

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون – تيارت –  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
مسار: علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

## الإنتقاء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون (الجامعة المركزية) تيارت

مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة ماستر تخصص : علم الاجتماع : تخصص  
تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :  
د شامي بن سادة

من إعداد الطالبين :  
✓ بحة أحمد  
✓ مقبول قاسم

السنة الجامعية: 2017 - 2018



# شكر وعرفان

نحمد الله عز و جل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، و الذي أهدانا الصحة و العافية و العزيمة.

والحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور امشرف " شامي بن سادة " على كل ما قدمه لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الطاهرة، دون نسيان مدبري و معلمي ومعلمي التعليم الثانوي و مديرة التربية و التعليم لولاية تيارت.

كما نقدم بالشكر الجزيل لأساتذة علم الاجتماع .

شكرا.

# إهداء

إلى من قال فبئها الله عز وجل .

وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾

والدبا العزبزين.

إلى كل من يكن لنا المحبة والاحترام إليهم جميعا لأنهم يستحقون.

إلى طلبة اماسر تخصص علم الاجتماع.

دفعه 2018.

أحمد

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى:

الوالدين الكريهين حفظهما الله.

و إلى كل أفراد أسرتي

و إلى كل الأصدقاء، ومن كانوا برفعتي و مصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة.

و إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي.

و إلى كل من ساهم في ثقتي ولو بجرف في حياتي الدراسية.

فاسم

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر و التقدير
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
	<b>الفصل الاول: الإطار التصوري والنظري للدراسة</b>
03	تمهيد
04	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
04	ثانياً: أهميّة الدّراسة
04	ثالثاً: الأهداف
05	رابعاً: الإشكالية
06	خامساً: فرضيات الدراسة
07	سادساً: المفاهيم الأساسية
07	6-1- الإنتقاء الوظيفي
10	6-2- الأهميّة الإستراتيجية لعملية الإنتقاء
13	6-3- العوامل المؤثّرة على الإنتقاء الوظيفي
14	6-4- أخطاء عملية الإنتقاء الوظيفي
15	6-5- مصادر عملية الإنتقاء الوظيفي
15	6-6- محدّدات الإنتقاء الوظيفي
16	6-7- خطوات عملية الإنتقاء الوظيفي
21	6-8- تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد
22	6-9- تقييم عملية الإنتقاء الوظيفي
23	سابعاً: الدّراسات السّابقة
28	ثامناً: الأبعاد النّظرية
28	8-1- النّظريات الكلاسيكية
30	8-2- النّظريات النيوكلاسيكية
31	8-3- النّظريات الحديثة
34	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
36	تمهيد
37	اولاً: مجالات الدراسة
41	ثانياً: منهج الدراسة

42	ثالثا: أدوات جمع البيانات
43	رابعا: عينة الدراسة مواصفاتها
43	خامسا: أساليب التحليل
68	خلاصة
<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
70	تمهيد
71	مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة
73	مناقشة معطيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات العلمية
75	النتيجة العامة
76	التوصيات والاقتراحات
78	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الجداول و الأشكال  
1-قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	يوضح مسؤوليات اختيار وتعيين الموارد البشرية	1
44	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	3
46	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	4
47	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية.	5
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.	6
49	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية.	7
50	التعرف على وجود مناصب شاغرة بالمؤسسة.	8
51	يوضح التوظيف على أساس الاختيار.	9
52	يوضح تدخل بعض المعايير غير موضوعيه في اختيار الأفراد.	10
53	يوضح الوظيفة الممثلة المناسبة لقدرات العامل.	11
54	يوضح تحديد المؤسسة للمواصفات الواجب توفرها في الشخص.	12
55	يوضح تناسب المنصب مع مجال التخصص.	13
56	مراعاة المؤسسة للشهادة العلمية في اختيار العمال.	14
57	يوضح الاختيار على أساس الشهادة العلمية يزيد من مستوى الأداء.	15
58	يوضح عملية التوظيف الداخلي للمؤسسة.	16
59	يوضح ملائمة المنصب مع المؤهلات العلمية.	17
60	يوضح المسؤول عن تقييم الأداء.	18
61	يوضح الأسلوب الذي اعتمدت عليه المؤسسة في عملية التوظيف.	19
62	يوضح الخضوع لإجراء الاختبارات قبل التوظيف.	20
63	يوضح الخضوع لإجراء فترة تجريبية قبل التعيين بصفة نهائية.	21
64	يوضح الخضوع لإجراء المقابلة أثناء الاختيار.	22
65	يوضح اختيار المهنة يتماشى مع الدوافع.	23
66	يوضح قيام المؤسسة بالمفاضلة بين الذكور والإناث.	24
67	يوضح طلب إجراء الفحص الطبي أثناء التوظيف.	25

## 2- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	يوضح الاختيار والتعيين كنظام	01
19	يوضح خطوات عملية الاختيار	02

مقدمت

مقدمة:

إن المؤسسات الجزائرية قد واجهت صعوبات كبيرة في التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة التي شهدتها الساحة الداخلية والخارجية في مختلف المجالات وهذا راجع لإهمالها للعنصر البشري من جهة وتغير الأنظمة السياسية المنتهية من جهة أخرى، حيث أنه يعود السبب إلى وجود تراكمات مختلفة تشكلت خلال سنوات سابقة فيتعين على الإدارة الجزائرية بذل كافة الجهود لإصلاح وتطوير النظام الإداري.

إن المهام المنوطة بالوظيفة العمومي تكتسي أهمية كبيرة باعتبارها مساهمة في ضمان استقرار المؤسسة لذا وجب اعتماد إطار قانوني محكم ومدروس، نظام الوظيفة العمومي بهدف إلى تنظيم وتحسين سيرورة العمل الذي يؤديه الموظف العمومي بصفة متزنة تضمن محاربة الانحراف والرداءة داخل المؤسسة و تسمح له بممارسه حقوقه وواجباته، إن فعالية الهياكل و التنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا اذا كانت مزودة بموارد بشريه ذات كفاءة وفعالية في قيامها بالمهام و المسؤوليات الملقاة على عاتقها و إن مثل هاته الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، ونظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع الانتقاء الوظيفي الذي يعد من أهم الآليات التي تساهم في اكتساب المورد البشري المؤهل لذلك، نحاول من خلال دراستنا الراهنة ربط ما هو نظري بما هو ميداني في واقع المؤسسات الجزائرية ومن خلال اطلاعنا على مديريةية جامعه ابن خلدون-تيارت- كنموذج للمؤسسة الجزائرية وقد تضمنت هاته الدراسة ثلاث فصول جاءت على النحو الآتي:

تناولنا في الفصل الاول تقديم الدراسة و ما تضمنت من مبررات الانتقاء، في المؤسسة، اهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات، بالإضافة الى مفاهيم الدراسة في حين تضمن الفصل الثاني الاطار المنهجي للدراسة حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم، أخيرا قبل التعرض إلى خصائص العينة هنا نعرض أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، اما الفصل الثالث فقد خصص لعرض البيانات التي جمعت ميدانيا وتحليلها كما و كيفا، وقد تضمن هذا الفصل مناقشة و تحليل نتائج الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار التصوري

والنظري للدراسف

## تمهيد:

تُعتبر عملية التوظيف من أهمّ أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف (الغير المناسب) والذي سوف يكلف المنظمة الكثير جداً.

فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب عن الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.

وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسته والتعرّف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

- يعود سبب اختيارنا لموضوع " الإنتقاء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية " إلى مجموعة من العناصر هي كالآتي:
- التّعرف على واقع عملية الإنتقاء الوظيفي على مستوى الإدارات والصّعوبات التي تواجهها عند القيام بعملية الاختيار.
  - إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات تمسُّ مشاكلها كالتدني من مستوى الإنتقاء الوظيفي وعجزها عن توفير الكوادر.
  - إبراز مدى إسهام سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
  - الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد السلطات المسؤولة عن القيام بمهمة الإنتقاء والتوظيف للموارد البشرية بمعرفة النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف العمومي.
  - إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهماً من جوانب سوسيولوجية (تنمية وتسيير) في المؤسسة العمومية الجزائرية لتكون مرجعا في الدراسات المستقبلية.
  - اندراج الموضوع في مجال التخصص.
  - حبّ استطلاع الآراء والاستكشاف.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كونها توضح الدور الفعال الذي تلعبه سياسة الإنتقاء في انتقاء الشخص المناسب في المكان المناسب ومعرفة محددات متغيرات الدراسة التي لها دور كبير في التأثير على الموظف، كما تتجلى أهمية هذا الموضوع على المستوى الميداني، وذلك من خلال إمداد المؤسسة بمجال البحث وبمختلف النتائج التي تتوصل إليها، والتي من الممكن أن تسهم في إفادة المصالح المهنية في التوظيف.

ثالثاً: الأهداف:

من خلال المبررات السابقة تسعى الدراسة الرّاهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إدراجها فيما يلي:

- محاولة التشخيص للواقع الفعلي لعملية الإنتقاء الوظيفي في المؤسسة.
- محاولة التعرف على مدى تطبيق نظام الإنتقاء الوظيفي في إدارة الكلية.
- محاولة التعرف على الأساليب المتبعة في اختيار أفضل الأشخاص للتوظيف.
- محاولة معرفة مدى نجاح السياسات المطبقة حالياً في عملية التوظيف السائدة في المؤسسة.
- إبراز مدى إسهام عملية الإنتقاء الوظيفي المطبقة في الإدارة العمومية في توفير الموظفين والعاملين ذات الكفاءة العالية.

## رابعاً: الإشكالية:

تعتبر وظيفة الإنتقاء الوظيفي من أكثر الوظائف الفنية في المؤسسات العالمية امتداداً وتأثيراً في الوظائف الأخرى، كونها المحرك الرئيسي والأساسي لعناصر الإنتاج، والذي لا يمكن أن تقوم بدونه عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل كونه يمثل وظيفة من غيره من الوظائف التي تمتلكها المؤسسة حيث أنّ فعالية المؤسسة من فعالية وظائف إدارتها، وتمثل وظيفة الإنتقاء الركن الثاني لعملية التوظيف إذ تقوم بالمفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة، وهي تهدف إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب عن طريق مجموعة من الإجراءات والمعايير المتمثلة في غربلة مبدئية لطلبات العمل ثمّ المقابلة الشخصية ثمّ الفحص الطبّي ليتمّ بعد ذلك قرار التعيين.

وعليه فقد أصبح موضوع الإنتقاء الوظيفي موضوع اهتمام الكثير من الباحثين في العلوم الاجتماعية عامّة وعلم الاجتماع خاصّة، فقد تعدّدت المداخل النظرية التي عالجت هذا الموضوع. حيث ركّزت المدرسة الكلاسيكية على الأسلوب العلمي في اختيار العاملين كالتاليورية والفيبرية من خلال مبدأ التخصّص الوظيفي وتقسيم العمل، في حين نجد المدرسة النيوكلاسيكية أنّ محور اهتمامها العنصر البشري من خلال التركيز على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعَمال، كالعلاقات الجماعية وأنماط القيادة.

أمّا فيما يتعلّق بالتوظيف في الجزائر فإنّها تمتلك العديد من المؤسسات التي فتحت مجال الاستثمار لإنشاء مؤسسات إنتاجية وخدماتية جديدة، وتعدّ عملية الإنتقاء الوظيفي من أهمّ أعمال مصلحة التوظيف حيث يريد الكلُّ أن يُوظّف، أين تسهر الإدارة على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية، ولكن رغم ذلك يبقى الأساس أن تختار من بين المرشّحين الأكفاء، ومن هنا فإنّ الدراسة الراهنة تتعلّق بعملية التوظيف على اعتبار مديرية جامعة ابن خلدون مؤسسة عمومية تسعى إلى تقديم مختلف الخدمات. فقد حاولنا في هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية:

- كيف تتم عملية التوظيف في مديرية جامعة ابن خلدون ؟
- من خلال تطرُقنا في هذه الدّراسة إلى فرع الوظيفة والفرد وكذا محاولة الإلمام بالإشكال المطروح. هناك مجموعة من الأسئلة الفرعية التي فرضت نفسها للطّرح وهي:
- ما هي أهمّ المعايير والأسس الموضوعية المعتمدة في عملية الإنتقاء ؟
- ما هي الإجراءات المتّبعة في عملية الإنتقاء بالمؤسسة؟

**خامسا: فرضيات الدراسة**

**5-1- الفرضية الأولى:**

تعتمد المؤسسة على المعايير الموضوعية في عملية الإنتقاء الوظيفي على الشهادة العلمية، الخبرة المهنية.

**5-2- الفرضية الثانية:**

تتبع المؤسسة اجراءات علمية في عملية الإنتقاء الوظيفي تتمثل في طلب الاستخدام والمقابلات، الاختيارات والفحص الطبي.

سادسا: المفاهيم الأساسية:

يعتبر تحديد المفاهيم من بين أهمّ المرتكزات المنهجية لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية التي لها أثر مباشر على كلّ مبحث، ومن هنا فإنّ لكلّ بحث خصوصيته التي تميّزه عن غيره من البحوث على اعتبارها أدوات بحثية، توضّح مسار البحث من بدايته إلى نهايته، وقد تضمّنت دراستنا الرّاهنة المفاهيم الأساسية التّالية:

**6-1-الانتقاء الوظيفي:** يكتسب مفهوم الانتقاء أهمّية كبيرة في حقل علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، وقد تعدّدت التعاريف النظرية حول هذا المفهوم بتعدّد الباحثين الذين حاولوا تحديد المفهوم، كلّ حسب توجّهاته ومشاربه الفكرية:

**عمر وصفي عقيل:** يُعرّف الانتقاء بأنّه تنبؤ مستقبلي، يتعلّق بمدى نجاح أو إخفاق المتقدّمين للوظائف من حيث أدائهم وسلوكهم واحد في الوظائف المتعدّدة التي من المحتمل أن يشغلوها في المنظّمة حاضرا ومستقبلا، وذلك لتحقيق فعالية الأداء التّنظيمي، حيث يربط عملية الانتقاء بمدى القدرة على التنبؤ بالمواصفات والشّروط التي يجب توفّرها في شاغل الوظيفة، ويؤكّد كذلك على أهمّية وموضوعية معايير الاختيار وكذا الإجراءات المتّبعة في ذلك، وكلّها مؤشّرات فعّالة لعملية الانتقاء تؤدّي إلى تحقيق أهداف المؤسّسة.<sup>1</sup>

ويضيف إبراهيم بلوط أنّ الانتقاء هو ( انتقاء الفرد، ويتمّ الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، ويجب أن يكون هنالك نوع من الضبط عند اختيار الموظّفين )، من خلال هذا التعريف يتّضح لنا أنّ عملية الاختيار تكمن من خلال مدى صلاحية المرشّح لشغل الوظيفة، حيث لا تقلّ أو لا تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب في ضوء الجدارة والكفاءة.<sup>2</sup>

ويُعرّف فيصل حسونة الانتقاء بأنّه ( مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظّمة لاستقطاب المرشّحين للعمل، الذين لديهم الكفاءة والتميّز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظّمة ).

يتّضح من هذا التعريف أنّ الموارد البشرية تقوم بانتقاء أفضل الأشخاص المرشّحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، وأن يتمّ الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.<sup>3</sup>

ويضيف علي السلمي أنّ ( عملية الانتقاء هي انتقاء أفضل المرشّحين للوظيفة وذلك وفقا لمعايير وإجراءات الاختيار التي يمكن أن تطبّقها المؤسّسة )<sup>4</sup>، وجب تحديد المكان المناسب للفرد، وهذا التّحديد لا يكون بشكل احتياطي أو عشوائي وإنّما على أساس يبيّن متطلّبات الوظيفة ومؤهّلات الفرد، وهنا يكون التّعيين دقيق لاتّخاذ القرار السليم.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 370.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النّهضة العربية، بيروت، 2002، ص 195.

<sup>3</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011، ص 06.

<sup>4</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 769.

ويعرّف زاهر عبد الرّحيم الإنتقاء الوظيفي بأنّه ( العملية التي بمقتضاها يتمّ دراسة وتحديد الطّلبات المقدّمة من الأفراد لشغل الوظيفة بهدف التّأكد من توفّر المواصفات والشّروط المطلوبة، ثمّ مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم وفحصهم طبّيًا، تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم<sup>1</sup>).

ومن هذا التّعريف يمكن الوقوف على عناصر أساسية لمكوّنات الإنتقاء:

- تعتمد عملية الإنتقاء على الدّراسة والتّحليل لطلّبات الأفراد ويتطلّب ذلك تبويب طلبات التّوظيف وتصنيفها وتحليل بياناتها.
- تنطوي عملية الإنتقاء على إجراء المقابلات بهدف التّصفية وانتقاء الأفضل.
- تشتمل عملية الإنتقاء على بعض الاختبارات التي تُسهم في توفّر المواصفات والمعايير الواجب توفّرها في المتقدمين لشغل الوظائف.
- إنّ قرار التّعيين مرهون بتخطّي الفرد المتقدّم لشغل الوظيفة جميع الإجراءات التي تحدّدتها المنظّمة.

كما يعرفه البعض بأنّ عملية الإنتقاء هي: ( عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفّر لديهم المؤهّلات الضّرورية والمناسبة لشغل الوظائف في المنظّمة؛ أي أنّها عملية فحص المرشّحين لشغل الوظيفة<sup>2</sup>).

وهناك من يعرفه بأنّه: ( تلك العمليات التي تقوم بها المنظّمة لانتقاء أفضل المرشّحين للوظيفة الشّاعر، وهو الشّخص الذي تتوفّر فيه مقوّمات ومتطلّبات شغل الوظيفة، أكثر من غيره<sup>3</sup>).

من خلال التّعريف المذكورة أعلاه نستنتج أنّ الإنتقاء الوظيفي هو عملية مهمّة في تسيير الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تحقيق التّطابق بين مؤهّلات الفرد وقدراته من جهة، وبين متطلّبات الوظيفة من جهة ثانية، لأنّ أيّ خلل في المعادلة تكون له آثار سلبية على سلوك الفرد ومستوى أدائه.

#### التّعريف الإجرائي:

بناء على ما تمّ التّعريض إليه من تعاريف نظرية سابقة، قمنا بصياغة التّعريف الإجرائي للإنتقاء الوظيفي كما يلي:

[ هو عملية تسمح بتعيين أفضل الأفراد لشغل الوظائف من أجل زيادة الأداء وتحقيق أهداف المنظّمة من خلال إتباع المعايير الموضوعية والإجراءات العملية لانتقاء المترشّحين وتكون تبعاً لميولاته وقدراته ].

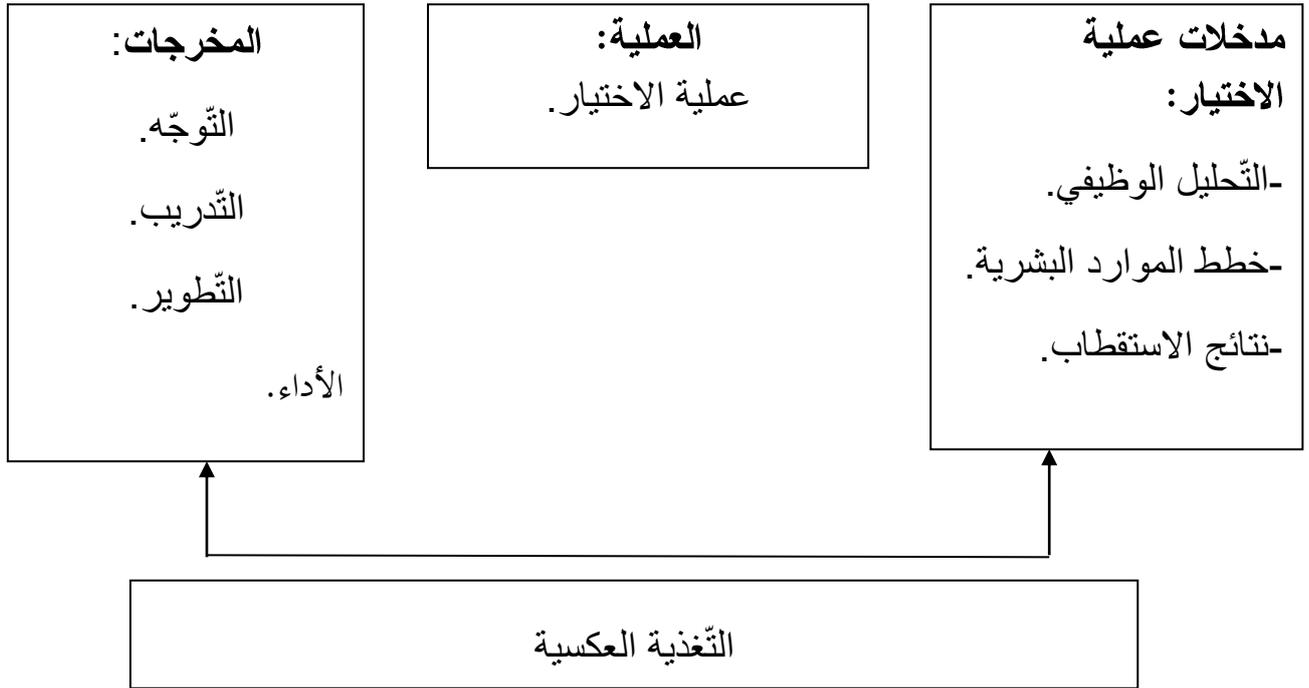
ويمكن عملية الاختيار والتّعيين لنظام له مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات حسب الشّكل الآتي:

<sup>1</sup> زاهر عبد الرّحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرّاية للنّشر، عمان، الأردن، 2010، ص 81.

<sup>2</sup> محمّد الصّيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار فنديل للنّشر، عمان، 2003، ص 154.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النّشر لجامعة قالمّة، قالمّة، 2004، ص 92.

الشكل رقم ( 01 ) : الاختيار والتعيين لنظام<sup>1</sup>



<sup>1</sup> نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 190.

## 6-2- الأهمية الإستراتيجية لعملية الإنتقاء:

تلعب عملية الإنتقاء دورا حيويا هامًا في إدارة الموارد البشرية، وتكمن أهميتها في تحقيق العديد من الأهداف المتبعة، يمكن إدراجها في مايلي:

أ- تأمين قوّة عاملة كفوّة: إنّ تمام عملية الإنتقاء بشكل سليم يضمن أنّ:

- العاملين قادرون على تحقيق إنتاجية عالية.
  - العاملين يستطيعون التصرّف والسلوك بطرق تحقّق رضا الزبائن.
  - العاملين قادرون على وضع وتنفيذ إستراتيجية المنظمة لدى العاملين الدافعية للاستمرار في العمل لدى المنظمة.
- وهكذا يوضح الأهمية الإستراتيجية لاختيار الأشخاص المناسبين للأدوار الحيوية في المنظمة.

## ب- تعظيم المنفعة الاقتصادية للمنظمة:

تأثير المنفعة الاقتصادية لممارسة الاختيار إلى القيمة المضافة المرتبطة باستخدام هذه الممارسات والقيمة الاقتصادية يتمّ تحديدها وتميرها من خلال مقارنة مجموع القيم والنتائج التي يتمّ تحقيقها خلال عملية الاختيار، ومجموع تكاليف تصميم واستخدام الممارسات؛ أي احتساب العائد على الاستثمار، إنّ احتساب المنفعة الاقتصادية المتحقّقة من قرار اختيار موظّف واحد فقط لا تكون عالية طالما أنّ المنظمة تقوم بتعيين أعداد كبيرة في الوظائف المختلفة، فإنّ مجموع القيم الاقتصادية المحقّقة من قرار الاختيار السليم تكون هذه المنفعة كبيرة ( وإن كانت القيمة الاقتصادية من القرار الواحد السليم ضئيلة )، وفي هذه المنظمات الكبيرة فإنّ تعيين آلاف الأشخاص سنويا بشكل سليم تحقّق نتائج عالية جدًا، ومن تأتي ضرورة خفض نفقات الاختيار ومن ناحية أخرى فإنّ الاختيار السليم الصائب يجنّب المنظمة تكاليف الدعاوى العالية التي يمكن أن يرفعها ضحايا أفعال وتصرفات غير سليمة من قبل القائم بالاختيار، الضحايا الذين ما كان يجب أن يعينوا أو أن يحتفظوا بأعمالهم.<sup>1</sup>

## ج- تكامل عملية الإنتقاء مع نشاطات الموارد البشرية الأخرى:

يتمّ اختيار الشّخص المناسب من بين مجموعة الأشخاص الذين تمّ استقطابهم، فاختيار مصادر وأساليب الاستقطاب تؤثر كثيرا في إعداد نوعية المتقدّمين للعمل. وأثناء عملية الاختيار ينبغي على القائمين بهذه العملية تقديم مهارات قدرات المنقّدم ومعرفته وغيرها ومقارنتها بمواصفات الوظيفة، الشّخص المؤهّل لشغل الوظيفة التي تمّ تحديدها في عملية تحليل وتصميم الأعمال، وفي ضوء نتائج تحليل الأعمال يتمّ تحديد إستراتيجية الاختيار وأساليب التقييم والمقابلات، وبالتّسبة لنظام التّعويضات والمزايا والمنافع فلا نستطيع أن نغفل أو ننكر دورها في تشجيع المرشّح واستعداده ورغبته في

<sup>1</sup> حسين مريم: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 161.

قبول الوظيفة، كما فرض التطوير والتدريب والتقربات من شأنها أيضا أن تشجع المترشحين قبول العمل لدى المنظمة.

#### د- مسؤولية الإنتقاء:

بالإضافة إلى اختصاصي الموارد البشرية هناك أطراف أخرى ينبغي أن تشارك في عملية الاختيار ومن أهمها مدير الوحدات التنظيمية الأخرى والعاملين في المنظمة، ونجاح عملية الاختيار يتطلب التعاون والتنسيق الفعال بين الأطراف الثلاثة، هذا ولا يجب أن ننسى أن المتقدمين للعمل أنفسهم لهم دور هام في عملية الاختيار، ويلخص الجدول ( 01 ) دور كل من إدارة الموارد البشرية ومديرية الوحدات الأخرى والعاملين في المنظمة.

الجدول رقم ( 01 ) : يوضح مسؤوليات اختيار وتعيين الموارد البشرية:<sup>1</sup>

العاملون	اختصاصيو الموارد البشرية	مديرية الوحدات التنظيمية
<p>* المشاركة باعتباره متقدّم للعمل في إطار التّنقّلات الداخليّة والتّرقّيات الداخليّة وغيره من الفرص.</p> <p>* المشاركة في تحديد المعايير المناسبة لتقديم الأداء.</p> <p>* يمكن أن يشارك في قرار اختيار أعضاء جدد للجماعة الواحدة.</p> <p>* يحضر أدوات تدريبية أعدت للعاملين المعيّنين في عملية الاختيار.</p> <p>* يعلم المديرين عن أيّ حالة من ذوي الحاجات الخاصة تحتاج إلى إعادة تأهيل.</p>	<p>* ينسّق الجوانب والأمر الإداريّة في عملية الاختيار.</p> <p>* يصمّم ويعدّ عملية الاختيار بما يلاءم بيئة المنظّمة ويحقّق نتائج ثابتة، صادقة يتقبّلها المتقدّم باعتبارها عادلة ويشارك في اختيار ومتابعة وتقييم الجهات الخارجيّة التي تقدّم خدمات اختياريّة.</p> <p>* جدولة مقابلات المتقدّمين مع المديرين المعيّنين وغيرهم من العاملين.</p> <p>* توفير التّدريب والتّعليم لكلّ شخص يشارك في عملية الاختيار.</p> <p>* يراقب ويتابع نتائج الاختيار والاحتفاظ بسجلات كاملة وصحيحة تحسباً لاحتمال استخدامهم في الدّفاع عن المنظّمة ضدّ الدّعاوى القضائيّة بحقّ المنظّمة.</p> <p>* يُشرف على ضمان التزام المنظّمة بالتّشريعات ذات العلاقة بما في ذلك ما يتعلّق بذوي الحاجات الخاصّة وغيرها من الفئات.</p>	<p>* تحديد الاحتياجات الوظيفيّة من خلال بلورة إستراتيجيات العمل والقضايا والأهداف الإستراتيجيّة.</p> <p>* يساعد اختصاص الموارد البشريّة في إعداد وتطوير أدوات الاختيار.</p> <p>* يقابل المتقدّمين الإدارة وتقييم بعض الامتحانات.</p> <p>* اتّخاذ قرار التّعيين النّهائي.</p> <p>* تفهم التّشريعات ذات الصلة والالتزام بها لتقديم معلومات صحيحة للمنظّمت الأخرى حين الاستفسار والتّحقيق عن بعض العاملين.</p> <p>* لا يسهل التزام المنظّمة بالتّشريعات ذات الصلة بما في ذلك تعيين ذوي الحاجات الخاصّة وغير ذلك.</p>

<sup>1</sup> حسين مريم: إدارة الموارد البشرية، ص 161.

6-3- العوامل المؤثرة على الإنتقاء الوظيفي: الاختيار الوظيفي كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعتين من العوامل تتلخص كالآتي:

أ- العوامل الداخليّة: وهي ترتبط بالمنظمة وعملية الإنتقاء وتشتمل على ما يلي:<sup>1</sup>  
 - نوع طبيعة المنظمة: تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة فطبيعة العمل الذي تمارسه المنظمة يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الإنتقاء.

- استخدام التّقنيات الحديثة: فإنّ استخدامها يؤثر على إجراءات عملية الإنتقاء وعلى نتائجها، إذ أنّ استخدام الحساب الآلي والمقابلات الدّاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها التي تفتقر إلى التّقنيات الحديثة بحيث استخدام مثل هذه التّقنيات شائع في منظمات الأعمال الكبيرة الحجم إذ أنّ قدرتها على تغطية التّكاليف أكبر من المنظمات الصّغيرة.

- الوقت المتاح للمنظمة: فكّما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الإنتقاء أكبر كلّما كانت إجراءات الاختيار متعدّدة ودقيقة وكانت نتائج العملية أكثر دقة فلو وقت كلفته، فعلى المنظمات أن لا تستغلّ وفترة وقتها بما ينعكس بنتائج سلبية على صعيد كلفة الإنتقاء.

ب-العوامل الخارجيّة: وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية وتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

- خصائص سوق العمل من حيث الطّلب والعرض والتّركيبة العمرية والخصائص المهاريّة للمدخلات فكّما كانت الخصائص المهاريّة لسوق العمل من النّوعية الجيدة ( مخرجات المعاهد والجامعات والمدارس ) كلّما كانت عملية الإنتقاء أكثر ضمانا من حيث الدّقة.

- الشّروط والملتزمات الحكوميّة المتمثّلة في القوانين والأنظمة واللّوائح الخاصّة بالمساواة في التّوظيف بغض النّظر عن الجنس، الدّين... إلخ

- شروط التّقابات واتّحاد العمّال كشرط الأقدمية والمهارة التي تفرضها بعض التّقابات على منظمات.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة: الاتّجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة، دار البازوري للنّشر والتّوزيع، عمان، 2011، ص 66.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 67.

6-4- أخطاء عملية الإنتقاء الوظيفي: من الأخطاء التي ينبغي على القائم بعملية الاختيار تفاديها في الحكم على المترشحين هي:<sup>1</sup>

أ- الإدراك الانتقائي: إدراك القائم بعملية الإنتقاء للواقع حسب حاجاته وأهدافه وقيمه واتجاهاته وهذا ما سوف يحدّد مجال رؤيته في جزء فقط من الواقع أو بعض الصفات من المترشح دون غيرها فالمختصّ يركّز اهتمامه نحو ملامح المترشح القريبة من اهتماماته وخبرته، ويغفل ما سوى ذلك.

ب- أثر الهالة: هذا النوع من الخطأ يحدث عندما يأخذ القائم بعملية الإنتقاء انطبعا عامّا على المترشح انطلاقا من خاصية واحدة فقط مثل: الذكاء والمظهر، ولهذا قد يتمّ الحكم على مدى نجاح مترشح ما انطلاقا من الانطباع الجيّد الذي يؤخذ من طبيعة تكوينه فقط دون التّدقيق في بقية المعطيات.

ج- أثر الثّباين: وهو أوّل وآخر انطباع يأخذه القائم بعملية الإنتقاء على المترشح والذي يؤثر على المترشح سبقه سيأتي بعده ويحدث هذا الأمر إذا كان عدد المترشحين كبيرا فالترتيب الذي استقبل به المترشح قد يؤثر على الحكم عليهم، ولهذا فإنّ المترشح المتوسط الذي يتمّ اختياره بعد مجموعة من المترشحين ذوي المستوى الضعيف يُقيّم بطريق جيّد جدًا وقد تعطي له علامة أعلى بكثير من مستواه الحقيقي.

د- الإسقاط: المقصود به هنا إسقاط الخصائص الدّاتية للقائم بعملية الإنتقاء على بعض المترشحين.

هـ- التّمييز: عندما يتمّ الحكم على المترشح انطلاقا من المجموعة التي ينتمي إليها ( جهوية أو دينية أو سياسية وغيرها )، فهذا النوع من التّمييز نابع من الاعتقاد السائد بأنّ أفراد جماعة ما يحصلون نفس الخصائص وهذا التّعميم الذي يساعد على تبسيط الحياة قد يؤدّي إلى أخطاء متعلّقة بالحكم على بعض المترشحين.

بالإضافة إلى ما سبق تُعدّ المحسوبية كذلك إحدى المشاكل التي تعاني منها عملية الإنتقاء إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى تشكيل لجان أو خلايا مستقلّة أو اللّجوء إلى مراكز التّوظيف الخارجية للتّكفل بعملية التّوظيف.

<sup>1</sup> مراد نعموني: إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص- ص 92 - 93.

## 6-5- مصادر عملية الإنتقاء الوظيفي:

على الرّغم من تنوّع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلاّ أنّ الباحثين صنّفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين هما:

### أ- مصادر داخلية:

\* **التّرقية في الدّاخل:** وتعني بها ترقية أحد العاملين إلى الوظيفة الشّاغرة والتي تكون عادة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

\* **الإعلان والتّنافس:** القيام بالإعلان داخليا عن طريق لوحة إعلان بوجود وظائف شاغرة مع تحديد المتطلّبات والمؤهّلات لتلك الوظائف.<sup>1</sup>

ب- **مصادر خارجية:** من غير الممكن الاعتماد على المصادر الدّاخلية فقط، فقد تلجأ المنظّمة إلى ملئ الوظائف الشّاغرة عن طريق:

\* **تقديم طلبات التّوظيف والسّير الدّاتية مباشرة:** حيث يقوم الأشخاص بالتّقدّم بطلبات التّوظيف أو إرسال السّير الدّاتية بالبريد أو الإنترنت أو البريد الإلكتروني.

\* **الإعلان:** الإعلان بالصّحف أو الرّاديو والتّلفاز وكذلك المجلات.

\* **مكاتب التّوظيف:** وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التّوظيف بالتنسيق مع المنظّمة صاحبة الشّأن حيث أصبحت هذه الطّريقة فعّالة.

\* **المؤسّسات التّعليمية:** تلعب الجامعات والكليّات والمعاهد دورا في توظيف الخرّجين وذلك لاستقطاب واختيار الخرّجين المتفوّقين من أجل العمل لصالح هاته المنظّمات.

\* **التّقابات العمّالية:** حيث تعمل على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة.<sup>2</sup>

## 6-6- محدّدات الإنتقاء الوظيفي:

\* **سمات الوظيفة الشّاغرة:** ورغم اختلاف نتائج الدّراسات حول الأهمية النسبية لسمات الوظائف الشّاغرة وتأثيرها على قرار الاختيار إلاّ أنّ هنالك مجموعة من السمّات التي تأتي دائما في المقدّمة بغضّ النّظر عن ترتيبها وهي:

### أ- مستوى الأجر:

يأتي الأجر في مقدّمة السمّات الوظيفية المؤثّرة على قرار المفاضلة والاختيار بين الوظائف المختلفة، حيث يُعدّ المصدر الأساسي للدّخل بالنّسبة للأفراد.

### ب- التّحدّي والمسؤولية:

تلعب الوظيفة دورا مؤثّرا في تحديد الهوية الدّاتية للعديد من الأفراد، وهو ما يجعل من التّحدّي ومستوى المسؤولية أو السّلطة التي تتضمنها وظيفة ما أحد المحدّدات الرّئيسية لجاذبيتها بالنّسبة للأفراد، ويبرز هذا الجانب الوظيفي بالنّسبة للأفراد ذوي الصّفات القيادية.

<sup>1</sup> سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010، ص 55.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرّحمن: إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنّشر والتّوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 166.

### ج- فرص التّقدّم الوظيفي:

يحتلّ هذا العنصر أهمّية خاصّة لدى العديد من الأفراد، مثل الفئات الإدارية والمهنيين، وحيث أنّ فرص التّرقية غالباً ما تقتصر على المتخصّصين والإداريين، فإنّ بعض المنظّمات تصمّم ما يُعرف بالسّلم الوظيفي المزدوج من أجل إيجاد المزيد من الفرص للمتميّزين من الأفراد لديها.

### د- الموقع الجغرافي:

يمتلك بعض النّاس تفضيلات قويّة للأماكن التي يرغبون في العثور على الوظائف والعمل بها وذلك لأسباب متعدّدة منها: الحفاظ على الرّوابط الأسرية أو تفادي أزمة المواصلات، أو انخفاض تكاليف المعيشة، أو الارتباط بعلاقات صداقة أو معارف شخصية.

### هـ- الأمان الوظيفي:

يمثّل هذا الجانب أهمّية خاصّة لدى العاملين في المستويات الإدارية الدّنيا أو أولئك الذين لديهم مهارات نمطية ويتعرّضون بالتّالي لمخاطر الاستبعاد، عندما تفرض الظروف على المنظّمة الحدّ من حجم قوّة العمل بها، أو عندما تتبنّى إستراتيجيات إعادة الهيكلة، أو تصغير الحجم لزيادة الفعالية.<sup>1</sup>

### 6-7- خطوات عملية الإنتقاء الوظيفي:

بغضّ النّظر عن طبيعة المنظّمة ونوع عدد المتقدّمين للوظائف الشّاغرة فإنّ عملية اختيار الأفراد المتقدّمين للعمل تمرّ بخطوات عدّة ومرتبطة محدّدة فكلّ خطوة تزوّد الإدارة بالمعلومات الضّرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الاختيار وفقاً للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وتعتمد عملية الاختيار على الخطوات التّالية:

#### أ- غريبة مبدئية للطلبات:

عادة ما تبدأ إجراءات الإنتقاء الوظيفي بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتمّ الإعلان داخل أو خارج المنظّمة، أو الاتّصال بمكاتب توظيف متخصّصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنظّمة بعض الرّاعبين في العمل ويتمّ استقبالهم وتعدّ لهم مقابلة مبدئية لاستبعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم الشّروط الخاصّة لاستكمال إجراءات الاختيار، وفي حالة توافر الشّروط اللّازمة للتّعيين يُطلب من المتقدّمين أن يستوفوا طلبات التّوظيف، وهي عادة طلبات قصيرة تتمثّل في السّيرة الدّاتية للمتقدّم، حيث يتمّ دعوة المتقدّمين لتعبئة طلبات خاصّة أو نماذج معدّة من المؤسّسة الباحثة عن موظّفين وهي نماذج تقتصر على المتقدّم وخبرته السّابقة ومؤهّلاته العلمية.<sup>2</sup>

#### ب- الاختبارات:

تستخدم الاختبارات المختلفة كأحدى وسائل الاختيار لشغل مناصب العمل الشّاغرة

<sup>1</sup> سامح عبد المطّلب عامر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنّشر، ط1، عمان، 2011، ص 122.  
<sup>2</sup> نوري منير وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 189.

واستخدام الاختبارات يمكن التنبأ بالأداء المستقبلي للمرشح في الوظيفة، وهناك العديد من الاختبارات للحكم على صلاحية المرشح. إن الأهمية من الاختبارات المطبقة تختلف باختلاف الوظائف، وتطبيق الاختبارات في الوظائف ذات الطابع التنفيذي أسهل، والاختبارات قد تكون شفوية أو كتابية وقد يتم الجمع بين الأسلوبين.<sup>1</sup> ويوجد عدد كبير من الاختبارات المهمة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف فهناك:

\* **اختبارات الذكاء:** وتهدف إلى معرفة القدرات الذهنية والعقلية للمرشح من خلال قياس مستوى ذكائه.

\* **اختبارات الشخصية:** تهدف إلى قياس دوافع الشخص المهنية في إحدى مجالات العمل كما تدرس تلك الاختبارات الشخصية للمرشح من حيث مقدرته على القيادة وشجاعته وتحكمه في أعصابه وتعبيره عن رأيه.<sup>2</sup>

\* **اختبارات التحصيل:** ويقصد بها الكشف عن معلومات ومقدرة المرشح وخبرته في مجال الوظيفة المتقدم إليها، وقد تكون شفوية أو كتابية أو يطلب من المرشح القيام ببعض الأعمال داخل المنظمة لإعطاء فكرة عن مقدرته في العمل.

\* **اختبارات الميل للعمل:** والغرض منها قياس مدى استعداد المرشح للعمل في مهنته وانسجامه معها وتساعد هذه الاختبارات على تحديد أية مهنة أو وظيفة تتناسب مع اهتمام المرشح.

\* **الاختبارات الإسقاطية:** الهدف منها تحديد بعض الصفات الشخصية من خلال ردّة فعل المرشح لبعض المثيرات كيفية تصرفه وسلوكه.<sup>3</sup> وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد حتى يتمكن الاعتماد عليه وهي:<sup>4</sup>

- أن يكون الاختبار قادرا على الحكم على مقدرته الشخص من حيث الكم والنوع.
- استبعاد العبارات الغامضة وأن يكون سهل الفهم.
- أن يتميز الاختبار بالموضوعية.
- أن يكون الاختبار صالحا لقياس ما صُمم من أجله.
- أن يكون الاختبار آمينا في قياس مقدرته الفرد وأن يكون معتدلا.

\* الاختبارات المتعلقة بمعرفة ميول ورغبة الأشخاص في شغل وظيفة محددة.

\* الاختبارات النفسية لمعرفة مدى سلامة نفسيات المتقدمين للوظيفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نوري منير: مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> عقون شراف: تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 35.

<sup>3</sup> سليم عيسى: مرجع سابق، ص 57-58.

<sup>4</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 71.

<sup>5</sup> محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 69.

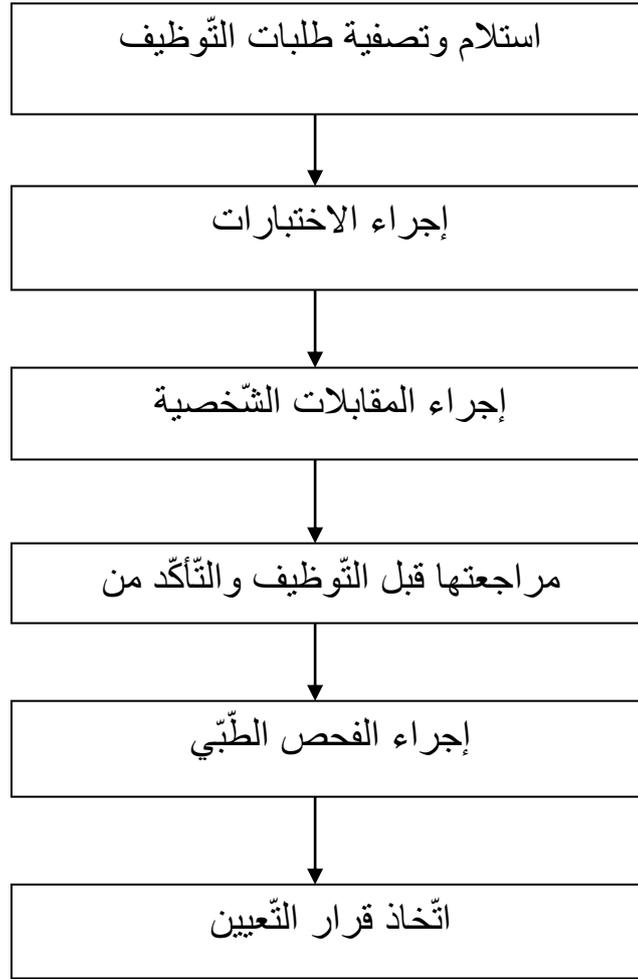
## ج- اتخاذ القرار والتعيين:

بالنسبة لأولئك الأفراد الذين ينجحون في تخطي المراحل السابقة فإنهم أصبحوا مؤهلين لتلقي عرض العمل بصفة نهائية، فإذا ما اجتاز المرشح الخطوة السابقة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات، إن نجاح المنظمة في القيام بالخطوات السابقة يعني أن عملية الاختيار قد اتسمت بالفعالية المطلوبة وأنها مكنت المنظمة من التفرقة بين أولئك الذين تتوفر لديهم مؤهلات شغل الوظيفة وبين أولئك الذين لا تنطبق عليهم شروط شغلها، ولكن هل يعني ذلك أن عملية الاختيار قد انتهت بالإجابة بالنفي، حيث أن القرار النهائي يصبح في يد المرشح للوظيفة، وأما إذا كان يستقبل عرض المنظمة أم لا، إذ أن الهدف المزدوج لعملية الاختيار هو تقسيم الصلاحية لشغل الوظيفة وهو ما تم تحقيقه في الآن، ثم الجانب الثاني هو تحقيق الملائمة والتوافق بين الموظفين والوظيفة وهو ما يتوقف جزئياً على الموظف لكل من المنظمة والوظيفة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح خطوات عملية الاختيار:

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 140.

شكل رقم (02): يوضح خطوات عملية الاختيار.



المصدر: سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعزيز القدرات  
النّامية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص 203.

## د- المقابلات الشّخصية:

أي إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاثة السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمّقة تهدف على التّعرف على الصّورة الإجمالية لخبرات الشّخص المُقابل، وتعطيه كامل الحرّية ليتوسّع في ردوده وهي على نمط الاستمارة المفتوحة. وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطّرفين صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكلّ من الطّرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشّروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلاً فهي تستخدم للتأكد من المعلومات التي أدلى بها الفرد للحصول على معلومات معيّنة.<sup>1</sup>

## هـ- التّأكد من المعلومات:

يتمّ التّحقّق من خلفية المتقدّم للوظيفة من صحّة المعلومات التي أعطاها، من خلال الاتّصال بالجهات التي عمل فيها سابقاً، وجهات أخرى لديهم علم به سواء الجهات التي تعلّم فيها أو معارفه على المستوى الشّخصي ومدى مستواه الثقافي وسيرته العملية والذّاتية ما أمكن.

## و- الكشف الطّبي:

تهدف الإدارة من خلال خطوة الكشف الطّبي إلى التّأكد من صلاحية المتقدّم لطلب الوظيفة من النّاحية الصّحية وإمكانية قيامه بأداء العمل من خلال قابليته الصّحية والبدنية على إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة، وفي الغالب أنّ هناك العديد من الوظائف تتطلّب أن يتمتّع شاغلها بحدود دنيا من اللياقة البدنية والصّحية والنفسية ووفقاً لتلك المتطلّبات يتمّ استبعاد الأفراد الذين لا يتمتّع أيّ منهم باللياقة البدنية أو النفسية أو الصّحية للقيام بأداء ذلك العمل، ويجري قبول الأفراد ذوي الإمكانيات الصّحية المناسبة وبعد أن يتمّ اجتياز المتقدّم للوظيفة للمراحل السّابق ذكرها، يتمّ استلام الفرد لعمله في المنظّمة المعيّنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوري منير وفريد كورتل: مرجع سابق، ص 190.

<sup>2</sup> خضيرة كاظم حمود وياسين كاسب الفرشة: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتّوزيع، عمان، 2010، ص 119.

## 6-8- تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد:

لا تنتهي مهمة إدارة شؤون الأفراد باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح، بل تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفي وتوجيهي يتم من خلال تعريف العاملين الجدد بهذا الجهاز الذين انضموا للعمل فيه، وهنا يتجلى دور الإدارة السليمة حيث تجعل العاملين فيها على علم وإدراك بأهداف الجهاز الذين يعملون تحت لوائه، لأن الموظف الذي لا يعي ولا يدرك الهدف لا يكون موظفًا ناجحًا.

فبعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ القرار بتعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل بها، وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفي بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة عملها وأعمالها، ففي ورشة صغيرة قد يتخذ البرنامج أسلوبًا بسيطًا وهو أن يعهد لأحد العاملين أن يعرف الشخص الجديد بنواحي العمل، أما إذا كان في مؤسسة كبيرة فقد يقتضي الأمر تولي قسم التدريب لهذه المهمة، وعادة ما يُعطى العامل الموظف فكرة عامة عن التعليمات والنظم المعمول بها.

وفي الأخير تضع إدارة المنظمة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الإنتقاء والتعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل ولضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين، فغالبًا ما تخضع العملية لتقييم عام لبرنامج الاختيار والتعيين، وتستخدم المنظمات في الحكم على دقة العملية المؤشرات الآتية:

- متابعة الفرد للعمل والتعرف على مدى كفاءته في أداء العمل.
  - مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
  - التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
  - مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.
  - معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وانخفاض الإنتاجية وتدين الروح المعنوية.
- وتستخدم هذه المؤشرات في إعادة النظر في إستراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوري منير وفريد كورتل: مرجع سابق، ص 193.

## 6-9- تقييم عملية الإنتقاء الوظيفي:

من المفيد بعد مناقشتنا لوظيفة الإنتقاء باعتبارها إحدى الحلقات التي تمكّن المؤسسة من اختيار وتعيين أفضل الموارد البشرية وأكفأها من المصادر المختلفة الداخليّة أو الخارجيّة، إذ تتولى إدارة الموارد البشرية إجراء تقييم ذاتي لعملية الإنتقاء للوقوف على مدى فاعلية وظيفة الإنتقاء التي تعتمد عليها من خلال البرامج والإجراءات والأدوات المستخدمة في تأمين الموارد البشرية الذكيّة للمؤسسة من المعايير التي يمكن الاستناد إليها في تقييم وظيفة الإنتقاء نجد المعايير التالية:

- المعيار الأول: يشير إلى مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
  - المعيار الثاني: يشير إلى مدى نجاح الفرد في التّأقلم مع بقيّة الموارد البشرية أفراداً أو جماعات.
  - المعيار الثالث: يشير إلى مدى توازن سمات الوظيفة مع سمات الفرد؛ أي توازن مسؤوليات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءات ومعارف ومؤهلات وخبرات الفرد.
  - المعيار الأخير: معدّلات دوران العمل بالنّسبة للموارد البشرية الجديدة.
- هذه المعايير تساعد إدارة الموارد البشرية على قياس مدى فاعلية وظيفة الإنتقاء والتّعيين وتحدّد مواطن الضّعف والقوّة في مجال ما، ممّا يستدعي معالجة جذرية عن طريق دعم مواطن القوّة وتحسينها ومعالجة نقاط الضّعف للحفاظ على توازن أداء الموارد البشرية وعلى موقع إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها في جذب الموارد البشرية الذكيّة على مستوى المؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كامل يربز: إدارة الموارد البشرية آتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللّبناني، بيروت، 2007، ص 149.

سابعاً: الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المحلية:

ويأتي في هذا السياق دراسة الباحثة " أحلام القاسي " التي صدرت تحت عنوان " سيرورة عملية التوظيف للموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة " والتي أجرتها في معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العقيد أدالي محند والحاج سنة 2011-2012، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية والسياسات التي تتبناها في المؤسسات الصغيرة ودورها في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا لدى العاملين ومن أجل تحقيق هاته الأهداف اتخذت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في خلال إحدى طرائقها وهي المسح الاجتماعي الشامل حيث بلغت الدراسة 70 عاملاً، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

\* المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أعطت اهتماماً بالغاً لعملية التوظيف لضمان المؤسسة استقطاب أجدر للموارد البشرية وانتقاء أكفأها.

\* تعتمد المؤسسة على معيار الخبرة أكثر من المعايير الأخرى في انتقائها للعمال.

وفي نفس السياق تأتي دراسة الباحثة " خريش زهير " تحت عنوان " الاختيار المهني والفعالية التنظيمية " والتي أجريت بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ( E.P.C ) سنة 2010-2011، حيث هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي لعملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، والتعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاختيار وزيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اتخذت الباحثة المنهج الوصفي من خلال إحدى طرائقه وهي المسح بالعينة، حيث بلغت الدراسة 232 مفردة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

• يؤدي اختيار الأفراد على أساس المعايير الموضوعية إلى تحقيق الرضا.

• يساهم اختيار الأفراد على أساس الكفاءة في زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

• تساهم خصائص الشخص إلى حد كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتأتي دراسة " بلخيري مراد " بعنوان " إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق " والتي أجراها بمركب هندال الجزائر سنة 2005-2006، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية وعواقب التوظيف الموضوعي للموارد البشرية، والذي من شأنه أن يوفر رأسمال بشري كفيلاً يرفع التحدي الذي تفرضه المستندات العلمية على جميع الأصعدة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من خلال إحدى طرائقه وهي المسح بالعينة حيث بلغت الدراسة 268 عامل وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

\* أن الفرضية الرئيسية تأكدت من خلال عرض مناقشة النتائج الفرعية حيث أن التوظيف

في المؤسسة عرف أشكالاً متعدّدة وتمارس فيه العديد من الإجراءات. إلى جانب دراسة الباحثة " سفور الزّهران " تحت عنوان " التّخصّص الوظيفي والأداء " التي أجريت بالمؤسسة المينائية سكيكدة سنة 2007-2008، حيث هدفت إلى معالجة العلاقة القائمة بين التّخصّص والأداء من أجل إنجاز الأهداف وإشباع حاجات الأفراد ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على منهج المسح بالعيّنة كما استخدمت العيّنة الحصصية بنسبة 10%؛ أي عدد المبحوثين هو 13 مفردة، وتوصّلت إلى النتائج التّالية:

- التّدريب يساهم في زيادة الأداء.
- يرتبط إتقان العمل بزيادة الأداء.
- يساهم التّخصّص في زيادة الانضباط في العمل.
- كلّما زاد معدّل تجزئة العمل كلّما زاد تحكّم العامل في إنجاز عمله في مواعيده.
- يرتبط تحديد مفهوم العمل بزيادة المعرفة الفنيّة والعقلية.

#### 7-2- الدّراسات العربية:

يأتي في هذا السّياق دراسة " سعيد شعبان حسين العيلة " التي كانت تحت عنوان " واقع عملية التّوظيف المعمول بها في وزارة التّربية والتّعليم العالي الفلسطيني " والتي أجراها بوزارة التّربية والتّعليم العالي بمحافظة غزّة سنة 2008-2009، حيث هدفت الدّراسة إلى محاولة التّعرف على عملية التّوظيف المعمول بها ومعرفة مدى جودتها وكذلك انعكاساتها على عملية اختيار الموظّفين ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التّحليلي من خلال إحدى الطّرائق وهي المسح بالعيّنة، حيث بلغت عيّنة الدّراسة 565 موظّف، وتوصّلت الباحثة إلى النتائج التّالية:

\* وزارة التّربية والتّعليم العالي تتأثّر في تخطيطها للموارد البشرية بالواقع السّياسي السّائد بغضّ النّظر عن حاجاتها بهذه الموارد.

\* بيّنت الدّراسة أنّه يتمّ التّعيين في الوظائف الإدارية والتّدريس بالوزارة للشّواغر المطلوبة في الهيكل التّنظيمي للمؤسسة التّربوية.

وفي نفس السّياق تأتي دراسة " علثية عبد الرّحمن الجربسي " وهي دراسة قام بها سنة 1992 حول " معايير اختيار العنصر البشري في منظمات الأعمال السّعودية ( القطاع الصّناعي ) " حيث هدفت هذه الدّراسة إلى محاولة التّعرف على سلامة الإجراءات التي تقوم بها منظمات الأعمال السّعودية لتنفيذ عملية اختيار العناصر البشرية، وكذلك وضع أهداف فرعية الهدف منها التّحقّق من وجود معايير موضوعية للاختيار الأصلي، ومدى تأثير العوامل الاجتماعية على عملية الاختيار المهني والتّعرف على بعض مظاهر السلوك الإنساني السّلبّي، ومدى مساهمة المنظّمات في المجتمع، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، حيث بلغت الدّراسة 100 عامل، وتوصّلت الباحثة إلى النتائج التّالية:

- غياب المسؤولية الاجتماعية ووضعها لدى بعض المنظمات.
- تفضيل وأولوية الرقابة الإدارية على الرقابة الذاتية.
- جهل بعض المنظمات وتأثر بعض القائمين على عملية الاختيار بالعوامل الاجتماعية.

وتأتي دراسة " إيهاب عبد الله جرغون " تحت عنوان: " واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأثره على ولاء التنظيمي " التي أجريت بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية سنة 2009، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغت الدراسة 226 فردا واعتمد على المنهج الوصفي وتوصل إلى النتائج التالية:

- تعتمد الوزارة على معيار المؤهل العلمي وتوصيات الإدارة بالأقدمية في خدمة الكفاءة والجدارة بشكل كبير عن ترقية العاملين للوظائف الإدارية.
- تعتمد الوزارة أسلوب المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الإدارية ولا تعتمد على شكل مناسب للاختبارات.
- يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية وتطبيقها بشفافية وموضوعية.

وجاءت دراسة " حسين فلاح حسنت " تحت عنوان: " إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " والتي أجريت في قطاع الاتصالات الأردنية سنة 2009-2010، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه إستراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية ومن أجل تحقيق الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال إحدى طرائقه وهي المسح الشامل حيث بلغت عينة الدراسة 80 فردا، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك أسس علمية في عملية اختيار الموظفين للعمل في شركة الاتصالات الأردنية.
- تستخدم الشركات عينة الدراسة وسائل الإعلان المقروءة والمسموعة في إعلاناتها عن الوظائف الشاغرة.
- الشركات عينة الدراسة تعتمد على أسلوب الاستقطاب الالكتروني في عملها.

## 7-3- الدراسات الأجنبية:

دراسة ( mafu Godwil and omnamic vardan )

حيث ركزت هذه الدراسة على الآثار المترتبة على سياسة التوظيف وأستراتيجيات العمل في مقر SO.NA.RA.CAMEROON كما تسعى الدراسة لإلقاء الضوء على المسؤوليات الإجتماعية للشركات وطرق التسيير بإعتبارها العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية وطرق الممارسة .حيث تم طرح بعض الاسئلة :

- ماهي طرق تنفيذ سياسات التوظيف في SO.NA.RA ؟

- هل ينظر إلى تطبيق سياسات التوظيف على أنها فعالة ؟

دراسة (in braun sa.1995 ...helping managers become effective) interviewer industrial management job

- ركزت هذه الدراسة على وضع إستراتيجيات لإجراء مقابلات فعالة مع توفير دليل علمي خطوة بخطوة لإجراء هذه المقابلات وذلك من أجل تحسين من مستوى التوظيف والإختيار.

## خلاصة:

- وبناءً على ما سبق يتّضح لنا أنّ الدّراسات السّابقة التي قمنا بعرضها أفادتنا فيما يلي:
- إثراء الإطار النظري للدراسة وبالتالي توفير البيانات اللازمة لضبط الفرضيات.
  - ساعدتنا في بناء الأدوات المنهجية اللازمة لجمع المعلومات فضلاً على توضيحها لنا للمنهج الذي نتّبعه.
  - أفادتنا هذه الدّراسات بشكل كبير في تحديد مشكلة الدّراسة الرّاهنة من منهج وأدوات وغيرها وكذا تحديد الأساليب.

ثامنا: الأبعاد النظرية:

### 1- النظريات الكلاسيكية:

من أهم النظريات التي أسهمت بشكل كبير في تطوّر الفكر التّنظيمي ظهرت في أوائل القرن 20، فقد عملت على تقنين المهام والأدوات لتحقيق الفعالية التّنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعلّ ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ أهمّها تقسيم العمل، التّسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف والتّوجيه، لذلك سنحاول استعراض أهمّ النظريات التي لها علاقة بموضوع دراستنا:

#### 1-1 نظرية التّقسيم الإداري لهزي فايول 1841-1925:

يعتبر فايول رائد هذه المؤسسة، تتجسّد نظريته عن التّوظيف حين يتحدّث عن مبدأ التّرتيب إذ يوكّد على ضرورة وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب انطلاقاً من التّوافق بين خصائصه كالخبرة والقدرة ومتطلّبات العمل الذي سيقوم بإنجازه.<sup>1</sup>

#### 1-2 النظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1860-1920:

ظهرت هذه التّظرية بداية القرن 20، لماكس فيبر مؤسسها وكان الهدف منها وصف الجهاز الإداري للمؤسسات وكيفية تأثيرها على الأداء والفاعلية، والتي يرى من خلالها أنّ اختيار العمّال يتمّ على أساس الكفاءة بمعنى استخدام الجزاء واعتماد الطّرق العلمية في تعيين الأفراد وترقيتهم، وكذلك عدم التّحيز، وممارسة الإدارة في إطارها القانوني بعيداً عن المصالح الشّخصية والأعمال الفردية.<sup>2</sup>

#### 1-3 نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور 1915-1856:

حيث يعتبر من أهمّ مؤسّسي نظرية الإدارة العلمية، والتي تقوم على أنّ الإدارة يمكن أن تكون علماً قائماً بذاته، يقوم على قوانين ومبادئ، كما يبيّن أنّ الإدارة مسؤولة عن اختيار وتدريب العمال على كيفية أداء العمل بالشّكل المطلوب، قامت هذه التّظرية على جملة من المبادئ:

- ينبغي أن يكون اختيار العمّال مطابقاً لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها.
- تقسيم العمل وتحديدّه لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والأداء.
- تتحمّل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطّرق المناسبة لأداء الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سلمان الجبوسي، جميلة جاد الرّب: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان، 2003، ص 44.

<sup>2</sup> نوري منير وفريد كورتل: مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرّحمن: علم الاجتماع الصناعي، النّشأة والتّطوّرات، ط1، دار النّهضة العربية، بيروت، 1990، ص

## - تعليق عام للمداخل الكلاسيكية:

بناءً على ما تمّ التّعريض إليه من مضامين النظريات الكلاسيكية في التنظيم، فقد قدّمت الإدارة العلمية التي تُعتبر البديل المعاصر للنظرية الكلاسيكية في الإدارة، حيث رأت هذه النظرية أنه يمكن تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة التنظيمية عن طريق تقسيم العمل من خلال الاختيار الأمثل للعامل والإشراف الدقيق، ومن ثمّ تطبيق نظام الحوافز المادية من خلال الرّبط بين الأجر والإنتاج. وبالنسبة للنموذج البيروقراطي الذي قدّمه ماكس فيبر فقد أوضح بأنّ التنظيمات يجب أن تتسم بخصائص وهي وجود درجة عالية من التخصّص والتقسيم الدقيق للعمل من خلال اختيار العمّال حسب قدراتهم ومؤهلاتهم، كما أشارت نظرية التقسيم الإداري بضرورة وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب وكذا العمل على تحقيق رغبة العامل في إنجاز مهامه، ومن هنا ركّزت المدرسة الكلاسيكية على التخصّص الدقيق للوظيفة.

## 2- النظريات النيوكلاسيكية:

## 1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية إبتون مايو 1949-1580:

بدأت دراسات هذه النظرية بالتجارب التي أجراها بمصانع الهاوشورن، شركة ويسترن إلكتروك، حيث أوضحت هذه الدراسة أنّ إنتاجية الفرد تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية مثل: علاقات الجماعة، أنماط القيادة، تدعيم الإدارة، وهذه المشاكل تؤثر بدورها على إنتاجية الأفراد، فالإنتاجية قد تتأثر نتيجة تقسيم الأداء ونظم الاختيار التي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.<sup>1</sup>

## - تعليق عام للمداخل النيوكلاسيكية:

بناء على ما تمّ التّعرض إليه من مضامين النظريات النيوكلاسيكية في التّنظيم، حاولنا تقديم تعليق عام عليها من خلال أنّ نظريات العلاقات الإنسانية اهتمت بالقوى الاجتماعية والسّعي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين حيث كلّما زادت الرّوح المعنوية بين الموظّفين زادت الإنتاجية.

<sup>1</sup> عمّار بوحوش: الاتّجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 84.

## 3- النظريات الحديثة:

3-1 نظرية النظم: يقصد بالنظمية أنّ عملية الانتقاء هي نظام يتكوّن من عناصر ثلاث أساسية:

أ- المدخلات: تتضمّن الموارد البشرية المستقطبة وكذا الاعتماد على معايير الانتقاء أثناء اختيار الموظّف، والاهتمام بدوافعه واتّجاهاته.

ب- العمليات الفردية: وهي جميع الفعاليات النفسية الإدارية التي يقوم عليها النّظام من خلال اهتمامها بمراحل عملية الاختيار، وما تشتمل عليه من اختبارات، ومقابلات، والفحوص الطّبية وكذا رغبات ودوافع العمل.

ج- المخرجات: الاختيار الجيّد يوفّر للمنظمة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية؛ أي أنّ مخرجات أدائها وسلوكها في العمل عالية.<sup>1</sup>

## 3-2 نظرية الإدارة اليابانية:

تطوّرت هذه النّظرية على يد وليم أوشي سنة 1981؛ أي أنّ هذه النّظرية تقوم على الذّكاء والمهارة، باعتبارهما الأسلوبان اللّذان يعتمدان على الخبرة الطّويلة والمعاشرة في الوظيفة التي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى الأداء والفعالية، ويؤكّد أوشي على أنّ أفضل عملية للاستثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان من خلال اختياره.

ظهرت هذه النّظرية على أنقاض المدرسية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، اهتمّت بمحاولة فهمها للجوانب السيكلوجية والمنهج للعمال داخل التّنظيم من خلال التّركيز على دراسة أفكارهم واتّجاهاتهم على الأداء داخل التّنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصر، مرجع سابق، ص 305.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرّحمن النّهيان: الرّقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدّراسات العليا، الأردن، 2003، ص 54.

## 3-3- مدخل المورد البشري:

- يعدُّ مدخل المورد البشري مدخلا حديثا في إدارة الأفراد، حيث استعمل في مطلع السبعينات من القرن 20 ويقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل في:
- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارتهم وتنميتهم يمكن أن يحققوا مكاسب للمؤسسة.
  - الأفراد إذا أحسنت اختيارهم وإعدادهم للعمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيههم.
  - الأفراد في المنظمة يرغبون بطبيعتهم في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنعون بالأداء السلبي بمجموعة من المهام، بل يريدون المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز.<sup>1</sup>
- نستنتج مما سبق أن العامل أصبح موردا بشريا باعتباره عنصرا فعّالا في العملية الإنتاجية، من خلال جذب وتعيين أحسن الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة الراغبين والقادرين على شغل الوظيفة.

<sup>1</sup> بن دريدي منير، بن أحمد: إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، رسالة ماجستير، دار الابتكار للنشر، 2013، ص 20.

## - تعليق عام للنظريات الحديثة:

بناءً على اطلاعنا على بعض النظريات الحديثة، لاحظنا أنّ هذه النظريات ركّزت على ضرورة اتّخاذ إجراءات لعملية الاختيار من خلال وضع الشّخص المناسب في المكان المناسب.

ومن هذا المنطلق أكّدت نظرية النّظم على أنّ عملية الاختيار عملية مكوّنة من أنشطة ووظائف متكاملة مع بعضها البعض، وتقييم عملية الاختيار وتشخيص الأخطاء والعمل على تحقيق الرّضا لدى العامل.

كما أشارت النظرية اليابانية على ضرورة التّخصّص الوظيفي في مهنة معيّنة ومدى قابلية العمّال لها وكذا تحفيزهم وغرس النّقة بينهم.

أمّا نظرية مدخل الموارد البشرية فرأت أنّ الفرد إذا أحسنت اختياره وإسناده للعمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنّه يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## خلاصة:

إنّ فاعلية تطبيق سياسة الإنتقاء والتّعيين في المؤسسة تظهر حينما يتحقّق التّطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتمّ اختياره لها، ولا حاجة إلى القول أنّ نجاح المنشأة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الأفراد الذين يعملون فيها، لكنّ المنشآت كثيرًا ما تجد صعوبة في الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية، نتيجة للظروف العامّة والخاصّة فهناك منافسة شديدة في سوق العمالة يتعلّق بالاستغناء عن الموظّفين غير الأكفّاء وما تضع من تشريعات وقوانين لإعطاء الأولوية في التّعيينات لمواطنين الدولة ذاتها، مع أنّه قد لا تتوفّر بينهم بعض الفئات المطلوبة.

فإنّ وظيفة الإنتقاء والتّعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدّمين للوظائف الشّاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم وفق معايير جديدة منها ( مستوى التّعليم، الخبرة السّابقة، الصّفات الشّخصية والبدنية، المعرفة السّابقة للشّخص...).

# الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم الأطر النظرية والمعرفية، وطرحنا للمشكلة البحثية وحصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفروض التي تتطلب اختباراً ميدانياً، وذلك بالإستناد إلى مختلف الدراسات الإمبريقية التي تناولت موضوع الإنتقاء الوظيفي في بيئات اجتماعية مختلفة .

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقنيات الجانب التطبيقي، وإتباع خطة منهجية محكمة تقودنا إلى اختبار مدى صدق تلك الفروض والتساؤلات وذلك بإتباع إجراءات منهجية محكمة ومناسبة.

## أولاً: مجالات الدراسة

1- **المجال الجغرافي:** تم إجراء الدراسة الراهنة بمديرية جامعة ابن خلدون- تيارت و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وثقافي وعلمي تتربع على مساحة قدرها 1964 م<sup>2</sup> فهذا للركن الإداري تابع لجامعة ابن خلدون ولاية تيارت.

تقع مديرية جامعة ابن خلدون في المدخل الرئيسي لولاية تيارت على الطريق الوطني رقم 14 يحدها شمالا طريق الجزائر وقاعة متعددة الرياضات ومركز تربية الخيول و من الجنوب مركب فغولي و شرقا حضيرة السيارات و غربا مجمع بالحسين وحضيرة البلدية.

2- **المجال البشري:** يعتبر المجال البشري لدراسة المجتمع الأصل الذي يكيف أفراداه على مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية و الواقعية منهم حيث انه مجتمع الدراسة هو مجموعه منتهية او غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل والتي تكون مجالا للملاحظة. ولكي يصل الباحث الى نتائج واقعية وموضوعية لابد من تحديد المجتمع الاصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا، حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة للاختيار ويجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الوسائل والادوات المناسبة، اما العدد الاجمالي لمجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يقدر بـ 30 شخص.

- التنظيم الإداري:

1- مديره الجامعة: كان يسمى رئيس الجامعة في 2010 يساعده الأمين العام للجامعة بأقدمية 5 سنوات بصفة متصرف أو متصرف رئيسي.

4 نواب كل نائب يؤطر نيابة ومن مهامهم:

مهامهم:

- هيكلة الجامعة بكل انواعها.
  - الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.
  - متابعه المسارات المهنية للموظفين.
  - سلطه اتخاذ القرار.
  - التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي للتدرج و التكوين المتواصل.

مهامها:

- التعليم والتدريب والتقييم.
  - التكوين المتواصل.
  - الشهادات والمعدلات.
- 2- نيابة مديره الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والبحث العلمي.

مهامها:

- متابعه المسائل و تسييرها.
  - المحافظة على الارشيف.
  - اعداد البحوث.
- 3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون وتنشيط الاتصال.

مهامها:

- ترقية العلاقات من خلال برامج الشراكة.
  - اعداد برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة.
  - القيام بتظاهرات علمية و ترقياها.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف.

مهامها:

- جمع عناصر مهمة كإحصائيات الجامعة وتحليلها.
- القيام بدعائم القيام اعلامية في المسار التعليمي.
- وضع معلومات تحت تصرف الطلبة.
- ضمان التجهيزات وتنفيذها.

- مصلحة متابعة البناء و التجهيز للجامعة.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة.
  - السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة ومتابعة تنفيذها.
  - وضع برامج ثقافي ورياضية.
  - متابعه مخططات الأمن الداخلي.
  - التسيير و حفظ الأرشيف والتوثيق للجامعة.
  - يساعده 4 نواب بمديرية الجامعة:
- 1- مدير فرعي للمستخدمين والتكوين: يتكفل بـ:
- تسيير المسار المهني.
  - اعداد مخططات التكوين وتحسين المستوى.
  - ضمان سير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان توزيع منصبهم بين الكليات والجامعات.
  - إعداد مخطط تسيير موارد بشرية والتي تتكون بدورها من 3 مصالح:
- أ- الأساتذة.
- ب- إداريين والتقنيين
- 2- مديرية فرعية للمالية والمحاسبة: تتكفل بـ:
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة.
  - المتابعة والتنفيذ.
  - متابعه تمويل أنشطه البحث.
- 3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- ضمان تثبيت الجامعة من مختلف الوسائل
  - صيانه ممتلكات منقولة وغير منقولة.
  - تسيير أرشيف الجامعة.
  - تسيير حظيرة سيارات الجامعة.
- 4- مديرية فرعية للأنشطة الثقافية و الرياضية و العلمية: تتكفل بـ:
- ترقية وتنمية أنشطة علميه لفائدة الطلبة.
  - تنظيم انشطه ترفيهية للطلبة.
  - القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

**3-المجال الزمني:** المقصود به المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها العمل الميداني من هذه الدراسة الميدانية حيث ينشر في هذا الصدد الى أن المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية قاربت الشهرين حيث كانت الزيارات تتم في فترات مختلفة وقد مرت فترة إجراء الدراسة بمرحلتين موزعتين كالآتي:

- **المرحلة الاولى:** وهي عبارة عن جولات استطلاعية متقطعة من 4 فيفري الى 5 مارس 2018 تم فيها التعرف على المؤسسة و طابع النشاط الذي تقوم به وجماعات العمل وطرق التسيير وقد سمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية بجمع المعلومات الكافية عن ميدان الدراسة من حيث تاريخ نشأتها و الهيكل التنظيمي.

- **المرحلة الثانية:** استغرقت ثلاثة أيام من 22 الى 24 أفريل حيث تم توزيع الاستمارة على المبحوثين والملاحظات و العمال لم يبدوا معارضه لأنهم متعودون على ملء الاستمارة.

## ثانياً: منهج الدراسة

إن إتباع الباحث لمنهج معين في دراسته لا يكون بمحض الصدفة أو الاختيار العشوائي وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة والتي من خلالها يستطيع الباحث تحديد المنهج المناسب لدراسته، حيث يعتبر طريقة جمع المعلومات والبيانات المكتسبة أو العقلية و للمنهج سبل محددة للباحث في الحصول على المعلومات المحددة، ولكل منهج أصوله البحثية و مستلزماته في جميع المواد العلمية<sup>1</sup>.

اعتمدت دراستنا الراهنة على أهم منهج وو المهج الوصفي لدراسة الانتقاء الوظيفي، حيث ان المنهج الوصفي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة معينة بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الوقائع<sup>2</sup>.

كما يمكن القول أيضا أن هذا النوع من النتائج يتسم بتطوير ووصف الظاهرة وغالبا ما يشمل وصف على اختبارات الفروض المطروحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>إحسان محمد الحسن مناهج: البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009 ، ص11.  
<sup>2</sup>ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 4، عمان، 2010، ص187.  
<sup>3</sup>أحمد أزهر، سعيد مالك، طرق البحث العلمي،(الأسس والتطبيقات)، دار اليازوري للنشر، الاردن، 2001، ص61.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

تعتبر هذه الأدوات وسائل علمية يلجأ إليها الباحث لجمع الحقائق والمعلومات حول موضوع الدراسة لذلك فقد اختلفت أدوات البحث وفق طبيعة الموضوع وأهدافه، حيث اعتمدت الدراسة الراهنة على أهم أداة أساسية وهي الاستمارة إضافة إلى الملاحظة والمقابلة التي أجريناها مع بعض المبحوثين والسجلات والوثائق.

**3-1- الملاحظة :** إن الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي في جمع المعلومات و الحقائق من الميدان وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها<sup>1</sup>. في هذا المجال استخدمنا الملاحظة المباشرة في جمع البيانات التي تخدم الموضوع وتكمل الاستمارة.

**3-2- المقابلة:** وهي المحادثة البيانات التي تتم بين الباحث والمبحوث بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها الباحث، لذلك تختلف عن الحديث العادي و المقابلة من أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات<sup>2</sup>.

وقد قمنا بإجراء بعض المقابلات مع مصلحه المستخدمين وذلك بجمع أكبر قدر من المعلومات حول عدد الموظفين، وكذلك بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة.

**3-3- الاستمارة:** هي مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق وبعضها مفتوح ومغلق معا توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول مشكلة ما<sup>3</sup> وقمنا بتقسيم استمارتنا إلى ثلاث محاور تتماشى مع فرضيات الدراسة.

- **المحور الأول:** يتمثل في البيانات الشخصية: تتمحور حول الجنس، السن الحالة العائلية، الوضع التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل.
- **المحور الثاني:** يتمحور حول المعايير المعتمدة في اختيار الموظفين.
- **المحور الثالث:** يتمحور حول الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار.

وقد تم تحكيم الاستمارة من قبل الاساتذة:

- الأستاذ هاشمي بريقل
- الأستاذ بلجوهر خالد
- الأستاذ خريش زهير

<sup>1</sup> أحمد عياد، مدخل لمنهجه البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006، ص131.  
<sup>2</sup> سلاطية بلقاسم، حسان الجيلالي، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص67.  
<sup>3</sup> رشيد زروال، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 2008، ص182.

#### 4- السجلات والوثائق:

استعانت هذه الدراسة بالسجلات والوثائق بهدف الحصول على معلومات وبيانات متعلقة بالعدد الإجمالي للعمال وحول موقع و نشأة وتطور المؤسسة و حول الهيكل التنظيمي، وأهم المصالح والأقسام الموجودة في المؤسسة.

#### رابعاً: عينة الدراسة مواصفاتها:

إن استعمال العينات لدراسة ظاهره ما بشكل علمي ضروري في مجال البحث العلمي، ولكن حتى يكون ذلك ممكناً ودقيقاً في تمثيل المجتمع الأصلي يجب أن يكون تصميم العينة منسجماً مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي<sup>1</sup>.

وباعتبار المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي وبالنظر لصغر حجم مجتمع البحث المدروس اخترنا المسح الشامل هو ذلك الأسلوب الذي يتم من خلاله مجتمع البحث و من مميزاته المعرفة الكاملة للموضوع المدروس<sup>2</sup>، كما يعتبر أحد طرق المنهج الوصفي لذلك هو المنهج المتبع في دراستنا، والتي شملت كل العاملين المقدره بـ: (30) مبحوث.

#### خامساً: أساليب التحليل

- الأسلوب الكمي: اعتمدنا فيه على حساب النسب المئوية والتكرار.
- الأسلوب الكيفي: تم فيه استنتاج هذه البيانات الكمية إلى تحاليل ومدلولات معرفية و سوسيولوجية و بالاستناد إلى الشواهد الواقعية بالمؤسسة و بالرجوع إلى الإطار النظري.

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون، "أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية" سلسلة العلوم الاجتماعية المنهجية، ط3، دار البحث، منشورات جامعة قسنطينة، 1989، ص 171.

<sup>2</sup> سماح سالم، البحث الاجتماعي، "أساليب مناهج الإحصاء" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص113.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العينة	النسبة
ذكر	14	46.66%
أنثى	16	53.33%
المجموع	30	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (02) و المتعلقة بمتغير الجنس نجد:

(16) مفردة من مجموعة أفراد مجتمع البحث أي بنسبة 53.33% إناث

(14) مفردة من مجموعة أفراد مجتمع البحث عن نسبة 46.66% ذكور.

وهذا ما يعكس طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة و الذي يتطلب استعدادات و مجهودات خاصة تتوافق مع الإناث من مع الذكور، حيث نلاحظ ان أغلب الإناث يتركز نشاطهم في العمل الإداري، هذا من جهة ومن جهة أخرى كون المنطقة الموجودة فيها المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة
أقل من 25	00	00
30-26	2	6.66
40-31	28	93.33
41 فما فوق	00	0
المجموع	30	100%

من خلال جدول رقم (03) الذي تناول متغير السن تبين أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 93.33% سنهم يتراوح ما بين 31 - 40 سنة. ثم نسبة 6.66% يتراوح عمرهم ما بين 26-30 سنة. أما أقل من 25 و 41 فما فوق فلا يوجد.

وباستقراء هذه المعطيات الرقمية نجد أن غالبية أفراد المؤسسة محل الدراسة قدامى، وبالتالي فإن عامل السن يلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك و اتجاهات العمال من جهة وعمل المؤسسة وتفعيل نشاطها من جهة اخرى فالعامل الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة أنها تسعى للاستفادة من العمال القدامى لقدرتهم على تحمل المسؤولية ويكونوا أكثر ولاء للمؤسسة وهذه الأخيرة تقوم بفتح المجال لتوظيف يد عامله مؤهلة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	13	43.33
متزوج	17	56.66
مطلق	00	00
أرمل	00	00
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>10</b>

من خلال جدول رقم (04) المتعلق بالحالة العائلية يتضح لنا:

17 فردا أي بنسبة 56.66% من المبحوثين متزوجين.

13 فردا أي بنسبة 43.33% من المبحوثين عزاب.

في حين هنالك نسبة منعدمة بالنسبة للمبحوثين المطلقون والأرامل.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التعليمية.

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	0	متوسط
33.33	10	ثانوي
66.33	20	جامعي
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بالوضعية التعليمية يتضح لنا:

20 فردا أي بنسبة 66.66% مستواهم جامعي.

10 أفراد أي بنسبة 33.33% مستواهم ثانوي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) و النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أكبر فئة من المبحوثين الحاصلين على شهادات جامعية، وهذا مؤشر ايجابي للمؤسسة محل الدراسة للاستفادة من الكفاءات حيث تولي المؤسسة أهميه كبيرة في عملية اختيار العمال في إطار عملية التوظيف إلى المستوى التعليمي بالدرجة الأولى.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة
رئيس مصلحة	08	26.66
عون تحكم	10	33.33
عون تنفيذ	12	40
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن:

12 فردا بنسبة 40 % تمثل عون تنفيذ.

10 فردا بنسبة 33.33% تمثل عون تحكم.

08 أفراد بنسبه 26% تمثل رئيس مصلحة.

وبالاعتماد على مؤشرات الجدول رقم (06) نجد أن المؤسسة بنسبة كبيرة من أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة أعوان التحكم، فهذا يدل على أن الفئة الأولى تؤدي مهامها في ضبط الأعمال والإشراف عليها في حين الثانية مفيدة في التحكم في أعمال التقنية والثالثة تنفذ.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	40
من 5 إلى 10	18	60
من 11 إلى 16	00	00
من 17 إلى 22	00	00
من 23 فما فوق	00	00
المجموع	30	100

يتضح من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (07) المتعلق بالأقدمية بأن: 18 مبحوثاً من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 60% بالنسبة للفئة التي تتراوح من 5 إلى 10 سنوات.

بينما قدرت نسبة الفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات بـ 40%. وانطلاقاً من هذه المعطيات نجد أن أعمال المؤسسة لديهم خبرة جيدة، وذلك يعود لأقدميتهم في العمل وكذلك يتبين لنا أن المؤسسة في حالة جذب الكفاءات الجيدة ويمكن القول بأن المؤسسة تستفيد من طاقات ومؤهلات مع مرور الوقت.

أولاً: عرض و قراءة وتحليل النتائج.  
 المعايير المتبعة في عملية الإنتقاء  
 الجدول رقم (08): التعرف على وجود مناصب شاغرة بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
43.33	13	عن طريق أحد العمال
56.66	17	اتصال مباشر بالمؤسسة
100	30	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (08) و الشواهد الإحصائية المتعلقة بالتعرف على المناصب الشاغرة في المؤسسة يتضح لنا:  
 ما نسبة 56.66% أي ما يعادل (17) فردا استطاعوا التعرف على المناصب الشاغرة من خلال الاتصال المباشر بالمؤسسة، ما هي نسبة 43.33% أي ما يعادل (13) فردا تعرفوا على المناصب عن طريق أحد العمال.  
 هذا ما يمكن القول بأن المؤسسة لا تخرج عن الأطر القانونية المعمول بها في عملية الانتقاء التي جاءت ضمن قانون الوظيفة العمومية الجزائرية التي يتم الاعلان عن التوظيف عن اجراءات ولوائح تتمحور في أغلب الأحيان عن طريق اتصال مباشر بالمؤسسة أو في الإعلان والجرائد المخصصة لذلك وهذا ما يهدف إلى اختيار أفضل وأكثر الأيدي العاملة.

جدول رقم (09): يوضح التوظيف على أساس الاختيار.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
66.66	20	الشهادة العلمية
20	06	الخبرة
13.33	04	الأقدمية
100	30	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (09) المتعلق بالمعايير اختيار العمال في المؤسسة أن:

نسبه 66.66% أي ما يقارب 19 فردا اختيروا في المؤسسة علي أساس المستوي التعليمي، أما بنسبه 20% أي ما يقارب 6 أفراد تم اختيارهم على أساس الخبرة في حين نسبه 13.33% أي ما يقارب 4 أفراد تم اختيارهم على أساس الأقدمية.

جدول رقم (10): يوضح تدخل بعض المعايير غير موضوعيه في اختيار الأفراد.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
6.66	2	نعم
93.33	28	لا
100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال البيانات في الجدول رقم (10) المتعلق بتدخل المعايير غير الموضوعية في اختيار الأفراد بأن:

28 مبحوث من إجمالي مجتمع البحث أي بنسبة 93.33% نفي وجود معايير غير موضوعية.

02 من إجمالي مجتمع البحث أي بنسبة 6.66% أكدت على تدخل بعض المعايير. ومن خلال هاته الشواهد يمكن القول بأن المؤسسة جادة و موضوعية في عملية الانتقاء، بحيث تنتقي الفرد الأمثل ذا الكفاءة وقدرة عالية على شغل الوظيفة. أما النسبة التي أجابت بنعم فهذا يعود إلى أسباب شخصية و دوافع ذاتية لا دخل للمؤسسة فيها.

جدول رقم (11): يوضح الوظيفة الممثلة المناسبة لقدرات العامل.

النسبة	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
00	00	تغيير المؤسسة	لا
20	06	تغيير مكان العمل	
00	00	الاستقالة من العمل	
80	24	نعم	
100	30	المجموع	

يوضح الجدول رقم (11) المتعلق بالوظيفة الموكلة و التي تتناسب مع قدرات العامل بأن: 24 مبحوث من مجتمع البحث أي بنسبة 80% أكدوا بأن للوظيفة الموكلة مناسبة لقدرات العامل.

أما 6 مبحوثين من مجتمع البحث بنسبة 20% نفوا ذلك. ومن خلال البيانات يمكن القول أن الكفاءة و الخبرة لها دور كبير في تحقيق رضا العامل حول وظيفته نظرا للمؤهلات التي يصل إليها الموظف لشغل الوظيفة. أما الفئة التي نفت ذلك فذلك يعود لعدم الاستقرار مما أدى بهم إلى تغيير مكان العمل.

جدول رقم (12): يوضح تحديد المؤسسة للمواصفات الواجب توفرها في الشخص.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
86.66	26	نعم
13.33	4	لا
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (12) و المتعلق بالمواصفات التي تحددها المؤسسة لتوظيف العمال أن الأغلبية الساحقة والتي تمثل نسبة 86.66% أي ما يعادل 26 فردا ترى بأن المؤسسة ملتزمة بوضع وتحديد المواصفات التي يتم وضعها للتوظيف في حين الأقلية التي تمثل نسبة 13.33% أي ما يعادل 4 أفراد ترى بأن المؤسسة لم تحدد المواصفات الواجب توفرها في شغل الوظيفة.

جدول رقم (13): يوضح تناسب المنصب مع مجال التخصص.

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	لا
6.66	2	اعتبارات شخصية في التوظيف	لا
26.66	8	التخصص الوظيفي ليس هام	
66.66	20	نعم	
100	30	المجموع	

من خلال نتائج الجدول رقم (13) والشواهد الإحصائية المتعلقة بتناسب المنصب مع مجال التخصص.

ما نسبة 66.66% أي ما يعادل 20 فرداً أجابوا أن المنصب يتناسب وطبيعة التخصص في حين هنالك نسبة 26.66% أي ما يعادل 8 أفراد نفوا ذلك وأرجعوا ذلك بأن التخصص الوظيفي أمر ليس هاماً، ونسبة 6.66% أي ما يعادل 2 أفراد نفوا ذلك وأرجعوا ذلك لاعتبارات شخصية في التوظيف.

وهنا يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يتناسب منصبهم مع مجال تخصصهم وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في الانتقاء حيث تعتمد على مبدأ التخصص وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أما فيما يخص الفئة التي نفت ذلك فأرجع بعضهم إلى أن التخصص الوظيفي أمر ليس هام في حين ذهب البعض الآخر إلى اعتبارات شخصية في التوظيف.

الجدول رقم (14): مراعاة المؤسسة للشهادة العلمية في اختيار العمال.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
73.33	22	دائما
13.33	04	غالبا
13.33	04	أحيانا
00	00	نادرا
100	30	المجموع

جدول رقم (14) والذي يوضح مراعاة المؤسسة للشهادة العلمية في اختيارها للعمال بأنها:

22 مبحوثا من مجتمع البحث أي بنسبة 73.33% أجابوا بدائما.

أما 4 مبحوثين بنسبة 13.33% أجابوا بنادرا.

ومن خلال هذا يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي في انتقائها للعمال

نظرا المحصل العلمي الكفاءة الكافية التي يملكها العمال.

جدول رقم (15): يوضح الاختيار على أساس الشهادة العلمية يزيد من مستوى الأداء.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
93.33	28	نعم
6.66	02	لا
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (15) والذي يوضح الاختيار على أساس الشهادة يزيد من مستوى الأداء وذلك بأن:

28 مبحوث بنسبة 93.33 % من مجتمع البحث أكدوا على ذلك.

أما 02 مبحوثين من المجتمع الأصلي بنسبة 6.66% نفوا ذلك.

ومن خلال هذه المعطيات يمكننا القول بأن الشهادة العلمية ضرورية في عملية التوظيف و تسمح لنا بإنجاز العمل المطلوب وهذا ما دعت إليه النظريات الكلاسيكية، أما الذين نفوا فيعود ذلك إلى نقص المؤهل و الكفاءة العلمية لديهم.

جدول رقم (16): يوضح عملية التوظيف الداخلي للمؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
100	30	موضوعي
/	00	غير موضوعي
100	30	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (16) المتعلق بتوظيف داخل المؤسسة يتضح أن: نسبة 100% أي ما يعادل 30 مبحوث أكدوا بأن عملية التوظيف داخل المؤسسة موضوعية، في حين تمثل نسبة 00% العكس. ومن خلال هاته المعطيات يتبين لنا أن المؤسسة موضوعية في عملية التوظيف بعيدا عن الذاتية، بحيث أنها تنتقي العامل المؤهل الذي يملك الشهادة العلمية و الذي تكون له القدرة على شغل المنصب.

جدول رقم (17) يوضح ملائمة المنصب مع المؤهلات العلمية.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
66.66	20	نعم
33.33	10	لا
100	30	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (17) المتعلق بالمؤهلات للعامل يتضح أن: نسبة 66.66% أي ما يعادل 20 فردا قالوا أن المؤهلات العلمية تسمح لهم بإنجاز المطلوب منهم، في حين تمثل النسبة 33.33% أي ما يعادل 10 أفراد العكس. يتبين لنا من خلال هذه النسب المبنية أعلاه المؤهلات العلمية تسمح بإنجاز المطلوب وهذا ما دعت إليه النظرية الكلاسيكية.

جدول رقم (18): يوضح المسؤول عن تقييم الأداء.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
60	18	رئيس مباشر
20	06	رئيس مصلحة
20	06	مسؤول الموارد البشرية
100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (18) المتضمن تقييم الأداء أن نسبة 60% تمثل 18  
مبحثاً يرون أن المسؤول في تقييم العمال والرئيس المباشر، وأما نسبة 20% أي ما يعادل  
06 أفراد من المؤسسة يرون أن المسؤول عن تقييم الأداء هو رئيس المصلحة في حين  
نسبة 20% يرون أن مسؤول الموارد البشرية هو الذي يقيم الأداء.  
نستخلص من خلال الشواهد الإحصائية المبينة على في الجدول أن الرئيس المباشر هو  
المسؤول الأول عن اختيار تقييم العمال وهذا راجع إلى المستوى المهني كما أن الرئيس  
يكون أقرب للعمال.

ثانيا: الاجراءات المتبعة في عملية الاختيار.  
جدول رقم (19): يوضح الأسلوب الذي اعتمدت عليه المؤسسة في عملية التوظيف.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
53.33	16	مقابلة
33.33	10	امتحان كتابي
13.33	04	امتحان شفهي
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا:

نسبة 53.33% أي ما يعادل 16 مبحوث يؤكدون أن طريقة اختيار العمال تكون عن طريق المقابلة في حين نسبة 33.33% ما يعادل 10 أفراد يرون ان طريقه اختيار العمال تكون عن طريق امتحان كتابي ونسبة 13.33% أي 4 مبحوثين يرون أن طريقة اختيار العمال تكون شفوية.

باستقراء هذه المعطيات نجد أن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بإجراء التوظيف في بأسلوب المقابلة، في حين أن الامتحان الكتابي لكشف عن القرارات العلمية للموظف، أمام الشفهي للكشف عن الاتجاهات وقياس درجة الولاء للمؤسسة.

جدول رقم (20) يوضح الخضوع لإجراء الاختبارات قبل التوظيف.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن:

نسبة 100% أي ما يعادل 30 فردا أكدوا أنهم خضعوا لإجراء الاختبارات في حين نسبة (00) يرون العكس.

يتبين من خلال شواهد الإحصائية المبنية أعلاه أن الخضوع لإجراء الاختبارات قبل التوظيف، حيث تكون خطوات الاختبار سلسله مترابطة تبدأ باستلام طلبات التوظيف وتنتهي باتخاذ قرار التعيين، حيث المرشح للتوظيف لمجموعة من مراحل التقييم من خلال أدوات ووسائل يتم على أساسها الحكم على مؤهلاته ومنه تكون هذه الإجراءات موضوعية.

جدول رقم (21): يوضح الخضوع لإجراء فترة تجريبية قبل التعيين بصفة نهائية.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
86.66	26	نعم
13.33	4	لا
100	30	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (21) المتعلق بخضوع لفته تجريبية قبل التعيين بصفة نهائية بأن:

ما نسبة 86.66% أي ما يعادل 26 فردا قد أكدوا خضوعهم لإجراء فترة تجريبية قبل التعيين.

وما نسبة 13.33% أي ما يعادل 04 أفراد لم يخضعوا لإجراء فترة تجريبية قبل التعيين. ومن خلال هذه المعطيات والشواهد نستخلص بأن المؤسسة تقوم بتكوين الموظفين قبل التعيين وهذا لضمان سيرورة العمل و كذا امداد الموظف بالخبرة التي يكتسبها خلال الفترة التجريبية .

جدول رقم (22): يوضح الخضوع لإجراء المقابلة أثناء الاختيار.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
86.66	26	نعم
13.33	4	لا
100	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (22) يتضح لنا:

ما نسبة 86.66% أي ما يعادل 26 فردا خضعوا لإجراء المقابلة أثناء الاختيار

ما نسبة 13.33% أي ما يعادل 04 أفراد لم يخضعوا لإجراء المقابلة.

تبين لنا من خلال الشواهد الإحصائية للمؤسسات تقوم بإجراء العديد من أنواع المقابلة التي تهدف للتعرف على المؤهلات العلمية للمتقدم لشغل الوظيفة.

جدول رقم (23): يوضح اختيار المهنة يتماشى مع الدوافع.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
73.33	22	نعم
26.66	08	لا
100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (23) الذي يوضع اختيار المهنة وتماشيها مع الدوافع بأن: نسبة 73.33% أي ما يعادل 22 فردا أكدوا بأن مهمة اختيارهم للمهنة يتماشى مع دوافعهم في حين نسبة 26.66% أي ما يعادل 08 أفراد نفوا ذلك. ومن خلال الشواهد الإحصائية أعلاه يتضح أن غالبية عمال المؤسسة اختاروا المهنة وفق دوافع وهذا نظرا لمستواهم التعليمي وقدرتهم على شغل المنصب أما الذين نفوا ذلك فأرجعوا هذا إلى أسباب شخصية.

جدول رقم (24): يوضح قيام المؤسسة بالمفاضلة بين الذكور والإناث.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
00	00	نعم
30	30	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) المتضمن المفاضلة بين الذكور والإناث عند التوظيف. نسبة 100% أي ما يعادل 30 فردا أقرروا أن المؤسسة لا تقوم بالمفاضلة بين الجنسين في حين تمثل نسب (00) العكس. ومن خلال هذه النتائج الواردة في الجدول نستنتج أن المؤسسة لن تقوم بالمفاضلة بين الذكور والإناث عند التوظيف ويكون ذلك حسب طبيعة العمل.

جدول رقم (25): يوضح طلب إجراء الفحص الطبي أثناء التوظيف.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

تبين النسب الواردة في الجدول رقم (25) الموضح أعلاه أن: نسبة (60%) أي ما يعادل 18 فردا من أفراد العينة يرون أن إخضاع الموظفين الذين تم اختيارهم لشغل الوظائف للفحص الطبي، في حين نسبة 40% تعادل 12 فردا يرون العكس.

يتبين من خلال هذه النسب أن إخضاع الموظفين الذين تم اختيارهم للفحص الطبي يؤدي إلى زياده الأداء وذلك للتأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتقرير اللياقة الصحية للعامل.

## خلاصة :

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أهم الخطوات المنهجية المستعملة في الدراسة الميدانية كما تطرقنا إلى أهم الأدوات المنهجية، التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات والمعلومات ، إضافة إلى مجالات الدراسة الجغرافي والبشري والزمني، و اختيار المنهج الذي يلائم موضوعنا إذ تعتبر تلك العناصر المذكورة أساسا لأي بحث لا يستطيع التخلي عنها.

# الفصل الثالث

عرفد وخبيل ومناقشة

النتائج

## تمهيد :

تعد عملية تحليل البيانات وعرضها ركيزة أساسية، لأنه من خلالها يمكننا إستخراج النتائج التي يسعى أي باحث للوصول إليها.

وقد حاولنا في هذا الفصل والمتعلق بعرض وتحليل البيانات والمعطيات الميدانية التي جمعناها عن طريق الإجراءات المنهجية من ميدان الدراسة، بإختيار فروض الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات.

وعليه فقد حاولنا في هذا الفصل تقييم عملية عرض البيانات، وتحليلها إلى ثلاث محاور أساسية حسب ما جاءت به الاستمارة.

مناقشة و تفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة:

### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة:

بعد الإشارة الى البيانات الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج التي تربط فرضيات الدراسة وهي:

#### 1-الفرضية الأولى: المعايير و الأسس المعتمدة بالمؤسسة:

(56.66%) من المبحوثين أقروا أن التعرف على وجود مناصب شاغرة في المؤسسة عن طريق اتصال مباشر بالمؤسسة.

(66.66%) من المبحوثين أقروا بأن الشهادة العلمية أساس اختيار العمال في المؤسسة.

(93.33%) من المبحوثين نفوا وجود معايير غير موضوعية في اختيار الأفراد.

(80%) من المبحوثين أكدوا بأن الوظيفة الموكلة لهم مناسبة لقدرات العامل.

(86.66%) من المبحوثين يرون بأن المؤسسة ملتزمة بتحديد المواصفات الواجب توفرها في الشخص.

(66.66%) من المبحوثين أقروا بأن المنصب يتناسب مع مجال التخصص.

(73.33%) من المبحوثين اقر بأن المؤسسة تراعي الشهادة العلمية في اختيار العاملين.

(93.33%) من المبحوثين يرون بأن الإختيار على أساس الشهادة العلمية يزيد المستوى الأداء.

(100%) من المبحوثين أكدوا بأن عملية التوظيف داخل المؤسسة موضوعية.

(66.66%) من المبحوثين أقروا بأن المؤهلات العلمية تسمح بإنجاز المهام المطلوب منهم.

(60%) من المبحوثين يرون أن المسؤول عن تقييم العمال هو رئيس مباشر.

نستنتج من خلال هاته الشواهد أن هناك موضوعية في اختيار العمال وذلك عن طريق اختيار العاملين على معايير علمية، وهذا بتوفير عاملين تتوفر فيهم المواصفات التي تتطلبها الوظيفة.

وبناء على ما تقدم فإن الفرضية الجزئية الأولى ثبت صدقها ميدانيا.

الفرضية الثانية: الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار.

(53.33%) من المبحوثين يؤكدون أن طريقة اختيار العمال تكون عن طريق المقابلة.

(100%) من المبحوثين بأنهم خضعوا لإجراء اختيارات قبل الالتحاق بالمنصب.

(86.66%) من المبحوثين أكدوا خضوعهم لإجراء فترة تجريبية قبل تعيينهم بصفة نهائية.

(86.66%) من المبحوثين أكدوا خضوعهم لإجراء المقابلة أثناء الاختيار.

(73.33%) من المبحوثين يرون اختيارهم للوظيفة يتماشى مع دوافعهم.

(100%) من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة لا تقوم بالمفاضلة بين الجنسين.

(60%) من المبحوثين أقرروا بأن اخضاع الموظفين الذين تم اختيارهم لشغل الوظائف إلى اجراء الفحص الطبي.

وعلى هذا الأساس يظهر بأن المؤسسة تقوم بإجراءات الاختيار في عملية التوظيف وذلك بغية التعرف على مدى مناسبة الفرد للعمل في المؤسسة.

وهذا يتطلب إجراءات عديدة التي تتمثل أساسا في المقابلة والاختبارات، والكشف الطبي.

مما سبق نستنتج أن المتغيرات الخاصة بالفرضية الثانية المتمثلة في الإجراءات المتبعة في اختيار قد ثبت صدقها ميدانيا.

مناقشة معطيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات العلمية :

مناقشة الفرضية الاولى: المعايير والأسس المعتمدة في عملية الإنتقاء

56.66 من المبحوثين أقروا على أن التعرف على المناصب الشاغرة في المؤسسة عن طريق اتصال مباشر بالمؤسسة وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة حسن فلتحت 2010 حيث تستخدم الشركات وسائل الإعلان المقروءة والمسموعة في إعلاناتها عن الوظائف الشاغرة كما تعتمد على أسلوب الاستقطاب الالكتروني في عملها.

66.66 من المبحوثين أقرّو بأن الشهادة العملية أساس إختيار العمال في المؤسسة هذا ما أكدته دراسة إيهاب عبد الله جرغون سنة 2009 من خلال الاعتماد في عملية التوظيف على معيار المؤهل العلمي.

93.33 من المبحوثين نفوا وجود معايير غير موضوعية في عملية التوظيف في إختيار العمال وهذا ما تطابق مع مبادئ نظرية ماكس فيبر والتي يرى من خلالها أنّ إختيار العمال يتمّ على أساس الكفاءة وكذلك عدم التّحيز، وممارسة الإدارة في إطارها القانوني بعيدا عن المصالح الشّخصية والأعمال الفردية.

80 من المبحوثين أكدوا بأن الوظيفة الموكلة لهم مناسبة لقدرات العامل وفي هذا الصدد توضح نظرية الادارة العلمية لفريديريك تايلور على مبدأ إختيار العمال وفق مستلزمات الأعمال التي يقومون بها. كما نجد أن دراسة إيهاب عبد الله جرغون سنة 2009 تنظّم عملية الاختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية وتطبيقها بشفافية وموضوعية.

66.66 من المبحوثين أقرّوا h بأن المنصب يتناسب وطبيعة التخصص هذه النتيجة أكدتها لنا نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول حيث إعتمدت على مبدأ الترتيب أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مبدأ التخصص .

## مناقشة الفرضية الثانية: الإجراءات المتبعة في عملية الإنتقاء .

- 53.33 من المبحوثين أكدوا أن طريقة الاختيار العمال تكون عن طريق المقابلة.....كما اكدته كل من دراسة ايهاب عبد الله جرغون سنة 2009 حيث أن الوزارة تعتمد على أسلوب المقابلة الشخصيّة للمفاضلة بين المرشّحين لشغل الوظائف الإدارية ولا تعتمد على شكل مناسب للاختبارات، و دراسة braun sa 1995 التي ركزت على وضع إستراتيجيات لإجراء مقابلات فعالة مع توفير دليل علمي خطوة بخطوة لإجراء هذه المقابلات وذلك من أجل تحسين من مستوى التوظيف والإختيار.

## النتيجة العامة:

بناء على ما سبق تبين بأن الفرضية الأولى مفادها المعايير و الأسس المعتمدة في عملية الاختيار، قد تحققت ميدانيا وذلك من خلال وصف هاته المعايير التي تتمثل في الخبرة ، الأقدمية، إضافة إلى القدرات والمهارات.

كما نلاحظ مما سبق أيضا بأن الفرضية الثانية القائلة بأن الاجراءات المتبعة في عملية الاختيار وذلك من خلال اتباع خطوات اختيار بدأ من المقابلة وكذلك الفحص الطبي، هنا يتم اختيار الأفراد ذوي الكفاءة لشغل الوظائف بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وبالتالي يؤدي الى الاستقرار في المؤسسة، وعليه يمكن القول بأن الفرضيتين "الأولى والثانية" قد تحققتا وهذا من منطلق وعي اللجنة المكلفة والمشرفة على عمل التوظيف في مديرية جامعة ابن خلدون، ومدى ادراكهم لأهم الأسس والمعايير وكذا الاجراءات اللازمة في عملية الاختيار.

## التوصيات والاقتراحات :

- إعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات وطموحات الإدارة العمومية .
- ضرورة ضبط وتقليص حجم الجهاز الإداري فهذا يعد أحد نقاط البدء الإستراتيجية في إصلاح نظام التوظيف .
- ضرورة تفعيل وتنمية دور أجهزة الرقابة الإدارية بحيث ليصبح دورها مقتصرًا على التأكد من الإلتزام بالقواعد والإجراءات واللوائح الرسمية وإنما الرقابة على نتائج العمل ومؤشرات الأداء والفعالية للأجهزة الإدارية.
- خلق وعي لدى أفراد المجتمع كمحاولة لمقاومة الفساد في التوظيف وذلك من خلال نشو ثقافة المال العام والوظيفة العمومية وهذا بالاعتماد على وسائل الإعلام .
- إصلاح نظام التعليم ذلك لأن دعم الإدارة العمومية بمورد بشري مؤهل يتطلب تحسين نوعية التعليم ومر دودية المنظومة التربوية كخطوة أساسية في مجال الاستثمار في رأس المال المعرفي الذي يعتبر عماد النهضة الوطنية باعتباره الممول الوحيد للإدارة العمومية بالموظفين الذين تحتاجهم للاضطلاع بمهامها.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال معالجه بحثنا توصلنا الى انها فاعليه الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق الا اذا احسنا اختيار الأعوان والمسيرين لهذه الهياكل وتلك التنظيمات الإدارية، وهو أمر لا يثبت الا بطرح سياسة حليلة من شأنها ان تضع الموظف المناسب في المكان المناسب دون الاخلال بالمبادئ القانونية التي وضعها المشرع كأساس لعملية التوظيف.

ولهذا ينبغي العمل على وضع مناهج للتوظيف وتسيير الموارد البشرية تكون مناسبة لخصائص الإدارة العمومية تحسين و ذلك بتحسين كمية ونوعيه الخدمة العمومية و تحقيق استمراريه الوظائف واستقرارها فسياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية ينبغي ان تكون مبنية على أسس المساواة و الكفاءة الجدارة حتى تضمن الفعالية في الانتاجية والاداء طيلة مدة التوظيف، فعملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية منها الكفاءة كأساس في عملية الاختيار، بالإضافة الى الخبرة، الأقدمية والمستوى التعليمي. وكذا الاجراءات المتبعة في عمليه الانتقاء من مقابلة ومختلف الاختبارات بالإضافة الى الفحص الطبي، تعد هذه الاجراءات الضرورية لانتقاء افضل الافراد لشغل الوظائف.

وقد تناولنا في الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية التي استندنا اليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة استمارة وتبين من خلالها نسبة تحقيق الفروض، وتبقى هاته النتائج نسبية وتحتاج الى دراسات معمقة اكثر و بأبعاد مغايرة.

فائمه امرا جمع

## المراجع باللغة العربية:

### أولاً: الكتب

1. إحسان محمد الحسن مناهج: البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. أحمد أزهر، سعيد مالك، طرق البحث العلمي، (الأسس والتطبيقات)، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2001.
3. أحمد عياد، مدخل لمنهجه البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006.
4. بن دريدي منير، بن أحمد: إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، رسالة ماجستير، دار الابتكار للنشر، 2013.
5. بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
7. حسين مريم: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2013.
8. خضيرة كاظم حمود وياسين كاسب الفرشة: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
9. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2010.
10. رشيد زروال، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 2008.
11. زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرأية للنشر، عمان، الأردن، 2010.
12. سامح عبد المطّلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
13. سلاطنية بلقاسم ، حسان الجيلالي، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007..
14. سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010.
15. سماح سالم، البحث الاجتماعي، "أساليب مناهج الإحصاء" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
16. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات النامية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
17. طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري

- للنشر والتوزيع، عمان، 2011
18. عبد الله عبد الرحمن النهيان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2003.
19. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1990.
20. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
21. عمّار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
22. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
23. فضيل دليو وآخرون، "أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية" سلسلة العلوم الاجتماعية المنهجية، ط3، دار البحث، منشورات جامعة قسنطينة، 1989.
24. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
25. كامل بربير: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2007..
26. محمّد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار فنديل للنشر، عمان، 2003.
27. محمّد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
28. محمد سلمان الجبوسي، جميلة جاد الرب: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان، 2003.
29. مراد نعموني: إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
30. نوري منير وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
31. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004.

## ثانيا: الرسائل والمذكرات.

32. عقون شراف: تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحليّة ( رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
33. ايهاب عبدالله جرجونن واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادراية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة 2009.
34. خريش زهير، الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر، 2010، 2011.

## المراجع باللغة الأجنبية:

35. Arhbong s.1997 careers focus the art of choosing new employees .stockholm .sweden
36. Collings dand wood .g2009 human resource management a critical aprosch new York .routledge

## المواقع الإلكترونية:

37. -nceta.flinders.edu.au/filles/recruit and selet
38. -www.encyclopedia.com/topic/Cameroon.ASPX
39. -www.2.vwstout.edu/content/lib/thesis/2002 borchertm.
40. -http//gupea.ub gu.se/bitstream/2007.

املا حف

دليل المقابلة :

السؤال رقم 1 : كيف تتم عملية التوظيف؟

.....  
.....

السؤال رقم 2 : ماهي الطريقة التي تنتهجها المؤسسة في إنتقائها للمورد البشري؟

.....  
.....

السؤال رقم 3 : ماهي أهم المعايير والإجراءات المعتمدة في عملية التوظيف؟

.....  
.....

السؤال رقم 4 : هل تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات وخطوات الإنتقاء عند التوظيف؟

.....  
.....