مايلي:

إن أداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائماً الى حد كبير على درجة أداء مساعديه، إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، وبذلك فان إنجاز رئيسهم لا بد أن يتأثر هو الآخر، وبذلك على الإدارة أم تفرز وتتعرف على الاشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا قدامهم على الباب وليس بعد.

إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المؤسسة مهم بسبب التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في جذب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يجب الاهتمام باختيار العاملين حتى لتضيق تلك النفقات والمصاريف دون أي هدف، زوالي يتمثل في إختيار الأشخاص المناسبين.

إن عملية الإختيار السليم مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية اجراءات الاختيار، إذ أن تشريعات معظم الدول تنص على ضرورة المساواة في التعيين والمحاكم في كثير من الدول تتطلب ضرورة اجراء التقييم الفعال لإجراءات الاختيار والتعيين حتى يضمن ألا يكون هناك تمييز غير عادل في التعيين.

لهذه الأسباب تعتبر اجراءات الاختيار الفعالة أساسية، زمنه يتسنى اختيار أحسن الأفراد الكفاء والمستحقين لشغل الوظائف الشاغرة، وبالتالي تحقيق الهدف الذي يسمح بحصول الأفراد على مناصب عمل يمكنهم من زيادة الاداء ومنه زيادة الكفاءة الانتاجية .

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998- ص237.

2- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد، اشراك للنشر والتوزيع ، مصر - 2001- ص41.

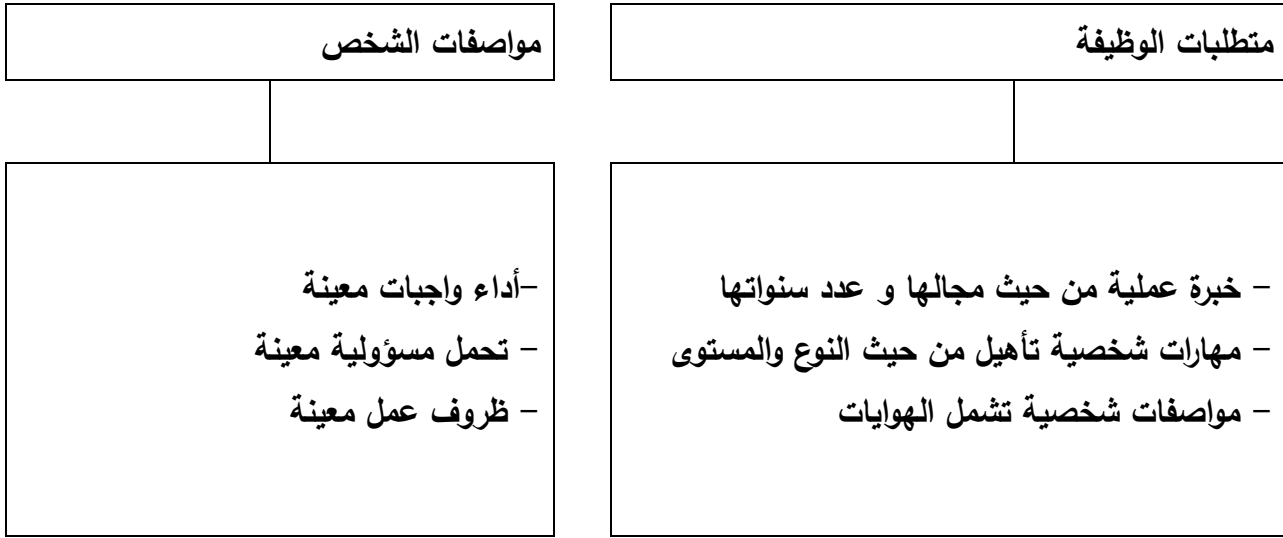
ثانيا : القائم بعملية الاختيار

يقوم المديرون التنفيذيون بعملية الاختيار ،وذلك في المنظمات الصغيرة، أما في المنظمات الكبيرة فان قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتسريب الادريين التنفيذيين على تطبيقها.

ويتعاون المديرون التنفيذيون مع ادارة الموارد البشرية في عملية أالاختيار خاصة في مرحلة قرار الاختيار النهائي.¹

ومن أجل الحصول على أحسن اختيار فان ادارة الموارد البشرية تسعى الى تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة كما هو موضح في الشكل الاتي

الشكل رقم(03): العلاقة بين الوظيفة والفرد الذي يشغلها



المصدر: علي السلمي ، مرجع سابق، ص237

ثالثا: سياسات عملية الاختيار

يرتكز الاتجاه الحديث في عملي الاختيار على النواحي الايجابية في الأفراد أي التعرف على مدى مناسبة الفرد للعمل في المؤسسة ومدى صلاحيته ومؤهلاته ، وهذا يتطلب اجراءات ومعايير لاختيار الفرد المناسب في المكان .

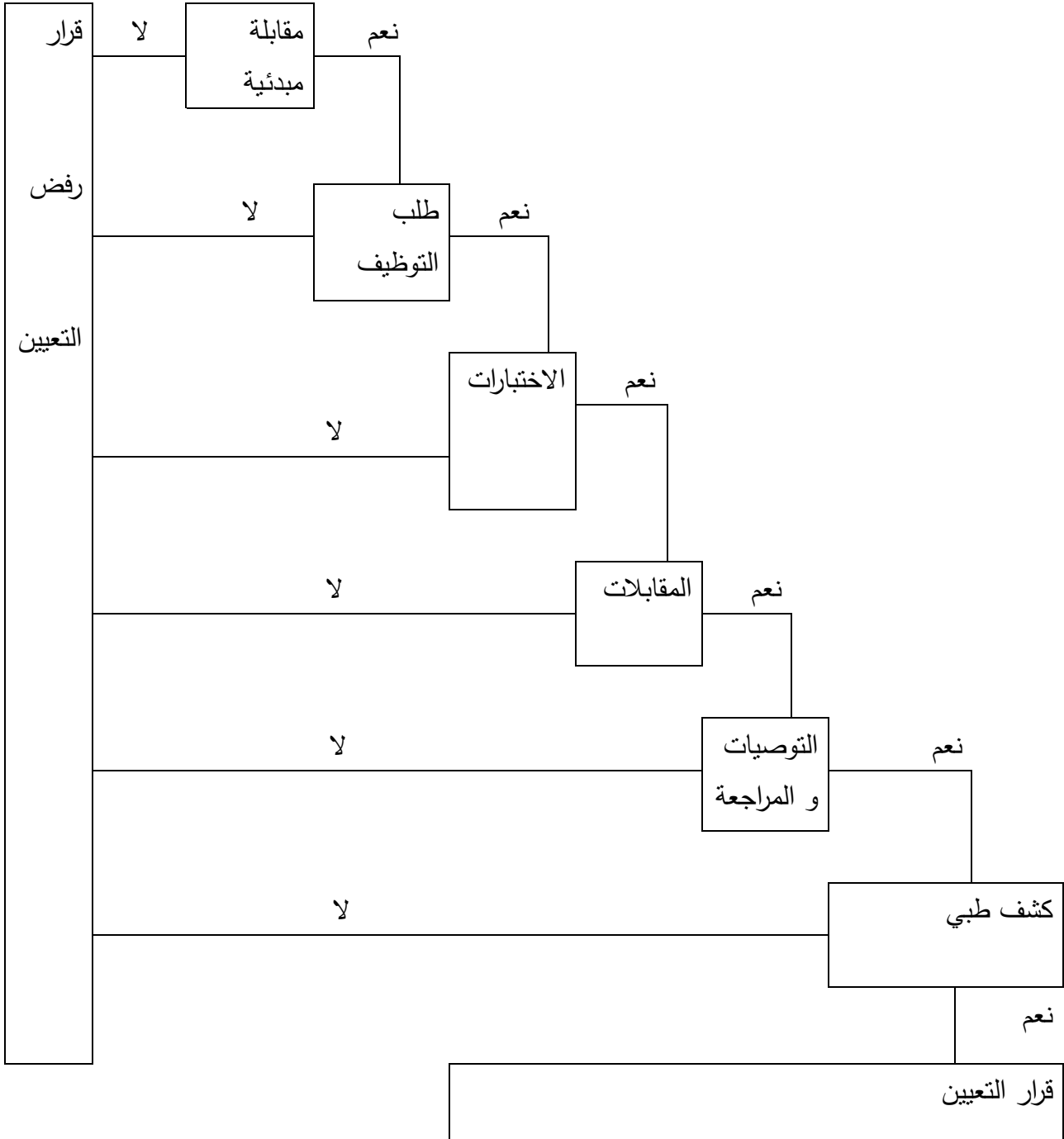
1) اجراءات عملية الاختيار

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين وتتمثل هذه الخطوات في: المقابلة المبدئية ، وطلب التوظيف، الاختيارات والمقابلات، التوصيات ، ومراجعة المزكين والكشف الطبي ثم التعيين.

1- أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر تانيس ، ص 155

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): اجراءات عملية الاختيار



المصدر: أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق - ص 159

ثالثاً: معايير عملية الاختيار : تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات يجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل: التعليم، الخبرة، الصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة.

وينبغي على المؤسسة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد المعايير بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء تتمثل هذه المعايير في:¹

أ- مستوى التعليم: تتطلب وظيفة من الوظائف مستوى معين من المعرفة العلمية ، وقد تكون هذه المعرفة أو التأهيل محدد في بطاقات تصنيف ،ويقوم مدير الموارد البشرية أو الإدارة أشمل بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الاعلان عن شغل الوظائف ، وهذا ما يتطلب تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وحتى تحدد جهة التخرج، كأن تكون شهادة البكالوريا أو ليسانس.

فعلى سبيل المثال اذا طلبت احدى المؤسسات شغل وظيفة محاسب فإنها قد تشترط الحصول على شهادة ليسانس علو شعبة المحاسبة بتقدير جيد.

ويعتبر المستوى التعليمي مؤشر للقدرة الحالية للفرد ،وعلى ادارة الموارد البشرية أن تحدد نوع من التأهيل العلمي الذي يناسب الوظيفة.

ب-الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن الخبرة تجعل ممارسة العمل أمر سهل بالنسبة لشاغل الوظيفة، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها نفس العمل، وفي المنظمات والمؤسسات الجديدة نجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبيرة، أما في المنظمات الكبيرة (القديمة) فإنها تميل الى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل، ويكون المبرر في ذلك هو خفض تكلفة العمالة وإتاحة فرصة الترقى أمام العاملين الحاليين بالمؤسسة.

الصفات البدنية (الجسمانية): تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتحمل أو قوة البدن أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط أساسي للتعيين في وظيفة مضيئة جوية وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة وبعض الفنادق الفاخرة بمستوى من الأناقة والجمال في حين نجد بعض المؤسسات يفضلون الرجال على العنصر النسوي في وظائف معينة داخل الورشات والأقسام الانتاجية وذلك راجع الى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً الذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

ج- الصفات الشخصية : تشير هذه الصفات الى نمط شخصية الفرد، فمثلا عندما تكون الحالة لاجتماعية للفرد، هذا الفرد يكون مستقر نفسياً، وإن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وإن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب ومن بين هذه الصفات، الأفراد متوسطو العمر بحيث يفترض أنهم أكثر استقراراً، كما نجد بعض المؤسسات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم، وتجري لهم بعض

1-أحمد ماهر ،نفس المرجع السابق، ص 156

الاختبارات لهؤلاء الأفراد، فنجد أن موظفو العلاقات العامة وموظفو الاختبارات ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين ولا يميلون الى العزلة والانطواء على النفس.

د- المعرفة السابقة للشخص: تلعب دورا مهما في اتخاذ قرار الاختيار، فبالمرعاة الاشتراطات السابقة فإنه عند تقديم الفرد المتقدم للعمل الى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد الأقارب أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق فيهم، فإنه لا شك أن تكون فرصته أحسن من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

هـ- مصادر عملية الاختيار ومزايا وعيوب هذه المصادر : تبدأ عملية الاختيار أساسا من الوقت الذي ينتهي فيه من اعداد خطة القوى العاملة التي تحدد احتياجات المؤسسة من الأفراد ذات التخصصات المختلفة وبإعداد محددة وبناء على تلك المعلومات تبدأ إدارة الموارد البشرية في عملية مسح لمصادر الأفراد المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية بهدف اكتشاف الأفراد المناسبين للعمل بها.

1. -المصادر الخارجية: تعتبر المصادر الخارجية للأفراد عن سوق العمل بصفة عامة، وتتوقف درجة سعي المؤسسات للحصول على احتياجاتها من الأفراد على العوامل نذكر منها:¹

- ✓ نوع العمل المطلوب شغله ودرجة أهميته.
- ✓ درجة توفر التخصصات في المجتمع الذي توجد به المؤسسة.
- ✓ المنافسة التي تواجه المؤسسة في سوق العمل.
- ✓ احتمال الحصول على الأفراد على مستويات أعلى من الكفاءة.
- ✓ ضمان السرعة في الشغل المناصب التي تخلو فجأة دون أن يتم اعداد من يشغلها.
- ✓ تطعيم المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة ومختلفة عن الأفكار ووجهات النظر السائدة وذلك لضمان التجديد والابتكار في المؤسسة.

وقد تلجأ المؤسسة الى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة ، وأهم

المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء اليها هي:

- طلبات الإستخدام و قوائم الإنتظار .
- الإعلان على الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلام و الإعلام المختلفة مثل المذياع، التلفاز والأنترنيت والصحف والمجلات .
- الجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة.
- مكاتب التوظيف أو وكالات الإستخدام العامة والخاصة.
- نقابات العمال .
- توصيات العاملين في المؤسسة.

2. المصادر الداخلية: وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد أساسا عند تعبئة الوظائف الشاغرة على العاملين فيها الذين تتوفر

فيهم المتطلبات و المؤهلات لذلك، يستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان وهما:

➤ **الترقية من الداخل:** ويقصد به ترقية أحد العاملين في المؤسسة إلى الوظيفة الشاغرة، والتي تكون في الغالب ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس القسم، كما يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة.

➤ **الإعلان والتنافس:** وهذا يعني القيام بالإعلان داخليا وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المؤسسة، أو عن طريق إصدار وتوزيع هذه الإعلانات على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة، مع تحديد متطلباتها ومؤهلاتها، وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد بأنه مؤهل لتلك الوظيفة.

3-تعريف التعيين (تعريفه، الترشيح للتعين، الكشف الطبي)

أ-1) **تعريف التعيين:** هي المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعين.

أ-2) تعريف التعيين:

الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختبار وأخيرالتعيين وخطوات الاختيارالتي تنتهي عادة أما بقبول المتقدم للوظيفة أوعدم قبوله¹.

ب) يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي²:

إصدارقرارالتعيين والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة وأخيرا التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.

1-إصدار القرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

2-التهيئة المبدئية: تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها . وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل ومن أجل أن تؤدي عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الايجابية وتحقق الأهداف المتوخيات منها يجب عدم المغالاة فيها.

1- منير زكريا أحمد عدوان ،واقع سياسية الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف في قطاع غزة ،

مذكرة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، سنة 2011، ص ، 50.

2- نفس المرجع ، ص 50

3- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة :سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة ، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسة المباشر ، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصلة أو تحويله إلى عمل آخر.

4- تثبيت الموظف وتمكينه :بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته وبفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف، وأنحسن أداء العمل لايتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.¹

ج) الترشيح للتعين :بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة، وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين، ويتوقف للتعين النهائي عادة على اجتياز المترشحين للفحص الطبي بنجاح.²

د) الفحص الطبي : وهي تقرير سلامة الأشخاص بصورة عامة ولياقتهم الصحية لعمل معين بصورة خاصة، ولكي نبعد أي ادعاء مقبل يرفعه العاملون للمؤسسة من كونها مسؤولة عن اصابات أو أمراض سابقة وحتى تمنع تسرب العدوى للعاملين.³

1- منير زكريا أحمد عدوان، نفس المرجع السابق ، ص 51.

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص ص، 95 - 96

السيد عليوة، نفس المرجع السابق ، ص 345

المطلب الثاني: الأسس التي تقوم عليها عملية الاستقطاب الاختيار والتعيين.

على أي منشأة أينما كانت أن تراعي الاعتبارات التالية:

- 1- إعتقاد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك.
- 2- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنشأة.
- 3 - عوامل أخرى مثل:
 - القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.
 - تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها، سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية.
 - عوامل مساعدة أخرى مثل : السن، الجنس، المظهر والشخصية.

المطلب الثالث : معوقات و أهداف سياسة الاستقطاب ، الاختيار والتعيين.

1) معوقات الاستقطاب الاختيار والتعيين¹.

أ- معوقات الاستقطاب

أولاً : داخلية

- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية . إذ أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية و التوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم .
- فشل الاستقطاب الداخلي في حال عدم دعم القيادة العليا لبرامجه.
- قد يؤدي التعيين من الدخلى إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات . فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فإنه يجب اتخاذ الحذر ، لضمان تولد الأفكار الجديدة ، و الابتكارات و عدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نتم بها من قبل .

ثانياً : خارجية

- صعوبة جذب و تقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم.
- طول فترة تكليف الفرد مع المنظمة . فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً أطول للتعرف على العمل و للتكيف مع المنظمة . مما يسبب مشاكل للمنظمة ، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات و إجراءات المنظمة.

1- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2003، ص 140

- الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة ، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء .

جدول رقم (1) : مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلي و الخارجي

العيوب	المزايا	مصادر الاستقطاب
<p>1- صراع حول الترقية</p> <p>2- فشل الاستقطاب الداخلي في حال عدم دعم القيادة العليا لبرامجه.</p> <p>3- شعور الأفراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.</p> <p>4- عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصدر الداخلية</p>	<p>1- معرفة الأفراد للمؤسسة.</p> <p>2- تكلفة استقطاب وتدريب متدنية.</p> <p>3- ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد.</p> <p>4- الاستفادة من خبرات العاملين.</p>	المصادر الداخلية
<p>1-عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة.</p> <p>2-قبول مشكك به من الأفراد الجدد.</p> <p>3- تكاليف مرتفعه ومدة تأقلم طويلة الأمد.</p>	<p>1- أفكار جديدة ودم جديد</p> <p>2- التكيف السريع للأفراد</p> <p>3- مهارات ومعارف جديدة</p>	المصادر الخارجية

المصدر : خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2003، ص 142

ب - معوقات الاختيار و التعيين :

- عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصدر الداخلية
- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما يعكس بتهئية مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية من جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.

- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوظيفي والتحديد مما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها.
- عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.
- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بأدائها.
- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

2 (أهداف سياسة الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

إن عملية الاستقطاب تشكل ركناً، من ثلاثة أركان لعملية التوظيف، إضافة إلى الاختيار والتعيين، وتسعى عملية الاستقطاب الناجح، في تحقيق الأهداف الآتية:

1. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف، وبأقل تكلفة ممكنة.
2. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار، من خلال جذب أفراد مناسبين، يتم الاختيار النهائي من بينهم. 3.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية، التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.
4. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية، وينبغي أن تقوم المنظمة بمراعاة مجموعة من العوامل، عند أدائها لعملية الاستقطاب، منها:

أ* عوامل بيئية: مثل سوق العمل، التركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية، مستويات المعيشة، الدخل... إلخ.

ب* القيود والمحددات الحكومية.

ت* عوامل تنظيمية: مثل جهود ونشاطات المنظمة، في مجال الاستقطاب والإجراءات الخاصة بموازات عملية الاستقطاب أو السياسة الإعلانية.

من أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين :

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
- تحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

المبحث الثاني : الاداء في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول : مفهوم الأداء في المؤسسة

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والاقتصار عليه يعد غير كافٍ للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث. وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسیر يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة **PERFORMARE** التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منه الفظة **PERFORMANCE** وأعطته معناها¹. ويرى بعض الباحثين فيه مايلي "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها والفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف و الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك².

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها. ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريباً، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ماهي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

المطلب الثاني : أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة ، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1-Abdellatif Khemakhem, *la dynamique du contrôle de gestion*, Dunod, 2 ed, Paris, 1976,P. 310.

2- نفس المرجع ص 311 .

1- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية¹:

-الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

-الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

-الأداء المالي :ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ، موارد مالية ،موارد مادية.

ب-الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده .فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ،ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات . فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.

2- حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ- الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها . فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة .ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف ،فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

1- Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

ب- الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي ، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى .وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة ،وكما سبق الإشارة إليه ،أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3- حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذ المعيار وبشدة بالتنظيم ،لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية :وظيفة المالية ،وظيفة الإنتاج ، وظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق ، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

4- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي¹

المطلب الثالث : أهمية الأداء

يعتبر الاداء من اهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور و تنظيم الاقتصادي ، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع و التي تأمن إنطلاقة نحو الحضارة و الرفاه الاجتماعي ، الذي يبنى بالدرجة الاولى على اساس التركمات المادية و المالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على الدخل القومي² . ولهذا كان الاهتمام بقياس الاداء منذ القدم ، فقد كان فريديريك تايلر الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها قصد الوصول الى الوقت اللازم لادارة الالة و توقيفها . ولقد كان جوهر الدراسة التي اجراها تايلر هي انه هناك مجموعة من تفاضيل الحركات تشترك في عمليات كغيره بحيث اذا امكن مشاهدة كل هذه الحركات و دراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاص بها³ .

نلاحظ من خلال ما سبق ان النظرة الى الاداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للافراد لتحديد معدات الاداء و لكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001 ، جامعة بسكرة،ص 89.

2- عقيل جاسم عبدالله ، في تقييم مشروعات، دار الحامد للنشر ، 1999 ، ص 189 .

3- فارق محمد السعيد راشد ، تنظيم الصناعي و الاداري ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر ، 2001 ، ص 103 .

المطلب الاول : دراسات سابقة متعلقة بالاستقطاب الاختيار و التعيين

اولا : دراسة باللغة العربية :

- دراسة سابقة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة الموارد البشرية
- من اعداد الطالب: منير زكريا أحمد عدوان
- بعنوان: واقع سياسة الاختيار والتعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف
- السنة الجامعية: 2011
- بالجامعة الاسلامية بغزة

تطرقت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاستقطاب الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار و التعيين ، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وهدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (900) موظف، وبلغ حجم العينة (187) موظفا، للتحليل SPSS واستخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، واستعان أيضا ببرنامج الإحصائي.

نتائج الدراسة :

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج إلى تحسين.
- عملية التخطيط للقوى العاملة) تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة (تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج إلى تحسين.
- تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة .
- أن القائمين على عملية الاختيار و التعيين من ذوي الكفاءة الجيدة.
- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي .

ثانيا : دراسة باللغة الأجنبية :

عنوان الدراسة : إدارة عمليات توظيف الطلاب في المؤسسات التعليمية الخاصة في الكاميرون: دراسة حالة
ISTDI

الطالب: Clovis Kamer TAKOUTSAP:

جامعة : Douala – MBA

السنة الجامعية: 2009

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في التحسن من خلال تبسيط إدارة توظيف الطلاب في المعهد. يود الترشيح أن تأخذ هذه الإدارة في الاعتبار خصائص سوق الطلاب من ناحية ، وعملية توظيف الطلاب القياسية أو الرسمية والاحتياجات الحقيقية للمؤسسة من ناحية أخرى. وهذا يعني أيضا أنه تم تحسين أدوات الإدارة الحالية. أخذ هذه الجوانب في الاعتبار يزيد من استخدام الموارد البشرية والمالية إلى أقصى حد ويساهم في زيادة القيمة إلى أقصى حد. في الوقت نفسه ، فإن الاهتمام بالمساواة هو جزء من هذا الترشيح للتحسين بمعنى أنه يتم تعيين الطلاب بموضوعية وبعيدة النظر .

الهدف العام من هذه الدراسة هو المساهمة في تحسين إدارة تجنيد الطلاب في ISTDI بشكل خاص وفي IPES العام. يتوخى هدفين محددين:

تحديد بعض المجالات لتحسين عملية تجنيد الطلاب في ISTDI.

· اقتراح عناصر الإدارة التشغيلية لتوظيف الطلاب التي تم تكييفها وفقاً لسياق ISTDI ؛

حدود هذه الدراسة على المستوى المنهجي. في الواقع ، فإن إطار ISTDI هو عينة صغيرة مقارنة بجميع IPES. لذلك ، فإن الاستنتاجات التي ستنمكّن الدراسة من الوصول إليها ستكون ذات طبيعة استكشافية وتستحق أن تخضع لمواجهة جديدة للحصول على مزيد من الصلاحية.

المطلب الثاني : دراسات سابقة متعلقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية

اولا : دراسة باللغة العربية

•دراسة سابقة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

•من اعداد الطالب: فرحي ابتسام

•بعنوان: التمكين الاداري و تأثيره على الاداء الوظيفي

•السنة الجامعية: 2017/2016

•بالجامعة العربي بن مهدي - أم بواقي

هدفت الدارسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة الدراسة من جميع عمال المؤسسة (50) فردا.

واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة إذ تم توزيع 50 استبانة .

نتائج الدراسة

- إن لكل من صور التمكين الإداري (تفويض السلطة و إتخاذ القرار) دور فعال في رفع أداء العاملين.
- إن تفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي.
- أن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات.
- أن إتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية.
- أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة سرعة إتخاذ القرارات هي تفويض السلطة.
- وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده تفويض السلطة, إتخاذ القرارات لما لذلك من دور في زيادة تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها واستمرار نشاطها ونموها.

ثانيا : دراسة أجنبية :

- دراسة مقدمة لنيل ولفرهامبتون لدرجة الدكتوراه في الفلسفة (دكتوراه).
- من اعداد الدكتور **COSTAS A. HOPPAS**
- بعنوان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي :دراسة لمديري الجامعة في قبرص.
- السنة الجامعية : 2013 .

تقوم هذه الدراسة نظرياً بتطوير واختبار نموذجي للمفاهيم التي تصف كيف من المحتمل أن يكون لنظام ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير على الأداء التنظيمي. بالاعتماد على وجهة النظر القائمة على الموارد ، والمنظور السلوكي ونظرية التبادل الاجتماعي ، توفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً يتكون من خمسة بنى يتم من خلالها فحص الآليات الأساسية التي تربط نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. يُقترح أن تعمل أنظمة إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز مواقف وسلوكيات رأس المال البشري (التزام الموظفين). تم جمع البيانات الأولية من الجامعات العامة والخاصة في جمهورية قبرص.

يبحث التحليل التجريبي في العلاقات المتبادلة بين العديد من المتغيرات المستقلة والمستقلة التابعة الموجودة في العلاقة بين النظام المتصور لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تهدف الدراسة أيضاً إلى اختبار النظرة القائمة على الموارد (RBV) ونظرية التبادل الاجتماعي في قطاع التعليم العالي ، من خلال فحص مستوى رأس المال البشري والتزام الموظفين كآليات وساطة تؤثر من خلالها نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعة. لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المقترحة ، تم استخدام التحليل متعدد المتغيرات للفروق (MANOVA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). تم استخدام مقاييس Good-of-fit لتقييم الملاءمة الهيكلية للنموذج العام. كما كان الهدف من الدراسة هو اختبار واستقصاء النموذج الهيكلي الذي يفسر العلاقة بين البنى

الخمس، تم استخدام معاملات المسار الموحدة وأهمية العلاقات المفترضة لاختبار الفرضيات المفترضة في شكل تخطيطي سببي.

نتائج الدراسة :

- النظام المدرك لممارسات إدارة الموارد البشرية له آثار إيجابية كبيرة على مستوى رأس المال البشري والتزام الموظف.

- أشار التحليل إلى أن مستوى رأس المال البشري له آثار إيجابية كبيرة على أداء الموظف.

- بينما في نفس الوقت يكون للالتزام الموظفين تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف.

- وجد أن تأثير أداء الموظف على الأداء التنظيمي كان إيجابيا وأهم من الناحية الإحصائية.

- وكشف التحليل أيضاً أن النظام المتصور لممارسات إدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي ومباشر كبير على الأداء التنظيمي، العلاقة بين التزام الموظف والأداء التنظيمي مهمة ومباشرة. ومن المثير للاهتمام ، أن النموذج لا يشير إلى وجود تأثير مباشر كبير بين مستوى رأس المال البشري والأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

ثانيا : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة (الجدول (1/أ)

الرقم	الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
01	منير زكريا أحمد عدوان	دراسة الاختيار و التعيين	. الدراسة ركزت على المسار الوظيفي بينما دراستنا ركزت على جانب الأداء . . الدراسة شملت مؤسسة خدماتية مالية بينما دراستنا شملت مؤسسة اقتصادية ذات انتشار واسع .
02	Clovis : Kamer TAKOUTSAP	الدراسة تهدف إلى توظيف احسن الطلاب للوصول إلى أحسن أداء	- الدراسة ركزت على هدف المؤسسة أي تعظيم ربحها عبارها خاصة . - مخرجات الأداء معنوية تخص التحصيل العلمي بينما دراستنا الأداء له انعكاسات ميدانية على حياة الزبائن
03	فرحي ابتسام	- الدراسة تطرقت إلى الأداء في المؤسسة .	- لم تتطرق الدراسة إلى الاستقطاب و الاختيار و التعيين - الدراسة ذات بعد اجتماعي و ليس اقتصادي .
04	COSTAS A. HOPPAS	الدراسة تطرقت لمتغير الأداء .	- الدراسة شملت الأداء في جانبه التنظيمي أي مدى فعالية الوظائف الإدارية و ليس على مستوى الفرد .

المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال تطرقنا للدراسات السابقة وجدنا أنها تلتقي مع دراستنا من حيث المتغيرات المدروسة فمنها من تناولت الاستقطاب و الاختيار و التعيين و منها من تناولت الأداء و منها من تناولتهما معا ، وكان هناك بعض التقارب من حيث زاوية الدراسة في الجانب النظري من حيث تقريب المفاهيم و إعطاء دلالاتها وتوضيح مختلف العلاقات التي تربطها .

لكن دراستنا قدمت قيمة مضافة جديدة كونها تطرقت إلى الاستقطاب و الاختيار و التعيين في جانب نظري مفصل من خلال توضيح دقيق للمفاهيم و إعطاء الاسس و الأهداف التي تميز هذه الوظيفة الإدارية الهامة كما تطرقت إلى الأداء من خلال ربطه ضمن سيرورة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية .

لكن ما أعطى لدراستنا قيمة مضافة كونها تمت في مؤسسة تعمل في بيئة حساسة من خلال توفير المياه بالنوعية و الكمية و الوقت المناسب لألاف الاسر و هنا يكون الاستقطاب و الاختيار و التعيين ضمن سيرورة منظمة و مدروسة بهدف توفير مورد بشري ذو اداء عالي و متميز بحكم تعدد التخصصات الإدارية و التقنية في مؤسسة الجزائرية للمياه التي تتطلبها لتسيير شبكة المياه انطلاقا من السدود وصولا إلى الحفريات .

خلاصة:

من خلال الفصل الأول الذي درسنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية و الميزة التنافسية باعتبارهما متغيرتا الدراسة تطرقنا لمختلف الجوانب النظرية لكل من الكفاءات البشرية كعنصر مركب من ثلاثة ابعاد وهي المعرفة و المهارات و القدرات و السلوكيات ، هذه الكفاءات لها مميزات و أهمية في المنظمة و تكون على عدة مستويات ، أما الميزة التنافسية فتتميز بخصائص معينة و لها عدة مصادر ومداخل توفر للمنظمة أن تكون في وضع تنافسي قوي . كما أن هناك عدة دراسات تناولت الموضوع تطرقنا لنا وقمنا بمقارنتها مع دراستنا التي أكثر عمقا و تحليلا .

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل إلى عموميات حول الاستقطاب إختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تبيان الدور الرئيسي الذي تلعبه عملية الاستقطاب الإختيار والتعيين في أداء المؤسسة، ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة النظرية أن عملية الاستقطاب الإختيار والتعيين تحتل مكانة هامة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتأثر تأثيرا مباشرا على اداء المؤسسة، كما أن هناك عدة دراسات تناولت الموضوع تطرقنا لها وقمنا بمقارنتها مع دراستنا التي أكثر عمقا و تحليلا وهذا ما سنحاول تأكيده في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني : دراسة حالة
مؤسسة الجزائرية للمياه فرع
عين الدفلى

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث ومعرفة دور وأهمية الاستقطاب والإختيار والتعيين وآلياتها لتحقيق الاداء الامثل وصولا إلى إيجاد العلاقة بين الموظف و الادارة التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز و كسب العملاء.

من أجل الإلمام أكثر قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه فرع ولاية عين الدفلى كونها مؤسسة اقتصادية و خدماتية ، تسعى الى استقطاب اليد العاملة المؤهلة وتوظيفها في المنصب الملائم وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة الجزائرية للمياه.

المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف في مؤسسة الجزائرية للمياه.

المبحث الثالث: تشخيص سيرورة التوظيف على الأداء.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه

عند الرجوع إلى المرسوم الذي تم به إنشاء الجزائرية للمياه يمكن تعريفها على إنها مؤسسة وطنية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري و أنشئت من قانون تنفيذي رقم 101 / 01 في 21 / 04 / 2001. لقد تم انشاء الجزائرية للمياه بهدف تعويض كافة جميع المنظمات المسيرة للمياه بما فيها 9 مؤسسات العمومية الجهوية و 26 مؤسسة ولائية و خدمات على مستوى البلديات تقوم المؤسسة بتنفيذ و تطبيق سياسة وطنية للمياه الصالحة لشرب على ساحة الوطن بأكمله عن طريق التكفل بنشاطات التسيير عمليات الإنتاج النقل المعالجة التخزين التوزيع و التزويد المياه و الصناعية.

المطلب الاول : نشأة المؤسسة

الجزائرية للمياه هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101-01 بتاريخ 2001/04/21 تقوم الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى بتسيير 16 بلدية بصيغة التجزئة و 06 بلديات بصيغة الجملة وذلك من مجموع 36 بلدية التابعة للولاية.

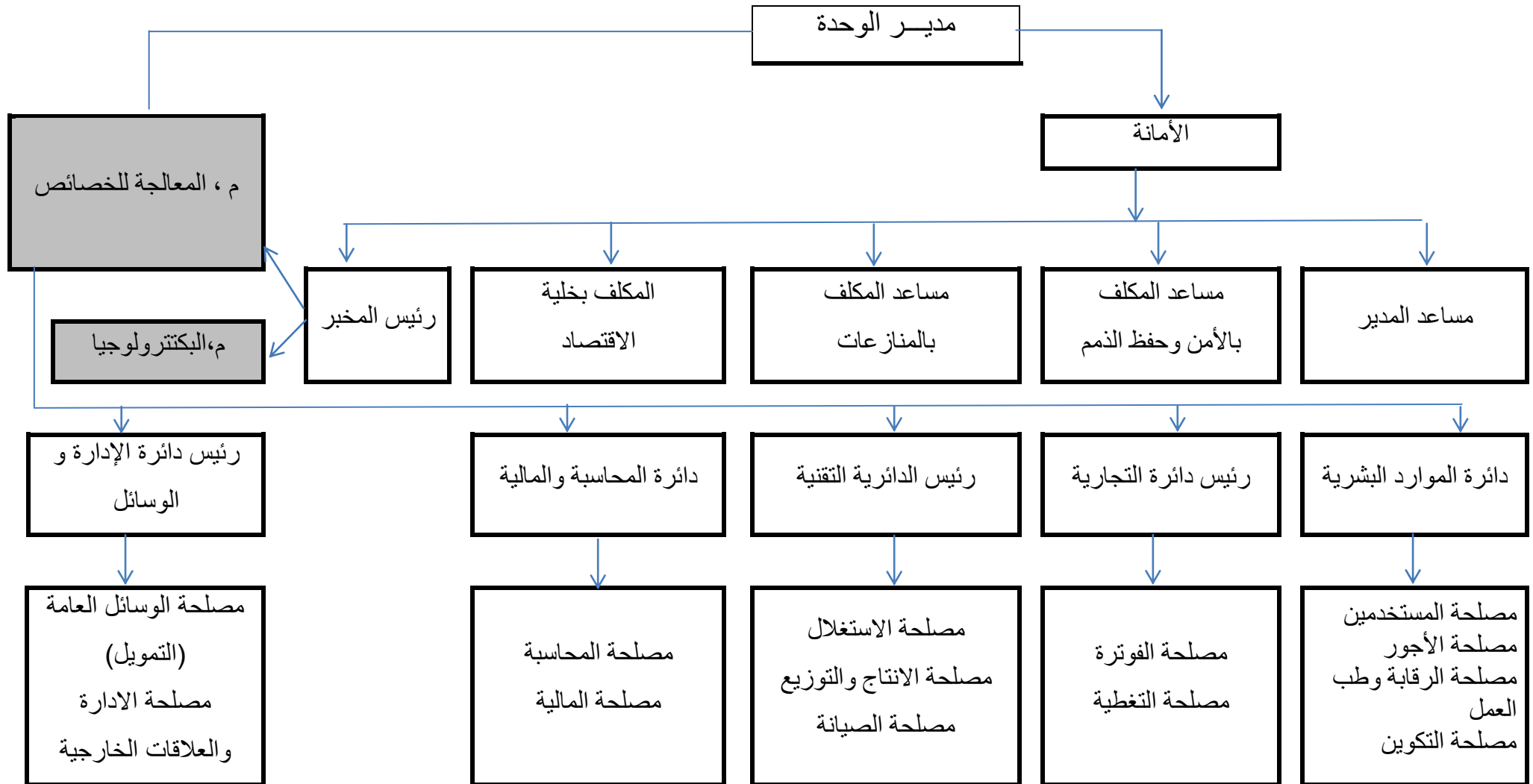
المطلب الثاني: مهام الجزائرية للمياه

تكلف المؤسسة ، في إطار السياسة الوطنية للتنمية ، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات انتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها و كذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تتميتها .
وتكلف المؤسسة ، بهذه الصفة ، عن طريق التعويض ، بالمهام الاتية :
أ) الخدمة العمومية لمياه الشرب الهادفة لضمان وفرة المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا والساعية لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية. ويتم تنفيذ هذه المهمة بالتشاور مع السلطات المحلية .
ب) استغلال (تسيير و صيانة) الانظمة و المنشآت الكفيلة بالإنتاج و المعالجة والتحويل والتخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية.
ج) التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة.
هـ) التحكم في المنشأة والتحكم في العمل لحسابها الخاص و او بتعويض من الدولة او من الجماعات المحلية ،في اطار تطوير وتجديد وتحديث الشبكة الوطنية لمياه الشرب والمياه الصناعية ينجز التحكم في المنشأة المفوضة لحساب الدولة و الجماعات المحلية بمقابل مبلغ مالي من صاحب المشروع .
و) المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه لاسيما عن طريق :

- تحسينفعالية شبكات التحويل و التوزيع
- ادخال كل تقنية للمحافظة على المياه

- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الاعلام و التكوين و التربية و التحسيس باتجاه المستعملين .
- تصور برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه .
- ز) دراسة كل اجراء يدخل في اطار سياسة تسعير المياه ، واقتراح ذلك على السلطة الوصية .
- ح) تطور مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.
- ط) تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين او الخواص لحساب الدولة او الجماعات المحلية وفق اتفاقية تفويض الخدمة العمومية تبرم على اساس دفتر الشروط العامة المنصوص عليه في المادة 10 أدناه ، طبقا للتنظيم المعمول به ، وسيعمل في هذا الميدان كهيئة ضبط التسيير المفوض .
- ي) القيام بكل عمل آخر يهدف الى تأدية نشاطها .

شكل (5) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه



لهذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات عدة مصالح و لكل مصلحة مهام ووظائف و تتمثل فيما يلي:

1- مدير الوحدة: هو المسؤول والمسير للمؤسسة جاده على رأس المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسة والذي له الحق في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و من مهامه التمتع بسلطة التي تمكنه بالقيام بمسؤولياته كاملة لتحقيق الأهداف.

2- الأمانة: و هي الوسيط بين المسؤول و المصالح الداخلية و الخارجية للمؤسسة و يكمن دورها في تسجيل الرسائل و استقبال

الزوار و كذلك استقبال هواتف المدير و لها دور فعال في حفظ أسرار المهنة.

3- مساعد المدير: وهو المسؤول و المسير للمؤسسة في حالة غياب المدير حيث أعطى له المدير الصلاحية التامة في أخذ القرارات و إيقاع الإمضاءات أثناء غيابه و من مهامه:

- التعامل مع الدوائر و المصالح .

- متابعة الملفات المطروحة على مستوى المدير من حيث المتابعة و التوجه.

- تخطيط الأهداف للمراكز .

4- المساعد المكلف بالأمن و حفظ الذمم: و هو المسؤول عن توفير الأمن و عن أعوان الأمن و الحراس و المحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات و تجهيزات أي كل ممتلكاتها بصفة عامة لتوفير الظروف الأمنية و شرط الوقاية.

5- المساعد المكلف بالمنازعات: تعتبر من أهم المصالح الموجودة لدى المؤسسة بصفتها الواجهة القانونية التي تضمن هبة المؤسسة سواء مع الزبائن أو المتعاملين هما التنظيم الهيكلي.

كما أن المصلحة تعتبر همزة وصل بين كل المصالح و تقوم بدراسة ملفات ديون الزبائن بحيث تكون دراسة كل ملف على حدى و من ثم إستدعاء الزبون لتسوية وضعيته بصفة ودية عن طريق إعداره (نموذج عن وثيقة إذار ر ، كما أن المؤسسة تقدم تسهيلات و هذا عن طريق الدفع بالتقسيط (نموذج عن تعهد شرفي للدفع بالتقسيط و الاعتراف بالدين ،نموذج الاعتراف بالدين، و إذا لم يستجيب الزبون للاستدعاء أو لم يتم التوصل إلى نتيجة فإن الملف يحال مباشرة إلى القضاء للفصل فيه.

6- خلية الاتصالات: و هي العنصر الأساسي في المؤسسة فهي تقوم بالنشر و التوزيع و الإعلان و ذلك عن طريق وسائل الإعلام كالجرائد و الإذاعة... إلخ وذلك بالإعلام المسبق للمواطن أثناء وجود خلل كقطع الماء مثلا. و من مهامها:

- مهمتها تنسيق وظيفية بين مختلف المصالح على المستوى الداخلي و الخارجي.

- إعطاء ديناميكية للمردود العملي بالنسبة للعمال.

- القيام بعملية التوعية و التحسين بأهمية هذا المورد على مختلف الأصعدة.

7- **رئيسة المخبر:** وتشرف عليه رئيسة حيث تقوم بمراقبة و تحليل المياه للتأكد من سلامتها من الجراثيم المؤذية بالصحة و ذلك من أجل إيصال مياه صالحة للشرب للمواطن ,و مراقبة نوعية المياه الموزعة عبر الشبكات من الآبار و الخزانات . فهناك :

- مخبر التحاليل الفيزيائية.
- مخبر التحاليل الكيميائية.
- مخبر التحاليل المعادن.

8- **دائرة الموارد البشرية و التكوين :** و هذه المصلحة تضم أربعة مصالح و هي كالاتي:

أ/ **مصلحة المستخدمين:** هي المصلحة الأولى التي يتصل بها العامل و تقوم بمتابعة المسار الوظيفي لكل عمال المؤسسة من دخولهم إلى غاية التقاعد و الحفاظ على حقوقهم. ومن الوثائق التي تنجز على مستوى هاته المصلحة نذكر :نموذج وثيقة سند عطلة ،نموذج وثيقة ممارسة المهنة، نموذج وثيقة محضر تنصيب ،نموذج وثيقة شهادة عمل، نموذج وثيقة طلب اجازة.

ب/ **مصلحة الأجور:** و هي التي تقوم بإعداد الأجور شهريا و كشف الرواتب لكل عمال المؤسسة.

ج/**مصلحة الوقاية وطب العمل:** وهي المصلحة الخاصة بمتابعة مسار العمال الصحي.

د/ **مصلحة التكوين :** و هي المسؤولة على تكوين العمال في مجال عملهم و يكون هذا التكوين إجباري على كل عامل .

ومن مهام دائرة الموارد البشرية و التكوين:

- التنسيق بين المراكز التابعة للوحدة و حتى المصالح الأخرى.
- ترقية العمال و تكوينهم.
- الحرص على الفحوصات الطبية.
- تحديد أجور العمال.
- دراسة ملفات التوظيف.
- تحديد مناصب العمل.

9- **الدائرة التجارية:** بما أن المؤسسة تحمل طابع تجاري و صناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية تشرف على الشؤون الاقتصادية و التجارية في المديرية كما تقوم بمتابعة الملفات و مراسلات مستهلكي الماء ومن مهامها:

- القيام بعملية بيع الماء بالمقابل.
- وضع إستراتيجية للمؤسسة.

و تضم الدائرة التجارية أربعة مصالح تتمثل في:

أ/ **مصلحة الفوترة:** هذه المصلحة محل الدراسة مجهزة بوسائل الإعلام الألي بحيث تسهل لها عملية الفوترة التي تتم على مستواها حسب المواعيد المحددة لكل ثنائي أو ثلاثي.

ب/ **مصلحة التغطية:** وهي التي تقوم بتغطية و متابعة ديون المؤسسة للمستهلكين الذين لم يتم تسديد فواتيرهم ؛
ج/ **مصلحة كبار المستهلكين:** وهي الشركات و المؤسسات و الإدارات ومحلات و المطاعم أي كل ما هو تجاري يستهلك الماء و تكون المواعيد المحددة فيها ثنائية.

د/ **مصلحة علاقات الزبائن:** و هي المصلحة الأولى التي تستقبل الزبون و تضع علاقة بين المؤسسة و الزبون و تقوم باستقبال احتياجات الزبائن و معالجتها.

10- الدائرة التقنية: وهي المشرفة على مراقبة عملية توزيع المياه و الصيانة و معالجة و متابعة إمتداد شبكات المياه و تجسيدها بمخططات بيانية لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة و السهر على كل ما يطلبه العمل التقني كما لها ثلاث مصالح و هي:

- **مصلحة الإستغلال:** أي إستغلال مياه الآبار .
- **مصلحة الإنتاج و التوزيع:** أي إنتاج و توزيع المياه و تسييرها بطريقة تقنية.
- **مصلحة الصيانة:** أي صيانة كل ما هو خاص بالمنشأة من عتاد و مستلزمات.

11- دائرة المحاسبة و المالية: وتضم مصلحتين و هما:

أ. **مصلحة المحاسبة :** تقوم هذه المصلحة بمعالجة جميع العمليات المحاسبية وإظهار كافة البيانات و المعلومات و تحليل النتائج وإعداد الميزانية السنوية للمؤسسة؛
ب . **مصلحة المالية:** تتكفل بإدارة الشؤون المالية بإصدار الشيكات و مراقبة الإيرادات و النفقات لمعرفة وضعيتها المالية.

12- دائرة الإدارة و الوسائل: و تضم:

أ. **مصلحة الوسائل العامة (التمويل) :** فهي مسؤولة عن المواد و اللوازم و تقوم بتقديم و سائل استثمارها في سجلات رسمية لدى الهيئات القضائية.
ب . **مصلحة الإدارة و العلاقات الخارجية:** أي أن هذه الإدارة تقوم بشراء كل ما تحتاجه و ذلك بإبرام صفقات و هي تشرف على توزيع كل ما تجلبه .ففي الفروع التابعة لها يوجد في كل مركز ممثل للإدارات للتعامل معها.

المبحث الثاني : سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة**المطلب الأول: طرق التوظيف في مؤسسة الجزائرية للمياه.****اولا : تعريف التوظيف في مؤسسة الجزائرية للمياه**

تعتبر عملية التوظيف الركيزة الاساسية في وظائف الادارة واكثرها تعقيدا وبالتالي فهي من اهم الوظائف التي تقع على عاتق الادارة، فهي التي تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتقوم بطلب هذه الاحتياجات من الوكالة الوطنية للتشغيل من حيث الكمية والنوعية وكذلك الطريقة التي تراها مناسبة للاستقطاب واختيار هذه الموارد يتم التوظيف في مؤسسة الجزائرية للمياه حسب متطلبات المناصب الشاغرة و الشهادة التي يتطلبها كل منصب بالإضافة الى الخبرة وهذا ما ينقص عمال الادارة ، فيتطلب منهم ذلك الكفاءة والقدرات اللازمة بالإضافة الى التكوين اذا تطلب الأمر ذلك .

ثانيا : طرق التوظيف في مؤسسة الجزائرية للمياه

تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه في حصولها على الموارد البشرية على نمطين من التوظيف و هما على التوالي :

التوظيف الخارجي : تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على الوكالة الوطنية للتشغيل لأنه اصبح الزاميا على كل المؤسسات الوطنية لتوظيف عن طريق هذه الأخيرة و التي توفر للمؤسسات مختلف احتياجاتها من الكفاءات من خارجي الجامعات و مراكز التكوين.

في 14 مارس 2004 جاء مرسوم من رئيس الحكومة بطلب كل المتعاملين العموميين و الخواص ان تلبية حاجياتهم للعمال الدائمين او المؤقتين يكون عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل او اليد العاملة او مصالح المجالس الشعبية البلدية ذلك تطبيقا للمرسوم رقم 63- 153 المؤرخ في 23 أبريل 1963 المتعلق بمرتبة التشغيل و توظيف العمال و بناء على هذا فإن مؤسسة الجزائرية للمياه اصبحت منذ التاريخ المذكور تعتمد أكثر على وضع طلبات العمال لدى الوكالة الوطنية للتشغيل وذلك لإعطاء فرصة لكامل الشباب الحاصلين على الشهادات في كل المجالات للحصول على منصب عمل دائم او مؤقت .

التوظيف الداخلي : هو التوظيف الذي يتم داخل المؤسسة في حالة وجود منصب شاغر و لضمان السير الحسن للمؤسسة بامكان المستخدم ان يقوم بترقية او تحويل عامل ما الى منصب عمل اخر يراه مناسباً و مطابقاً لقدراته دون المساس بالامتيازات الممنوحة له .

المطلب الثاني : شروط التوظيف

إن الالتحاق بوظيفة لا يتم عفويا بل هناك شروط يجب توفرها في المرشح وذلك للوصول الى افضل نظام قانوني حيث " لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو ادارة عمومية الا اذا توفرت فيه الشروط التالية " :

- أن يكون ذو جنسية جزائرية.
- ان يكون متمتعاً بالحقوق المدنية وذو اخلاق حسنة.
- أن يثبت التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل.
- أن يتوفر فيه الشروط الست واللياقة البدنية المطلوبة
- أن يوضح وضعيته ازاء الخدمة الوطنية .

المطلب الثالث: مراحل التوظيف

في حالة وجود منصب شاغر تلجأ المؤسسة الى التوظيف الداخلي ان وجد عامل داخل المؤسسة مقبلاً على التقاعد شرع ادارة الموارد البشرية في النقل الوظيفي او الترقية للعامل الذي كان يعمل تحت مسؤولية ذلك العامل المتقاعد و تختار عنصر من بين كل هؤلاء حتى اصبح لديه منصب شاغر في مستوى من الوظائف فتلجأ المؤسسة الى التوظيف الخارجي بواسطة الوكالة الوطنية للتشغيل ، حيث ترسل إشعار لمؤسسة الجزائرية للمياه بعين الدفلى وتبلغها فيما يخص المنصب الشاغر لكي تأخذ الموافقة على جلب عامل جديد ،بعدها الوكالة الوطنية للتشغيل تقوم بارسال قائمة فيما يخص المترشحين للمناصب ، وتختار المؤسسة العنصر الاكثر ملائمة للمنصب بعد القيام بالإجراءات اللازمة و تتعاقد مع العامل بعقد كامل دائم او مؤقت حسب الوظيفة .

نلخص مراحل التوظيف لدى مؤسسة الجزائرية للمياه في حالة وجود مناصب شاغرة فيما يلي :

- الإدارة العليا للمؤسسة اي مدير الموارد البشرية .
- ارسال الطلب لمؤسسة الجزائرية للمياه
- تبعث ارسالية لوكالة التشغيل الوطنية حسب الاقليم الخاص بجهة التوظيف .
- تقوم بعث المترشحين المعنيين الحاملين لبطاقة المتوفرين على الشروط .
- تقوم المؤسسة باستقبالهم و جمع ملفاتهم وقت اجراء الامتحان .
- تبلغ المؤسسة المترشحين بالامتحان .
- يتم اختيار مترشح متفوق بالمنصب من طرف لجنة .
- احضار ملف كاملاً .
- تحرير عقد عمل من طرف رئيس المدير العام .
- ينصب العامل في منصبه و يحضر له منصب تحضير من طرف الوحدة الموظف فيها .

المبحث الثالث: تشخيص سيرورة التوظيف على الاداء في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين الدفلى

المطلب الاول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- أسلوب الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

2- محتوى الاستبيان:

قسم الاستبيان الى قسمين :

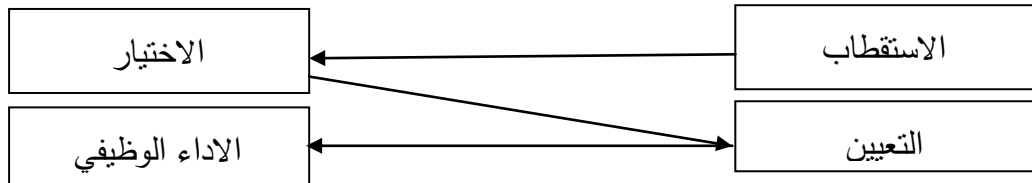
الاول للمعلومات الشخصية (النوع الاجتماعي ، السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة)

اما فيما يخص القسم الثاني لمحاور الاستبيان فقد قسمناه الى اربعة محاور :

- المحور الأول: تضمن 05 عبارات متعلقة بالاستقطاب.
- المحور الثاني: تضمن 03 عبارات متعلقة بالإختيار.
- المحور الثالث: تضمن 03 عبارات متعلقة بالتعيين.
- المحور الرابع: تضمن 06 عبارات متعلقة الاداء الوظيفي.

3- نموذج الدراسة ومتغيراته: تتمثل متغيرات الدراسة:

الشكل رقم 03: يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

4- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة الجزائرية للمياه فرع ولاية عين الدفلى بحيث لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 63 استمارة استبيان شملت جميع العاملين وبعد تسلمها وجدنا 61 استمارة استبيان مسترجعة وبعد الفحص تم استبعاد 21 استمارة بسبب عدم الإجابة عليها كليا وقمنا بقبول 40 استمارة استبيان.

5- أدوات الدراسة: اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يمثل مقياس ليكرت الخماسي.¹

¹ - حاج بوررقة حورية، بن بريك حياة، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة، 2016/2017، ص43.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01
4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

✓ استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات؛

✓ استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان؛

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛

✓ اختبار الإستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية KHI DEUX؛

✓ المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الإستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها؛

✓ الإنحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الإستبيان لقياس مدى تباين الاجابات؛

✓ اختبار تجانس تباينات اجابات عينة الدراسة Test d'homogénéité des variances؛

✓ استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة؛

✓ استخدام اختبار ANOVA لتباين اجابات عينة الدراسة؛

✓ استخدام اختبار POST HOC لتبيان الفروقات؛

6- الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان:

الجدول رقم 03: يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان

الإستبيان		البيان
النسبة %	العدد	
100%	63	عدد الإستمارات الموزعة
96.82%	61	عدد الإستمارات المسترجعة
33.33%	21	عدد الإستمارات المستبعدة
63.49%	40	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين.

7- صدق وثبات الإستبانة: معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين

الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_T^2}\right)$$

حيث: K عدد العناصر $\sum s^2$ مجموع تباينات العناصر

s_T^2 تباين الدرجة الكلية¹

¹ - حاج بوررقة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص44.

الجدول رقم 04: يمثل صدق وثبات الإستبانة.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
17	0.72	%72

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.7 حيث يعتبر ذو مستوى عال من الدقة والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة.

الإستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
المحور الأول	06	0.78	%78
المحور الثاني	04	0.76	%76
المحور الثالث	05	0.75	%75
المحور الرابع	06	0.80	%80

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستقطاب 0.870 وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد ثبات عالي لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور الاختيار في المؤسسة 0.760 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور التعيين في المؤسسة هي 0.750 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الرابع الاداء هي 0.80 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي 0.971 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحيّة أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف (أنظر الملحق).

المطلب الثاني: تفسير مجالات الدراسة

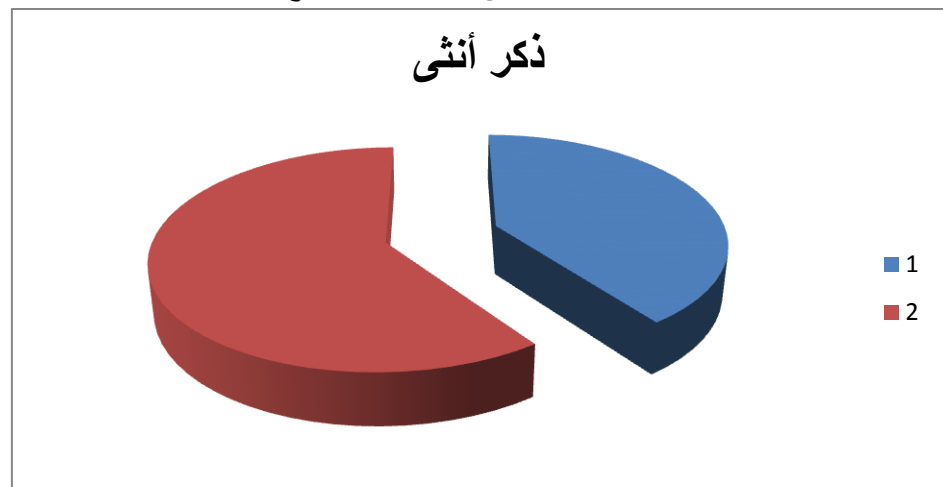
1- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	16	%40
	أنثى	24	%60
	المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.



الشكل رقم 06: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين.

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث 24 بنسبة تمثيل بلغت 60% بينما بلغ عدد الذكور 16 بنسبة تمثيل بلغت 40%.

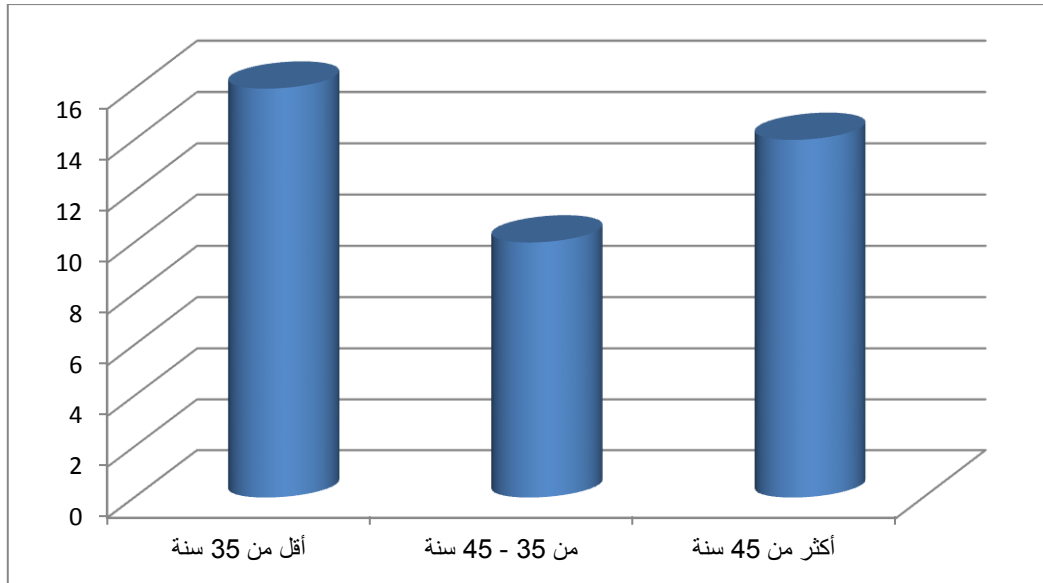
1-2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	16	%40
	من 35 - 45 سنة	10	%25
	أكثر من 45 سنة	14	%35
	المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية أقل 35 سنة بلغت نسبتها 40% بمجموع 16 فردا بينما الفئة العمرية ما بين 35 و 45 سنة بلغت نسبتها 25% بمجموع 10 فردا، بينما الفئة العمرية لأكثر من 45 سنة بلغت نسبتها 35% بمجموع 14 أفراد، كما نلاحظ أن أفراد العينات تقريبا متقاربة مع تفاوت بسيط في العينة الشبابية.

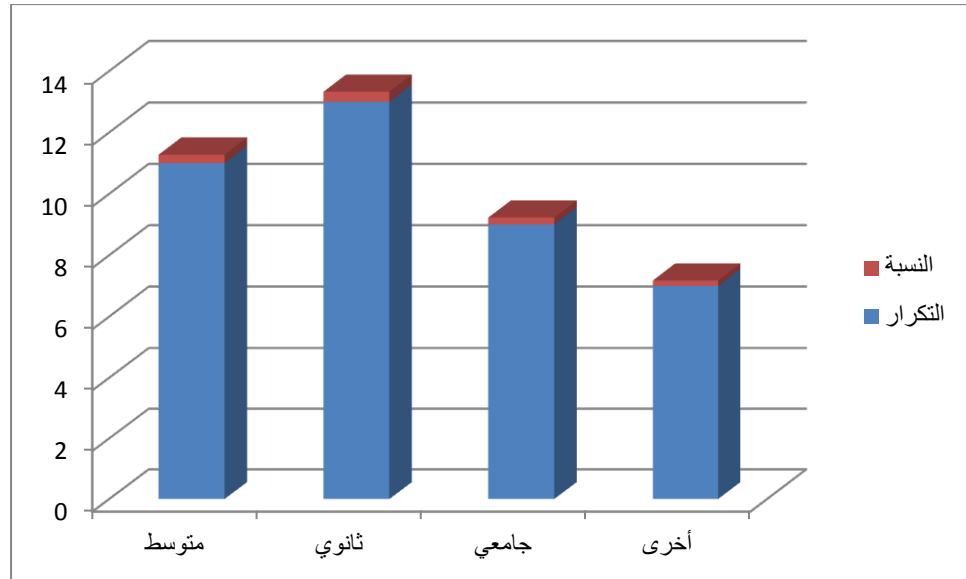
1-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	11	27,5%
	ثانوي	13	32,5%
	جامعي	09	22,5%
	أخرى	07	17,5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين

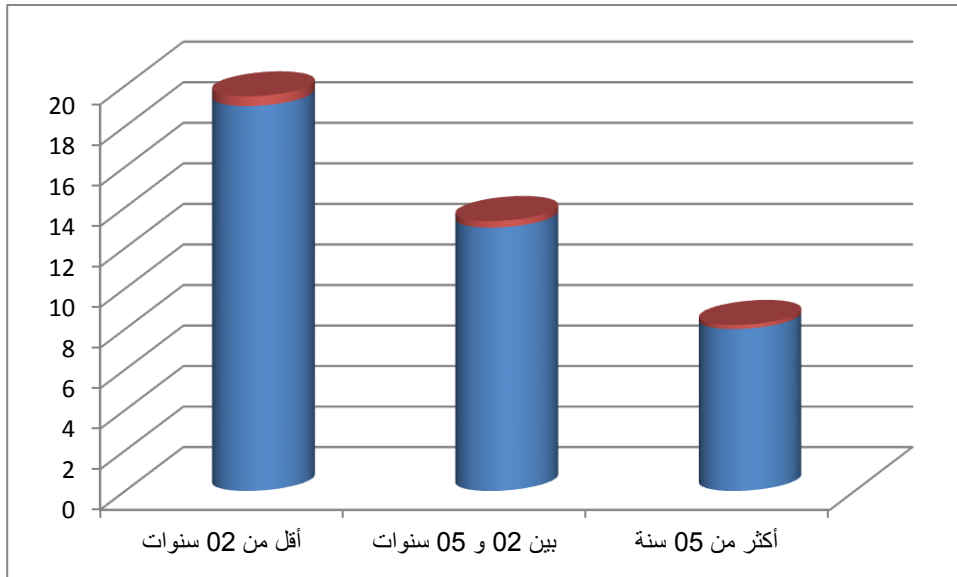
من الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الحاصلين على مستوى المتوسط مجموعهم 11 فرد بنسبة بلغت 27.5% أما المستوى الثانوي بلغ أفراد العينة 13 أفراد بنسبة بلغت 32.5%، أما المستوى الجامعي فمجموع أفراد العينة 9 فرد بنسبة بلغت 22.5%، أما بالنسبة للمستوى التعليمي الآخر بلغ 07 فرد بنسبة بلغت 17.5%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم ذو مستوى ثانوي وهذا لطبيعة نشاط الشركة التي تعتمد على المهنيين بالدرجة الأولى.

1-4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 02 سنوات	19	47.5%
	بين 02 و 05 سنوات	13	32.5%
	أكثر من 05 سنة	8	20%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.



الشكل رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن سنتين هو 19 فردا بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين تبلغ خبرتهم بين 2 و 5 سنوات هو 13 فرد بنسبة بلغت 32.5%، بينما أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم أكثر من 05 سنوات هو 08 أفراد بنسبة بلغت 20%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تقل خبرتهم عن 02 سنة وهذا دليل على ان المؤسسة تقوم باستقطاب اليد العاملة الجديدة والمتوسطة الخبرة.

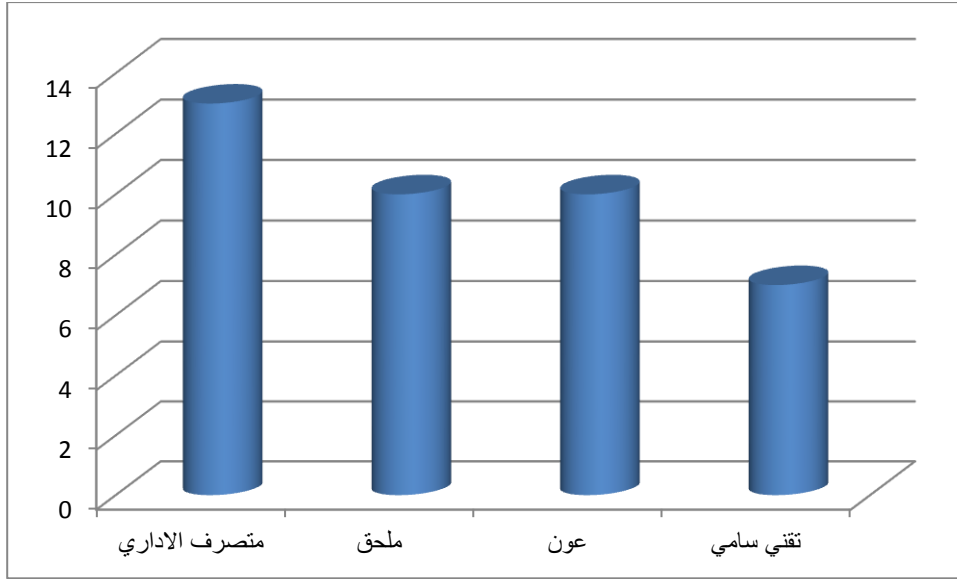
1-5- توزيع أفراد العينة الوظيفية:

الجدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الوظيفة الحالية	متصرف الاداري	13	32.5%
	ملحق	10	25%
	عون	10	25%
	تقني سامي	7	17.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول نلاحظ ان عدد المتصرفين الاداريين 13 بنسبة بلغت 32.5 % و 10 ملحق و 10 عون بنفس النسبة بلغت 25 % و 7 تقني سامي بنسبة 17.5 % .
ومنه نلاحظ ان النسبة الغالبة هي المتصرفين الاداريين نظرا لطابع عمل المؤسسة .

2-نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

2-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الاستقطاب

الجدول رقم 11: يمثل عبارات عينة الدراسة حول الاستقطاب

العبارة	التكرار والنسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الاتجاه
1- تستعمل المؤسسة الجرائد كوسيلة للإعلان عن وجود مناصب شاغرة .	ت	11	23	3	2	1	4.03	0.89	موافق
	%	25.6	53.5	7.0	4.7	2.3			
2- تستعمل المؤسسة وكالات التشغيل للإبلاغ عن وجود مناصب شاغرة	ت	11	25	4	0	0	4.18	0.59	موافق
	%	25.6	58.1	9.3	0	0			
3- تستعمل المؤسسة وكالات توظيف خاصة متعاقد معها	ت	16	17	5	0	2	4.18	0.84	موافق
	%	37.2	39.5	11.6	0	4.7			
4- تستقطب المؤسسة مباشرة من الجامعات	ت	7	20	13	0	0	3.85	0.70	موافق
	%	16.3	46.5	30.2	0	0			
5- تستقطب المؤسسة مباشرة من مراكز التكوين المهني	ت	14	19	07	0	0	4.18	0.71	موافق
	%	32.6	44.2	16.3	0	0			
6- تستقطب المؤسسة من مؤسسات ذات نشاط مماثل	ت	16	17	6	0	1	4.18	0.87	موافق
	%	37.2	39.5	14	0	2.3			
المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة									
							3.96	0.66	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

مناقشة نتائج المحور الأول:

* العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية القسوى بين موافقين بشدة و موافقين بنسبة بلغت 25.6 % و 53.5 على التوالي لكلا القيمتين ، أما بالنسبة للذين أجابوا محايد وغير موافق وموافق كانت بنسب لا تذكر فكانت نسبتهم أيضا ب7% محايد و 4.7% لغير موافق و 2.3% للغير موافق بشدة ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.20 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد.

* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت محايدة على العبارة بنسبة 25% وعلى غير موافق 22.5% رغم أن نسبة الموافقة كانت مقبولة بصفة عامة إلا أن هناك 12.5% من عينة الدراسة وافقت بشدة ونسبة 8% كانت موافقة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.18 الذي كان قريبا من المحايد وكذلك رغم اتجاه رأي العينة إلى الموافق إلا أن هناك أفراد ربما لم يفهموا العبارة أو طبيعة التحفيز الذي تتخذه من المؤسسة .

* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 40% وموافق بنسبة 17% أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 17.5% والغير موافق بنسبة 5% ومن الإجابات السابقة نجد أن معظم الإجابات تتمحور حول غير الموافقة بشدة وبين موافقة ومحايد بنسبة متساوية وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.50 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة بموافق وأما الانحراف المعياري 1.48 فيدل على عدم تباين في الإجابات.

* **العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابتين الموافق بشدة والموافق كانت نسبتها على الترتيب 35% و 47.5% وهو ما يؤكد أن هناك حقيقة السهولة في التواصل بين العاملين والرؤساء في المؤسسة أما بالنسبة للإجابة محايد فكانت نسبتها 12.5%، وغير موافق بـ 5% مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة.

من خلال الملاحظات السابقة نجد أن غالبية آراء الأفراد تتمركز إجاباتهم حول الموافق والموافق بشدة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.12 ويدل على الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وهو يدل الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق، وأما الانحراف المعياري 0.82 فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات من خلال ما سبق نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من عبارات المحور .

* **العبارة 05:** من الجدول نلاحظ أن الإجابتين موافق بشدة وموافق كانت نسبتها على التوالي 27.5% و 37.5% مما يدل على أن المؤسسة تشرك العاملين في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل والعراقيل التي تحدث في العمل أما بالنسبة للإجابات محايد فكانت نسبتها 22.5% وغير موافق بنسبة 12.5% مع عدم وجود اجابة غير موافق بشدة من خلال الملاحظات فنجد غالبية أفراد العينة تتمركز إجاباتهم حول الموافق والموافق بشدة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.80 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وأما الانحراف المعياري 0.99 فيدل على عدم وجود تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس من عبارات المحور .

* **العبارة 06:** نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابتين موافق بشدة وموافق كانت نسبتها على التوالي 25% و 52.5% مما يدل على ان غالبية أفراد العينة يرون أن هناك تقييم دائم ومستمر لدى العاملين في المؤسسة أما بالنسبة للإجابة محايد فنسبة 10% وغير موافق بنسبة 7.5% وغير موافق بشدة بنسبة 5%، من خلال الملاحظات السابق نجد أن غالبية أفراد العينة إجاباتهم تتمركز حول الموافق والموافق بشدة وهذا يعبر عنه المتوسط الحسابي 3.85 الذي يعبر الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق بشدة وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي 3.85 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام للعينة وهو الاتجاه الموافق.

وأما الانحراف المعياري 1.05 فيدل وجود تباين في الإجابات وعليه جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع من عبارات المحور.

* نلاحظ من الجدول السابق وتحليل العبارات السابقة أن المؤسسة حقيقة لديها كفاءات وإدارة كفاءات فعالة وناجحة بدليل أن المتوسط الحسابي للمحور جاء بالنسبة 3.96% وهو ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي المعبرة عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه الموافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.66 وهي تعبر عن تجانس الإجابات.

2-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الاختيار

الجدول رقم 12: يمثل عبارات عينة الدراسة حول الاختيار المرشحين

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
1	موافق بشدة	0.54	3.38	00	00	01	23	16	ت	1- يتم الاختيار على حسب الشهادة
				00	00	2.5	57.5	40	%	
3	موافق	0.93	4.05	00	3	7	15	15	ت	2- يتم الاختيار على اساس المقابلة
				00	7.5	17.5	37.5	37.5	%	
4	موافق	0.97	3.85	01	03	07	19	10	ت	3- يتم الاختيار على اساس سنوات الخبرة
				2.5	7.5	17.5	47.5	25	%	
2	موافق	0.75	4.12	00	02	03	23	12	ت	4- يتم الاختيار على اساس الكفاءات المثبتة
				00	05	7.5	57.5	30	%	
موافق				0.87	4.00	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات المحور الثاني: الاختيار

* العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 40% و 57.5%، أما بالنسبة للمحايد فكانت نسبتهم 2.5% وهي ضعيفة جداً مع عدم وجود إجابات بغير موافق وغير موافق بشدة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.37 وهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة بحيث هناك أفراد من عينة موافق مرشحون للانتقال من أجل الموافقة بشدة وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.54 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الأول لعبارات المحور.

* **العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق بشدة وموافق على التوالي بنسبة 37.5% و 37.5% ، أما بالنسبة للمحايدين فكانت نسبتهم 17.5% وغير الموافقين بنسبة 7.5%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.05 فهو يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.93 ويدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين. كما يلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 47.5% و 25% ، أما بالنسبة للمحايدين، غير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي بـ 17.5% و 7.5% و 2.5% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.85 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.97 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الرابع من عبارات المحور.

* **العبارة 04:** نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 57.5% و 30% ، أما بالنسبة للمحايدين وغير موافق فكانت نسبتهم على التوالي 7.5% و 5% مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.12 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.75 وهو يدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

* نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المؤسسة تسعى إلى إختيار افضل الكفاءات بأحسن الطرق وهذا ما يفسر قيمة المتوسط الحسابي للمحور، حيث قدرت قيمته بـ 4.00 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.87، فهي تعبر عن تجانس الإجابات .

2-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: التعيين

الجدول رقم 13: يمثل عبارات عينة الدراسة حول التعيين في المؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسب	العبرة
3	موافق	0.88	4.07	01	01	05	20	13	ت	1- يتم التعيين في هذا المنصب حسب الشهادة
				2.5	2.5	12.5	50	32.5	%	
4	موافق	0.90	3.90	00	04	06	20	10	ت	2- يتم التعيين على اساس الاحتياجات
				00	10	15	50	25	%	
2	موافق	0.74	4.14	00	05	02	23	10	ت	3- يتم التعيين على اساس سنوات الخبرة
				00	05	05	57.5	32.5	%	
1	موافق بشدة	0.57	4.32	00	00	02	23	15	ت	4- يتم التعيين على اساس الكفاءات المثبتة
				00	00	05	57.5	37.5	%	
5	موافق	1.01	3.72	00	06	09	15	10	ت	5- يتم تعيين موظفين من داخل المؤسسة في المناصب الشاغرة (الترقية)
				00	15	22.5	37.5	25	%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

تحليل عبارات المحور الثالث: التعيين في المؤسسة

* العبرة 01: نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 50% و 32.5%، أما بالنسبة للمحايد، غير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبهم على التوالي 12.5%، 2.5% و 2.5% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.07 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.88 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبرة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

* العبرة 02: نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 50% و 25%، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 15% و 10% كما لم تكن هناك إجابات بغير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.90 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.90 وهو ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبرة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

* العبرة 03: من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 57.5% و 32.5%، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 5% و 5% كما لم تكن

هناك إجابات بغير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.17 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان بـ 0.74 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور.

* **العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 57.5% و 37.5%، أما بالنسبة للمحايد فكانت بنسبة 5% كما لم تكن هناك إجابات بغير موافق وغير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.32 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فكان 0.57 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

* **العبارة 05:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 37.5% و 25%، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق نسبتهم على التوالي 22.5% و 15% كما لم تكن هناك إجابات بغير موافق بشدة

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.72 فهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.01 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الخامس من حيث ترتيب عبارات المحور.

* نلاحظ من خلال الجدول أنّ المؤسسة تسعى إلى تحقيق التعيين ، كل هذا يخلق جوا مناسباً لمزيد من الثقة والدافعية نحو الأفضل، وهذا ما فسره المتوسط الحسابي لهذا المحور حيث بلغت قيمته 3.94 وهي تعبر عن رأي إجابات العينة نحو الاتجاه موافق كما نلاحظ أيضاً قيمة الانحراف المعياري 0.90، فهو يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة.

* 2-4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع: الاداء

الجدول رقم 14: يمثل عبارات عينة الدراسة حول الاداء

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسب	العبرة
2	موافق	0.81	4.10	00	03	02	23	12	ت	1- المنصب الذي تشغله مناسب لشهادات المتحصل عليها
				00	7.5	05	57.5	30	%	
3	موافق	0.83	4.02	00	02	07	19	12	ت	2- المنصب الذي تم تعيينك فيه يلائم اختصاصك
				00	05	17.5	47.5	30	%	
5	موافق	0.80	3.97	00	02	07	21	10	ت	3- تحس بنوع من الارتياح اتجاه وظيفتك
				00	05	17.5	52.5	25	%	
1	موافق بشدة	0.60	4.30	00	00	03	22	15	ت	4- تلائم المنصب الذي تشغله متطلباتك و طموحاتك
				00	00	7.5	55	37.5	%	
6	موافق	1.00	3.82	01	04	06	19	10	ت	5- تحس بالرضا اتجاه العلاقات العامة في المنصب الذي تشغله
				2.5	10	15	47.5	25	%	
4	موافق	1.87	4.00	00	03	06	19	12	ت	6- يعطي المنصب الذي تشغله نوع من الاحترام و التقدير الاجتماعي
				00	7.5	15	47.5	30	%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

تحليل عبارات المحور الرابع: الأداء

* العبرة 01: من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 57.5% و 30% ، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 05% و 7.5% كما لم تكن إجابات بغير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.10 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.81 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبرة جاءت في الترتيب الثاني من عبارات المحور.

* العبرة 02: من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 47.5% و 30% ، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 17.5% و 5% كما لم تكن هناك إجابات بغير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.02 وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.83 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة، كما نلاحظ أن العبرة جاءت في الترتيب الثالث من عبارات المحور.

* **العبرة 03:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 52.5% و 25%، أما بالنسبة للمحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 17.5% و 5% كما لم تكن اجابات بغير موافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.97 وهو من الفئة الرابعة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فكان 0.80 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الخامس من عبارات المحور.

* **العبرة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة إجاباتهم بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 55% و 7.5%، أما بالنسبة للمحايد فكانت نسبتها 7.5%، كما لم تكن هناك إجابات لغير موافق وغير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.30 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم ليكارت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة بحيث أن هناك أفراد من العينة الموافقين مرشحون للانتقال من اجل الموافقة بشدة وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.60 مما يدل على تجانس وعدم تباين العبارات كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الأول من حيث تأثيرها بالنسبة لعبارات المحور.

* **العبرة 05:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب إجابات المبحوثين كانت بالموافقة وبالموافقة بشدة وكانت نسبتها على التوالي 47.5% و 25%، أما بالنسبة لإجابات المحايد وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم على التوالي 15% و 10% و 2.5% بالنظر المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.82 الذي يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.00 وهو ما يدل على عدم وجود تباين إجابات أفراد العينة وكما جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس من عبارات المحور.

* **العبرة 06:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بالموافقة وبالموافقة بشدة بنسبة 47.5% و 30% على التوالي، أما بالنسبة لإجابات المحايد والغير موافق فكانت نسبتها 15% و 7.5% على التوالي، كما نلاحظ عدم وجود إجابات غير موافق بشدة، بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قيمته 4.00 فهو يدل ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يفسر الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.87 ما يدل على تجانس وعدم تباين إجابات عينة الدراسة، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الرابع من عبارات المحور.

* نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة نجحت بتحقيق الاداء الامثل وذلك لانها قامت بالعملية التوظيف المثلى، كل هذا فسرته المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغت قيمته 4.03 وهي تعبر عن الاتجاه العام لرأي العينة وهو الاتجاه موافق، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.66 فهي تدل على تجانس الإجابات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة¹

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:
 -قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.
 -قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.
 وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.
4-1- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية : الإستقطاب هو بداية العملية لجذب العمال نحو المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم 15: يمثل اختبار T للاستقطاب

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 1	9,117	39	,000	,96563	,7514	1,1799

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه تقبل الفرضية بأن الإستقطاب هو بداية العملية لجذب العمال نحو المؤسسة الاقتصادية أي أنها تعتمد على آليات إدارة الكفاءات وهي الاستقطاب .

¹ - حاج بورقة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص 54.

4-2- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية : الإختيار هو عملية بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد لشغل عمل معين.

الجدول رقم 16: اختبار T للإختيار

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 2	9,552	39	,000	1,00625	,7932	1,2193

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نقبل الفرضية التي تقول بالإختيار هو عملية بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد لشغل عمل معين وذلك لوضع الاشخاص المناسبين في المكان المناسب.

4-3- اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية:التعيين هو عملية تثبيت الشخص المناسب في المنصب المناسب.

الجدول رقم 17: اختبار T للتعيين

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 3	7,925	39	,000	,94375	,7029	1,1846

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (0.00%) مما يعني قبول الفرضية التي تقول أن التعيين هو عملية تثبيت الشخص المناسب في المنصب المناسب و هذا مايخدم احتياجات المؤسسة ويقدم لها الاداء الامثل .

4-4- اختبار الفرضية الرابعة:

- الفرضية : الاداء الامثل للمؤسسة هو نتيجة حتمية لحسن سيرورة عملية التوظيف

الجدول رقم 19: اختبار T للأداء

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 4	10,223	39	,000	1,03929	,8337	1,2449

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5 % حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نقبل الفرضية التي تقول الاداء الامثل للمؤسسة هوننتيجة حتمية لحسن سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة و لتحقيق النتائج المرغوبة .

خاتمة عامة

تحتل ادارة الموارد البشرية بمختلف برامجها مكانة هامة في المؤسسة خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها ، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية والتي تعتبر أهم وظائف المؤسسة كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة وهو العنصر البشري، وهذا المورد الذي باستطاعته أن يحقق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة لتلبية حاجات المؤسسة أو المجتمع ، حيث أنه أضحي من ضرورة الاهتمام بتطور وظيفة التسيير، فالسيير الناجح يؤدي حتما إلى نجاح عملية التوظيف ومن خلال ما تقدم من الدراسة تبين بأن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة هو عبارة عن تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من يد عاملة وبالتالي انتقاء الكفاء و الاصلاح لشغل المناصب الشاغرة بحيث الشخص المناسب في المكان المناسب، لذا تعتبر طريقة تسيير الموارد البشرية ونتائجها على التوظيف من الانشغالات الأساسية لأي مؤسسة هدفها مسايرة متطلبات التسيير الحديث. من خلال دراستي لموضوع حاولت الإهتمام أكثر بطرق التوظيف بحيث أن تسيير الموارد البشرية يتوج بإتباع طرق ناجحة بناء على نمطين من التوظيف الداخلي والخارجي ووضع أسس محكمة من أجل انتقاء اليد العاملة المؤهلة .

ومن الدراسة التطبيقية التي أجريتها بمؤسسة الجزائرية للمياه يبين أن عملية التوظيف تكمن أهميتها في تلبية احتياجات المؤسسة من المورد البشري وهدفها الأداء المثالي للمؤسسة .

أما عملية التوظيف تتطلب انتقاء وتعيين الموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة باعتماد على المصدرين الداخلي والخارجي تبين أن مؤسسة الجزائرية للمياه أعطت أهمية بالغة لعملية التوظيف بما يخدم مصالحها ومصالح المجتمع دون التفريط فيه.

ب . نتائج اختبار الفرضيات:

فيما يخص اختبار الفرضيات فقد ادت معالجة البحث إلى الآتي :

1 . اختبار الفرضية الأولى :

فيما يخص ان الاستقطاب هو بداية عملية لجذب العمال نحو المؤسسة الاقتصادية ، توصلنا إلى ان الاستقطاب هو وظيفة تابعة للإدارة و ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية من اجل الاختيار الأمثل للكفاءات و تحسين الأداء و ترشيد القرارات لدى الادارة العليا ولا بد من توفر مجموعة من المعايير التي يجب على المستقطب اتباعها من اجل أن يؤدي مهمته على احسن وجه .

2 . اختبار الفرضية الثانية :

عند تصميم نظام الاختيار لابد من مراعاة عدد من المقومات و الاجراءات الأساسية التي تعمل على ضمان الفعالية و الكفاءة لهذا الأخير ، و ان اي إخلال بتنفيذ احد هذه الاجراءات و المقومات او تجاهلها يؤدي إلى التشكيك في مصداقية هذا النظام المطبق .

3 . اختبار الفرضية الثالثة :

نظام التعيين عبارة عن خطة تنظيمية تساهم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الانتاجية فيما يخص هذه الفرضية توصلنا على انه يقوم على خطة تنظيمية و إجراءات تحددها الإدارة و تساهم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الانتاجية و كذا الرقابة على الأداء و تحسين نوعيته عن طريق ضمان السير الحسن للعمليات و الموارد البشرية و المستخدمين .

3 . اختبار الفرضية الرابعة :

الاداء الأمثل للمؤسسة هو نتيجة حتمية لحسن سير عملية التوظيف و ظهر هذا جليا من خلال وجود اداء عالي و متميز يرافق حسن عملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين بما يضمن فعالية العملية التنظيمية في جانب هذه الوظيفة الادارية الهامة .

ب . أهم النتائج المتوصل إليها:

من خلال الدراسة توصلنا إلى مايلي:

ان استمرارية المؤسسة في نشاطها الاقتصادي يجب تفاعل الادارة مع التغيرات الحاصلة لتحقيق اهدافها، و لن يتحقق لها ذلك الا اذا رسمت سياسة جيدة و تسيير سليم متعلق بالأهداف العامة و الخاصة وتكمن أهم النتائج المتوصل اليها في النقاط التالية:

-إن عملية التوظيف من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة فهي تنتقي الأفراد أصحاب الكفاءة المهنية لتولي المناصب الشاغرة في الوقت المناسب وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة الاقتصادية.

- باعتبار أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المؤسسة لأنها تهتم بالموارد البشري، إلا أن اغلب المؤسسات لا توليها المكانة التي تستحقها.

ت . التوصيات و الاقتراحات :

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة نقترح ما يلي :

1 - ضرورة تدعيم مصلحة الموارد البشرية بالإطارات و الكفاءات في التخصص من أجل القيام بالدور الهام المنوط بها في مجال استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية الكفأة لشغل المناصب القيادية في المؤسسة .

2 - القيام بحملات تحسيسية و توعوية من أجل استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة .

في الاخير نقول ان مؤسسة الجزائرية للمياه تعمل على زرع ثقافة الرجل المناسب في المنصب المناصب من خلال تسطير مجموعة من اللوائح و التعليمات المتبعة في عملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين للإطارات المسيرة لهذه المؤسسة .تدعيم مصلحة الموارد البشرية بالإطارات و الكفاءات في التخصص من أجل القيام بالدور الهام المنوط بها في مجال استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية الكفأة لشغل المناصب القيادية في المؤسسة

ث . أفاق البحث :

يعتبر موضوع الاستقطاب و الاختيار و التعيين في المؤسسة الاقتصادية ذو اهمية بالغة بالنسبة لها و هذا ما توصلنا غليه من خلال الدراسة التي قمنا بها ، و يعد موضوعا واسعا مع تطور تقنيات الاختيار بمرور الأيام و منه نجد أن هذا الموضوع يمكن أن يتطور اكثر من مواضيع اخرى ، لذا ارتأينا طرح المواضيع التي يمكن أن تكمل هذا العمل نذكر منها :

- ما هو دور الرسكلة في النهوض بالمردودية الاقتصادية ؟

- ما هي علاقة الموارد البشرية بالنتائج المحققة ؟

- ما هو دور ميكانيزمات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

و في الاخير نرجو ان نكون قد وفقنا في دراستنا المتواضعة هذه تاركين المجال لزملائنا الطلاب في المستقبل بالتوسع في الموضوع و تجديده .

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية :

أ- كتب :

1. أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر تانيس ، 1999 .
2. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2003.
3. سهيلة محمد عباس ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 .
4. السيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد، اشراك للنشر والتوزيع ، مصر - 2001.
5. عقيل جاسم عبدالله ، في تقييم مشروعات ، دار الحامد للنشر ، 1999 .
6. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
7. فاروق محمد السعيد راشد ، تنظيم الصناعي و الاداري ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر ، 2001 .
8. كامل بربير، ادارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت -1997.
9. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

ب- مذكرات :

1. حورية حاج بوررققة ، بن بريك حياة، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجبلالي بونعامة، 2017/2016.
2. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسية الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، سنة 2011.

ج - مجلات :

1. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، نوفمبر، 2001 ، جامعة بسكرة.

مراجع أجنبية :

1. Abdellatif Khemakhem, **la dynamique du contrôle de gestion**, Dunod, 2 ed, Paris, 1976.
2. Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999.

قائمة الملاحق

الجنس

		Fréq	Pourc	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	40,0	40,0	40,0
	انثى	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 أقل من	16	40,0	40,0	40,0
	45 الى 35 من سنة	10	25,0	25,0	65,0
	سنة 45 اكثر من	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	11	27,5	27,5	27,5
	ثانوي	13	32,5	32,5	60,0
	جامعي	9	22,5	22,5	82,5
	اخرى	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

		Fréq	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متصرف اداري	13	32,5	32,5	32,5
	ملحق	10	25,0	25,0	57,5
	عون	10	25,0	25,0	82,5
	تقني سامي	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréq	%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	11	27,5	27,5	27,5
	ثانوي	13	32,5	32,5	60,0
	جامعي	9	22,5	22,5	82,5
	اخرى	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréq	%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 2 اقل من	19	47,5	47,5	47,5
	سنوات 5 و 2 بين	13	32,5	32,5	80,0
	سنوات 5 اكثر من	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم 02: يمثل استبيان الدراسة.



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الموضوع: استبيان

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة

يشرفنا أن يكون في متناولكم هذا الاستبيان المصمم لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة نقوم بإعدادها ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص علوم التسيير بعنوان: أثر الاستقطاب ، الاختيار و التعيين على الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى"

الهدف من الدراسة هو الوقوف على سيرورة الاستقطاب والاختيار والتعيين بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع ولاية عين الدفلى والتعرف على أهمية ممارستها في تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل.

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلته، فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة، ونحيطكم علما أن هذا الاستبيان لن يتم استغلاله إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: أقل من 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي أري

الوظيفة الحالية : متصرف اداري ق عوننا سامي

سنوات الخبرة: أقل من 2 سنوات بين 2 و 5 سنوات من 5 سنوات

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الاستقطاب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1- تستعمل المؤسسة الجرائد كوسيلة للإعلان عن وجود مناصب شاغرة .
					2- تستعمل المؤسسة وكالات التشغيل للإبلاغ عن وجود مناصب شاغرة
					3- تستعمل المؤسسة وكالات توظيف خاصة متعاقدة معها
					4- تستقطب المؤسسة مباشرة من الجامعات
					5- تستقطب المؤسسة مباشرة من مراكز التكوين المهني
					6- تستقطب المؤسسة من مؤسسات ذات نشاط مماثل

المحور الثاني: الاختيار

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1- يتم الاختيار على حسب الشهادة
					2- يتم الاختيار على اساس المقابلة
					3- يتم الاختيار على اساس سنوات الخبرة
					4- يتم الاختيار على اساس الكفاءات المثبتة

المحور الثالث: التعيين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- يتم التعيين في هذا المنصب حسب الشهادة
					2- يتم التعيين على اساس الاحتياجات
					3- يتم التعيين على اساس سنوات الخبرة
					4- يتم التعيين على اساس الكفاءات المثبتة
					5- يتم تعيين موظفين من داخل المؤسسة في المناصب الشاغرة (الترقية)

المحور الرابع: الاداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- المنصب الذي تشغله مناسب لشهادات المتحصل عليها
					2- المنصب الذي تم تعيينك فيه يلائم اختصاصك
					3- تحس بنوع من الارتياح اتجاه وظيفتك
					4- تلائم المنصب الذي تشغله متطلباتك و طموحاتك
					5- تحس بالرضا اتجاه العلاقات العامة في المنصب الذي تشغله
					6- يعطي المنصب الذي تشغله نوع من الاحترام و التقدير الاجتماعي