



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2022/2021

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و دورها في تحسين
الأداء داخل المنظمة
دراسة حالة مؤسسة سونغاز -الطارف-

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

رحيمي عيسى

من إعداد الطلبة :

طعم الله محمد مصطفى أمين

جندولي هاجر

الملخص:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، نظرا لحساسية الوظيفة المحاطة بها، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة ومن منطلق مواجهة التحديات التي تواجه المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية والتي تدعو إلى التكيف والمواكبة، يبرز موضوع الأداء كأهم القضايا الإستراتيجية والذي تأخذ به المؤسسات الاقتصادية للاحتفاظ برضا زبائنهم الحاليين والمرتقبين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المنظمة بالتطبيق على شركة سونلغاز، وللقيام بهذه الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 20 إطار من إطارات المؤسسة. كما اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss v 25 و تم أيضا تنسيق مقابلة مع مديرة الموارد البشرية في المنظمة وأظهرت النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة أن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، تحسين الأداء، شركة سونلغاز.

Summary:

The subject of human resources management is one of the most important topics that have captured the attention and thinking of many writers and researchers in the field of business management, due to the importance of the duties surrounded by it, and which deals with issues related to the most important elements of production, which is the human element that is the basis and the pillar of the functioning of this department and the challenges that it faces. The human resource in economic institutions, which calls for adaptation and keeping pace, highlights the subject of performance as the most important strategic topic that economic institutions take to maintain the satisfaction of their current and prospective customers.

This study aimed to identify the role of the process of employing human resources in improving performance within the organization by applying it to the Sonalgaz company. We also relied on the Statistical Package for Social Studies (SPSS v25) program, And we also conducted an interview with the manager of human resources in the company, and the results obtained through the study showed that the human resources recruitment strategy contributes significantly to improving performance within the organization.

Keywords: human resource, recruitment strategy, performance improvement, Sonalgaz company.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

{وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

صدق الله العظيم

سورة: الإسراء، الآية رقم (114)

أهداء

إلى من أفضلها على نفسي، وكيف لا وهي التي ضحت من أجلي

و لم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام

و في سبيل جعلي الرجل الذي أنا عليه

أمي الحبيبة.

نسير في دروب الحياة، و يبقى هو حاضرا في أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، و الأفعال الحسنة.

الذي لم يخل علي طيلة حياتي

قدوتي في الحياة

والدي العزيز.

إلى اخوتي و أخواتي

إلى أصدقائي و رفقاء الدرب، و جميع من وقفوا بجواري و ساعدوني بكل ما يملكون، و في أصعدة كثيرة

أهدي لكم هذا البحث، و أتمنى أن يجوز على رضاكم

طعم الله محمد مصطفى أمين

اهداء

قال الله عز وجل: {يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ} {

صدق الله العظيم

نحن لها وان أبت رغما عنها أتينا بها . ابتديت بطموح وانتهيت بنجاح خطوة الألف ميل اليوم عديتها
الحمد لله الذي وهبنا التوفيق و السداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد ان سافرنا لنضع النقاط على
الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فها هي ثمار علمنا قد أيعت وحن قطافها
ما أجمل ان يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل ان يهدي الغالي للأغلى ثمرة جهدي اجنيها اليوم هي هدية اهديها الى:
روح والدي الطاهرة رحمه الله رحمة واسعة واسكنه فسيح جناته
إلى والدي أطال الله في عمرها والبسها ثواب الصحة والعافية
الى أخواتي وأخي اللذين كانوا دعما لي وسندي في الحياة حلوها ومرها
الى القريبين من القلب والداعمين لي شكرا لكم دتمم لي
إلى صديقات الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة إلى من كانوا في سنوات العجاف
اسأل الله العلي القدير أن يجعل هذه الخطوة بداية لكل خير ونبراسا لكل طالب علم

هاجر جندولي

شكر و تقدير

لقد حثنا الله في كتابه العزيز على ” شُكْرِ النَّاسِ ” قائلًا ” وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ” (سورة يوسف آية 76) صدق الله العظيم.

- أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليَّ بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم “مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ.”
- وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): ” مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ ، فَإِنْ لَمْ يَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ ” (رواه أبو داوود).
- وأيضاً وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الفاضل: **رحيمي عيسى** على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.
- كما اشكر القائمين على جامعة الشاذلي بن جديد لولاية الطارف وكل عامل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من الاعوان المهنيين الى عمادة الكلية ووقفهم الله لكل خير.
- وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	1
28	مصادر عملية الاستقطاب	1 - 1
38	مراحل عملية الاختيار والتعيين	2 - 1
42	العوامل المؤثرة في عملية التوظيف	3 - 1
50	العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري.	1 - 2
55	خطوات عملية تقييم أداء المورد البشري	2 - 2
82	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف	1 - 3
97	الدائرة النسبية للجنس	2-3
98	الدائرة النسبية للسن	3-3
99	الدائرة النسبية للمستوى التعليمي	4-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	نموذج طريقة القياس المتدرج	1-2
64	تصنيف مقاييس الأداء	2 - 2
66	الشكل العام لمكونات لوحة القيادة	3-2
68	مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	4 - 2
94	درجات مقياس ليكرت الحماسي	1-3
94	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	2-3
95	اختبار التوزيع الطبيعي (K - S)	3-3
96	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4-3
97	توزيع عينة الدراسة حسب السن	5-3
98	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6-3
101	تحليل عبارات إستراتيجية التوظيف	7-3
103	تحليل فقرات المتغير التابع تطوير الأداء	8-3
105	اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الأولى	9-3
106	اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الثانية	10-3
107	الارتباط بين متغيرات الدراسة	11-3
107	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	12-3

108	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات التوظيف على تطوير الأداء	13-3
-----	---	------



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المكونات
I	ملخص باللغة العربية
II	Summary
IV-V	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII	قائمة الأشكال
VIII- IX	قائمة الجداول
X- XIII	فهرس المحتويات
أ - هـ	مقدمة عامة
43-1	الفصل الأول: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
2	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها
6	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و استراتيجياتها
16	المبحث الثاني: إستراتيجية التوظيف

16	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التوظيف و أهميتها
18	المطلب الثاني: شروط التوظيف و أهدافه
20	المطلب الثالث: أنواع التوظيف ومبادئه
23	المبحث الثالث: مراحل التوظيف و العوامل المؤثرة فيه
23	المطلب الأول: مرحلة الاستقطاب
31	المطلب الثاني: مرحلة الاختيار و التعيين
38	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التوظيف
43	خلاصة الفصل
77-44	الفصل الثاني: أدبيات الأداء و علاقته بإستراتيجية توظيف الموارد البشرية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: أداء المورد البشري و عملية تقييمه
45	المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري
48	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري
50	المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري
58	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
58	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
60	المطلب الثاني: أنواع الأداء و أهم العوامل المؤثرة فيه
63	المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة
70	المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و تحسين الأداء داخل المنظمة

70	المطلب الأول: المورد البشري كمصدر لتحسين الأداء
72	المطلب الثاني: الدور الإستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية و القدرات اللازمة لتفعيله
74	المطلب الثالث: دور إستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء
77	خلاصة الفصل
- 78 110	الفصل الثالث: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و دورها في تحسين الأداء داخل منظمة سونلغاز - الطارف -
78	تمهيد
79	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سونلغاز
79	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز
80	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف
83	المطلب الثالث: وظائف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف
84	المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف في سونلغاز بالطارف
84	المطلب الأول: الانتقاء الأولي في سونلغاز
84	المطلب الثاني: قرار التوظيف النهائي في سونلغاز
85	المطلب الثالث: تقييم التدريب في مؤسسة سونلغاز
87	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
87	المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات
91	المطلب الثاني: مجالات الدراسة
93	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

96	المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
96	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
99	المطلب الثاني: تحليل نتائج فقرات المتغير المستقل
102	المطلب الثالث: تحليل نتائج فقرات المتغير التابع
105	المبحث الخامس: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
105	المطلب الأول: اختبار وجود اهتمام لعينة الدراسة بمحاورها
106	المطلب الثاني: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة
108	المطلب الثالث: اختبار الانحدار البسيط لأثر إستراتيجيات التوظيف على تطوير الأداء
110	خلاصة الفصل
-111	خاتمة عامة
112	
-113	قائمة المراجع
119	
120	الملاحق

مقدمة عامة

أخذت إدارة الموارد البشرية الحيز الأوفر من اهتمام الباحثين و الدارسين للتغيرات الحاصلة في شتى المجالات الاقتصادية التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط الاقتصادي و ادارته للمنظمات المختلفة و في ظل هذه التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة بوجه التحديد و بدرجات مختلفة و متفاوتة، فالمدخل الرئيسي الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن السبب الذي يؤدي إلى وجود الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استخدام أتمن موجوداتها ألا و هي مواردها البشرية بالاتجاه نفسه فإن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤكد على ان الأفراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة و يمثلون استثمارا مهما للجهود التنظيمية و تتضمن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة و بعدها تقوم بعملية الاستقطاب ما يمكنها من الموارد البشرية ثم اختيار الكفاء منهم و تعيينهم و تدريبهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض و عدم الاستقرار في ظل زيادة منافسة أدت بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بأساليب إدارية بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال اتباع أساليب مناسبة خاصة المتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها عنصرا هاما و داعما أساسيا لأي نشاط داخل المنظمة.

أصبح للتغيرات السريعة و الديناميكية التي يشهدها العالم اليوم أثرا كبيرا على المؤسسات الاقتصادية و خاصة مع بداية تجلي مظاهر اقتصاد المعرفة منذ مدة ليست ببعيدة حيث أصبحت أغلب المؤسسات التي تسعى للتميز تقوم بالتركيز على أهم الموارد لديها و المتمثلة في الموارد البشرية و لكي تضمن هذه المؤسسات نجاحها و استمراريتها تعتمد على اختيار و توظيف أفضل و أجود الموارد ذوي الكفاءات العالية التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية لهذا يجب اتخاذ عدة إجراءات من أجل الاعتناء بموردها البشري و الأهمية القصوى للمورد البشري جعل المؤسسات الاقتصادية تعمل على تنميته عن طريق توظيف و تقييم أداءه مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات و تبرز الحاجة الى هذه الموارد كلما ازداد الطلب عليها.

و بما ان الحاجة الى الموارد البشرية دائما موجودة و الكفاءات الأفضل دائما مرغوبة فلا بد إذا من اشباع تلك الحاجة و تحصيل تلك الكفاءات عن طريق اكتشاف الأفراد و محاولة جذبهم و وضعهم في الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها.

ثم تأتي عملية اختيار و تعيين الموارد البشرية بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه مع المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة و الانتقاء و الاستخدام المناسب لهم و يكمن الغرض من تبني إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على التخصص الجيد و الفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة بشكل يساعد على تحسين أدائها باعتبار ان الفرد أصل استثماري هام من أصول المنظمة.

تمتلك المنظمة العديد من الموارد أهمها الموارد البشرية التي تستخدمها في تحسين مستويات الأداء و تحقيق أهدافها و هي الأكثر أهمية و تأثيرا و تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمنظمة حيث تسمح للمنظمة بالبقاء و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة و بذلك تعتبر سياسة تحسين الأداء سياسية عامة للمنظمة حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية تمثل جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم و من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام الرقابة على أداء الموارد البشرية في المنظمة و هذا من خلال تقييم أداء المورد البشري و الذي يسمح بتحديد الانحرافات و اكتشافها و استبيان النقائص و هذا يتم بموجب عملية التقييم التي تركز على الأداء.

الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق ذكره و حتى نتمكن من تحقيق هدف الدراسة نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المنظمة الاقتصادية بصفة عامة و منظمة سونلغاز - الطارف - بصفة خاصة؟

الأسئلة الفرعية: و للإجابة على هذا التساؤل الجوهري، و جب التعرّيج على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإستراتيجية توظيف الموارد البشرية؟
- ما هي أهمية المورد البشري في المنظمة؟
- ما المقصود بالأداء؟ و ما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- كيف يمكن لإستراتيجية التوظيف ان تحسن الأداء داخل المنظمة؟
- ما هي العلاقة بين إستراتيجية التوظيف و أداء العاملين داخل منظمة سونلغاز الطارف ؟

الفرضيات: على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات فرعية حول موضوع البحث، يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات

التي يسعى الباحث لاختبارها على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لإستراتيجيات التوظيف على تطوير الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- وتم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: تهتم المؤسسة محل الدراسة بإستراتيجيات التوظيف.
- الفرضية الفرعية الثانية: تهتم مؤسسة سونلغاز بتحسين الأداء.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين إستراتيجيات التوظيف وتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة: بغرض المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة فإن الباحث يهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على إستراتيجية التوظيف ودورها في تحسين الاداء داخل المنظمة الاقتصادية كونها من اهم إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
- التعرف على الإجراءات و العوامل المؤثرة في التوظيف.
- محاولة ابراز دور إستراتيجية التوظيف في المنظمة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة طرق و إستراتيجيات توظيف الموارد البشرية داخل المنظمات الاقتصادية من أجل تحسين الأداء داخل المنظمة بغرض الدفع بالمنظمات الاقتصادية نحو تطورها و رقيها و اكتساب ميزة تنافسية خاصة بها.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب وراء اختيار موضوع الدراسة يمكن ايجازها فيما يلي:

- توفر الإمكانيات التي تساعد على البحث في هذا المجال من جميع الجوانب.
- *محاولة إسقاط المعارف النظرية على أرض الواقع على إحدى المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتسييره كونه العامل الأساسي و الفعال في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- توسيع معارفنا حول إستراتيجية التوظيف والرغبة في البحث واستطلاع خبايا هذا الموضوع.

منهج البحث و حدود الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا والوصول إلى فهم أدق وأفضل التفاصيل استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج الموافقة مع موضوع الدراسة وهو الأكثر كفاءة في كشف وتشخيص الظاهرة وإبراز خصائصها من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول محاور الاستبيان.

وذلك بغرض اختبار الفرضيات التوصل إلى إثبات أو نفي الفرضية. Spss v25 بالاعتماد على برنامج

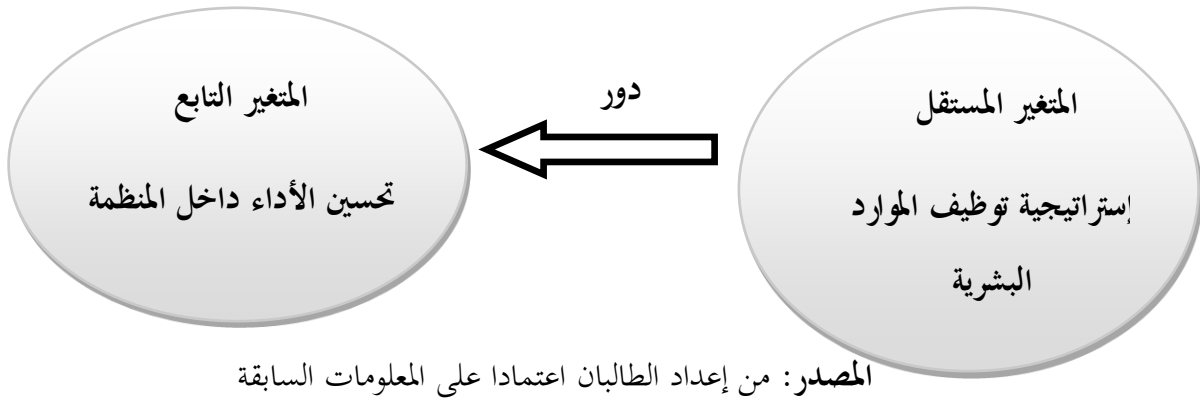
المجال المكاني: تم اختيار شركة سونلغاز بولاية الطارف والتي سوف يتم فيها تطبيق موضوع الدراسة

المجال الزمني: تمت دراسة الموضوع ابتداء من الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2021-2022، أي من يوم 10 فيفري 2022، إلى غاية جوان 2022.

نموذج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيران هما: المتغير المستقل: ويتمثل في إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، و المتغير التابع: يتمثل في الأداء في المؤسسة و هذا لبناء نموذج البحث كما في الشكل الموالي:

شكل رقم 1 : نموذج الدراسة



الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء داخل المنظمة وجدنا انها ظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة وأبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الأداء البشري الا ان الدراسات بينت في طريقة تناولها للموضوع حيث تم تناولها من زوايا مختلفة بناء على مختلف الأهداف والاستراتيجيات التي تم إتباعها مما تم الاستفادة منها للوصول بالبحث الى أفضل صورة ممكنة.

هيكل الدراسة: قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول مع مقدمة وخاتمة، الفصل الأول جاء موسوما ب: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية هي: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية كمبحث أول، إستراتيجية التوظيف كمبحث ثان، و عنوان المبحث الثالث بمراحل التوظيف و العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني جاء موسوما بأدبيات الأداء و علاقته بإستراتيجية توظيف الموارد البشرية، و تضمن أيضا ثلاث مباحث كانت كما يلي: المبحث الأول وسم بأداء المورد البشري و عملية تقييمه، المبحث الثاني عنون بالأداء المؤسسي، أما المبحث الثالث فكان عنوانه العلاقة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و تحسين الأداء داخل المنظمة.

الفصل الثالث جاء موسوما بإستراتيجية توظيف الموارد البشرية و دورها في تحسين الأداء داخل منظمة سونلغاز - الطارف - ، و تضمن خمس مباحث رئيسية كالتالي: المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سونلغاز، المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف في سونلغاز بالطارف، المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة، المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، و المبحث الخامس و الأخير عنون باختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: إستراتيجية توظيف

الموارد البشرية

تمهيد

- مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
- إستراتيجية التوظيف
- مراحل التوظيف و العوامل المؤثرة فيه

خلاصة

تمهيد:

يعتمد نجاح المنظمة الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بها، فإدارة الموارد البشرية هي المدخل الأنجح لرفع كفاءة أداء المنظمات بما يحقق الأداء الأفضل والربح الأعلى أي التأثير في إستراتيجية المنظمة العامة.

نالت إدارة الموارد البشرية اهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية التي تمثل مدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المنظمة معاً.

ومن أجل إثراء وتحليل الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: إستراتيجية التوظيف

المبحث الثالث: مراحل التوظيف والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه إن إدارة الموارد البشرية تلعب دور أساسي في تطوير المجتمعات وتقدمها وتلعب الموارد البشرية دور رئيسي في التنمية . فهي الإدارة التي توكل إليها مهمة تنظيم عمليات استقطاب وجذب أفراد وجهات المنظمة وتدريبهم وتقييمهم ومكافأة أعضاء المنظمة. تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية وهو التحسين من إنتاج العمل وزيادة فاعلية وجودة وزيادة إنتاج العاملين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها

قبل إعطاء تعريف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية أن نعرف معنى مصطلح الموارد البشرية ذلك لأن هذا المورد يمثل محور العمل واهتمام هذه الإدارة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1) مفهوم المورد البشري:

- ❖ تعرف الموارد البشرية بأنها عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة.¹
- ❖ الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منشأة ومصدر كل نجاح يلعب دور كبير في المنظمة لأنه يقوم بعملية الابتكار والإبداع فهو يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.²
- ❖ عرفت الموارد البشرية بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.³

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص27.

² فاروق محمد الشريف، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص17.

³ أناس معلوم، هناء مناع، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2019/2020، ص55.

(2) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- ❖ إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية من ساعة تعيينها في المنظمة إلى ساعة انتهاء خدمتها فيها.¹
- ❖ إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.²
- ❖ يمكن القول: "على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتطويرهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد".³
- ❖ يعرف franche إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية اختيار واهتمام وتنمية وتعويض العمالة داخل المنظمة".⁴
- ❖ يعرف sikhara إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عملية التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب، والأجور والتعويضات والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصيانة للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".⁵
- ❖ من خلال التعارف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي: إدارة الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من اجل تحقيق اهداف المنظمة.⁶
- ❖ **ثانيا: تطور إدارة الموارد البشرية**

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا ودائما مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المنظمات ونمت تدريجيا لتتوافق بدورها التطور التاريخي الكبير الذي مر به علم الإدارة. ويعزى ذلك إلى إن المورد البشري الأداة المحركة والموجهة لمختلف

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص13.

² مرجع سابق الذكر، عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ص 14.

³ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2017، ص22.

⁴ اناس معلوم، هناء مناع، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁵ المرجع السابق ص56.

⁶ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010 ص 5.

عناصر الإنتاج، حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبته في المنظمات، فتأثر العنصر البشري بسلسلة من التطورات التي مر بها وهو يمارس نشاطه، وتمثل هذه التطورات في ثلاثة مراحل وهي:¹

(1) مرحلة الثورة الصناعية،

(2) مرحلة القرن العشرين،

(3) مرحلة القرن الحادي والعشرين.

أ. مرحلة الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية كان النظام السائد وهو النظام الحرفي حيث كان التركيز على الإنتاج باستخدام الطرق البدائية اليدوية، وذلك من خلال ورش حلقات الإنتاج الصغيرة، وكان صاحب العمل هو المالك وصاحب القرار وكان الإنتاج حسب الطلب.

تميزت هذه الفترة بانعدام الجودة وفقدان المرونة وعدم وجود نظام العمالة، إذ كان نظام العبودية هو النظام السائد للتعامل من العاملين، حيث ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري، ثم جاءت الصناعات المنزلية ونظام الطوائف، حيث برزت فئة من الصناع والمهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله، ويتولى إدارة العمل بنفسه، ويتميز نظام الطوائف بوجود طائفة لكل صناعة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول في المهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكار للصناعة والحرفة، ثم جاءت الثورة الصناعية التي ظهرت في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، ولعل أهم ما يميزها ظهور تطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها، وإنشاء المصانع الكبيرة واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، وقد رافق هذا التطور مجموعة من المساوئ التي أدت إلى سوء ظروف العمل وإضعاف العلاقات الإنسانية، وفرض نظام رقابة حازم على العمال من خلال المشرفين والمراقبين الذين كانوا قساة على العاملين.

ونتيجة لذلك ظهرت مطالبات لتحقيق شروط وظروف العمل، والتي ظهرت على شكل انتفاضات عشوائية ثم إضرابات المنظمة، مما أدى إلى تشكيل النقابات والاتحادات العمالية لتتولى الدفاع عن حقوق العاملين، وتعمل على رعاية مصالحهم

2.

¹ صالح إبراهيم سليمان العواسا، أ. شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، اليازوري، عمان، الأردن، تموز 2019، ص17.

² المرجع السابق ص18.

ب. مرحلة القرن العشرين:

عرف هذا القرن بحقبة من رواد ومدارس الإدارة الذين أحدثوا تأثيرا كبيرا في تطور إدارة الموارد البشرية يمكن تلخيص هذه المرحلة فيما يلي:¹

أ. حركة الإدارة العلمية:

إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل، ويعتبر فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين الإدارة والعمال من خلال دراسة العمل، وتحديث أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم من خلال هذه الحركة توصل تايلور إلى أربعة أسس للإدارة وهي:

❖ تطوير حقيقي في الإدارة،

❖ الاختيار العلمي للعاملين،

❖ الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم،

❖ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وبالرغم مما تميزت به هذه الحركة من زيادة معدلات الإنتاج وتنظيم العمل ووضع معايير للأداء إلا أنها أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الإنسان على انه آلة وأغفلت دور البيئة الخارجية.

حركة العلوم السلوكية الحديثة:

تلي حركة الإدارة العلمية ظهور حركة العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع، وقد اهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، كما ركزوا على الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار ما بين المتقدمين لشغل الوظائف، وعلى تحليل قوة العمل وتطويره، حققت هذه الحركة نجاحا كبيرا في المنظمات التي وظفت أساليب تحليل قوة العمل والاختبارات النفسية.²

¹ الدباغي محمد رشيد، ناصري حميدة، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017/2018، ص 09.

² صالح إبراهيم سليمان العواسا، مرجع سبق ذكره، ص 54.

ب. حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع اشرف عليها التون مايو، حيث تنطلق هذه الحركة من كون الإنسان مورد ثمين في المنظمة، ويجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبية حاجاته وعواطفه ورغباته، وكلما زاد الاهتمام بالإنسان وتقدير مشاعره، وإشباع حاجاته كلما زاد تحفيزه على العمل بإنتاجية كبيرة وركزت هذه الحركة على الاهتمام بالعمالين، ونمط الإشراف عليهم والخدمات المقدمة لهم.¹

ج. مرحلة القرن الحادي والعشرين:

لقد استغرق التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعمليا كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان الذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين وبداية هذا القرن.

لقد احدث التطورات للمعلومات والاتصالات تقارب بين الشعوب والتقاء الفكر والمفكرين والانتشار المعرفي، ولعبت شركة الانترنت كإحدى ثورات التكنولوجيا المحور الأساس في تواصل الشعوب، وتبادلهم الثقافي والحضاري والفكري، وهذا ما يدعو إلى استمرارية التطور في الفكر الإداري لمجارات التطورات المتسارعة، والتي أصبح العالم كله ميدانا واسعا لها بكل ما فيه من اختلافات ثقافية وفكرية واقتصادية حيث لم يعد الزمان والمكان يشكلان عائقا أمام التواصل الإنساني.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال كونها إدارة وظيفية توجد في مختلف المنظمات، وكذلك من حيث حساسيتها في التعامل مع عنصر مهم من عناصر الإنتاج وهو المورد البشري. إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويرا يلي رغبتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية.

¹ رافده الحريزي، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017، ص 16.

² عبد الباري ابراهيم، د. زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 44.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

نظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع ليشمل أنشطة رئيسية أهمها:¹

- تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها تحفيزها وتنمية وتدريب تلك الموارد، بالإضافة إلى النشاط المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة.
- تمثل إدارة الموارد البشرية أهم واغلي أصول المنظمة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني. فعلى مستوى المنظمة تتركز هذه الأهمية فيما يلي:²

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي تمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية،
- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة بمرور الوقت نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر، وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه،
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

أما على المستوى الوطني:

- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما افزره ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة، وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية ايجابية،
- إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة، وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي،

¹ اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الاردن، 2015، ص26.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، دار النشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، المحمدية، 2015، ص 24 .

- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات، وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات، وتحسين الجودة وتقليل التكلفة، وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري،
- أنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية، ووجود منافسة قوية أصبح هناك تنافس حاد بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك أيضا دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تهتم بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين. تتجلى هذه الاهداف فيما يلي:¹

(1) الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل وطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص،
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم، وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل،
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار،
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام،
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحريه عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

(2) الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق اغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية بشأن مواردها البشرية وهي:

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره ، ص 26

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف،
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين،
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

(3) الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي،
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنه من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية،
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري،
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة،
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم،
- وجود الضمان الاجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموظفين بما يساعد في إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، والقاسم المشترك بين إدارات الموارد البشرية يتمثل في الأنشطة التي يجدر بكل نظام للموظفين القيام بها لتيح الفرصة للموظفين لإنجاز أعمالهم بكفاءة، وليوفر الظروف المناسبة لهم لأداء أعمالهم على النحو المطلوب. إن التوجه الإستراتيجي الحديث للموارد البشرية ينضوي على تحويل الأفراد في المنظمات إلى مورد بشري يمكن استغلاله لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب قيام المنظمات بتغيير طبيعة وظائف الموارد البشرية إلى ممارسات إستراتيجية

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي العناية بالموارد البشرية من كل الجوانب، بإلا أن نوعية هذه الوظائف تختلف من وحدة إلى أخرى، وذلك حسب حجمها ومواردها المالية ونوعية أفرادها، وكذلك حسب حجم المنظمة التي توجد بها، والأهداف الرئيسية لها، ويمكن إجمال الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، بصفة عامة على النحو التالي:¹

¹ طاهر الكلالدة، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الإسراء والعلم الثقافي، دونيلد ، 2011، ص ص 13-14

(1) تحليل الوظائف، ووصفها، إعداد مواصفاتها، وتصنيفها:

تعني هذه الأنشطة بجمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف المختلفة، وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسية لكل وظيفة.

أي وصف المهام الرئيسية لكل وظيفة، وكذلك تحديد المواصفات المطلوبة توافرها في شاغلها، ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات، وفقا لمعايير معينة.

(2) تخطيط الموارد البشرية:

يتضمن هذا النشاط تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة، وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة، والتوسع المتوقع فيها، ومدى التغيير في التكنولوجيا العمل، ومن خلال تحليل سوق العمالة ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة، ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وفي الواقع، فان نشاط تخطيط الموارد البشرية من الأنشطة الإستراتيجية للمنظمات، تتم ممارسته على مستوى الإدارة العليا للمنظمة، غير أنه من المعتاد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذا النشاط.

(3) التوظيف:

تهدف عملية التوظيف في الأساس إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك من خلال محاولة الموازنة بين المؤهلات المطلوبة للوظيفة ومؤهلات المتقدمين لشغلها، ويتم تنفيذ ذلك من خلال رسم السياسات ووضع القوانين واللوائح والإجراءات التي تعين على تحقيق الأهداف وتحقيقها لأغراض منشودة بشكل يحقق الكفاءة في العمل والعدالة في إجراءات التوظيف، ويشمل النشاط التوظيف عملية تحديد مصادر الكفاءات والعمل على استقطابها، واختيار الأنسب من بين المتقدمين من بين تلك الكفاءات باستخدام أدوات الاختيار المختلفة بالاشتراك مع الإدارات التنفيذية.

(4) إدارة الأجور والرواتب:

يتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للموظفين عن العمل، ويكون القرار المتعلق بتبني نظام معين لهيكل الأجور، وتحديد سلم المراتب، والحد الأدنى والأقصى لكل درجة، والقرارات المتعلقة بتعديل السلم من اختصاصات الجهة المركزية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.¹

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية-، ط3، الرياض، 2009، ص41

(5) الترقية، النقل، وتقييم الأداء الوظيفي:

الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة التنسيق والرقابة للتحقق من أنها تتم وفقا للقواعد المحددة، فعندما يجري نقل الموظف من قسم إلى آخر يتم الرجوع إلى سجله الوظيفي للتحقق من أنه يستوفي المهارات وشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المراد نقله إليها. وعندما يتم اتخاذ ترقيته إلى وظيفة أعلى يتم التأكد من أنه مستوف لشروط الترقية، تتولى إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من إجراء تقييم الأداء الوظيفي في موعده المحدد، كما تتم مساعدتهم في إعداد نماذج تقييم الأداء الوظيفي، وتقديم المشورة الفنية اللازمة في هذا الشأن.¹

(6) التدريب والتنمية:

تشارك إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات التدريب، وتتولى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية، ويتم تدريب الموظفين داخل المنظمة في العادة، إما على رأس العمل عن طريق الرئيس المباشر، أو عن طريق إدارة الموارد البشرية، وفي هذه الحالة يتولى متخصصة التدريب فيها تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها. وفي هذه الحالة إجراء التدريب في خارج المنظمة تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق والمتابعة مع الجهات الخارجية للتدريب.²

(7) الإجراءات التأديبية:

يتولى الرئيس المباشر المسؤولية الرئيسية لاتخاذ الإجراءات التأديبية بحق موظفيه، وتتولى الجهة المركزية للإشراف على الموارد البشرية في القطاع العام مسؤولية صياغة الأحكام المتصلة بالتأديب، وتحديد الجزاءات المناسبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية التأكد من أن الإجراءات المطبقة تتفق مع الأنظمة واللوائح، وتتولى تنسيق إجراءات التظلم للموظفين في هذه الحالة.³

(8) الاحتفاظ بسجلات الموظفين:

تعد هذه الوظيفة من أقدم وظائف إدارة الموارد البشرية، وفيها تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتنظيم ملفات الموظفين التي تحتوي على سجلاتهم الوظيفية، والرجوع إليها في قرارات النقل، والترقية، تأديب، وإنهاء الخدمة، وغيرها من القرارات

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص41.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه ص42.

المتعلقة بالموظفين، وكذلك للاستفادة منها في عمل الإحصائيات المختلفة في هذا المجال، لتشخيص المشكلات، والمساعدة في تطوير برامج الموارد البشرية.¹

المزايا الإضافية:

يتضمن ذلك الأنشطة المتعلقة بالبرامج الصحية والوقائية، والاجتماعية والترفيهية وغيرها من الأنشطة الهادفة إلى تحسين مناخ العمل ورفع معنويات العاملين وتنمية روح التعاون بينهم، وغالبا ما يكون القرار الفعلي لإنشاء مثل هذه البرامج أو التوسع فيها من اختصاص السلطة المركزية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، أو الإدارة التنفيذية العليا، بناء على توصية إدارة الموارد البشرية، التي تنهض بأعباء الإدارة اليومية لهذه البرامج بعد إقرارها من السلطة المختصة.²

(1) التخطيط التنظيمي:

يتضمن هذا النشاط الأمور المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعديله، ويشمل ذلك تحديد درجة المركزية في سلطه اتخاذ القرارات، والعلاقات بين المستويات الوظيفية، وإعداد خرائط التنظيم، وأدله الوظائف، ويتم أداء هذا النشاط في الأصل بصورة رئيسية في الوظائف التنفيذية، ولكن إدارة الموارد البشرية تتولى جميع المعلومات، وإجراء البحوث، وإعداد الخطط، وتقديم المشورة في هذا المجال.³

(2) البحوث والدراسات:

تتولى إدارة الموارد البشرية إجراء البحوث والدراسات الخاصة بالتعرف على مشكلات إدارة الموارد البشرية، وإجراء المسوح اللازم لمعرفة اتجاهاتهم نحو سياسات الموارد البشرية وبرامجها، وتشمل هذه الدراسات موضوعات مثل: الرضا الوظيفي، الاتصالات الإدارية، تقويم الأداء الوظيفي، ومدى فاعلية الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، ويتطلب تطبيق نتائج البحوث وتوصياتها تعاوناً وطيداً بين الإدارات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية.

وبوجه عام يمكن تقسيم أنشطه إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات رئيسية، على النحو التالي: النصيحة والمشورة، الخدمات، الرقابة.⁴

¹ المرجع نفسه.

² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص42.

³ المرجع السابق ص 43.

⁴ المرجع السابق.

ثانيا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تركز إدارة الموارد البشرية على توظيف أفضل الموظفين، وتزويدهم بالتعويضات والتدريب والتطوير الذي يحتاجون إليه لتحقيق النجاح داخل المنظمة، بالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تأخذ هذه المسؤوليات خطوة إلى الأمام من خلال مقاومتها مع أهداف الإدارات الأخرى والأهداف التنظيمية الشاملة.

(1) الاستقطاب والاختيار والتعيين:

إن الغاية الأساسية لعملية الاستقطاب هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة ويعتبر هذا النشاط أساسي لتوفير الموظفين، كما أنها من الأنشطة تتصف بالاستمرارية، المقابل فإن واحدة من أسباب أهميتها في أنها ترتبط بالعمليات الأخرى في المنظمة، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص المؤهلين فإن ذلك سيؤثر سلبا على الأداء.¹

تشتمل عملية الاختيار على سبعة مراحل وهي:²

- تصفية المبدئية،
- استكمال طلب التوظيف،
- الاختيارات الوظيفية،
- المقابلة الشاملة،
- مراجعة بعض المصادر الأخرى،
- الفحص الطبي،
- عرض الوظيفة أو قرار التعيين.

وتمثل كل خطوة من هذه الخطوات مصدرا للبيانات لاتخاذ القرار للاستمرار والانتقال إلى المرحلة التي تليها تستهدف توسيع معرفة التنظيم عن خلفية، ومهارات واهتمامات المتقدم لشغل الوظيفة، وبالتالي الوصول لقرار التعيين.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2020، ص42.

² المرجع السابق، ص46.

(2) التدريب والتطوير:

هو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير عاملين المنظمة، لقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة، غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة، فأكثر المنظمات الكبيرة التي تقوم بنشاطات التدريب، وقد تكون لها دوائر متفرعة لهذا النشاط، في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من الأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم بها المنظمة.

وتسع معظم المنظمات بتوفير الفرص والوسائل المختلفة والمتنوعة للعاملين لإثراء وتعزيز وتعميق معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، ومساعدة العاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وسلوكيات ذات علاقة بالأعمال التي يقوم بها العامل، أما التطوير فيتضمن اكتساب معارف وقدرات ومهارات وسلوكيات جديدة لتحسين وزيادة مقدرة العاملين على مواجهة تحديات ومتطلبات أعمال جديدة.¹

(3) التحفيز:

تسعى المنظمات للحصول على الأداء المتقن والإبداع من قبل مواردها البشرية، وقد يكون التحفيز هو أحد الأساليب التي لها اثر ايجابي للحصول على ذلك خصوصا وأن الحوافز لها اثر ايجابي على معنويات الأفراد خصوصا عندما تكون عادلة، ففرض صاحب الأداء المتقن والذي يسعى إلى الإبداع في انجاز واجباته وهذا بدوره قد يدفع الفرد للإبداع وهنا لابد إلى الإشارة أن هناك حوافز مادية ومعنوية، وعليه فإن بعض الدراسات وجدت أن من أهم طرق تحفيز الأفراد إدماجهم في الأعمال ذات المسؤولية العالية، ومن الجدير ذكره أن على المنظمات ربط الحوافز والمكافئات بمعايير التفوق والتميز والتقييم.

وهناك شروط أساسية أخذها بعين الاعتبار من قبل الإدارات إن أرادت الاستفادة من الحوافز في زيادة الإنتاجية، وهي أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، فهي تلعب دورا هاما في الإقبال على العمل والولاء والانتماء للمكان، فمدير المنظمة الذي يؤسس نظام حوافز إستراتيجي وفعال سينعكس بلا شك على الآخرين وزيادة جهودهم وإنتاجياتهم وأدائهم.²

¹ امينة عبد الحليم خدام، ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية ، قسم نظم المعلومات الإدارية، المجلة العالمية للاقتصادية، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، 2020/2/25، ص 125.

² المرجع السابق، ص 126.

4) تقييم الأداء:

ويطلق تقييم الأداء على عملية قياس وتقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر أو خلال فترة ماضية ومقارنته مع معايير الأداء القياسية التي وضعت الموظف، وتم اطلاقه عليها في الوصف الوظيفي، يستخدم هذا التقييم في تصحيح الأخطاء وتطوير الموظف، وتحديد المسار الوظيفي وتحديد امتيازات الموظف المالية والترقية وغيرها، إن خطوات تقييم أداء العاملين وضع معايير قياسية للعمل، والأداء وتوضيح المطلوب من الموظف، ثم تقييم الأداء الفعلي للموظف ومقارنته مع معايير الأداء القياسية، وعادة تستخدم نماذج خاصة للتقييم، وأخيرا إعطاء الموظف تغذية راجعة ومعلومات عن نتائج تقييمه لمساعدته في تلافي السلبيات أو الاستمرار وتحسين أدائه المتفوق.¹

¹ امينة عبد الحليم خدام، مرجع سبق ذكره، ص 125

المبحث الثاني: إستراتيجية التوظيف

تتلم إستراتيجية التوظيف بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية، لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل، وهي في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة، ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وأهدافها الإستراتيجية، وكذلك في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التوظيف وأهميتها

تعتبر عملية التوظيف إحدى الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فتمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرا لأهمية العنصر البشري ودوره في تسيير وتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها.

أولا: مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية:

تعرف إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية"¹. كذلك عرفت بأنها: "سلسلة العمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم إستراتيجية المؤسسة وتعزز من فاعليتها وتمتد أبعادها للاستقطاب واختيار العاملين تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم"². يقصد بالتوظيف توفير العمالة اللازمة للمنظمة، من حيث النوعية والإعدادات المطلوبة، جذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، اتخاذ قرار التعيين.³

التوظيف هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة، القادرة، والراغبة، والمتاحة للعمل، والبحث عن الأفراد، وترغيبهم للعمل ثم اختيار أفضل الأفراد المتقدمين.⁴

¹ أبو بكر سالم، احمد الأمين يوسف، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد1، الأغواط، الجزائر، 2019، ص43.

² المرجع نفسه .

³ إيمان العرابي، أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد3، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021، ص 219.

⁴ المرجع نفسه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إستراتيجية توظيف الموارد البشرية "بأنها مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمة.¹

ثانياً: أهمية إستراتيجية التوظيف

إن التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهم المهني، وذلك من خلال ما يسمى بعملية تكوين الموارد البشرية التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة، ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة، تتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية وتوظيفها، التدريب والتأهيل، وتقييم الأداء والتي تلعب عملية التوظيف فيها دوراً أساسياً من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة، والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى.

تعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير، بالإضافة إلى التكلفة على المؤسسة من حيث الراتب، والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القدرات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة.²

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لذا نجد أن المنظمات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليطم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية من أجل تحقيق أكبر إنتاجية، وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها، إضافة إلى أنه يتم حصول المؤسسة على الموارد البشرية الملائمة من

¹ نخلاء طه محبوب طه، دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الباحة، كلية ادارة الاعمال،

المملكة العربية السعودية، 2018، ص 153

² نوفل حركات، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص 53.

خلال عملية التوظيف السليمة التي بدورها تعمل على الارتقاء بمستوى المنظمة، فهي تلعب دور فعال في إنجاح إستراتيجية الموارد البشرية، والتقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير مناسب والذي سيكلف للمنظمة الكثير.¹

المطلب الثاني: شروط التوظيف وأهدافه

أولاً: شروط التوظيف

إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها، بحيث يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية:²

- ألا يقل عمر الموظف 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة،
- توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية،
- ألا يكون مرتبطاً بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وإن يحضر شهادة خبرة وإخلاء من طرف مكان عمله السابق،
- الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص وذلك للأجانب،
- أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك،
- اجتياز المرشح القابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف،
- أن يكون لائقاً صحياً للعمل، وفقاً لتقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة،
- أن لا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية.

وعليه فإن إستراتيجية التوظيف تعتمد على بعض التفهم للمستقبل، من خلال استقراء الأوضاع المحيطة حتى يتمكن من تغيير التركيبة، مما ينتج بسهولة تقديرات مختلفة تلاؤم ما تغير، وفي ضوء ذلك فإن التوظيف الناجح لا بد له أن يتسم بعدة مبادئ لكي يحقق ما يطلب منه، كالمرونة في وضع الخطط وتماسكها حتى يكون قابل لمواجهة الظروف المكانية والزمنية مما يولد لديه التكيف والتأقلم مع البيئة، إلى جانب ذلك ينبغي أن يكون التوظيف الاستراتيجي محتوى لمبدأ بعد النظر

¹ نihal موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا، غزة، 2016، ص 21.

² أحلام قاسي، سرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العقيد أكلي محمد أوالحاج، البويرة، الجزائر، 2012/2011، ص 66.

والدينامكية أي المرحلية في تحقيق المصالح والأهداف، فضلا عن ذلك لا بد للتوظيف الاستراتيجي أن يتمتع بمبدأ الاستمرار في التخطيط والتقييم والتجدد حتى تتوافق الخطة مع الوضع، زد إلى ذلك فإن التوظيف يعمل على حساب الاحتمالات حتى يكون مستعد لمواجهة الظروف مما يوفر له عنصر المناورة لكسب الفرص، فضلا عن ذلك فإن التوظيف الاستراتيجي ينبغي أن ينطلق من واقعية الأهداف والإمكانات، بمعنى أن ترسم الخطط على ضوء الإمكانيات المتوفرة، أو التي يمكن توفرها فعلاً مما يخلق لدى التوظيف الاستراتيجي مبدأ أولوية الأهداف وأهميتها في التحقيق.¹

ثانياً: أهداف التوظيف

يتركز الهدف الرئيسي لإستراتيجية التوظيف في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة فيما يتعلق بالقوى العاملة، وذلك من حيث امتلاك المنظمة هيكل موارد بشرية متلائم وبشكل كامل مع احتياجاتها وتطلعاتها وأهدافها، و بصورة عامة يمكننا تحديد أهم أهداف هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:²

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بشكل دقيق، هنا يمكننا ملاحظة التكامل بين تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية التوظيف،
- تحديد أساليب الحصول على القوى العاملة المطلوبة سواءً من داخل المنظمة أو من خارجها (سوق العمل)،
- تنمية وسائل استقطاب وتوفير مغريات مناسبة لحفز الأفراد اللذين تتوفر لديهم المواصفات المطلوبة للتقدم والانضمام للمنظمة،
- توفير وسائل ومعايير اختيار دقيقة وموضوعية لفحص المتقدمين والمفاضلة بينهم لاختيار أكثرهم توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الوظائف الشاغرة،
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى، بإسناد المهام المناسبة للأفراد أو المجموعات بما يوافق خبراتهم المهنية وتطلعاتهم أي وبتعبير أبسط ضمان تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب،

¹ عادل عبد الحمزة تجيل، أثر التوظيف الاستراتيجي في تحقيق أهداف الدولة، مجلة العلوم السياسية، العددان 38-39، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص 214.

² هبة محمد زرقان الفرخ، إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل، مذكرة ماجستير في ادارة اعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 61، ص 62.

- ضمان تحقيق تناسب بين تكاليف الحصول على الموارد البشرية والعوائد المتوقع تحقيقها.

المطلب الثالث: أنواع التوظيف ومبادئه

نتعرف على أنواع التوظيف المختلفة، و المبادئ التي لا تنجح عملية التوظيف بدونها:

أولاً: أنواع التوظيف:

يوجد نوعين للتوظيف تتمثل في:

1) **التوظيف الداخلي:** هو التوظيف الذي يتم داخل المصلحة أو المنظمة، المصادر الداخلية للتوظيف متاحة بسهولة للمنظمة فهي في المقام الأول ثلاثة: النقل، والترقيات، وإعادة توظيف الموظفين السابقين. قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى زيادة إنتاجية الموظف مع زيادة مستوى تحفيزه، كما أنه يوفر الوقت والمال والجهود، لكن العيب التجنيد الداخلي وهو أنه يمتنع التنظيم عن دماء جديدة، أيضا لا يمكن تلبية جميع متطلبات القوى العاملة من خلال التوظيف الداخلي يجب أن يتم التوظيف من الخارج.¹

وتتمثل مصادر التوظيف الداخلية في:²

- التحويلات:** في المؤسسات الكبيرة التي لها عدة فروع ، يمكن تلبية احتياجات الموارد البشرية لفرع واحد من خلال الموارد البشرية لفرع آخر، بموجب هذه الطريقة يتم تحديد حاجة الموارد البشرية في أي فرع في البداية، يتم بعد ذلك توزيع المعلومات حول الوظائف الشاغرة في جميع الفروع، وبعد ذلك يتم نقل المرشحين المهتمين والمناسبين.
- الترقيات:** (من خلال إعانة الوظائف الداخلية) هي عملية ترقية وظيفة الموظف في الشركة، في بعض المنظمات يكون إلزاميا، مما يعني أنه يتم ترقية الموظفين في فترة زمنية معينة، بينما في مؤسسات أخرى يتم ترقية الموظفين وفقاً لأدائهم.

1- احمد قورة، 17 ديسمبر 2020، انواع التوظيف اطلع عليه في: 14 مارس 2022، 19:20،

أنواع-التوظيف/ahmedkoura1964/https://www.rqiim.com/

² دينا محمود، 14 فيفري 2021 ، تعريف التوظيف الداخلي والخارجي وانواعها ، أطلع عليه في: 17 فيفري 2022، 14:10 ،

.almrsal.com/post/1003569

ج. إعادة توظيف الموظفين السابقين: تعد إعادة توظيف الموظفين السابقين احد المصادر الداخلية للتوظيف، حيث يمكن دعوة الموظفين وتعيينهم للملئ الوظائف الشاغرة في هذا الشأن، وهناك حالات عندما يقدم الموظفون السابقون طلبات غير مرغوب فيها أيضا.¹

2) التوظيف الخارجي: يجب طلب مصادر التوظيف الخارجية من خارج المنظمة، لكنها تتطلب الكثير من الوقت والمال، تشمل المصادر التوظيف الخارجية: التوظيف في بوابه المصنع، الإعلانات، تبادل التوظيف، وكالات التوظيف والمعاهد التعليمية، مقال العمل توصيات وما إلى ذلك من:²

أ. التوظيف على مستوى المصنع: هذا مصدر للتوظيف الخارجي حيث يتم تقديم طلبات الوظائف الشاغرة على لوحات الإعلانات خارج المصنع أو عند البوابة، هذا نوع من التوظيف قابل للتطبيق بشكل عام، حيث يتم تعيين عمال المصنع، هناك أشخاص يواصلون التماس الوظائف من مكان إلى آخر، يتم استدعاء هؤلاء المتقدمين كمتقدمين غير مطلوبين، تتقدم هذه الأنواع من العمال لوظائفهم بمفردهم يميلون إلى الانتقال من مصنع إلى آخر، وبالتالي يطلق عليهم عمال "التبادليون".

ب. الإعلانات: هو مصدر خارجي له مكان مهمة في إجراءات التوظيف. أكبر ميزة للإعلان هي انه يغطي منطقة واسعة من السوق، ويمكن لمقدم الطلبات المتأثرين الحصول على معلومات من الإعلانات والوسيلة المستخدمة هي الصحف والتلفزيون.

ج. تبادلات التوظيف: هناك بعض بورصات التوظيف التي تديرها الحكومة، توظف معظم تعهدات ومخاوف الحكومة الناس من خلال مثل هذه التبادلات، حيث أصبح التوظيف ألان في الأيام في الوكالات الحكومية إلزامية من خلال تبادل التوظيف.

د. وكالات التوظيف: هناك بعض المنظمات المهنية التي تتطلع إلى توظيف الأشخاص، أي أن هذه الوكالات الخاصة التي يديرها أفراد توفر القوى العاملة المطلوبة للمخاوف المحتاجة.

هـ. المؤسسات التعليمية: هناك بعض المؤسسات المهنية التي تعمل كمصدر خارجي لتوظيف الخارجين الجدد من هذه المعاهد، يسمى هذا النوع من التوظيف الذي يتم من خلال هذه المؤسسات التعليمية باسم التوظيف في الحرم الجامعي، لديهم خلايا توظيف خاصة تساعد في توفير الوظائف للمرشحين الجدد.

و. التوصيات: هناك بعض الأشخاص الذين لديهم خبرة في مجال معين، يتمتعون بحسن النية ومكان في الشركة، وهناك بعض الوظائف الشاغرة التي يتم ملؤها بتوصيات من هؤلاء الأشخاص أكبر عيب لهذا المصدر هو أن الشركة يجب أن تعتمد كلياً على هؤلاء الأشخاص الذين يمكن أن يثبت لاحقاً أنهم غير فعالين.

¹ أحمد قورة، مرجع سبق ذكره

² المرجع نفسه

ز. **مقاولي العمل:** هؤلاء هم الأشخاص المتخصصون الذين يزودون المصنع أو مصانع التصنيع بالقوى العاملة، من خلال هؤلاء المتعاقدين يتم تعيين العمال على أساس عقد أي لفترة زمنية معينة في ظل الظروف التي يغادر فيها هؤلاء المقاولون المنظمة، يتعين على هؤلاء الأشخاص الذين تم تعيينهم أيضا ترك مصدر العمل.

ثانيا: مبادئ التوظيف:

تقوم عملية التوظيف على مجموعة من المبادئ التي من خلالها تتحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية، فلا يمكن نجاح عملية التوظيف إذ لم تجرى انطلاقا من عدة مبادئ، ومن أهم هذه المبادئ نجد:¹

__ **حتمية المركزية في التوظيف:** أي ينبغي أن يركز التوظيف في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كافي في هذه العملية.

__ **معرفة طبيعة السوق:** أي ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل، من حيث نوعيه العاملين المرتقبين ونظراتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

- **حدود سوق العمل:** لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية.

- **المهارات المتاحة:** نوعيه المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.

- **الظروف الاقتصادية:** لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب فنوعية الوظائف والظروف المرتبات في باقي المنظمات وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر على عملية التوظيف.

__ **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:** ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد الذين تم توظيفهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفشل كل مصدر، ويتم التحليل كميًا ووصفيًا، حيث تتيح بعض المصادر عددا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

¹ اسيا بوطهرة، معايير توظيف الاستاذ الجامعي، مجلة روافد، المجلد 2، العدد 1، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3 جوان 2018،

المبحث الثالث: مراحل التوظيف والعوامل المؤثرة فيه

تحتل مراحل التوظيف المتمثلة في نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين أهمية كبرى لجذب أفضل قوى عاملة ومدربة مناسبة للقيام بأداء الشركة، وإن الاختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للشركة، وخاصة أن الشركة تتطور وتنمو، ويجب على العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة في التعلم والتكيف، والعمل ضمن الفريق في مكان العمل، يتفهم اختصاصيو الموارد البشرية الاستباقية مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في التوظيف، عندما تتغير الظروف في السوق، تحتاج الشركة إلى مراقبة هذه التغييرات لتحديد كيفية تأثيرها على مجموعة المواهب، وتحتاج الشركة أيضا إلى تحليل الوظائف الداخلية لمعرفة ما يساعد ويعوق التوظيف الفعال.

المطلب الأول: مرحلة الاستقطاب

نسعى في هذا المطلب الى التعرف على الاستقطاب واهميته واهدافه واهم مصادره

1) تعريف الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكل من يطلب شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، إذن هو العملية التي تبدأ عندما تبدأ المنظمة بالبحث عن مصادر جديدة للموظفين وينتهي عندما يقدمون طلباتهم.¹

عملية الاستقطاب ليس مجرد وضع إعلانات أو الاتصال بوكالات التوظيف وإنما هناك أمور أخرى عديدة تجعله أكثر تعقيدا:²

- لا بد أن تكون جهود الاستقطاب صحيحة على أساس الخطط الإستراتيجية للمنظمة،
- سنرى أن بعض أساليب الاستقطاب متميزة عن غيرها على أساس نوع الوظيفة التي يقوم الاستقطاب من أجلها،

¹ سيدي صالح صبرينة، محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد المين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص37.

² أمال بن سمشة، اعتماد الكفاءات كمبدأ لتحسين عملية التوظيف بالمؤسسات، الملتقى الوطني حول أدوات وآليات الانتقاء والتوظيف المهنيين في المؤسسات الجزائرية، يوم 2017/6/30، ص 06.

- يعتمد النجاح في الاستقطاب بشكل كبير على موضوعات وسياسات عدم الاستقطاب،
- دائما ما يستلزم الاستقطاب الجيد إجراء انتقاء مسبق للموظفين على نحو متزامن إما عن طريق إدراج احتياجات الوظيفة في الإعلان، أو تقديم عرض واقعي مسبقا للوظيفة خلال مكالمة اتصال،
- تتأثر صورة المنظمة بنتائج الاستقطاب.

(2) أهمية الاستقطاب:

يعد الاستقطاب من الجوانب الإستراتيجية والاستثمارات الهامة في إدارة المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة، إلى جانب أن الاستقطاب يعد خطوة رئيسية لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي اجتهدت جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظيفة.¹

إن عملية الاستقطاب هي أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالاستقطاب أمر مهم جدا بالنسبة للمنظمات، فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها.

وفوق كل ذلك فكما تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة وللمنظمة، فهي كذلك تساعد على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الإستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له.²

(3) أهداف عملية الاستقطاب:³

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم ومصادر وسبل الحصول عليهم،
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة، توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم الاختيار الأنسب من بينهم،

¹ سيدي صالح صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

² بدر بن احمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، ادارة عامة، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، 2020، ص345.

³ المرجع نفسه، ص345.

- الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم،

- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب بل العمل على الاحتفاظ بهم.

4) مصادر الاستقطاب:

مصادر الاستقطاب تنقسم إلى مصدرين أساسيين هما مصادر داخلية ومصادر خارجية.

أثناء عملية الاستقطاب يمكن الاستناد إلى نوعين من المصادر مصادر داخلية يتم تديرها من داخل المنظمة سواء بالنقل أو الترقية أو الإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء ويمكن الاعتماد على مصادر خارجية من سوق العمل ولكل نوع من المصادر مزاياه وعيوبه.

أ. المصادر الداخلية للاستقطاب:

ويقصد بها تدير أفراد قوة العمل القادرة والراغبة في شغل الوظائف الخالية من داخل المنظمة سواء بالنقل أو الترقية

من و الى الوظائف المختلفة أو الإعلان الداخلي وذلك على النحو التالي:¹

- الإعلان في داخل المنظمة:

عن الوظائف الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوافر فيه الشروط المطلوبة، ويأنس في نفسه القدرة ومن ثم تلجأ المنظمة إلى الاختيار من بين المتقدمين وفقا مما تراه مناسباً، وتوصيات موظفي المنظمة التي تلج المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليزكي من يعتقد بملاءمته لشغل الوظيفة الشاغرة.

- الترقية:

ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في الشغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية،
- رفع الروح المعنوية للعاملين بشعورهم بالأمان الوظيفي وان منظمتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو المستقبلي،

¹ فارس السيد عبد السلام، إستراتيجية التوظيف- مما لا يسمح مدير التوظيف جهله-، إدارة أعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار نشر يسطرون، دون بلد ، 2 جوان 2017، ص ص 29-30.

- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

● النقل الوظيفي:

ويعتبر مصدرا للعمالة عندما تكون سياسة الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع 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 المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات البحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، وشغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

● عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل في الشركة.¹

ب. المصادر الخارجية للاستقطاب

تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق:²

- **المعاهد والجامعات:** تعتبر المعاهد والجامعات من المصادر المهمة لجذب اليد العاملة المؤهلة، حيث تقوم بعض المؤسسات بإنشاء اتفاقيات مع المعاهد والجامعات بهدف الحصول على الخارجين بواصفات محددة ومعرفة مسبقا.
- **الإعلان:** يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، ويكون الإعلان عادة في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد.

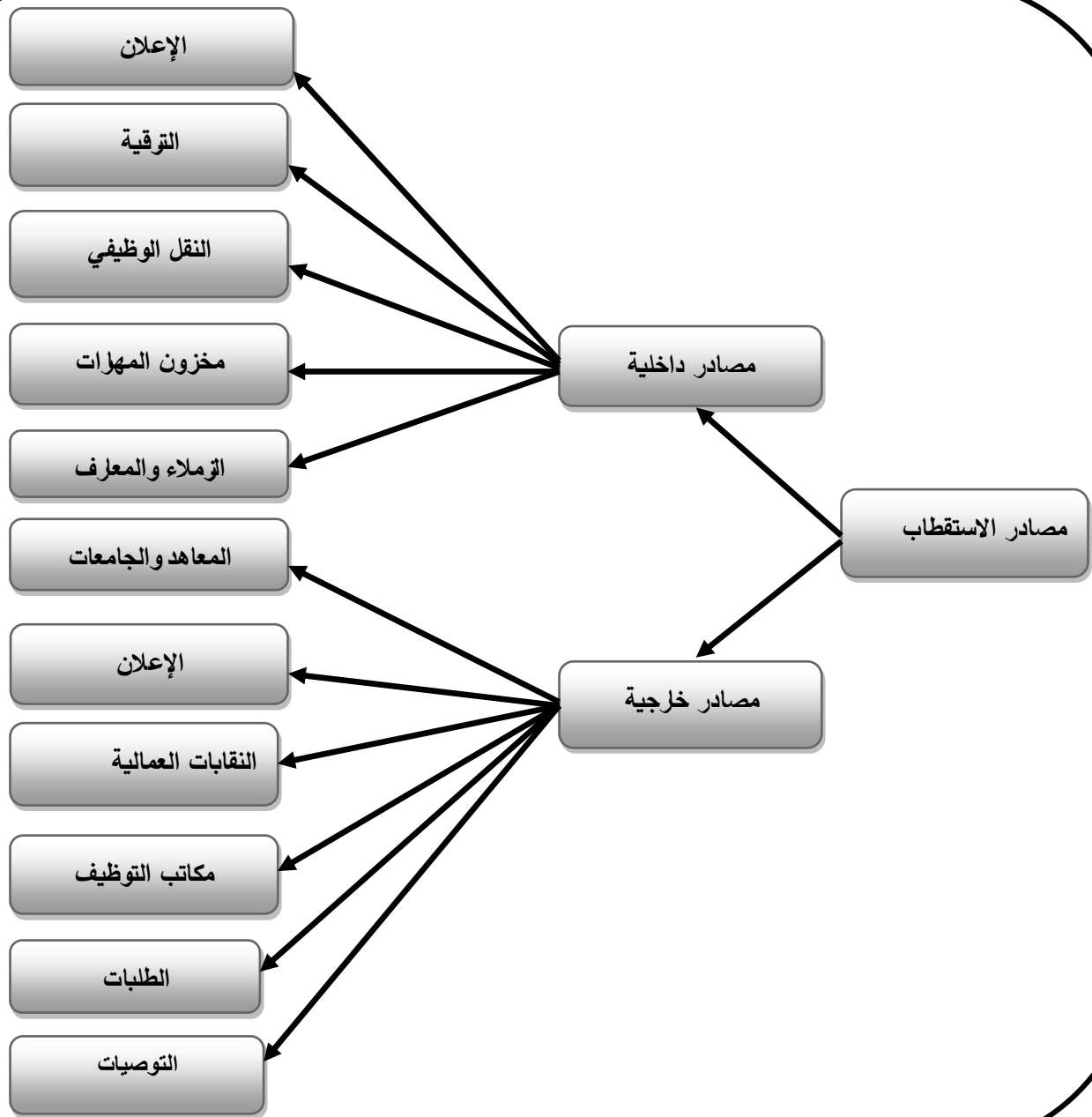
¹ HR management، 2013 /3/17، مصادر الاستقطاب الداخلية، ، اطلع عليه في: 27 مارس 2022، 16:21،

<https://hrdiscussion.com/hr58936.html>

² فاطمي فيصل، توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص21-22 .

- **النقابات العمالية:** بحيث نجد أن هناك بعض نقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل.
- **وكالات الاستخدام العامة والخاصة (مكاتب التوظيف):** وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة.
- **الطلبات العرضية والشخصية:** وهي الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبته واستعداده للعمل، ويذكر فيها مؤهلاته وقدراته ويتم إرسالها عن طريق البريد أو عن طريق الإيداع الشخصي.
- **توصيات من موظفي المنشأة:** وهي تعد بمثابة إعلان داخلي بين الأفراد والعاملين الحاليين في المؤسسة لكي يبحثوا بطريقة شخصية عن عمال جدد تتوافر فيهم الصفات والخصائص المطلوبة والمحددة لشغل الوظائف الشاغرة.

الشكل (1-1): مصادر عملية الاستقطاب



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المعلومات السابقة.

5) العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب:

من المعروف أن عملية الاستقطاب تستطيع تحقيق أهدافها إذا ما أخذت بنظر الاعتبار تأثيرات عدة عوامل على فاعليتها، من بين تلك العوامل ما يخص المنشأة ذاتها ومنها ما يرتبط بالبيئة والمحيط لها، ومن العوامل المتعلقة بالمنشأة والتي تؤثر في عمليات الاستقطاب، موقع ومقر المنشأة، سمعتها، حجمها معبرا عنه بعدد العاملين فيها المزايا التي تقدمها وسياساتها في مجالات التدريب والإفادات ومجالات الترقية وما إلى ذلك، كل ذلك يؤثر في جاذبية المنشأة ومن ثم في جهود عملية الاستقطاب.

أما العوامل الخارجية المؤثرة في عملية الاستقطاب فهي كثيرة، ويمكننا عرض بعض منها في هذا المجال، وحيث يمثل حجم الطلب والعرض والتخصصات المختلفة في سوق العمل أول تلك العوامل، فإن عوامل التكنولوجيا والطبيعة الفنية لعملية المنشأة، ومستويات المنافسة، التغيرات الاقتصادية في السوق، لها أبرز الآثار في طبيعة عمليات الاستقطاب، وإلى جانب ذلك كله تكون الجوانب القانونية والتشريعات الحكومية عوامل لا يمكن إغفال تأثيراتها في هذا الصدد.¹

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والمتغيرات والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية ويمكن تقسيمها إلى:

أ. البيئة الخارجية للاستقطاب:

من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب هي البيئة الخارجية أي عوامل وظروف خارج حدود المنظمة، والتي بدورها تؤثر في عملية الاستقطاب وتنقسم إلى:²

- **سوق العمل:** ويقاس حجم العمالة الموجودة في سوق العمل كلما كان سوق العمل والذي يمثل مصدر من مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليه المنظمة للحصول على مواردها البشرية.
- **سمعة المنظمة:** إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية.

¹ بدر بن احمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، ادارة عامة، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية، 2020، ص358.

² فريد خصمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2020، ص 214.

- **الاعتبارات القانونية:** تلعب أيضا دورا هاما في ممارسات الاستقطاب حيث أن كثيرا من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الاستقطاب فمن حيث (ساعات العمل، الظروف العلمية، الأجور، الإجازات) وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المؤسسة.

ب. البيئة الداخلية للاستقطاب:

هناك أيضا العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في عملية الاستقطاب وتكون هذه العوامل ناتجة عن السياسة الداخلية للمنظمة والتي يمكن توضيحها فيما يلي:¹

● تخطيط الموارد البشرية:

عملية التخطيط للموارد البشرية هي نقطة البداية لعملية الاستقطاب فكلما كانت عملية التخطيط فعالة، ووضعت رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها، فهذا يسهل المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر والطرق المستخدمة في عملية الاستقطاب.

● معرفة الشركة بموظفيها:

من العوامل المؤثرة أيضا في عملية الاستقطاب هو مدى معرفة المنظمة بموظفيها فالموظفين الحاليين لدى المؤسسة يعتبرون مصدر من مصادر الاستقطاب، فكلما كانت المؤسسة على دراية بخبرات وكفاءة موظفيها كان ذلك له الأثر في تحديد مصدر الاستقطاب.

● الإستراتيجية التنظيمية:

إن المنظمات سواء التي تركز على إستراتيجية الكلفة الأدنى ، وهذه الإستراتيجية تسمى بإستراتيجية الاستقطاب الداخلي ويكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف الأعلى، أو التي تركز على إستراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنوع في المنتجات أو الأسواق، فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها لذا فإن اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة من الخارج سيكون هو الأساس.

¹ منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لاستكمال الماجستير، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 40- ص 41 .

المطلب الثاني: مرحلة الاختيار والتعيين

تعددت المفاهيم التي تطرقت لمفهوم الاختيار والتعيين، ولكن تدور في مجملها حول سياسة تهتم بالعملية المتعلقة بالبحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة، من خلال الرجوع إلى عدد من المصادر، لكي تزيد من فرصة الحصول على العناصر الأكثر كفاءة.¹

1) تعريف الاختيار والتعيين:

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في الآن معاً، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن قيمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها.²

تعرف عملية الاختيار والتعيين على: "أنها جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء نسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات القبلية والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية"³.

ويعرفها السلمي: "أنها العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل"⁴.

ومن التعريفات السابقة نستنتج:

أنه بالرغم من أن الموظفين الداخليين يبقون في وظائفهم، وأنهم أكثر نجاحاً من الموظفين الخارجيين، إلا أن المؤسسات تتجه إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة وان غالبية الموظفين المسئولون عن عملية الاختيار والتعيين لديهم فهم كامل لعملية الاختيار والتعيين هي ضرورة وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لتكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وأن تكون إستراتيجيات التعيين ذات كفاءة و مخرجاتها موضوعية.⁵

¹ بتول محمد الطراونة، التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وأثره في ذكاء المنظمة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، عمان، 2017، ص 12.

² الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي قطاع تنمية الموارد البشرية بالشركة القابضة، الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي، برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي للشركة القابضة، البرنامج التدريبي الأخصائي موارد بشرية، الجزء الأول، الدرجة الثانية، 2014/8/10، ص 02.

³ إيهاب عبد الله جرعون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 10.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1997، ص 645.

⁵ نجوى وفاقي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 6، المجلد 2، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، كليات بريده الأهلية، القصيم، المملكة العربية السعودية، 2020/11/14، ص 214.

(2) أهمية الاختيار والتعيين:

تعد عملية الاختيار والتعيين وظيفتان أساسيتان من وظائف إدارة الأفراد، نظرا لان نجاح المؤسسات في تحقيق غاياتها، إنما يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها، من هنا عنيت عملية الاختيار بالعنصر البشري الذي بات اليوم من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، بل يمكن القول أنه يمثل رأس المال الحقيقي في أي مؤسسة، لذا يسأل المسؤولون عن إدارة الأفراد في المؤسسات إلى توفير العمالة الجيدة المؤهلة عند اختيار وتعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة لديه.¹

تغطي عملية الاختيار والتعيين بالغة في واقع العمل الإداري، لأنها تحقق فوائد كثيرة، وخاصة اذا تميزت بالنزاهة، والعدالة، والشفافية، والاستناد الى الأنظمة والقوانين والمعايير والأسس العلمية. تكمن أهميتها فيما يلي:²

- الاضطلاع بالمسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال اختيار الأنسب من الأفراد المتقدمين للتوظيفة،
- توفير العدد الكافي من العاملين للعمل في المنظمة، الأمر الذي يساهم في تخفيف الأعباء الوظيفية عن العاملين الحاليين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم،
- إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتوسع في نشاطاتها وأعمالها لزيادة حصتها السوقية او تحسين مستوى أدائها،
- رفق المنظمة بكفاءات إضافية نوعية من العاملين الجدد، وخلق تنوع معرفي في المنظمة،
- تساهم في فتح فرص المنافسة بين العاملين الحاليين والعاملين الجدد الذين تم توظيفهم،
- دعم سياسة الإحلال الوظيفي للعاملين،
- إتاحة الفرصة للعاملين القدامى في التفرغ والحصول على إجازة لتحقيق مصالح معينة مثل التفرغ الدراسي ، والاستراحة، او الرعاية الأسرية وغيرها،
- تعميم ظاهرة النزاهة للمجتمع، وتجنيد ثقافة الاختيار العادل للموارد البشرية المبني على الكفاءة والمعايير الوظيفية لغرس الثقة فيما بينهم وبين المنظمة.

¹ عبد الله سرور القرشي، 7 اوت 2016، معايير الاختيار والتعيين، مقال، أطلع عليه في: 21 مارس 2022، <http://academy-19:48.alqurashi.blogspot.com/>

² عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، ادارة الموارد البشرية، جامعة البقاء التطبيقية، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، ط1، 2017، ص 103.

3) أهداف الاختيار والتعيين:

تتوجه معظم أهداف الاختيار والتعيين للموارد البشرية الكفيلة إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:¹

- حاجات المنظمة،
- حاجات الأفراد،
- الالتزام بقوانين العمالة.

أ. حاجات المنظمة:

عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء للأهداف الإنتاجية، فالمنظمة تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد، وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك، وإنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية.

ب. حاجات الأفراد:

فالأفراد يريدون الانضمام إلى المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم، لذا لا بد على المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها اتجاه الفرد الذي تم اختياره وتعيينه.

ج. الالتزام بالقوانين والتشريعات:

من الطبيعي أن تنفيذ أهداف الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة بحيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شد أنواع التفرقة والتمييز بحيث يحصل الأفراد على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقة.

4) خطوات عملية التعيين والاختيار:²

أ. المرحلة الأولى تتمثل في الخطوات التالية:

- وصف مهام وطبيعة الوظيفة مراد شغلها،
- تحديد المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهام الوظيفة حسب المعايير المحددة لها،
- تحديد المواصفات المراد توفيرها في المتقدم للوظيفة،

¹ طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون بلد، 2019، ص 190.

² شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة مقدم لنيل الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 22-23.

- اجتذاب العدد المناسب من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب عن طريق إحدى وسائل الإعلام.

ب. المرحلة الثانية وتشمل:

- **الغربلة:**

تصفية طلبات المتقدمين والوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الاختيار من بينهم الأكثر صلاحية واحتمالا للنجاح في شغل الوظيفة، ويتم ذلك الاختيار عن طريق الاختبارات المناسبة لمهام الوظيفة والمقابلة الشخصية التي تساعد في التعرف على شخصية المتقدم من حيث الذكاء والسمات الشخصية وصحة البيانات في طلب التوظيف، والخبرات والاستعداد، والحالة البدنية، والمظهر العام... الخ.

- **المقابلة الشخصية** وهي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة،
- تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة وصدر القرار بتعيينه و تقديمه لجهة العمل، أي الإدارة المعينة له بالشركة ثم خضوعه لبرنامج التقديم ويتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي أو التكويني.

(5) مراحل عملية الاختيار والتعيين:

حتى يكون تعيين الفرد على أساس موضوعي، فإن عملية الاختيار تتم في العادة وفقا لعدد من الخطوات، وليس ثمة صيغة موحدة لخطوات الاختيار، سواء من حيث النوعية أو العدد أو الترتيب ولكن بصفة عامة تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:¹

- **طلب التوظيف أو السيرة الذاتية:**

تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات، إذا تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار وتزيد من فعاليته، حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة، أو يرسل سيرته الذاتية، وتمثل استمارات طلب التوظيف نمودجا يملؤه المتقدمون لشغل الوظائف للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته، ومعلوماته، رسميا واستخدامه عندما يلزم الأمر، وغالبا ما يشتمل طلب التوظيف على: اسم المتقدم، السن، المؤهل، العنوان، الوظائف التي تقلدها الشخص فيما مضى، والمدة التي قضاها في كل وظيفة، والخبرات والمهارات المكتسبة التي يمكن أن تساعد الشخص في الأداء الفعال الوظيفي. هذا إلى جانب هويات الفرد ومواهبه واهتماماته... الخ.

¹ عبد الله سرور القرشي مرجع سابق الذكر .

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على الخطابات أو بيانات السيرة الذاتية التي يبعث الأفراد لتدعيم النماذج أو للتغلب على بعض عيوبها، حيث تفيد فيما يتعلق ببعض الوظائف المهنية المتخصصة وتمكن المنظمات من تغطية كل ما يتعلق بجوانب الفرد المختلفة وخلفياته وخبراته.

أ. المقابلات المبدئية:

قد تتلقى بعض المنظمات عددا هائلا من طلبات التوظيف يفوق الآلاف، ومن ثم تقوم بأخذ العدد المناسب من المتقدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم، حتى يمكنها إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة، وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وأحيانا بشكل جماعي، أو لاثنتين أو لثلاثة من المتقدمين، بغية الإلمام السريع بمظهر المتقدم، وعناصر شخصيته، ومؤهلاته، وخبراته، ومبررات رغبته في الالتحاق بالعمل في المنظمة، وأماله وطموحاته الوظيفية. وبناء على ما سبق يتخذ المقابل قراره: إما استمرار المتقدم في خطواته، فينتقل به إلى الاختبارات بأنواعها المتعددة، وإما التوقف عند هذا الحد ورفض طلب المتقدم.

ب. الاختبارات:¹

تواجه المنظمات التي تتبع الطرق التقليدية في الاختبار بعض المعوقات التي قد تحد من فاعلية عملية الاختبار، وتؤثر عليه، ولذا أكان من الضروري التغلب على ذلك بإجراء بعض الاختبارات للمتقدمين، وتوجد العديد من الاختبارات التي صممت في محاولة لزيادة فاعلية عملية الاختيار، وتشمل هذه الاختبارات على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظيف، والنظر فبكيفية استجابتهم لتلك الاختبارات، وتوجد عدة أنواع من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الاختيار الصحيح للأفراد، وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها الأفراد، ومن أهم هذه الاختبارات:

- الاختبارات الجسمية،

- اختبارات الذكاء،

- اختبارات القيم والاهتمامات والاتجاهات،

- اختبارات الإنجاز،

¹ وشنان حكيمة، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2007، ص 233.

- اختبارات القدرات والاستعداد،

- الاختبارات الطبية،

-اختبارات سرعة البديهة والاستجابة،

- الاختبارات الشخصية،

- الاختبارات النفسية.

ج. المقابلات :

تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف، من خلالها تجرى محادثة مع الأشخاص وجها لوجه وتعد المقابلة من أهم الأساليب واسعة الانتشار في مجال الاختيار لما تتميز به مرونة وإمكانيات التطبيق سواء مع العمالة الماهرة أو غير الماهرة، ومع المستويات الإدارية أو الفنية والمهنية، بالإضافة إلى اعتبارها قناة لتبادل المعلومات في اتجاهين، فالمقابلون يحصلون على كافة المعلومات عن المتقدمين، والمتقدمون يتعرفون على ما يريدونه من معلومات عن طريق المقابلين.¹

د. المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية:

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات الخاصة للمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوي الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسبا لها، فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عملها الفرد، أو أساتذته أو ومديره أو أصدقائه، ويمكن الاعتماد على هذه المصادر في أي مرحلة من مراحل عملية الاختيار، وفقد تكون مع تقديم طلبات التوظيف، وقد تكون قبل إجراء المقابلة الأخيرة مع المتقدم كما قد تكون بعدها.²

هـ. الفحص الطبي:

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل، والفحص الطبي مسئول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريرا طبيا عن حالته الصحية مستقبلا، ولهذا فالغرض الرئيسي لعمليات الفحص يتمثل

¹ وشنان حكيمه، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² المرجع نفسه.

في الحصول على المعلومات المتكاملة عن حالة المتقدم الصحية واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية، هذا بالإضافة إلى توزيع الأفراد على الأعمال وفقا لحالتهم الصحية،¹

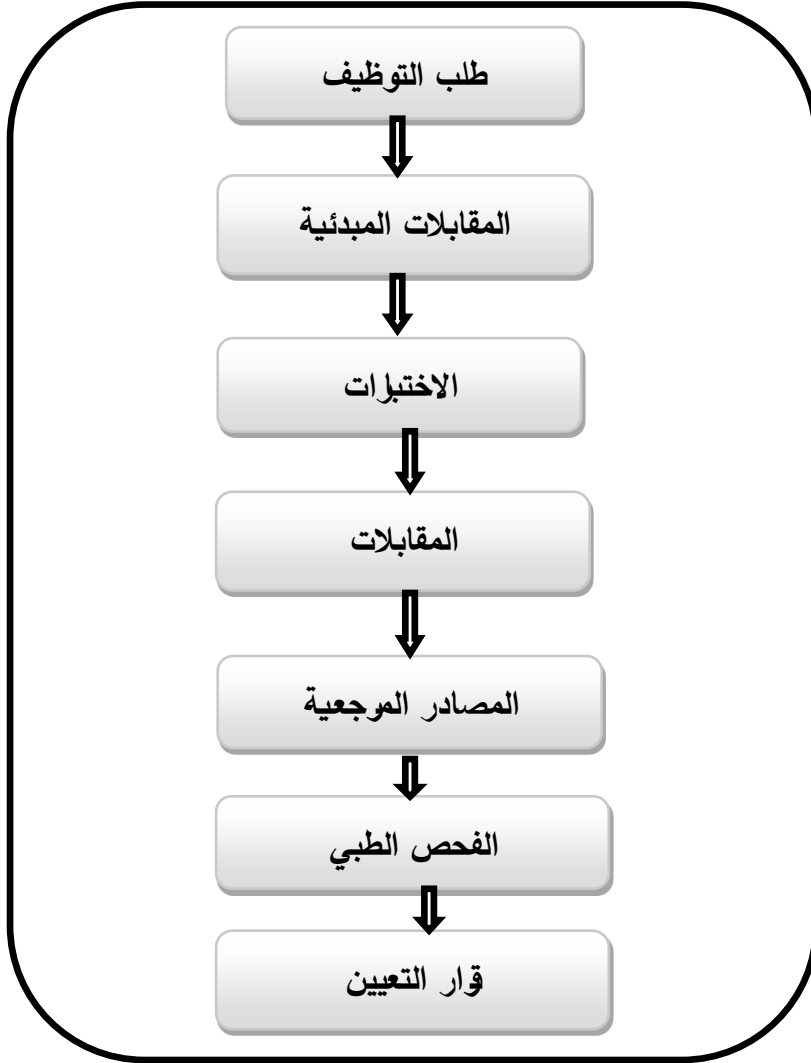
و. قرار التعيين والتهيئة المبدئية:

إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيرا تنتهي مع التعيين، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزات بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم وتخطوا بنجاح جميع مراحل عملية الاختيار يصبح من الضروري استقبالهم كعاملين جدد وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية والعمل على دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المنظمة، ويتطلب ذلك برامج للتوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظف الجديد بمنظمتهم وأهدافها وفلسفتها وعمليتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ورؤسائه وزملائه وذلك في المرحلة الأولى من تسلم العمل.²

¹ وشنان حكيمة، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² المرجع نفسه

الشكل (1-2): مراحل عملية الاختيار والتعيين



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التوظيف

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف في الجزائر وبكافة الدول ونحن بين هذه العوامل نجد العوامل

الداخلية والعوامل الخارجية وهي:

(1) العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط التالية:¹

أ. **السياسة التي تتبعها المؤسسة:** بحيث تعرف السياسة على أنها " خطط دائمة وإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، ولتكون السياسات فعالة، يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة، ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي " تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وتعلن هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعماً من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث واختيار أحسن اليد العاملة.

ب. **حجم المؤسسة:** بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات، بحيث تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية، وتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن وحدة متخصصة في التوظيف وسمي بمكثف التوظيف.

هذا يعني أن المؤسسات الكبيرة أعطت أهمية كبيرة لعملية التوظيف، بحيث خصصت قسما خاصا بتوظيف الموارد البشرية، وتعيين أشخاص مختصين في الإعلان عن الوظائف، واستقطاب أكبر عدد من المرشحين واختيار أكفئهم، في حين نجد أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن التي في المؤسسات الكبيرة، بحيث تكون إجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيدة عن التعقيد، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " عادة ما تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها، وعملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح مدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملاءمته للمنصب.

ج. **تخطيط القوة العاملة:** تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، بحيث نقصد بتخطيط القوى العاملة أنه " وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات، ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة،

¹لكيطة الزهرة، التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي إداري، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017/2018، ص 28.

وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة، فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف، وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.

د. سمعة المؤسسة: تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف، ونعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة ومن بينها: " طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين فيها أو غيرهم من المرشحين أو المترشحين أو الزوار، وكذلك طبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها، ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه، ومن خلال هذا نفهم أن سمعة أي مؤسسة يؤثر في قدرتها على جذب المرشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

(2) العوامل الخارجية:

ويمكن حصر العوامل في النقاط التالية:¹

أ. التقدم التكنولوجي:

إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية، بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية ومهمة الوظائف، هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.

ب. الوضع الاقتصادي:

تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة وإنتاجها، وهذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة، والتسابق لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية، أما في حالة الكساد الاقتصادي فدور العكس، بحيث ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح

¹¹ أحلام قاسي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

عدد كبير من العمال، والتسريح يؤثر سلبا على المؤسسة، إذ تضطر المؤسسة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة، وبالتالي تكون مضطرة على تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم.

ج. التشريعات القانونية:

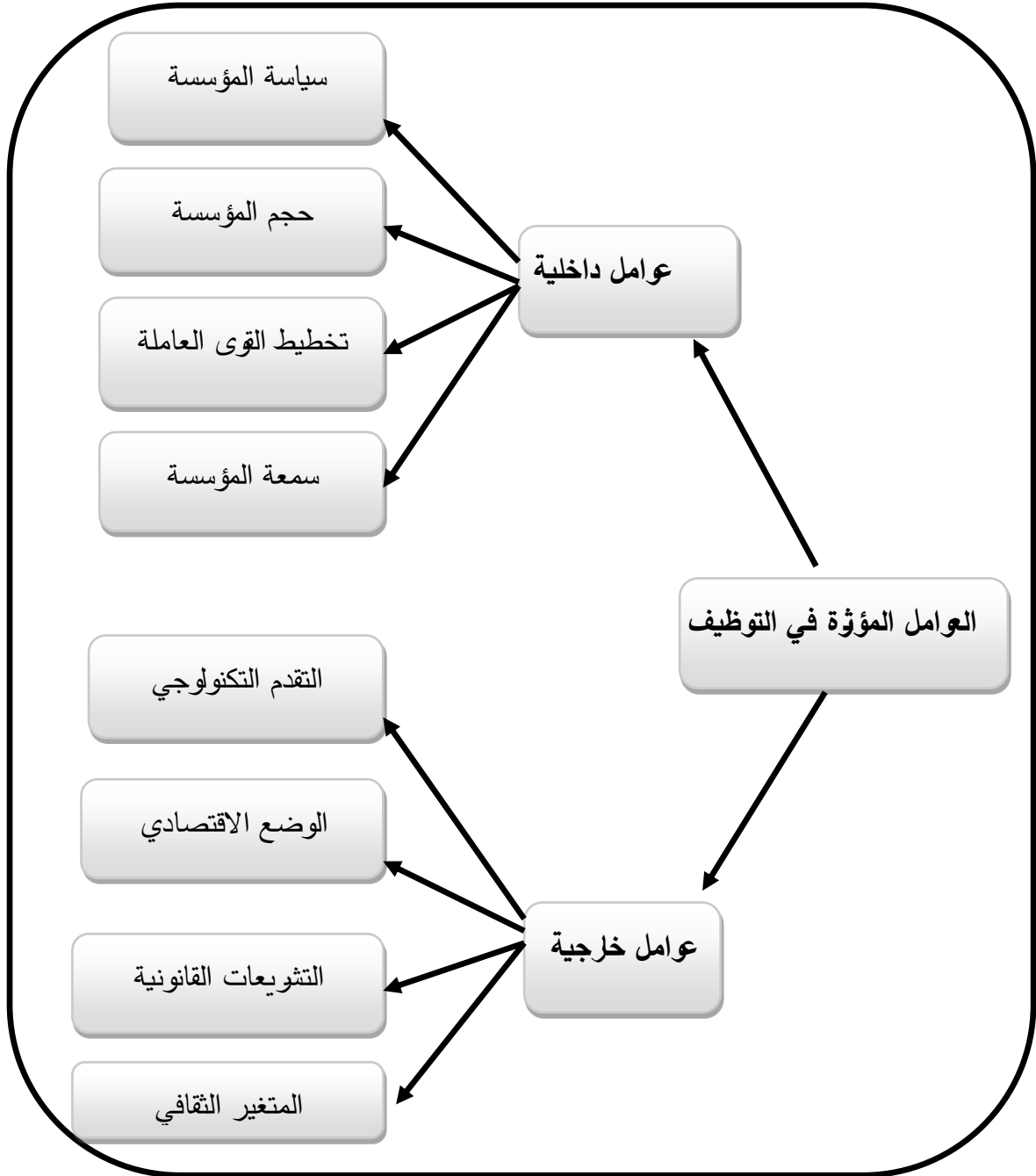
تأثر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة على سياسة إدارة الموارد البشرية، بحيث نجد القوانين التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، فمن خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسات سياساتها والإجراءات التي يتم به توظيف اليد العاملة وهي تتعلق بالسن، الجنس، والجنسية، والقانون الجزائري اهتم اهتماما بالغا بعملية التوظيف، بحيث تناول القانون الجزائري كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف ووضع شروط خاصة لذلك، وهذا ما تؤكدته المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 أنه لا يحق لأحد أن يوظف إلا إذا توفرت فيه شروط التوظيف.

د. المتغير الثقافي:

نجد أن الجزائر كغيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، وهذه الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة وكذا على عملية التوظيف، بحيث لما تقوم المؤسسة اليد العاملة، عليها أن تحترم العادات والقيم السائدة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال " في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن أعمالا معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء، ولهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياستها الوظيفية.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الشكل التالي:

الشكل (1-3): العوامل المؤثرة في عملية التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المعلومات السابقة

خلاصة الفصل:

إن نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج عن حسن اختيار العاملين المؤهلين الذين خاضوا جميع مراحل التوظيف بنجاح منقطع النظير والذي سينجم عنه مستقبلا ولاء وانتماء ورضا العاملين، وذلك ما حققته فيهم إستراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية.

يعد التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لديهم كفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تمر عملية التوظيف بثلاثة مراحل (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وحتى تحقق المنظمة أهدافها وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرة عالية لذلك عليها تبني استقطاب فعال قائم على إجراءات وأساليب جيدة، وذلك يكون بحسن اختيار وتعيين الموظفين العاملين بها والقائمين عليها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المنظمة. و التي سنلتمسها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: أدبيات الأداء و

علاقته بإستراتيجية توظيف الموارد

البشرية

تمهيد

- أداء المورد البشري و عملية تقييمه.
- الأداء المؤسسي.
- العلاقة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و تحسين الأداء داخل المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء من المواضيع التي تشغل المسيرين و الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة، و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة الذي شهد بحوثا مستمرة للبحث عن مشكلاته و القيام بعملية تحسينه من خلال التوظيف السليم للعاملين، إشراك العاملين في وضع السياسات و الأهداف، و وضع المؤسسة لمجموعة من الإستراتيجيات على غرار إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، و الاختيار و التعيين، تقييم الأداء كلها تتمحور حو هدف واحد و هو تحسين أداء الموارد البشرية و بالتالي تحسين أداء المؤسسة و تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرارية.

و على هذا الأساس سنتطرق إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: أداء المورد البشري و عملية تقييمه.
- المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.
- المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و تحسين الأداء داخل المؤسسة

المبحث الأول: أداء المورد البشري و عملية تقييمه

تسعى المؤسسة إلى دفع مواردها البشرية إلى أداء وظائفهم بفاعلية، من خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و تحليل نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، و هذا ما يتطلب أداء بشري كفاء و فعال، و يكون ذلك عن طريق وسائل لتحسين و الرفع من كفاءة المورد البشري و بالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة و أدائها.

المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري:

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً و يتمتع بالديناميكية في الظروف و المواقف، و هذه التغيرات ناتجة عن تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة على حد سواء.

أولاً: تعريف أداء المورد البشري: يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على أداء و فاعلية الموارد البشرية في المؤسسات، إلا أننا نجد اختلافات كثيرة حول هذا المفهوم و ذلك نتيجة اختلاف المعايير و المقاييس التي تستخدم في دراسة و قياس الأداء، و على ضوء ذلك يمكن عرض التعاريف التالية:¹

يعرف الأداء على أنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة".

يركز هذا التعريف على أن الأداء الجيد المرتبط بمدى قدرة التنظيم على تحقيق مخرجات ذات جودة و بأقل تكلفة ممكنة.

أما أداء المورد البشري فيشير إلى: "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة".

و يعرف أداء المورد البشري أيضاً على أنه: "الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية و جودة المهام المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به".

¹ كثر بوزنيط، فريدة فقعا، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014-2015، ص 44.

و أداء المورد البشري حسب (Christian Batal) هو نتيجة لتفاعل العناصر الثلاثة التالية:¹

- المهارات التي يمتلكها الفرد و المعارف التي يحتاجها لأداء أعماله،
- مستوى التحفيز الذي يقدمه المورد البشري،
- مستوى تنظيم العمل و الوسائل المتاحة لذلك.

و قد عرفه العديد من الباحثين على أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"².

و يعرف أيضا بأنه: " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء المورد البشري يتمثل أساسا في قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله وفق جهد معين و طريقة أداء معينة، و هو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات و بمواصفات معينة و بأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: أهمية أداء المورد البشري:

يتميز أداء المورد البشري بأهمية كبيرة في أي مؤسسة نذكر أهمها:⁴

- هو المكون الرئيسي لعملة الإنتاج أو تقديم الخدمات و هو الجزء الرئيسي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية، و لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول،

1 - كزرة بوزنيط، مرجع ذكر سابقا، ص 45.

2 - بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، 2005-2006، ص 56.

3 - بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بن يحيى - جيجل -، 2015-2016، ص 47.

4 - بوعزيز عقبة، بوزينة نجاد، دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، تقرير تريض في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، و علوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، ص 28.

- يعمل على تحقيق النجاح و التقدم في المؤسسة باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان مرتفعا يعتبر مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة و استقرارها و فعاليتها،

كما أن هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية لأداء المورد البشري يمكن حصرها فيما يلي:

- المعرفة بمتطلبات العمل،
- كمية العمل المنجز،
- المثابرة و الوثوق.

ثالثا: محددات أداء المورد البشري:

هي العوامل التي تحدد أداء الفرد و التي تتفاعل بين ثلاثة عناصر حيث يمكن توضيحها كما يلي:

1- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و تكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل لبذل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل، و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرته و استمراره في الأداء.¹

2- **القدرات:**² هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفة ما و لا تتقلب و لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة.

و تتدرج هذه القدرات تحت فئتين هما:

أ- **القدرات الذهنية:** هي القدرات التي ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية و تتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف و المستويات الإدارية و تتمثل هذه القدرات في: الذكاء، السرعة، سهولة الإدراك، قوة الذاكرة.

ب- **القدرات البدنية:** تشير إلى قدرة الفرد على أداء المهام بدنيا، و من أهم هذه القدرات ما يرتبط بمجال العمل كالقدرة العضلية و الجسمانية على أداء المهام المختلفة.

¹ -بوديبة نوال، الواهم نجوى، مرجع ذكر سابقا، ص49.

² - كنزة بوزنيط، مرجع ذكر سابقا، ص47-48.

3- إدراك الدور و المهمة:¹ يعرف الإدراك على أنه: "الطريقة التي تعرف الفرد بالعمل الذي يقوم به و شكل و نوع الجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل".

إن محددات أداء المورد البشري السابقة لا يؤثر كل منها على حدا و إنما تتفاعل فيما بينهما من أجل التأثير في سلوك الفرد الذي يترجم في أداءه لعمله.

و منه إذا كانت قدرات الفرد ضعيفة بالرغم من قوة دافعيته و إدراكه الجيد سوف ينجز أعماله بمستوى منخفض، فغياب أحد هذه المحددات سوف يؤثر سلبا على أداء العامل و لهذا فإن وجود كل عامل من هذه العوامل ضروري جدا للوصول إلى أداء متوازن و متناسق و الذي ينعكس إيجابا في نجاح الفرد و المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري:

هناك عدة عوامل مختلفة تؤثر على أداء العنصر البشري، منها ما يعتبر عوائق و منها ما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء. و يمكن تصنيفها فيما يلي:

1- العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدراتهم و مهاراتهم و التي يمكن قياسها و تحديدها عن طريق تحليل الخصائص و السمات التي يتصف بها كل عامل مثل: فئات العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الخبرة في العمل، الجنس، و أهمية العمل بالنسبة للعامل، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم و الاتجاهات و الطموحات التي يسعى لإشباعها².

2- العوامل المتعلقة بالوظيفة:³ و هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ- عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة: و تعني كيفية تهيئة العمل و تنظيمه، حيث تلعب خصائص الوظيفة التي يمارسها المورد البشري و محتواها دورا كبيرا في التأثير على فعالية أدائه، و تتمثل هذه العوامل في: التكبير الوظيفي، و درجة إثراء الوظيفة، و كذا السيطرة على الوظيفة، و المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الوظيفة.

1 - كززة بوزنيط، مرجع ذكر سابقا، ص 48

2 - بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين الأداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص5.

3 - كززة بوزنيط، مرجع ذكر سابقا، ص49.

ب- عوامل ترتبط بإنجاز المورد البشري للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها:

الأجر و الحوافز المادية و المعنوية، السلامة المهنية، و فرص الترقى، و العلاقات مع الآخرين، و كذا الشعور بالإنجاز، و استغلال قدراته و مهاراته في العمل.¹

3-العوامل المتعلقة بالمؤسسة²: و هذه العوامل تنشأ من كون الفرد يعمل في إطار جماعة داخل المؤسسة التي

يعمل بها، و من بين هذه العوامل:

أ- ظروف العمل و نمط الاتصال: تهدف التنمية السليمة للموارد البشرية إلى تطوير أداء الأفراد العاملين بما

يتناسب و متطلبات العمل و أهداف الإدارة و الأفراد، و تعد الاتصالات من بين الوسائل الفعالة في تطوير أداء الأفراد مقابل ما تحصل عليه من معلومات حول مختلف جوانب العمل.

ب- نمط الإشراف و القيادة: تعتبر جوانب القيادة من بين أكثر العمليات تأثيرا على أداء العاملين،

فالسلك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية و كفاءة أداء الأفراد من خلال تأثيره على رضاهم عن العمل، فالإشراف السليم و القيادة الفعالة يمكنان العامل من عدم الوقوع في الأخطاء و يوجهانه نحو الأداء الصحيح و المرغوب.

ت- غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها أهداف محددة و مفصلة

للأعمال لا تستطيع أن تقيس ما تحققه من إنجازات أو متابعة و مراقبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير محددة مسبقا.

4-العوامل البيئية: إن أغلب هذه العوامل تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة التي تؤثر على أداء العامل بصورة غير

مباشرة.³

¹ - بلال مشعلي، مرجع سبق ذكره، ص 5

² - كنزة بوزنيط، مرجع ذكر سابقا، ص 49.

³ - بلال مشعلي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري



المصدر: بلال مشعلي، مرجع سبق ذكره، ص 2

المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري:

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية و بأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري.

أولاً: تعريف تقييم الأداء البشري: هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء البشري، نذكر منها:

"تقييم أداء الأفراد هو تقييم العاملين من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات بالمنظمة. و يهدف ذلك لتحديد أوجه القوة و

الضعف في الأداء الحالي حتى يتمكن من تدعيم أوجه القوة وإزالة أوجه الضعف وصولاً لتحسين مستويات الأداء مستقبلاً¹.

"كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل²..."

"هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"³.

تقييم الأداء هو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، و يحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها و يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الأداء، أو نظام تقرير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، و أيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل"⁴.

كما يعرف أيضا على أنه: "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"⁵.

و على هذا الأساس يمكننا تعريف تقييم أداء العاملين بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الأفراد العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه، تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا.⁶

1 - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012-2013، ص 21

2 - محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، ص 121.

3 - رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المرد البشري في المؤسسة الاقتصادية، -، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007، ص "ه"

4 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2004، 284.

5 - رابح يخلف، مرجع ذكر سابقا، ص 30

6 - بوديبة نوال، الواهم نجوى، مرجع ذكر سابقا ص 53.

ثانيا: أهمية تقييم أداء المورد البشري:

يعد أداء العاملين على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين و درجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:¹

- تمكن المنظمات من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم،
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم،
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف،
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها،
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.

ثالثا: أهداف تقييم أداء المورد البشري:

إن تقييم أداء المورد البشري هو من أهم الوظائف التي تحتل الصدارة في إدارة الموارد البشرية، و من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال عملية تقييم أداء مواردها البشرية:²

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته،
- تهدف إلى تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة من طرف هذه الإدارة،
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المؤسسة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهدافها و على إنجازهم الشخصي،

¹ - بوديبة نوال، الواهم نجوى، مرجع ذكر سابقا ص53.

² - كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، مرجع سبق ذكره، ص52

- جمع معلومات دقيقة و موضوعية حول أداء مواردها البشرية¹، و استخدام هذه المعلومات في الحكم على مدى كفاءة عملهم،
- يساهم تقييم الأداء في مكافئة العاملين و تحفيزهم بشكل عادل يعكس عملهم،
- يساهم تقييم الأداء في تخطيط القوى العاملة و رسم سياسات الاختيار و التعيين، و يبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين²،
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، و كذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر³،
- يساعد تقييم الأداء الإدارة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب،
- يهدف إلى مساعدة العاملين و تنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف في أدائهم و تحفيزهم على تحسين إنتاجيتهم،
- يساعد تقييم الأداء في الوقوف على نواحي القصور فيه فيعطي للأفراد فرصة تفاديها في المستقبل، و أيضا التعرف على السلوك الغير مقبول و الذي يقلل من كفاءتهم.

رابعا: خطوات تقييم أداء المورد البشري:

لتقييم أداء العاملين خطوات يمكن تحديدها في الآتي⁴:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، و نقصد بذلك تحليل و توصيف و تصنيف و تقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس و معايير التقييم و إعلام المقيمين بها: و لا بد من أن تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعا في أذهان الطرفين من عاملين و مشرفين و هي لا تخرج عن:

¹ - بوجعادة إلياس، مرجع ذكر سابقا، ص58

² - كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، مرجع سبق ذكره، ص 53

³ - يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية، مذكرة ماستر، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014، ص46

⁴ - بوديبة نوال، مرجع سبق ذكره، ص56-57

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم، و من تلك الصفات مستوى الدافعية، و القدرة على المبادأة و الحماس للعمل و غيرها،
- السلوك و التصرفات القطعية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها العامل، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها عامل استعلامات أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول...إلخ،
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العمالي كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه، و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل،
- تقييم الأداء بالطرق المناسبة، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

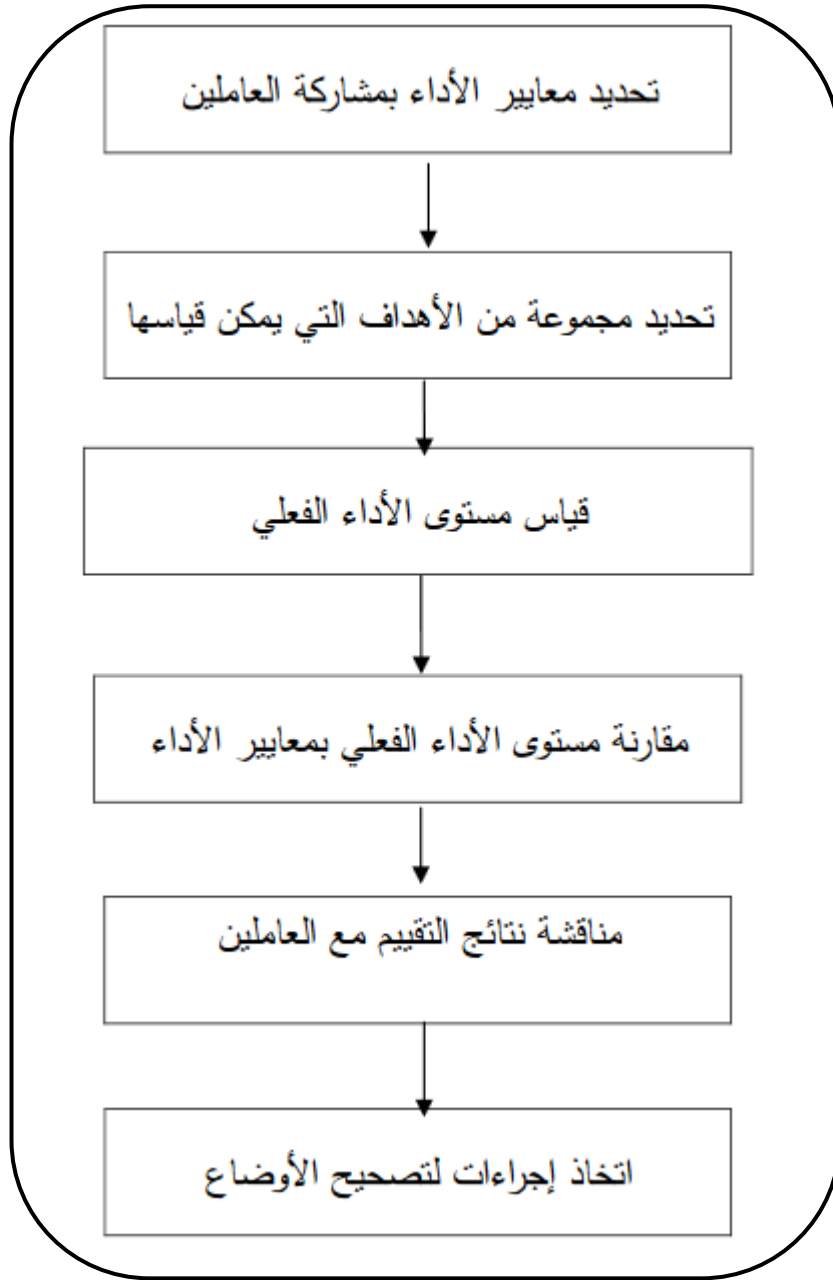
الخطوة الثالثة: و ذلك بجمع معلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربع مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي.

الخطوة الرابعة: المقارنة بين ما تم إنجازه و بين المعايير المحددة للأداء: للتعرف على الفروق بينهما.

الخطوة الخامسة: إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم و مناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة السادسة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.

الشكل رقم (2-2): خطوات عملية تقييم أداء المورد البشري



المصدر: بوديبة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 57

خامسا: طرق تقييم أداء المورد البشري:

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لتقييم أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الفرد، ومن أهم تلك الطرق الآتي¹:

1- طريقة القياس المتدرج :

تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 درجات.

الجدول رقم (2-1): نموذج طريقة القياس المتدرج

الخصائص	ممتاز	جيد جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
المبادأة					
المواظبة					
الاتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
إجمالي					

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع ذكر سابقا، ص23.

2- طريقة قائمة المراجعة :

وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، مع تحديد لأوزان الأهمية النسبية لكل منها، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع ذكر سابقا، ص23-25.

3-طريقة الأحداث الحرجة:

ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه وأدائه والقسم الآخر للأحداث السلبية، وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.

4-طريقة المراجعة الميدانية:

ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه، ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس.

5-طريقة اختبارات الأداء :

وتعتمد تلك الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، وتهتم تلك الطريقة على الإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط. وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.

6-طرق التقييم المقارن:

وتعتمد تلك الطرق على المقارنة بين العاملين عند تقييم أدائهم، وتتعدد الطرق التي تعتمد على التقييم المقارن بين العاملين.

7-طريقة الإدارة بالأهداف:

ويتم من خلال تلك الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة. ويولي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة لكل مؤسسة فهو يعبر عن نظرة شمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، فهو ما يحقق وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بإدارة مؤسساتهم من خلال عدة مراحل، و لن يتحقق ذلك إلى بقياس أداء المؤسسات فهو النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي:

يتميز الأداء بمفهوم واسع، و هام لأية مؤسسة، حيث يتطلب إنجاز فردي و كلي، فهو يركز على درجة عالية من الكفاءة و الفاعلية، و هذا يستلزم ضرورة وجود تنظيم قادر، و تخطيط سليم، و متابعة حقيقية و تقييم و قياس مستمر لجميع الأنشطة، و هذا ما يؤكد ارتباطه بالكفاءة و الفاعلية.

أولا: تعريف الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخطط لها بكفاءة و فعالية"¹.

فهو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"².

و عرف أيضا "بيترسون و آخرون" أنه: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميه"³.

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه يتبين أن أداء المؤسسة هو: "قدرة المؤسسة على تنظيم استغلال مواردها المتاحة بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة و فعالية"⁴.

1 - مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 19.

2 - بوجعادة الباس، مرجع ذكر سابقا، ص 62.

3 - فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 62.

4 - المرجع نفسه، ص 63.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي:

تتعدد المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي فوق "بيترسون و آخرون"، فمفهوم الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية، يرتبطان بالأداء، إلا أنهم يختلفون عن بعضهم فيما يلي:¹

1- الكفاءة:

تعرف الكفاءة بكونها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات، فهي بالتالي مفهوم الراشد في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة، كما أشار أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما: مدى توافر الطاقات البشرية و المادية و المعلومات المتاحة و سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف"، أي أنها عبارة عن: "نسب الموارد المخططة لمستوى معين من المخرجات إلى الموارد الفعلية المستعملة".

فالكفاءة مفهوم يربط بين المدخلات و المخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة على أنها ذات كفاءة و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المخرجات.}$$

2- الفعالية:

تعبر عن درجة تحقيق الأهداف و تقاس من خلال: "العلاقة بين المخرجات الفعلية و المخرجات المقدره، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية"، و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \text{الإنجاز المحقق} / \text{الإنجاز المحدد}$$

3- الإنتاجية:

يشير مفهوم الإنتاجية إلى أنه: "عبارة عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، و بذلك فهي تتركز على علاقة المخرجات بالمدخلات، حيث تشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها، و تكاليف الإنتاج و تكاليف الآلات و المعدات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات: الدخل، الحصة التسويقية"، أي أنها القيمة المضافة من قبل العملية على قيمة العمل و رأس المال، و جميع المستلزمات المستخدمة. و تحسب الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

¹ - فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، 63-64.

المطلب الثاني: أنواع الأداء و أهم العوامل المؤثرة فيه

هناك عدة أنواع و عوامل تؤثر على الأداء المؤسسي، نذكر منها ما يلي:

أولاً: أنواع الأداء المؤسسي:¹

إن تصنيف الأداء المؤسسي كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعة.

1- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:

- أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.
- ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين حيث يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

- أ- الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

¹ - يوسف عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

ب- الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي

وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

ج- الأداء التقني: يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال،

سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.

د- الأداء السياسي: يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا

للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي:¹

هناك مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة و التي يتم عرضها كآتي:

1- العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل من تفاعل مختلف عناصر المؤسسة الداخلية التي تأثر على أدائها، و يمكن للمسير أن

يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية و من أبرزها

العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة ما يلي:

أ- العوامل التقنية: و هي مختلف القوى و المتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة، و تضم على

الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المتقدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات،
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال،
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، الأدوات،
- التوافق بين عرض منتجات المؤسسة و رغبة طالعيها،
- التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة،
- مستويات الأسعار،

¹ - حنان صالح، مساهمة محاسبة المسؤولية الجماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة Master أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة العربي بم كهيدي أم البواقي، 2015-2016، ص39.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- **العوامل البشرية:** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و

تضم على وجه الخصوص ما يلي:

- هيكله القوى العاملة،
- نظام الأجور و المكافآت،
- الجو السائد بين العمال و العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين من جهة أخرى.

1-العوامل الخارجية:

و هي العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها المؤسسة، و يمكن

اختصارها كما يلي:

أ- **العوامل السياسية:** و تتمثل في:

- مدى ملائمة السياسات مع نشاط المؤسسة،

- المناخ السياسي العام و أثره على المؤسسة، وجود سياسات حاکمة للأعمال المؤسسة.

ب- **العوامل الاقتصادية:** و التي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، و يمكن حصرها

في :

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة،

- العمالة و البطالة و أثرها على المؤسسة،

- النظام الاقتصادي للدولة و أثرها على المؤسسة،

- معدلات التضخم و هناك عوامل اقتصادية جزئية مثل: وفرة الموارد الأولية، الطاقة، المنافسة... إلخ.

ت- **العوامل الاجتماعية و الثقافية:** و يمكن حصرها كالاتي:

- مصالح و قضايا و حاجات المؤسسة،

- مستوى الأخلاق و القيم و السلوك العام،

- طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة و خارجها، حيث يجب على المؤسسة التعرف

على حاجات الأفراد العاملين و دوافعهم، و أن تختلف سياسات تؤدي إلى اتباع هذه الحاجات.

ث- **العوامل التكنولوجية:**

أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات و الابتكارات التكنولوجية... إلخ، و يمكن إنجاز بعض هذه العوامل كآلي:

- مدى مواكبة المؤسسة للتقدم التكنولوجي،
- أثر التقنية على أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة:

تعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة عن قدرتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل، و ذلك من خلال استغلال كل مواردها المتاحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، و يمكن القول بأنه لا يمكن تطوير المؤسسة ما لم يكون هناك قياس لأدائها.

أولاً: تعريف قياس الأداء المؤسسي:

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تستطيع المؤسسة أن تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء، و يعتبر كذلك المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها، و من بين الأمور التي يمكن أن تساعد على معرفة مقياس الأداء الجيد نذكر:¹

- مستوى جودة العمال،
- مستوى تحقيق الغايات،
- مستوى رضا العملاء،
- تطابق الإجراءات و العمليات مع المعايير و المقاييس الإحصائية الموضوعية.

و يعرف قياس الأداء بأبسط التعابير: "تقدير نتائج الأعمال من أجل تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية الشركة، و كفاية عمليتها، و إجراء التغييرات و معالجة النواقص، و غير ذلك من المشكلات"².

و الجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء:

1 - فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 69

2 - الحارث النبهان، قياس الأداء، حلول من الخبراء لتحديات يومية، العبيكان للنشر، السعودية، ص 17.

الجدول رقم (2-2): تصنيف مقاييس الأداء

المقاييس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، و إن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل.	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 69

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، كذلك يجب على المؤسسة و على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

ثانيا: طرق و وسائل قياس الأداء المؤسسي:

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة و المنافسة الحادة، يجب أن لا تكتفي بالاعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الضروريات الحديثة في عملية تجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، و تتمثل أهم الطرق الحديثة في قياس الأداء في المؤسسة فيما يلي:

1- أسلوب لوحة القيادة:**أ- تعريف لوحة القيادة:**

تعرف لوحة القيادة: "على أنها تشخيص دائم في المؤسسة يتركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة و دورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطع من خلالها تقديم تسلسل الأحداث، و يعيد فحص و مواجهة التوجهات و تصحيح القرارات"¹.

ب- مكونات لوحة القيادة:

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالاً مختلفة تتغير حسب المؤسسة و طبيعة نشاطها و كذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة و خصائص القطاع، و حاجات المسؤولين غير أن هناك نقاط مشتركة فيها كافة أنماط لوحات القيادة، و في هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:²

¹ - ساحل ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص46

² - المرجع نفسه، ص50.

الجدول رقم (2-3): الشكل العام لمكونات لوحة القيادة.

لوحة القيادة الخاصة بمرکز ما			
منطقة الأَصناف	منطقة الأهداف	منطقة الفروق	منطقة النتائج
1	3	4	2
الصف الأول المؤشر 1 المؤشر 2 الصف الثاني المؤشر 1 المؤشر 2 الصف ...			

المصدر: ساحل إبتسام، مرجع ذكر سابقا، ص51

حيث من خلال الجدول المبين أعلاه تظهر مناطق اللوحة في الآتي:¹

- **المنطقة الأولى (منطقة الأَصناف):** تتمثل في مراكز المسؤولية "المصالح، الورشات..."، و هذه الأَصناف تابعة لمسؤول معين، يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحيته، و تتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، و تجدر الإشارة إلا أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أنها تعد عرض لأهم المؤشرات و المعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهما، و المؤشر ليس مجرد رقم مرجعي بل هو دليل مستوى من مجموعة معطيات و أهداف.
- **المنطقة الثانية (منطقة النتائج):** فالنتائج المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية أو تراكمية (مجموعة نتائج للشهر منذ بداية السنة) كما يمكن أن يكون شهرية و تراكمية معا.
- **المنطقة الثالثة (منطقة الأهداف):** الأهداف المحددة لفترة معينة، و الأهداف المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية معا، و يتم تحديد هذه الأهداف من طرف المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقا من رصد و تقييم الفرص و الأخطار التي تميز البيئة الخارجية للمؤسسة، و كذلك نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس النشاط.

¹ - فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص71

- المنطقة الرابعة (منطقة الانحرافات أو الفروق): يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات بإيجاد الفرق بين الأهداف و النتائج الفعلية و يعبر عنها بقيمة مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات.
- فالمؤشر يتعدى كونه رقما فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعا ما، تجتمع فيها مجموعة من المعلومات بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف، و برامج العمل، و يشترط المؤشر المعلومات التالية:
- الاسم المؤشر،
- طريقة حساب المؤشر،
- بيان أو كشف مصادر المعلومات المستخدمة في تحضي هذا المؤشر،
- طريقة عرض المؤشر: منحني... الخ،
- المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه؟ من يراقبه و متابعة؟ و الجهة التي حضر لأجلها.

2- بطاقة الأداء المتوازن:¹

أ- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنماط إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة، و تعرف كذلك بأنها نظام لقياس الأداء يركز على سلوك العاملين في الأعمال ذات العلاقة المباشرة و غير المباشرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

كما يعرفها "Horn gren ttol" بأنها "نظام لغير رسالة و إستراتيجية المؤسسة في مجموعة متكاملة من المقاييس لقياس الأداء من خلال توفير هيكل لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة".

فالمؤسسات تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن التي تحتوي على مجموعة مقاييس الأداء التي يتم إنشاؤها بأربعة محاور لأبعاد و أن هذه المقاييس يمكن ربطها بإستراتيجية المؤسسة لتحقيق نجاحها الإستراتيجي، فهي تقدم مقاييس للأداء المستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات، أي الأبعاد الأربعة.

ب- خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

- تعد أداة لقياس تحقيق أهدافها الإستراتيجية للمؤسسة من خلال ترجمة رسالتها و أهدافها إلى تكتيكات و مقاييس،

¹ - فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص72-75

- ترجمة الإستراتيجية و الرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل مستخدمي القرار،
- توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة و تطويرها و تفسيرها،
- توضيح الرؤية و تحسن الأداء.

و الجدول التالي يوضح مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

الجدول (2-4): مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الأداء المستقبلي	الأداء الحالي	المقاييس	السؤال	الأهداف
		نمو المبيعات التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية نمو رقم الأعمال معدل الهامش الإجمالي	هل تحقق المؤسسة أهدافها الحالية؟	المحور المالي
		ثقافة الزبون استجابة الزبون عدد المجهزين	هل تلبى المؤسسة توقعات الزبون؟	محور الزبائن
		معدل العجز و التلف وقت الانتظار عدد المجهزين	هل تحسن المؤسسة عملياتها الداخلية؟	محور العمليات الداخلية
		معدل دوران العمال، توفر نظام المعلومات، عدد المنتجات الجديدة.	هل تحسن المؤسسة قيمة لها؟	محور التعلم و النمو

المصدر: فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص74

ت- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة و المهمة في قياس الأداء المؤسسي، و يمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية:

- تعتبر حجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بها حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن من تحقيق و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك و المؤسسة.
- توضح الرؤية الإستراتيجية، لتحسين الأداء، و تضع تسلسلا للأهداف و توافر النقدية العكسية للإستراتيجية و تربط المكافآت بمعايير الأداء.

المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و تحسين الأداء داخل المؤسسة

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المنظمة لذلك تسعى للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية عن طريق وظائف الحصول على الموارد البشرية من أجل ضمان استمرارها، و هذه الخيرة تساهم في تحسين أداء العاملين ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال الأساليب المستخدمة فيها.

المطلب الأول: المورد البشري كمصدر لتحسين الأداء

يحظى المورد البشري بأهمية بالغة في عملية تحسين الأداء، حيث يعتبر مصدرا رئيسيا لها. و في نفس الوقت تعتبر عملية تحسين الأداء ذاتها كنوع من أنواع التعليم المستمر، و بالتالي توفير مخزون بشري كفاء في المؤسسة.

أولا: ماهية تحسين الأداء: حيث نتعرف على مفهوم عملية تحسين الأداء و الخطوات المتبعة فيها:

1-

مفهوم تحسين الأداء: "يقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية

العمليات و تحقيق التكامل بينت التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، و يتطلب تحسين الأداء بجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها و مسؤولياتها بمساعدة المشرفين على العمل على نحو منظم، فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات و مسؤوليات وظائفهم و من ثم معرفة المطلوب منهم أدائه"¹.

2- خطوات عملية تحسين الأداء:²

أ-الخطوة الأولى: تحليل الأداء: و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل و هما:

-الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا و ينتج

هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

¹ - كززة بوزنيط، مرجع سبق ذكره، ص56

² - شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و

الرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015-2016، ص33

ب-الخطوة الثانية: البحث عن جذور السلبيات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. و هنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية و الإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات و الأجهزة الحديثة و المتقدمة و محاولة تقليل النفقات فحسب، و إنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق و هو المورد البشري، حيث أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها و كفاءاتهم، و حسن أدائهم لأعمالهم، و كيفية استثمار الرأس مال البشري¹ ، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية. و تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالعديد من الوسائل منها:²

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار و تطوير الأداء الجيد لمهام وظائفهم ،

- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج و العمليات،

- تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل،

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل و تدعيم الرغبة كذلك فإن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد

البشرية تساهم في تحقيق رضا العاملين و الحفاظ عليهم و من تنمية سمعة طيبة وإنشاء انطباعات ذهنية إيجابية عن الموظفين و المنظمة في المجتمع الذي تتواجد فيه.

و لقد أدركت المؤسسات أهمية ممارسات الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى و بالتالي في تحسين الأداء و هو ما يدعم ربحيتها و نموها. حيث أن أن المورد البشري قد أصبح بالفعل مصدر لتحسين أداء المنظمة.

1 - شعيب معزوز، مرجع ذكر سابقا، ص33

2 - الدباغي محمد رشيد، ناصري احميدة، مرجع سبق ذكره، ص42

المطلب الثاني: الدور الإستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية و القدرات اللازمة لتفعيله:

تكتسب عملية توظيف الموارد البشرية دورا استراتيجيا مهما، نتعرف عليه و على القدرات اللازمة لتفعيله:

أولا: الدور الإستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية:¹

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية و فعاليات إدارة و تخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال. سواء على المستوى الفردي، و على مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل، كما أن توظيف الموارد البشرية الكفاء يلعب دورا هاما في زيادة فعالية المنظمات و من هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأس مال المنظمة و هو ما يطلق عليه رأس المال البشري “أي الفكري” و الذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

و في ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية و اليومية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف و إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين و غيرها.

فأهمية إدارة الموارد البشرية حاليا تنبع من أهمية الأهداف المراد تحقيقها، من ذلك كله يمكن القول أن تشغيل طاقات العنصر البشري العضلية و العقلية ضرورة أساسية من ضروريات استمرار و تطوير الفرد و الجماعة و العمال بأكملهم و عملية تشغيل هذه الطاقات أصبحت تخضع للأسس و قواعد و نظريات عملية في العصر الحاضر بغية ضمان توجيه هذه الطاقات بالاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة و بغية تحقيق الكفاءة و الفعالية في ذلك التشغيل كما تتطلبه العقلانية و الرشاد كما أن إساءة إدارة طاقات الأفراد تعني هدرا لتلك الطاقات و بالتالي فشلا في تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى المنظمة.

و الدور الإستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية لها عدة جوانب من بينها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة،
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة،

¹ - الدباغي محمد رشيد، ناصري أميدة، مرجع سبق ذكره، ص43-44

- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات و الإهتمام بقضايا التغيير و التطوير في المنظمة.

ثانيا: القدرات اللازمة لتفعيل الدور الإستراتيجي للموارد البشرية:

لتفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يستلزم مجموعة من القدرات و هي:¹

أ- فهم مجال النشاط:

- الفهم الكلي لمجال نشاط المنظمة،
- توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط و تساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمنظمة،
- مدير الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب التكلفة و العائد لكل بديل (تقليل التكاليف، البديل الأمثل).

ب- القدرة على امتلاك المعرفة المهنية و الفنية:

- التحديد المستمر للمعارف في مجال إدارة الموارد البشرية،
- الاطلاع الواسع و المعرفة بأحدث الأساليب و البرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة مضافة للمنظمة،
- القدرة على تقييم هاته الأساليب و البرامج و استخدام ما ينفع المنظمة.

ت-القدرة على إدارة عمليات التغيير:

- القدرة على تشخيص المشكلات و تطبيق استراتيجيات التغيير و تقييم النتائج،
- القدرة على إدارة التغيير و الحد من مشاكل مقاومته،
- التقليل من حدة الصراع و عدم وضوح الأدوار و المهام بين الأفراد لتنفيذ الخطط و البرامج الخاصة بالتغيير.

¹ -تيشوداد كريمة، العبداني إلياس، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 02

ث- القدرة التكاملية:

- أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على نظرة شاملة على الرغم من أهمية التخصص بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث توافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الاطلاع على تأثيراتها المتداخلة لتحقيق الفعالية،
- يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على احداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث،
- يجب أن يكون لمدير الموارد البشرية دور ملموس في اعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء:

تملك كل مرحلة من إستراتيجية التوظيف دورا في تحسين الأداء، نذكره في الآتي:

أولا: دور الاستقطاب في تحسين الأداء:

لوظيفة الاستقطاب دور في تحريك دافعية الفرد للعمل من خلال طرق و إجراءات الاستقطاب، فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلا يعتبر دافعا و محفزا للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكثر فرص للترقية، و يلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإستراتيجية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:¹

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية و توفير عمالة لديها خبرات بالعمل.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الإدارية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق الترشحين لشغل الوظائف.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي و فرص للترقي و النمو مستقبلا.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص149.

و حتى لو تم الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة، فإن الاهتمام باستقبال المترشحين و توفير لهم وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العملي لدى المنظمة، فمثلا الاعتماد على الجامعات و المدارس نجد أن هذه الوسيلة تستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل، حيث تتصل المنظمات ببعض طلاب المدارس و الجامعات في مستوياتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، و قبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، لذا يعتبر هذا المصدر مباشر و من شأنه رفع الروح المعنوية للعمال و زيادة ثقتهم بالمنظمة و بأنفسهم و هو يؤثر على قدرتهم و رغبتهم بالعمل في هذه المنظمة¹.

ثانيا: دور الاختيار و التعيين في تحسين أداء العاملين:²

إن وظيفة الاختيار و التعيين تمارس دورا مهما على كل مكونات الأداء (القدرة على العمل، الرغبة في العمل، إدراك الدور) فيظهر دورها على القدرة ليس من خلال رفع قدرات الفرد و إنما من حيث دوره في جلب اليد العاملة القادرة على العمل و المتوفرة على المهارات و الخبرات اللازمة، أما بالنسبة لدورها على دافعية الفرد للعمل من خلال المساواة بين المترشحين للالتحاق بالمنصب الشاغرة دون تمييز في العرق و اللون و الجنس و الدين... إلخ، أي أن أساس المفاضلة بين المترشحين هو القدرات و المهارات و ليس الصفات الظاهرة، كما أن الاهتمام باستقبال المترشحين للعمل في المنظمة و توفير وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، في حين يكمن دوره في إدراك العامل لدوره الوظيفي من خلال توفر إرشادات توضح أساليب و طرق التعيين و الاندماج الوظيفي للعمال الجدد، إذ أن تعيين العامل في منصبه الجديد يفرض ضرورة إعلامه بكل المهام التي يقوم بها و المسؤوليات التي تقع على عاتقه، و هذا لتكيفه مع ثقافة المنظمة و نظامها و تعريفه بكل ما هو في المنظمة لفتح النقاش و تسهيل التعرف عن العمال القدامى و الموظفين الجدد أو استعمال دليل المنظمة الذي يحتوي على معلومات هامة حول نظامها و إدارتها و موضوعها و غير ذلك.

كذلك الاختيار السليم و يهدف إلى انتقاء و توظيف الموارد البشرية الماهرة و المطلوبة و القدرة على تحقيق الاستخدام و التفاعل فيما بينهما للتكيف بسرعة مع ثقافة المنظمة التنظيمية و هذا ما يزيد من إنتاجيتها، أي أن مخرجات أدائها و سلوكها في العمل عالية المستوى، و أخطائها قليلة و هذا ما يمكنها من تحقيق الفعالية في الأداء، كما

¹ - بوديلة نوال، الواهم نجوى، مرجع سبق ذكره ص68

² - المرجع نفسه، ص69

أن الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى و تعليمها و تدريبها و تنميتها سهلة، و ينعكس ذلك على أدائها فيزيد في رغبتها للعمل و إدراكها و قدرتها على القيام بالأدوار المعطاة لها بالشكل المطلوب¹.

مما سبق يمكن القول أن عملية الاختيار و التعيين وظيفة أساسية و نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها، حيث يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفأ لأداء مهام الوظائف فيها، و من هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يعد أمراً أساسياً لتحقيق هذه الغاية، فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقاً لما يتمتعون به من قدرات و مهارات و استعدادات و بالتالي يمكن تحقيق الموائمة بين متطلبات العمل و قدرت الفرد و استعداده و هذا له دور إيجابي على مستوى أداء الفرد و من ثم مستوى إنتاجيته الأمر الذي ينعكس على المنظمة ككل.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

خلاصة الفصل:

تواجه إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر تحديات كبيرة فرضتها عليها التغيرات المتسارعة في محيط المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها، مما جعل هذه الإدارة تعبر من فلسفتها لتكون أكثر مرونة حتى تتكيف مع التطورات الحاصلة. وشملت هذه التغيرات عدة جوانب من إدارة الموارد البشرية بدءا بطبيعة التعامل مع العنصر البشري على أساس أنه رأس مال يجب الاستثمار فيه لتحقيق مزايا تنافسية، إلى محاولة تحقيق الفعالية المطلوبة من خلال ترشيد مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية. تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة والأثر بين درجة فعالية توظيف الموارد البشرية ومستوى الأداء بمؤسسات القطاع الاقتصادي الجزائري من وجهة نظر المسيرين، انطلاقا من تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها وجعلها المسؤولة عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية. وكذا إلى إبراز أهمية عملية تقييم الأداء التنظيمي ودورها في ضمان بقاء المنظمات وتطورها في بيئة الأعمال وتكيفها مع المستجدات ومواجهة المشاكل المعاصرة وتحديات المستقبل.

الفصل الثالث: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و دورها في تحسين الأداء داخل منظمة سونلغاز

-الطراف-

تمهيد

- عموميات حول مؤسسة سونلغاز
- سيرورة عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز
بالطراف

- الإجراءات المنهجية للدراسة
- عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

لا تكتمل أهمية البحث العلمي إلا بعد ربطه بالواقع والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بواسطة الأدوات المنهجية المناسبة من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، إذ يعتبر هذا الفصل كطريق يمر منه الباحث من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، وعليه فالاعتماد على العمل الميداني يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظري والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وبناء على ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أخذ لمحة عامة عن المكان الذي ستم فيه الدراسة وهو سونلغاز بولاية الطارف، وأهم الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة، وبعد ذلك اختيار العينة ومجالات الدراسة وتليه تفرغ البيانات وتحليلها حسب الفرضيات، وبعد التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من اختيار العينة وكيفية تحديدها وأهم خصائصها، وبعد توزيع الاستمارات على الموظفين تم الحصول على عدة نتائج من خلال تحليلها وتفسيرها ووصل المعطيات النظرية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سونلغاز
- المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز بالطارف
- المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
- المبحث الخامس: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سونلغاز

من أهم الشركات الموجودة في ولاية الطارف شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث أنها تتكلف وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، والعمل على تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز

تعد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من أهم الشركات في الجزائر، والمسماة اختصارا SADEG هي شركة ذات أسهم، تضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب والجزائر، تسيير عبر 52 مديرية للتوزيع موزعة عبر التراب الوطني، حيث أنها تطور مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقنتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض، وضغط عالي ومتوسط ومنخفض)، كما تسيير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية، وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول، ويرمز شعار سونلغاز إلى البرق الناتج عن الكهرباء، واللهيب الناتج عن احتراق الغاز الطبيعي.¹

حيث ظهرت الشركة بين سنة 1927 و 1929، وتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة، ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

✓ في 1947 وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47-1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر".

✓ من سنة 1962 إلى 1969 بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.

✓ في 1969 : بمقتضى الأمر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 1969/07/28 تم حل مؤسسة "كهرباء والغاز الجزائر" وتحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

✓ من سنة 1983: أول إعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الإشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.

¹ معلومات مقدمة من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

- ✓ في 1991: وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى " مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري " .
- ✓ 2002: صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات، وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز شركة ذات أسهم".
- ✓ 2004: عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة " مؤسسات للأنشطة القاعدية " : إنتاج الكهرباء ونقل الغاز.
- ✓ 2005: من اجل تحضير فروع التوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة و جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.
- ✓ 2006: ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز: " شركة توزيع الشرق وشركة توزيع الغرب وشركة توزيع الشمال".
- ✓ 2009: إنهاء عملية الهيكلة تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:
 - 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.
 - 06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف

أولا: تعريف مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف هي شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تقوم بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز، حيث يغطي إمتياز إقليم ولاية الطارف رقم 478، ويبلغ عدد زبائن امتياز التوزيع بالطارف 125 044 زبون كهرباء و 60 561 زبون غاز.¹

حيث يسهر على خدمة زبائن امتياز التوزيع الطارف 478 عامل موزعين على:

- (1) مقر المديرية،
- (2) خمسة وكالات تجارية وهي: الطارف، القالة، بوحجار، بن مهدي والذرعان،
- (3) ثلاثة مقاطعات كهربائية وهي: الطارف، القالة والذرعان،
- (4) ثلاثة مقاطعات غازية وهي: الطارف، القالة والذرعان.

¹ معلومات مقدمة من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

مرت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف بعدة مراحل وهي:¹

- ✓ **1984**: كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة، وتتضمن كل من (عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس، قالمة)،
- ✓ **2002/01/02**: إنشاء أول مركز لشركة التوزيع في الطارف،
- ✓ **2005**: تسمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق،
- ✓ **2006**: تغيير اسم من مديرية الطارف إلى مديرية توزيع الطارف.

وتلخص مهام امتياز التوزيع في النقاط التالية:

- السهر على ضمان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية لزبائننا، وذلك ضمن شروط الأمان والاستمرارية والتنوع،
- تلبية كل طلبات التموين بالطاقة الكهربائية والغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية والتنوع،
- ضمان إنجاز برامج تطوير الشبكات الكهربائية والغازية، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة،
- الالتزام بمراعاة المساواة بين جميع الزبائن عند وجود شروط متطابقة.

¹ معلومات مقدمة من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف¹

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

¹ معلومات مقدمة من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: وظائف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالطارف

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام من خلال المادة 06 من الجريدة الرسمية رقم 54 في ديسمبر 1955، وفي إطار الأهداف المسيطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:¹

- 1) ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط نوعية الحماية والأمن بأقل تكلفة،
- 2) تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز،
- 3) التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات،
- 4) ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج،
- 5) التحديد والتعريف بالكفايات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية)، وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب،
- 6) ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج،
- 7) تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الادعاءات المقدمة للعملاء،
- 8) تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها،
- 9) ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد،
- 10) ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل،
- 11) ضمان امن الأشخاص والموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع،
- 12) ضمان تمثيل سونلغاز وعلى المستوى المحلي أحسن تمثيل، وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة، وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي.

¹ معلومات مقدمة من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: سيورة عملية التوظيف في سونلغاز بالطارف

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المراحل المعتمدة في التوظيف من طرف المؤسسة ونتائج تدريب الموظفين على المؤسسة.

المطلب الأول: الانتقاء الأولي في سونلغاز

تحدد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك لعدة اعتبارات وهي:

التقاعد، الاستقالة، عطلة مرضية طويلة الأجل، توسيع مشاريع المؤسسة، الوفاة وتتبع المراحل التالية:

الانتقاء الأولي:

الانتقاء وهي العملية التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظائف، وهم الأفراد الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظائف، ويتم هذا الاختيار وفقا لمعايير الاختيار التي تضعها المنظمة، وتوضع معايير الاختيار عادة وفقا لمستوى التعليم، الخبرات السابقة، والصفات البدنية والسمات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص.¹

تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات العامة للمؤسسة من اليد العاملة بإجراء عملية مسح شامل لوحدات العمل، حيث تقوم مصلحة الموارد البشرية بالاتصال بالوكالات الوطنية والمحلية للتشغيل التي تزودها بقائمة أسمية للمرشحين للوظائف، ومن خلال بنك المعلومات حول المرشحين ومؤهلاتهم يتم فرز أولي وتحديد القائمة النهائية القابلة للترشح.

ويطلب من المرشح للوظيفة تكوين ملف يتكون من : طلب يحدد فيه المرشح دوافع شغل الوظيفة ، الشهادة المحصل عليها، السيرة الذاتية، بطاقة طالب العمل زرقاء من وكالة التشغيل، وضعية المرشح إزاء الخدمة الوطنية، صورتان شمسيتان، رخصة السياقة صنف(ب).

المطلب الثاني: قرار التوظيف النهائي في سونلغاز

بعد الانتقاء الأولي يقوم المرشح بمجموعة من الاختبارات، وتحدد حسب طبيعة المنصب الشاغر (مهندس تجاري، تقني سامي، محاسب، مقتصد.....)، و تتكون من الاختبارات الآتية:

(1) المرحلة الأولى:

الاختبارات الكتابية: وتتكون الاختبارات مما يلي:

¹ ماهر أحمد، مرجع ذكر سابقا، ص18.

✓ اختبارات الذكاء العام: وهي اختبارات مهمة لفحص مستوى المرشح في التفكير المنطقي ودقة الملاحظة مثال اختبار (le B53 ; LE D70 ; LE PMA .. .)

✓ تعبير كتابي: حول موضوع عام لفحص قدرة المرشح الكتابية في التعبير عن أفكاره بوضوح ومنطق.
(2) المرحلة الثانية:

مناقشة أو الحوار الجماعي: وتسمح بقياس قدرة المرشح العقلانية على اعتبار أن المرشح سيناقش موضوع ما مع باقي المرشحين، يسمح ذلك بقياس قدرة المرشح على الإصغاء، المرونة، الالتزام، الإقناع... وغيرها. ويتم تقييم المرشح وفقا للسلم الآتي:

✓ مقبول عندما تكون القدرات السابقة ممثلة في شخص المرشح،

✓ متوسط عندما تكون القدرات موجودة بشكل نسبي (نوعا ما)،

✓ ضعيف عندما تكون القدرات السابقة غير متطورة لدى المرشح.

(3) المرحلة الثالثة: وهنا يقابل الفاحص المرشح على حدى وجه لوجه، حيث يطرح عليه مجموعة من الأسئلة، وتكون المقابلة موجهة وتهدف إلى معرفة جوانب من شخصية المرشح المتعلقة بدرجة الثقة بالنفس، الدافعية، المرونة و..... وغيرها.

(4) المرحلة الرابعة: قرار التعيين النهائي

تجتمع لجنة إدارة المؤسسة المتكونة من رئيس المدير العام، مدير الموارد البشرية، مدير عملية التوظيف والانتقاء، ممثلين عن العمال، مدير المصلحة المعنية بالتوظيف، ومن ثمة تقوم اللجنة بالانتقاء النهائي بتصنيف المرشحين مرة أخرى، وإن كان عدد المرشحين المقبولين أكبر من عدد المناصب يتم ترتيبهم واختيارهم حسب درجاتهم A++، A+، B، يفسح المجال بعد ذلك للمرشحين للتعبير عن انشغالهم و الإجابة على استفساراتهم ومن ثم يتم تصنيف المرشحين إلى: مرشح يتم توظيفه، مرشح يتم استدعاؤه عند الحاجة، مرشح مرفوض.

المطلب الثالث: تقييم التدريب في مؤسسة سونلغاز

للتعرف أكثر على عملية التدريب و كيفية تقييمها في مؤسسة سونلغاز:

أولا: التدريب في مؤسسة سونلغاز

تتبع مؤسسة سونلغاز عدة طرق للتدريب وهي:

(1) التدريب الداخلي: ويتم داخل الوحدة من طرف موظفين مستفيدين من دورات تكوينية مسبقة ويكون فوري،

وفي حالة عدم وجود متخصصين في المؤسسات تلجأ إلى استقطابه من الخارج لسد العجز.

- ✓ التمهين: ويتم لاكتساب المعارف المهنية بالنسبة لقسم الإنتاج أو الاستغلال أو الإدارة بصفة عامة.
- (2) التدريب الخارجي: ويتم خارج المؤسسة بالمؤسسات التابعة لها وهي: القالة، بوحجار، بن مهيدي والذرعان.
- ✓ التكوين قصير المدى: ويكون بصفة مستمرة وبدون انقطاع ولمدة 6 أشهر أو أقل، والهدف منه تحسين المستوى المهني، تمهيد احتياجات المنصب المستقبلي.

- ✓ التكوين طويل المدى: ويكون لمدة 6 أشهر أو أكثر وبدون انقطاع والهدف منه خلق كفاءات جديدة أو اكتساب معارف حديثة.

ثانيا: تقييم التدريب في مؤسسة سونلغاز

بعد تلقي الموظفين التدريبات الخاصة بكل موظف يتم تقييمه وذلك بهذه الطرق نذكر منها:

- (1) التقييم الآني: ويكون بعد نهاية التدريب مباشرة في شكل تقرير يصرح فيه جميع انطباعاته وتقييمه للتكوين.
- (2) التقييم البعدي: ويكون بعد مدة معينة من تلقي التدريب تكون في شكل تقارير أو مذكرات وينجزه الموظف مع مسؤوله المباشر.

(3) تقييم فاعلية التدريب: وهو أهم المعايير التي تعني بها مؤسسة العمل لتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التكوين

للحكم على كفاءة الأداء وهي النتائج الأخيرة لحصيلة البرامج التدريبية التي تتبعها المؤسسة، وعادتنا ما يتم التقييم وفق معايير

معينة متمثلة في: زيادة خبرة العاملين في استخدام الآلات، اختصار الوقت في إنجاز المهام، التقليل من حوادث العمل، رفع الروح

المعنوية للعامل، كمية الإنتاج، زيادة الأرباح.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة، والمتمثلة في المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة، وبعد ذلك اختيار العينة ومجالات الدراسة وتليه تفرغ البيانات وتحليلها حسب الفرضيات، وبعد التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من اختيار العينة وكيفية تحديدها وأهم خصائصها، من خلال إجراء الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات

تم استخدام أدوات جمع بيانات مختلفة في الدراسة، نذكرها كما يلي:

1) المنهج:

المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة أو الخطة التي تبين طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات، إذ يقوم الباحث من خلاله بتصميم البحث، ويختلف هذا التصميم باختلاف الهدف منه، فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة جديدة أو إيجاد العلاقة أو السبب أو الأثر بين مجموعة من العوامل المراد دراستها.¹

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة مشكلة موضوع البحث.²

كما يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الباحث.³

يعرف المنهج بأنه المسلك الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بوساطة عدد من القواعد العامة، وفي ضوء طبيعة الدراسة والبيانات، المراد الحصول عليها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة، إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس.⁴

¹ فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة، ص34.

² علي عبد الرزاق جلي، السيد عبد العاطي السيد، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص11.

³ محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص86.

⁴ عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس لمتوحة، القدس، 1997، ص04.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، لأنه المنهج الأكثر تلاؤماً مع الموضوع المعالج - دراسة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء داخل المنظمة-، فهو يهدف لتقديم صورة دقيقة وواضحة عن الظاهرة التي نرغب في دراستها ووصفها وصفا علميا، وتحديد ملامحها، وما تمتاز به من خصائص. إذ يرتبط استخدام هذا المنهج غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، والتي استخدم فيها منذ نشأته وظهوره، ولكن هذا لا يعني اقتصار استخدامه فقط على هذه العلوم بل يستخدم أحيانا في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة.¹

والهدف منه هو الوقوف على تأثير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء داخل المنظمة، فقد جاءت دراستنا وصفية ومنه فالمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، والوصول إلى قدر من التحليل للعلاقة التي تربط إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء داخل المنظمة، وذلك باختيار فروض الدراسة وتحليلها واستخلاص النتائج .

(2) الملاحظة:

تعتبر من أهم تقنيات البحث العلمي، إن نقطة البداية في أي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل كل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية، فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته، ومشاهداته كما عايشها في أي ناحية من نواحي وقوعها، وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته.² هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من ينوب عنه، إنها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها.³ وتعد الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية، وهي عبارة عن توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو ظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة على تلك الظواهر، هي لا تستعمل لوحدها بقدر ما تكون مساعدة أو مكملية للأدوات الأخرى.⁴ وقد قمنا بالاعتماد على الملاحظة البسيطة حيث أنهما: هي ملاحظة الظواهر كما تحدث طبيعياً دون إخضاعها للضبط العلمي أي دون إعداد مسبق أو أدوات تسجيل وتخدم هذه الملاحظة الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية عن الظاهرة لدراستها بشكل متعمق.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص43.

² فوزيل دليبو وآخرون، أساليب المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص17.

³ فايز جمعة صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص68.

⁴ فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص69.

وتم استعمالها خلال المرحلة الاستطلاعية في ملاحظة مجريات الأمور خاصة سيرورة عملية التوظيف في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف.

(3) المقابلة:

بما أن الملاحظة لا تكفي كأداة جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث، قمنا باستخدام وسيلة أخرى لجمع البيانات وهي المقابلة، فهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث (المقابل) والشخص الذي تتم مقابلته (المستجوب)، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات على الاستمارة.

هي الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، وهي أكثرها شيوعا ومعناها تفاعل لفظي، يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو حقائق أو معتقدات شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية، وتستخدم في كافة البحوث الوصفية والتجريبية.¹

و قد تم في دراستنا إجراء مقابلة مع مديرة قسم إدارة الموارد البشرية في شركة سونلغاز للاستفسار حول مختلف الأسئلة التي تخص موضوع الدراسة و كانت كالآتي:

- كيف يتم استخدام إستراتيجية التوظيف في المنظمة (مراحله)؟

- هل مرت المنظمة بأزمة عاجز في المورد البشري؟ وكيف تم معالجتها؟

- هل تعتقدين أن إستراتيجية التوظيف المعمول بها في المنظمة فعالة؟

- كيف يتم تقييم الأداء داخل المنظمة؟

- على أي أساس توضع متطلبات تحسين الأداء في المنظمة؟

- كيف تؤثر إستراتيجية التوظيف المتبعة في تحسين الأداء داخل المنظمة؟

¹ أحمد عظمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، الدار الجامعية للنشر، الجزائر، 2009، ص35.

و استخلصنا من إجابات مديرة الموارد البشرية في منظمة سونلغاز الطارف على الأسئلة السابقة أن إستراتيجية التوظيف لها أهمية بالغة في سيرورة المنظمة، حيث أنها تغطي عجز المورد البشري، تخفض الوقت اللازم لإنجاز أعمال المؤسسة و عملياتها، و تخفف الضغط على العمال عن طريق توزيع الأعمال على الموارد البشرية و الكفاءات التي تحصلت عليه باتباع إستراتيجية التوظيف.

و أكدت أيضا على أنه بالاعتماد على نظام تقييم أداء المورد البشري خاصة و تقييم الأداء المؤسسي بصفة عامة على أن إستراتيجية التوظيف المتبعة في المنظمة أدت بشكل واضح إلى تحسين الظروف الوظيفية داخل المنظمة و زيادة إنتاجيتها و هو ما يؤدي بطبيعة الحال الى تحسن الأداء داخل المنظمة.

4) الاستمارة:

هي الأداة التي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات واقعية تبعا لهدف الدراسة، قصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات التي تتطلب الحصول على معلومات ومعتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد.¹

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وضعت من قبل الباحث لاستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة.²

تعرف كذلك بأنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد.³

وقد استخدمت هذه الأداة في الدراسة، وقمنا بصياغة أسئلتها في شكلها النهائي، وتضمنت 21 سؤالاً موزعين على محورين (2):

✓ **المحور الأول:** إستراتيجيات التوظيف

✓ **المحور الثاني:** تطور الأداء داخل المنظمة

¹ عامر بحوش، محمد أحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص56.

² فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 96-98.

³ عصام حسن أحمد، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص91.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

إن البحوث العلمية بطبيعتها تنقسم إلى بحوثٍ نظرية وبحوث ميدانية، غير أن هذه الأخيرة تعتبر أهم نقطة في البحوث العلمية، حيث تتطلب منا بالدرجة الأولى تحديد كل من المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.

1) المجال المكاني للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز حيث تقع في المدخل الشرقي لولاية الطارف على مستوى الطريق الوطني رقم 44، على يمينها المسجد الفتح، وعلى يسارها مديرية الضرائب ويقابلها صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية.

2) المجال الزمني:

وهو الفترة التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، حيث تمت الدراسة الميدانية عبر المراحل الآتية:

❖ المرحلة الاستطلاعية: تم فيها تحديد المكان الذي ستم فيه الدراسة، والحصول على الموافقة من موظفي سونلغاز بولاية الطارف.

حيث تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية، وهي دراسة تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة، وهي بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل أو لا تتوفر عنها معلومات أو بيانات أو يجهل الباحث من جوانبها وأبعادها، وهي تهدف إلى الكشف عن حلقات غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني، مما يساعد على التحليل والربط والتفسير العلمي فيضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة¹.

❖ مرحلة توزيع الاستمارات: تمت بين 2022/04/03 إلى 2022/04/07 وهذا بعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص38.

❖ **مرحلة جمع وتحليل البيانات:** بدأت هذه في 2022/04/20 حيث تم جمع الاستمارات، ومراجعة البيانات الموجودة فيها وتفرغها في جداول إحصائية، تصنف فيها الإجابات، وذلك من أجل الوصول إلى تحديد النسب المئوية التي على ضوءها يتم تحليل البيانات المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

(3) المجال البشري:

مجتمع الدراسة: هو كامل الأفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث والدراسة،¹ ويطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، أي يقصد به مجموع المفردات سواء كانت أفراد أو عناصر التي يقوم الباحث بجمع البيانات حولها، وتكون لها خصائص مشتركة.

(4) اختيار وتحديد العينة:

هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.²

خلال الدراسة تم اختيار من المديرية المستقبلية عينة مقصودة كمجتمع بحث يحتوي مجموعة من الموظفين، وحيث تم التواصل مع عينة منهم 20 موظف، ووزعت الاستمارة عليهم.

ويمكن تعريفها على أنها شريحة أو جزء من المجتمع الدراسي، تشمل خصائص وصفات هذا المجتمع (الأصلي) وتمثله تمثيلا دقيقا، وقد دلت بحوث كثيرة عن أن العينة إذا اختيرت اختيارا ممثلا للمجتمع الذي أخذت منه فإن ذلك يؤدي إلى توفير جهد كبير سواء على الباحث أو المبحوثين.³

¹ محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، الطبعة 2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 84.

² عصام حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ مجدوب بدر الدين، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019، ص 90.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (**Alpha de cronbach**): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- الانحدار الخطي البسيط (**Régression Simple**): استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

ثانياً: تصميم وجودة أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة مع مراعاة أن يكون الاستبيان شاملاً لمعرفة دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحسين الأداء

وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 3 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي.
- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس إستراتيجيات التوظيف بالمؤسسة والمقدرة ب 11 فقرة.
- **المحور الثاني:** شمل مختلف فقرات تحسين الأداء، والمقدرة ب 10 فقرات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likertscale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(3-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبان

2- قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-2): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إستراتيجيات التوظيف	11	0.74
تحسين الأداء	10	0.75
معامل ألفا كرونباخ الكلي	21	0.84

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت 0.74 لمتغير إستراتيجيات التوظيف بينما بلغت قيمته 0.75 للمتغير التابع (تحسين الأداء)، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.84 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف One-Sample Kolmogorov- Smirnov لإثبات البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

جدول رقم (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

Sig	Statistiques	الاستبيان
0.053	0.132	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لبيانات الدراسة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,050 بفارق طفيف جدا، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة من حيث عرض نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

أولاً: الجنس

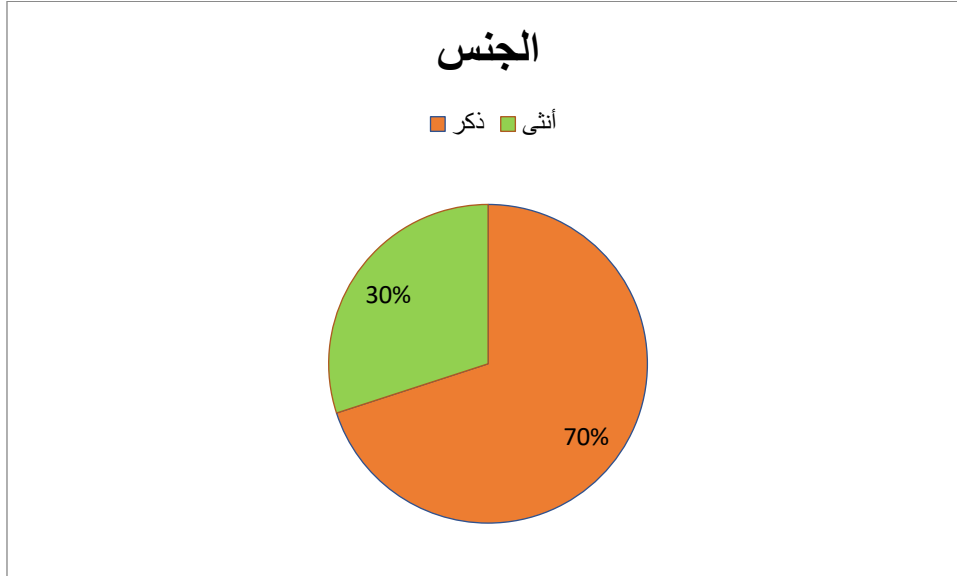
الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
70%	14	ذكر
30%	06	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

يوضح الجدول عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر بنسبة 70%، بينما بلغت نسبة الإناث 30%، مما يوضح أن فئة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الذكور بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الذكور وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب، ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى أنه راجع إلى الطبيعة العملية لنشاط المؤسسة. والشكل الموالي يمثل النتائج السابقة:

الشكل رقم (3-2): الدائرة النسبية للجنس



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج (Excel)

ثانيا: السن

الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب السن

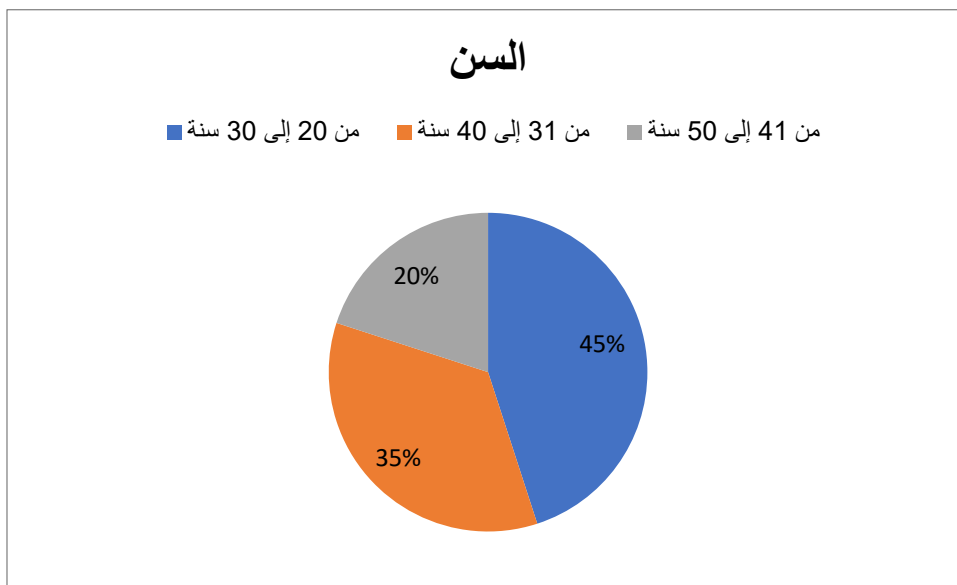
النسبة المئوية	التكرار	السن
%45	09	من 20 إلى 30 سنة
%35	07	من 31 إلى 40 سنة
%20	04	من 41 إلى 50 سنة
%100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم تقسيم الفئة العمرية لعينة الدراسة إلى ثلاث فئات، وأكبر نسبة تقع في الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 45% ويقابلها 09 موظفين من إجمالي المستجوبين، ثم الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 35% ويقابلها 07 موظفين، وأخيرا الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 20% ويقابلها 04 موظفين من إجمالي المستجوبين.

وهذا ما يمثله الشكل الموالي:

الشكل (3-3): الدائرة النسبية للسنة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج (Excel)

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

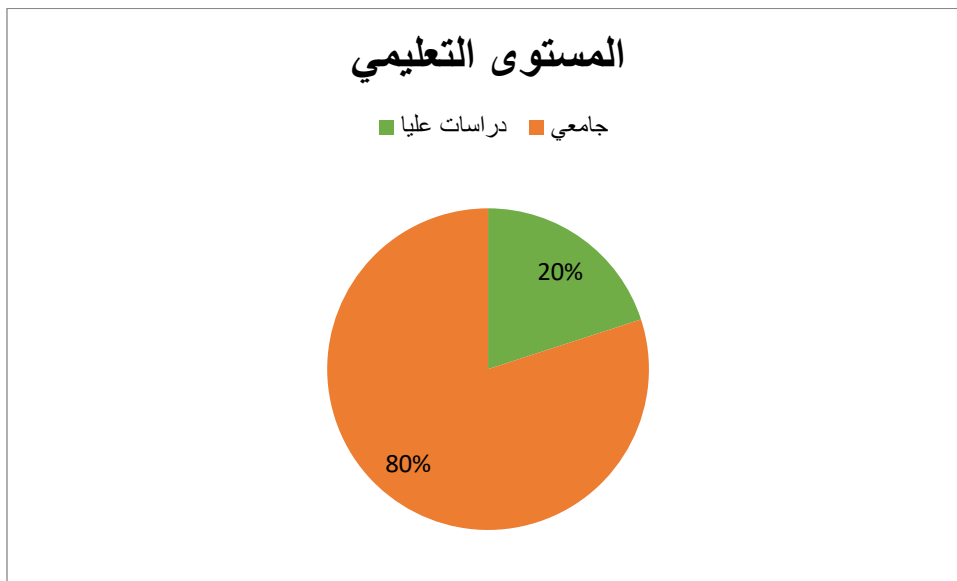
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	04	دراسات عليا
80%	16	جامعي
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

يشير الجدول أن ما نسبته 80% من أفراد العينة يمتلكون مستوى جامعي، بينما فئة أصحاب الدراسات العليا فبلغت نسبة 20% بما يمثل 04 موظفين، ويفسر ذلك بتوجه أصحاب الدراسات العليا نحو ميادين أخرى في التوظيف كالتعليم والبحث العلمي.

والشكل الموالي يمثل النتائج السابقة:

الشكل (3-4): الدائرة النسبية للمستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج (Excel)

المطلب الثاني: تحليل نتائج فقرات المتغير المستقل

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $5 - 1/3 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض؛
- المجال: [2.34-3.66]: متوسط؛
- المجال [3.67-5]: مرتفع.

ويمكن تلخيص النتائج الخاصة بفقرات المتغير المستقل (إستراتيجية التوظيف) في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-7): تحليل عبارات إستراتيجية التوظيف

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	08	0.75	4.55	تسعى المنظمة لجذب الأفراد ذوي الكفاءات
مرتفع	05	0.68	4.55	تركز المنظمة في إستراتيجية التوظيف على الاستقطاب من المصادر الداخلية
مرتفع	05	0.68	4.55	تركز المنظمة في استراتيجيه التوظيف على الاستقطاب من المصادر الخارجية
مرتفع	05	0.68	4.55	يتم إختيار المتقدمين للتوظيف على أساس المؤهلات العلمية
مرتفع	04	0.51	4.55	يتم إختيار المتقدمين للتوظيف على أساس الخبرات المهنية
مرتفع	01	0.44	4.75	يتم إختيار المتقدمين للتوظيف على أساس متطلبات الوظيفة الشاغرة
مرتفع	03	0.47	4.70	يتم الاعلان عن نتائج عملية الاختيار داخل المنظمة وفق معايير الشفافية والافصاح
مرتفع	10	0.57	4.42	تتم مساعدة الموظفين الجدد من طرف الموظفين صاحبي الخبرة
مرتفع	01	0.44	4.75	يتم تعيين العاملين بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة
مرتفع	09	0.68	4.50	تقوم إدارة الموارد البشرية بتسليم الموظف الجديد دليل الموظفين لتعريفه بجميع السياسات والأنظمة الداخلية المعمول بها في المؤسسة
مرتفع	11	0.68	4.40	يطلع الرئيس المباشر موظفه الجديد على الاعمال التي سيتولى القيام بها ومعايير التقييم التي سيخضع لها
مرتفع	-	0.38	4.48	إستراتيجية التوظيف

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بإستراتيجية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين قيمة الوسط الحسابي للمتغير المستقل ذلك وبلغت 4.48، وهي قيمة مرتفعة تبين هذا الاهتمام الواسع ودرجة الموافقة عليه، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغت 0.38، وهي قيمة منخفضة تعكس ثبات إجابات العينة وتركزها.
- احتلت الفقرة السادسة: يتم اختيار المتقدمين للتوظيف على أساس متطلبات الوظيفة الشاغرة، والفقرة التاسعة: يتم تعيين العاملين بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة، المرتبة الأولى معاً بقيمة وسط حسابي بلغ 4.75، هو الأعلى بين جميع فقرات محور إستراتيجية التوظيف، وقيمة انحراف معياري بلغت 0.44، تبين عدم تشتت إجابات العينة حول هاتين الفقرتين.
- احتلت الفقرة السابعة التي تقول: يتم الاعلان عن نتائج عملية الاختيار داخل المنظمة وفق معايير الشفافية والافصاح في المرتبة الثانية من ناحية قيم الوسط الحسابي، والمرتبة الثالثة من إجمالي الفقرات، وقد بلغت قيمة وسطها الحسابي 4.70 وهي قيمة ذات درجة مرتفعة، وبلغ انحرافها المعياري 0.47 وهي قيمة بعيدة عن 1، مما يدل على تركيز إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة.
- بلغت قيم الوسط الحسابي للفقرات 1، 2، 3، 4، 5 القيمة 4.55، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة الخامسة 0.51، والفقرات 2، 3، 4، 0.68، مما رجح ترتيب الفقرة الخامسة لتحتل المرتبة الرابعة في فقرات محور إستراتيجية التوظيف، فيما احتلت الفقرات الأخرى المرتبة الخامسة معاً، أما الفقرة الأولى فكان انحرافها المعياري 0.75، وهو مرتفع نسبياً عن باقي الفقرات، مما جعلها في المرتبة الثامنة.
- أخيراً احتلت الفقرات 10، 08، 11، المراتب الثلاثة الأخيرة، بقيم متوسط حسابي بلغ 4.50، 4.42، 4.40 على التوالي، وبغض النظر عن ترتيب هذه الفقرات المتأخر، إلا أنها نالت اهتمام العينة والمؤسسة وذلك من خلال الدرجة المرتفعة لقيم وسطها الحسابي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج فقرات المتغير التابع

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتغير التابع (تطوير الأداء) في الجدول التالي:

جدول رقم(3-8): تحليل فقرات المتغير التابع تطوير الأداء

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
مرتفع	01	0.59	4.60	يتوفر في مؤسستنا نظاما مرنا لقياس وتحسين جودة الأداء
مرتفع	09	1.16	4.10	مستوى الأداء في منظمنا يشجع على التطور
مرتفع	08	0.91	4.25	يتم تقييم أداء العاملين بصفة دورية
مرتفع	07	0.81	4.35	يقوم الموظفون في مؤسستنا بأداء أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
مرتفع	02	0.68	4.55	المشاركة الفعالة في توظيف العاملين ساهم في تحسين أداء المنظمة
مرتفع	04	0.75	4.55	ساهمت استراتيجية التوظيف في تحسين إجراءات العمل وتطوير الخدمات
مرتفع	02	0.68	4.55	تعمل القيادة العليا بالمنظمة على تمكين الموظفين على إكتشاف قدراتهم العلمية والخبرات المهنية وتطويرها للوصول إلى أداء متميز داخل المنظمة
مرتفع	04	0.75	4.55	تبين عملية تقييم أداء الموظفين وجود تطور مستمر في الأداء مما ينعكس ايجابا على مردود المنظمة
مرتفع	10	0.75	4.05	تبين عملية تقييم الأداء وجود رضا وظيفي بين العاملين
مرتفع	06	0.82	4.40	توفر المنظمة نظام مكافآت عادل مرتبط بالأداء مما يزيد من أداء العاملين وتحسين مردودية المنظمة
مرتفع	-	0.45	4.39	تطوير الأداء

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بتطوير الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي المرتفعة للمتغير التي بلغت 4.39.

- وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.60 للفقرة الأولى التي تقر بأن المؤسسة تتوفر على نظام مرن لقياس وتحسين جودة الأداء، ثم جاءت الفقرات 5، 7، 6، 8، بنفس قيمة الوسط الحسابي بلغت 4.55، لكن قيمة الانحراف المعياري للفقرتين 05 و 07 بلغت 0.68 وهي قيمة أقل من نظيرتها الخاصة بالفقرتين 6 و 8، مما رجح ترتيبهما في المرتبة الثانية.

- احتلت الفقرة العاشرة: توفر المنظمة نظام مكافآت عادل مرتبط بالأداء مما يزيد من أداء العاملين وتحسين مردودية المنظمة، المرتبة السادسة في ترتيب فقرات محور تطوير الأداء بقيمة وسط حسابي بلغ 4.39، وهي قيمة تقع ضمن الدرجة المرتفعة.

- جاءت الفقرات 4، 3، 2، في المراتب الموالية السابعة والثامنة والتاسعة على التوالي بقيم وسط حسابي بلغت على الترتيب 4.35، 4.25، 4.10 و بقيم انحراف معياري مرتفعة بلغت على التوالي 0.81، 0.91، 1.16، وهي قيم مرتفعة خاصة بالنسبة للفقرة الثانية التي تجاوزت القيمة 1، وهو ما يعكس تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرات وعدم تركزها.

- احتلت الفقرة 09: تبين عملية تقييم الأداء وجود رضا وظيفي بين العاملين المرتبة العاشرة والأخيرة في ترتيب فقرات محور تطوير الأداء بوسط حسابي بلغ 4.05، ورغم الترتيب المتأخر إلا أنها كغيرها من الفقرات جاءت ضمن الدرجة المرتفعة.

المبحث الخامس: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ودراسة الفروق الإحصائية.

المطلب الأول: اختبار وجود اهتمام لعينة الدراسة بمحاورها

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية المتعلقة بوجود اهتمام من طرف عينة الدراسة بمحوريتها المتمثلين في المتغير المستقل إستراتيجيات التوظيف والمتغير التابع تطوير الأداء تم حساب t test.

1- الفرضية الفرعية الأولى: المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإستراتيجيات التوظيف

– الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم المؤسسة بإستراتيجيات التوظيف..

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم المؤسسة بإستراتيجيات التوظيف.

عند مستوى معنوية 0,05: من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم (3-9): اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
4.36	4.32	4.48	0.000	25	59.82	0.38	4.48	إستراتيجيات التوظيف

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور إستراتيجيات التوظيف قد بلغ 4.48 وبانحراف قدره 0.38، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 59.82، ومستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية لمتوسط الإجابات.

هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن المؤسسة محل الدراسة تهتم

بإستراتيجيات التوظيف .

2- الفرضية الفرعية الثانية: المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحسين الأداء.

– الفرضية العدمية **H0**: لا تهتم المؤسسة بتحسين الأداء.

– الفرضية البديلة **H1**: تهتم المؤسسة بتحسين الأداء.

عند مستوى معنوية 0,05: من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم (3-10): اختبار **One Sample T. Test** للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
4.60	4.18	4.39	0.000	19	43.44	0.45	4.39	تحسين الأداء

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور تحسين الأداء قد بلغ 4.39 وانحراف قدره 0.45، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 43.442، ومستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية لمتوسط الإجابات.

هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحسين

الأداء.

المطلب الثاني: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بوجود علاقة بين إستراتيجيات التوظيف و تحسين الأداء تم حساب الارتباط بين المتغيرين والذي يمكن تفسير نتائجه كالتالي:

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 – 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 – 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 – 0.1
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

– الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التوظيف و تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

– الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التوظيف و تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

– الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التوظيف و تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج الاستبيان نتحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (3-11): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: تحسين الأداء	المتغير المستقل
0.637**	إستراتيجيات التوظيف
0.003	الارتباط
20	المعنوية
	العدد

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

** مستوى معنوية $\alpha=0.01$

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد إستراتيجيات التوظيف والمتغير التابع تطوير الأداء عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.637)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية إستراتيجيات التوظيف سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تحسين أداء المؤسسة.

ومنه:

– نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التوظيف و تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التوظيف و تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الانحدار البسيط لأثر إستراتيجيات التوظيف على تطوير الأداء

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر لإستراتيجيات التوظيف على تحسين الأداء تم حساب الانحدار الخطي البسيط حسب المعادلة التالية $Y = ax + b$ ، وكانت النتائج كما يلي:

1- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التوظيف على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التوظيف على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التوظيف على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (3-12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إستراتيجيات التوظيف على تطوير الأداء

المعنوية	معامل الانحدار	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
		الجدولية	المحسوبة		
0.003	0.880	1.729	3.509	0.365	أثر إستراتيجيات التوظيف

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.509) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.729)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التوظيف على تحسين الأداء. أما معامل الانحدار بلغ (0.880) وعليه:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التوظيف على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التوظيف على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{تحسين الأداء} = 0.365 + 0.880 (\text{إستراتيجيات التوظيف})$$

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل تطبيقاً لأثر إستراتيجيات التوظيف على تطوير الأداء بمؤسسة سونلغاز حيث تم تحديد المنهجية المتبعة في الدراسة والتطرق إلى التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة من خلال تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل بلوغ النتائج، وكانت النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على أسئلة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة، وجود تأثير اهتمام بإستراتيجيات التوظيف وتطوير الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغيري الدراسة المتمثلين في إستراتيجيات التوظيف وتطوير الأداء، بالإضافة إلى وجود تأثير من طرف إستراتيجيات التوظيف على تطوير أداء المؤسسة. وتم من خلالها قبول الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من خلال إحدى وظائفها الفرعية، ألا وهي وظيفة التوظيف، وما تتضمنه هذه الوظيفة من عمليات مثل الاستقطاب، الاختيار، والتعيين. وذلك من حيث الكشف عن مدى تطبيق القواعد العلمية والوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التوظيف، ومدى التزام الموضوعية والتخلي عن الذاتية أثناء عملية التوظيف، بما يجسد رضا زبائن هذه المؤسسة في مجال الموارد البشرية والتي تركزت أساساً في مكاتب التشغيل الخاصة بالدولة، حيث يعتبر المورد البشري الثروة الرئيسية للأمم فهو يؤدي دور رئيسي في تحسين أداء المنظمات كون الإنسان هو محور كل نشاط وعليه يتوقف نمو وكفاءة وتقديم المنظمة.

تعتمد مؤسسة سونلغاز على نظم جيدة للتكفل بالموظف الجديد، حيث يحضى هذا الأخير باهتمام خاص في التشريع الداخلي للمؤسسة، يخضع بموجبه الموظف إلى فترة تجريبية تتضمن برنامج تدريبي ودورات تكوينية، غير أن هذا التكفل عرف تراجعاً كبيراً أثناء عملية التغيير التنظيمي التي مرت به المؤسسة بسبب زيادة ضغوط العمل على العمال القدامى وعلى مراكز التكوين. إن عملية التوظيف في المؤسسة تعرف تناقضا بين ما هو مطالب به في القوانين الجديدة وبين التطبيق الفعلي لمثل هذه القوانين، والتحايل عليها تحت تأثير عوامل اجتماعية ووظيفية أخرى، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في آليات تطبيق المعايير الجديدة للتوظيف عبر مختلف مراحل هذه العملية بدءاً من تحديد الاحتياجات الوظيفية وصولاً إلى تثبيت العامل في منصبه.

نتائج الدراسة:

من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي والاجابة عن اسئلة الدراسة، يمكن تلخيص النتائج المتوصل اليها على النحو التالي:

- 1 اغلبية افراد الدراسة تتراوح فئاتهم العمرية بين 18 سنة و اقل من 60 سنة والذي بدوره يدل على ان السن شرط من شروط التوظيف لحرص المؤسسة على الاستفادة من الكفاءات الشابة والتي تعتبر اكثر قدرة على الابداع و التطور.
- 2 عملية التوظيف لها دور كبير في تحسين الاداء داخل المنظمة بوضع المناسب في المكان المناسب لتوفير افضل العناصر البشرية المؤهلة للارتقاء بمستوى المنظمة وتفعيل القدرة التنافسية.
- 3 اظهرت النتائج ان هناك دور لفاعلية عملية استقطاب المورد البشري واختياره وتعيينه في منصب الوظيفة الشاغرة لتحسين وتطوير مستوى الاداء داخل المنظمة.

4 اظهرت النتائج ان تقييم الأداء التنظيمي له دور في ضمان بقاء المنظمات وتطورها في بيئة الأعمال.

5 تعتمد مؤسسة سونلغاز على نظم جيدة للتكفل بالموظف الجديد، حيث يحظى هذا الأخير باهتمام خاص في التشريع الداخلي للمؤسسة، يخضع بموجبه الموظف إلى فترة تجريبية تتضمن برنامج تدريبي ودورات تكوينية.

6 بينت الدراسة انه بالرغم من أهمية التدريب و البرامج التدريبية في اكتساب المعارف وتحسين الاداء إلا أن هناك عدم اهتمام كاف من قبل المؤسسة .

7 استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية بكفاءة تسمح لها بتحقيق أهدافها.

مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بناء على ما تقدم فان هذه الدراسة تتميز عن باقي الدراسات في انها تسلط الضوء على موضوع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء داخل المنظمة من خلال دراسة ومتابعة المسار الوظيفي وزيادة الرغبة من اجل تحسين الأداء في المؤسسات وفقا لخصوصيتها والوصول للأداء المتميز مستقبلا.

التوصيات :

في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج يوصى الباحثان بما يلي:

1 ادراك دور عملية التوظيف الصحيح للموارد البشرية في تحسين الاداء في شركة سونلغاز.

2 تعزيز الاهتمام بجودة التأهيل العلمي والتدريب المستمر من اجل تحسين الأداء.

3 العمل على تطوير الخطط والمعايير المستخدمة في عملية توظيف الموارد البشري.

4 الاهتمام بعملية توظيف الموارد البشرية لأنها تعد من اهم انشطة ادارة الموارد البشرية التي تهدف الى توفير افضل العناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.

5 القيام بالدراسات والابحاث التي تبحث في دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة من اجل الوقوف على مستوى هذا الدور ومحاوله تحسينه وتطويره.

6 اجراء مثل هذه الدراسة على عينة مختلفة في شركات اخرى ومقارنة هذه النتائج مع نتائج تلك الدراسات للحصول على صورة اوضح لدور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة.

قائمة المراجع

1. أحمد عظمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، الدار الجامعية للنشر، الجزائر، 2009.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2004.
3. اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الاردن، 2015.
4. الحارث النبهان، قياس الأداء، حلول من الخبراء لتحديات يومية، بدون طبعة العبيكان للنشر، السعودية.
5. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
6. رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017.
7. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق -، ط1، 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 43.
8. صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، اليازوري، عمان، الأردن، تموز 2019.
9. طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون بلد، 2019.
10. طاهر الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الإسراء والعلم الثقافي، دون بلد ، 2011.
11. عاكف لطفي الخصاصونة وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، جامعة البقاء التطبيقية، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، ط1، 2017.
12. عامر بجوش، محمد أحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
13. عبد الباري ابراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحني نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

14. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2020.
15. عصام حسن أحمد، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 91.
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1997.
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
18. فارس السيد عبد السلام، إستراتيجية التوظيف-مما لا يسمح مدير التوظيف جهله-، إدارة أعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار نشر يسطرون، 2 جوان 2017.
19. فايز جمعة صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
20. فريد خصمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2020.
21. فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
22. فوزيل دليو وآخرون، أساليب المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
23. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية-، ط3، الرياض، 2009.
24. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، دار النشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، المحمدية، 2015.
25. محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، الطبعة 2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
26. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012-2013.

27. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص38.

28. مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2017.

المجلات والدورات العلمية:

1. أبو بكر سالم، احمد الأمين يوسف، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد1، الأغواط، الجزائر، 2019.
2. اسيا بوظهرة، معايير توظيف الاستاذ الجامعي، مجلة روافد، المجلد 2، العدد 1، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، جوان 2018.
3. أمينة عبد الحليم خدام، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين(دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان)، قسم نظم المعلومات الإدارية، المجلة العالمية الاقتصادية، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، 2020/2/25.
4. إيمان العرايحي، أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد3، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021.
5. بدر بن احمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، ادارة عامة، وزارة المالية، المملكة العربية السعودية ، 2020.
6. تيشوداد كريمة، العيداني إلياس، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 02 العدد 02، 15 جوان 2020.
7. الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي قطاع تنمية الموارد البشرية بالشركة القابضة، الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي، برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي للشركة القابضة، البرنامج التدريبي الأخصائي موارد بشرية، الجزء الاول، الدرجة الثانية ، 2014/8/10.
8. عادل عبد الحمزة تجيل، أثر التوظيف الاستراتيجي في تحقيق أهداف الدولة، مجلة العلوم السياسية، العددان 38-39، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العراق، 2009.
9. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014.

10. نجوى وفاقي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد: 6، المجلد: 2، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، كليات بريدة الاهلية، القصيم، المملكة العربية السعودية، 2020/11/14.
11. نھلاء طه محجوب طه، دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الباحة، كلية ادارة الاعمال، المملكة العربية السعودية، 2018.
12. وشنان حكيمه، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2007.

الاطروحات والمذكرات العلمية:

1. أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العقيد أكلي محند أوالحاج، البويرة، الجزائر، 2011/2012.
2. أناس معلوم، هناء مناع، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2019/2020.
3. إيهاب عبد الله جرعون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
4. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2009_2010.
5. بتول محمد الطراونة، التعاقد الخارجي في إستراتيجية التوظيف وأثره في ذكاء المنظمة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، عمان، 2017.

6. بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين الأداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
7. بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، 2005-2006.
8. بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بن يحيى - جيجل -، 2015-2016.
9. بوعزيز عقبة، بوزينة نهاد، دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، تقرير تربص في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، و علوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، 2019-2020.
10. حنان صالح، مساهمة محاسبة المسؤولية الجماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة العربي بم كهيدي أم البواقي، 2015-2016.
11. الدباغي محمد رشيد، ناصر حميدة، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017/2018.
12. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المراد البشري في المؤسسة الاقتصادية، -، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007.
13. سيدي صالح صبرينة، محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016/2017.

14. شعيب معروز، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة
 ماستر، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015-
 2016.
15. شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة
 مقدم لنيل الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
16. فاروق محمد الشريف، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، رسالة
 ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،
 2017/2016.
17. فاطمي فيصل، توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية، كلية العلوم
 الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،
 الجزائر، 2018/2017.
18. كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، -، مذكرة مكملة لنيل
 شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،
 جامعة جيجل، 2015-2014.
19. لكيط الزهرة، التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم
 السياسية، تخصص تنظيم سياسي إداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018/2017.
20. مجدوب بدر الدين، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، مذكرة تخرج
 لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر،
 2019.
21. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية
 العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
22. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في
المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لاستكمال الماجستير، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد
 البشرية، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
23. نihal موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة
 أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا، غزة، 2016.

24. نوفل حركات، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020.

25. هبة محمد زرقان الفرخ، إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد للدراسات العليا، جامعة دمشق، دمشق، 2009.

26. يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية، مذكرة ماستر ، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014.

المؤتمرات والملتقيات:

1. أمال بن سمشة، اعتماد الكفاءات كمبدأ لتحسين عملية التوظيف بالمؤسسات، الملتقى الوطني حول أدوات وآليات الانتقاء والتوظيف المهنيين في المؤسسات الجزائرية، يوم 2017/6/30.

مواقع الانترنت:

1. <https://hrdiscussion.com/hr58936.html>

2. أنواع-التوظيف/ahmedkoura1964/<https://www.rqiim.com>

3. <https://almrsal.com/post/1003569>

4. مقال/<http://academy-alqurashi.blogspot.com>

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الاستبانة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي (ة) الموظف (ة)،

تحية طيبة وبعد،

نحن الطلبة طعم الله محمد مصطفى أمين و جندولي هاجر، نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص إدارة إستراتيجية حول موضوع "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و دورها في تحسين الأداء داخل المنظمة" لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة و موضوعية، فالرجاء ملأ الفراغات بالإجابة على الأسئلة المقترحة، و نؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، و استعمالها لغرض علمي محض، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج و اقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة. و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

-و شكرا-

من إعداد الطلبة:

- طعم الله محمد مصطفى أمين

- جندولي هاجر

تحت إشراف:

د. رحيمي عيسى

ملاحظات هامة:

- 1- يأمل الطلبة من السادة المحبين قراءة العبارات بدقة،
- 2- وضع علامة (X) في الخانة المناسبة،
- 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

المحور الاول : بيانات شخصية:

يرجى وضع العلام X في الخانة المناسبة:

1-الجنس: انثى ذكر

2-السن: من 20 إلى 30 سنة 31-40 سنة

41-50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تكوين مهني

جامعي شهادة عليا

المحور الأول : استراتيجيات التوظيف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					1	تسعى المنظمة لجذب الأفراد ذوي الكفاءات
					2	تركز المنظمة في إستراتيجية التوظيف على الاستقطاب من المصادر الداخلية
					3	تركز المنظمة في استراتيجيه التوظيف على الاستقطاب من المصادر الخارجية
					4	يتم إختيار المتقدمين للتوظيف على أساس المؤهلات العلمية
					5	يتم إختيار المتقدمين للتوظيف على أساس الخبرات المهنية
					6	يتم إختيار المتقدمين للتوظيف على أساس متطلبات الوظيفة الشاغرة
					7	يتم الاعلان عن نتائج عملية الاختيار داخل المنظمة وفق معايير الشفافية والافصاح
					8	تتم مساعدة الموظفين الجدد من طرف الموظفين صاحبي الخبرة
					9	يتم تعيين العاملين بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة
					10	تقوم إدارة الموارد البشرية بتسليم الموظف الجديد دليل الموظفين لتعريفه بجميع السياسات والأنظمة الداخلية المعمول بها في المؤسسة
					11	يطلع الرئيس المباشر موظفه الجديد على الاعمال التي سيتولى القيام بها ومعايير التقييم التي سيخضع لها

المحور الثاني : تطور الأداء داخل المنظمة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوفر في مؤسستنا نظاما مرنا لقياس وتحسين جودة الأداء					
2	مستوى الأداء في منظمنا يشجع على التطور					
3	يتم تقييم أداء العاملين بصفة دورية					
4	يقوم الموظفون في مؤسستنا بأداء أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
5	المشاركة الفعالة في توظيف العاملين ساهم في تحسين أداء المنظمة					
6	ساهمت استراتيجية التوظيف في تحسن إجراءات العمل وتطوير الخدمات					
7	تعمل القيادة العليا بالمنظمة على تمكين الموظفين على إكتشاف قدراتهم العلمية والخبرات المهنية وتطويرها للوصول إلى أداء متميز داخل المنظمة					
8	تبين عملية تقييم أداء الموظفين وجود تطور مستمر في الأداء مما ينعكس ايجابا على مردود المنظمة					
9	تبين عملية تقييم الأداء وجود رضا وظيفي بين العاملين					
10	توفر المنظمة نظام مكافآت عادل مرتبط بالأداء مما يزيد من أداء العاملين وتحسين مردودية المنظمة					

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	47,6
	Exclue ^a	22	52,4
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	11

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
x1	45,8000	9,326	,663	,683
x2	45,8000	9,747	,644	,689
x3	45,8000	9,747	,644	,689
x4	45,8000	9,747	,644	,689

x5	45,8000	13,116	-,108	,780
x6	45,6000	12,147	,204	,748
x7	45,6500	11,924	,256	,743
x9	45,6000	11,516	,419	,728
x10	45,8500	11,503	,214	,754
x11	45,9500	11,103	,311	,740
X8	45,8500	11,082	,378	,730

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x9 x10 x11 X8 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	47,6
	Exclue ^a	22	52,4
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	21

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
x1	89,7500	47,776	,559	,829
x2	89,7500	47,987	,606	,828
x3	89,7500	45,987	,834	,818
x4	89,7500	45,987	,834	,818
x5	89,7500	55,145	-,156	,853
x6	89,5500	53,418	,093	,845
x7	89,6000	52,042	,289	,840
x9	89,5500	51,629	,375	,838
x10	89,8000	52,379	,137	,847
x11	89,9000	51,568	,224	,843
X8	89,8000	49,958	,454	,834
D1	89,7000	47,168	,815	,821
D2	90,2000	50,274	,157	,857

D3	90,0500	48,155	,414	,836
D4	89,9500	47,313	,559	,829
D5	89,7500	45,987	,834	,818
D6	89,7500	50,197	,320	,840
D7	89,7500	45,987	,834	,818
D8	89,7500	51,671	,181	,846
D9	90,2500	53,250	,036	,852
D10	89,9000	47,042	,578	,828

RELIABILITY

/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	47,6

Exclue ^a	22	52,4
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
D1	39,3500	16,661	,707	,707
D2	39,8500	16,766	,246	,777
D3	39,7000	15,695	,547	,715
D4	39,6000	15,937	,597	,709
D5	39,4000	15,937	,741	,696
D6	39,4000	18,253	,253	,757
D7	39,4000	15,937	,741	,696
D8	39,4000	19,411	,072	,779
D9	39,9000	19,463	,064	,780
D10	39,5500	16,261	,534	,718

COMPUTE أستراتيجيات=MEAN(x1,x2,x3,x4,x5,x6,x7,X8,x9,x10,x11).

EXECUTE.

COMPUTE اداء=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس_العمر_المستوى_التعليمي

/ORDER=ANALYSIS.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	33,3	70,0	70,0
	أنثى	6	14,3	30,0	100,0
	Total	20	47,6	100,0	
Manquant	Systeme	22	52,4		
Total		42	100,0		

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	9	7,1	45,0	45,0
	سنة 31- 40	7	14,3	35,0	80,0

	من 41- 50	04	11,9	20,0	100,0
	Total	20	47,6	100,0	
Manquant	Systeme	22	52,4		
Total		42	100,0		

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	8	20,0	20,0	40,0
	دراسات عليا	9	21,4	80,0	100,0
	Total	20	47,6	100,0	
Manquant	Systeme	22	52,4		
Total		42	100,0		

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 X8 x9 x10 x11 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10

أستراتيجيات اداء

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	20	2,00	5,00	4,5500	,75915

x2	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x3	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x4	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x5	20	4,00	5,00	4,5500	,51042
x6	20	4,00	5,00	4,7500	,44426
x7	20	4,00	5,00	4,7000	,47016
X8	26	3,00	5,00	4,4231	,57779
x9	20	4,00	5,00	4,7500	,44426
x10	20	3,00	5,00	4,5000	,68825
x11	20	3,00	5,00	4,4000	,68056
D1	20	3,00	5,00	4,6000	,59824
D2	20	1,00	5,00	4,1000	1,16529
D3	20	2,00	5,00	4,2500	,91047
D4	20	3,00	5,00	4,3500	,81273
D5	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
D6	20	2,00	5,00	4,5500	,75915
D7	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
D8	20	2,00	5,00	4,5500	,75915
D9	20	3,00	5,00	4,0500	,75915
D10	20	2,00	5,00	4,4000	,82078
استراتيجيات	26	3,64	5,00	4,4825	,38205
اداء	20	3,40	5,00	4,3950	,45245
N valide (liste)	20				

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

N		26
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,4158
	Ecart type	,38227
Différences les plus extrêmes	Absolue	,169
	Positif	,169
	Négatif	-,158
Statistiques de test		,169
Sig. asymptotique (bilatérale)		,053 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

CORRELATIONS

/VARIABLES=أستراتيديات اداء

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		أستراتيديات	اداء
أستراتيديات	Corrélacion de Pearson	1	,637**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	26	20
اداء	Corrélacion de Pearson	,637**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT اداء

/METHOD=ENTER أستراتيجيات

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أستراتيجيات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,637 ^a	,406	,373	,35822

a. Prédicteurs : (Constante), أستراتيجيات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,580	1	1,580	12,310	,003 ^b
	de Student	2,310	18	,128		
	Total	3,890	19			

a. Variable dépendante : اداء

b. Prédicteurs : (Constante), أستراتيجيات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,365	1,151		,317	,755
	أستراتيجيات	,880	,251	,637	3,509	,003

a. Variable dépendante : اداء

ONEWAY اداء BY أستراتيجيات

/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

Descriptives

اداء

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
3,64	1	3,6000
4,09	1	3,4000
4,18	2	4,1000	,70711	,50000	-2,2531	10,4531
4,45	1	4,3000
4,55	2	4,2000	,00000	,00000	4,2000	4,2000
4,64	3	4,8333	,05774	,03333	4,6899	4,9768
4,73	5	4,6800	,28636	,12806	4,3244	5,0356
4,82	3	4,4333	,23094	,13333	3,8596	5,0070
4,91	1	4,6000
5,00	1	4,2000
Total	20	4,3950	,45245	,10117	4,1832	4,6068

Descriptives

اداء

	Minimum	Maximum
3,64	3,60	3,60
4,09	3,40	3,40
4,18	3,60	4,60
4,45	4,30	4,30
4,55	4,20	4,20
4,64	4,80	4,90
4,73	4,30	5,00
4,82	4,30	4,70

4,91		4,60	4,60
5,00		4,20	4,20
Total		3,40	5,00

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
اداء	Basé sur la moyenne	9,305	4	10	,002
	Basé sur la médiane	4,321	4	10	,028
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	4,321	4	5,301	,065
	Basé sur la moyenne tronquée	8,871	4	10	,003

ANOVA

اداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,948	9	,328	3,480	,033
Intragroupes	,941	10	,094		
Total	3,890	19			

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=أستراتيجيات اداء

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أستراتيجيات	26	4,4825	,38205	,07493
اداء	20	4,3950	,45245	,10117

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أستراتيجيات	59,826	25	,000	4,48252	4,3282	4,6368
اداء	43,441	19	,000	4,39500	4,1832	4,6068

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=أستراتيجيات اداء

/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أستراتيجيات	26	4,4825	,38205	,07493

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أستراتيجيات	59,826	25	,000	4,48252	4,3282	4,6368