

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار طليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز فرع الاغواط

الأستاذ المشرف:

- د. إبراهيم بورنان

إعداد الطالبتين:

- رانية بوقرة

- فريال بوعبدلي

لجنة المناقشة		
الصفة	الرتبة	أعضاء المناقشة
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	د. بشير عبد العالي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	د. إبراهيم بورنان
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. احمد بوجلال

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر و عرفان

اللهم لك الحمد في الأولى والآخرة ولك الحمد من قبل ومن بعد ولك الحمد آتاء الليل وأطراف النهار حمدا كما أنت أبله وولييه وكما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه حمدا نبلغ به رضاك ونؤدي به شكرك ونستوجب به المزيد من فضلك، نحمدك يا مولانا على جزيل نعمائك كلها وتوفيقك لنا في إتمام هذه الدراسة بعد أن مننت علينا بالصبر وألبستنا حجاب الصحة والعافية. ونصلي ونسلم على من بعثته متمما لمكارم الأخلاق ورحمة ومعلما للعالمين، سيدنا محمد بن عبد الله النبي الأمين، الهادي الصالح والعافية. إلى صراطك المستقيم، وعلى إله وصحبه أجمعين.

:وبعد

فانه يطيب لنا أن تقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة عمار ثلجي وبالخصوص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "قسم تسيير عمومي" منارة العلم والمعرفة، التي أتاحت لنا فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة، ونخص بالشكر أستاذنا الفاضل الدكتور إبراهيم بورنان تفضل بقبول الإشراف على هذه المذكرة وتوجيه لنا، نسال الله أن يحجزه عنا خير الجزاء. كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور بشير عبد العالي والدكتور احمد بوجلال لتفضلهم وقبولهم مناقشة هذا البحث بهدف إثراء واستكمال نقائصه. كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا الكرام الذين تفضلوا بتكليم أداة به الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى موظفي مؤسسة سونغاز لتعاونهم معنا في الإجابة على أداة الدراسة. كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أسرة المكتبة الكلية وموظفي قسم علوم التسيير

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أسرتنا الأعزاء، والشكر موصول لكل من ساهم بفكرة أو نصيحة أو دعاء. اللهم أجرى كل من قدم لنا يد العون والمساندة خلال إعداد هذه المذكرة خير الجزاء.

الطالبتان

إهداء

أهدي عملي هذا إلى والدي الحبيبة " خديجة بن مبارك " التي حملتني وهنأ على وهن وأنارت
دري وتحملت كل الآلام وسقنتني رحيق الحياة تعباً وسهراً وصبراً، ومختني من الحب والحنان ما
يكفييني لمحبة الناس جمعاً، وصبت إلى نفسي طلب العلم والمعرفة، وغمرتني بدعائها حتى يسر
الله لي إتمام هذه المذكرة...

إلى والدي وسندي " محمد بوقرة " الروح التي تسري في جسدي، الذي تعب من أجلي
ودفعني إلى الإلمام للاستمرار في مواجهة مصاعب الحياة وساندي دوماً.

إليكما والدي العزيزين متعملاً الله بالصحة والعافية وجزاكما عني خيراً الجزاء، أهدي ثمرة جهدي
المتواضع حباً وبرا وطاعة.

إلى من رافقوني دائماً وكانوا دعماً لي الشموع المضيئة حولي إخوتي "عطاء الله وزهرة وسارة وعبد
الرحمان ونبيب وإلى خالتي أم السعد، مامته، آسيا، وإلى كل العائلة الكريمة."

إلى صديقاتي الغاليات كل باسمها، إلى التي كانت سندي ورفيقتي بالعمل بوعبدي فريال.

إلى أساتذتي بكليتي، إلى كل أساتذتي الذين درسوني خلال سنواتي الدراسية، إلى كل من
ساندني في هذا العمل من قريب أو بعيد

رائية بوقرة

اهداء

اهدي عملي بذا إلى والدي الحبيبة " نجة عيوانة " التي حملتني وهنأ على وهن وأنارت دري وتحملى كل الآلام وسقتني رحيق الحياة تعباً وسهراً وصبراً، ومنحتني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس جمعاً، وحببت إلى نفسي طلب العلم والمعرفة، وغمرتني بدعائها حتى يسر الله لي إتمام هذه المذكرة...

إلى والدي وسندي " موسى بوعبدي " الروح التي تسري في جسدي، الذي تعب من أجلي ودفعني إلى الأمام للاستمرار في مواجهة مصاعب الحياة وساندي دوماً.

إليكما والدي العزيزين أطل الله في عمركما ومتعلما بالصحة والعافية وجزاكما عني خيراً الجزاء، اهدي ثمرة جهدي المتواضع حباً وبرا وطاعة.

إلى من رافقوني دائماً وكانوا دعمي الشموع المضيئة حولي أوثقي عبد الرحمن ودعاء والى كل العائلة الكسيرة

إلى صديقتي الغالية كل باسمها التي كانت سندي ورفيقتي بالعمل رانية بوقرة إلى أساتذتي بالكلية، إلى كل أساتذتي الذين درسوني خلال سنواتي الدراسية، إلى كل من ساندي في بذا العمل من قريب أو بعيد

فريال بوعبدي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرافان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف وأداء العاملين	
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية التوظيف
10	المطلب الأول: تعريف التوظيف
11	المطلب الثاني: مبادئ التوظيف
12	المطلب الثالث: شروط التوظيف والعوامل المؤثرة فيه
	المبحث الثاني: مراحل التوظيف
15	المطلب الأول: الاستقطاب
19	المطلب الثاني: الاختيار
22	المطلب الثالث: التعيين
	المبحث الثالث: التدريب
24	المطلب الأول: ماهية التدريب
25	المطلب الثاني: الجوانب التنظيمية للتدريب
29	المطلب الثالث: اليات تطبيق وتقييم البرنامج التدريبي
	المبحث الرابع: تقييم أداء العاملين
33	المطلب الأول: أداء العاملين
36	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز	
43	تمهيد
	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الأول: التعريف بمديرية التوزيع الاغواط
44	المطلب الثاني: مهام واهداف مؤسسة سونلغاز
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
	المبحث الثاني: الجانب العلمي والمنهجي للدراسة
46	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
49	المطلب الثاني: صدق وثبات الدراسة
50	المطلب الثالث: الدراسة الوصفية للعينة
	المبحث الثالث: تحليل ودراسة النتائج
54	المطلب الأول: النمذجة باستخدام المعادلات البنائية
55	المطلب الثاني : الدراسة الاستكشافية باستخدام منهجية PLS
65	خلاصة الفصل
66	خاتمة
68	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان	(01)
50	نتائج عامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة	(02)
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03)
51	توزيع العينة حسب السن	(04)
52	توزيع أفراد العينة حسب الخدمة	(05)
53	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(06)
55	أدلة صدق التقارب	(07)
56	نتائج معامل التحميل Factor Loading	(08)
57	نتائج الموثوقية المركبة Composite Reliability	(09)
57	نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted	(10)
58	أدلة صدق التمايز	(11)
59	نتائج مؤشر التوافق Cross loading	(12)
60	نتائج ارتباط متغيرات نموذج القياس variable correlation	(13)
61	مؤشرات تقييم النموذج البنائي	(14)
61	نتائج مؤشر معامل التحديد R-square	(15)
62	نتائج حجم التأثير F square (F ²)	(16)
62	نتائج جودة المطابقة Goodness-of-fit index	(17)
63	الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	(18)
64	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	(19)

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
.1	نموذج الدراسة	
.2	مكونات العملية التدريية	27
.3	الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط	45
.4	نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية	47
.5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
.6	توزيع العينة حسب السن	52
.7	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	52
.8	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	53

رقم الملحق	عنوان الملحق
.1	استبيان
.2	قائمة الأساتذة المحكمين
.3	اختبار أداء ثبات الدراسة
.4	خصائص عينة الدراسة
.5	نتائج معامل التحميل
.6	نتائج الموثوقية ومتوسط تباين المستخرج
.7	نتائج مؤشر التوافق
.8	نتائج ارتباط متغيرات نموذج القياس
.9	نتائج مؤشر معامل التحديد
.10	نتائج حجم التأثير
.11	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة
.12	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

ملخص الدراسة

في هذا الإطار تسعى هذه الدراسة الى الكشف عن واقع سياسة التوظيف في المؤسسة محل الدراسة من خلال وظائفها الفرعية الا وهي وظيفة التوظيف وما تتضمنه من عمليات الاستقطاب،الاختيار التعيين بالإضافة إلى التعرف على دور سياسة توظيف وأثره على أداء العاملين في القطاع العمومي وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز حيث بلغ تعدادهم 65 موظف بالطريقة العشوائية فتمثلت العينة النهائية بي 56 موظف إداري واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية الملائمة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) و استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بالمربعات الصغرى (smart-pls) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها

ABSTRACT

In this context, this study seeks to reveal the reality of the employment policy in the institution under study through its sub-functions, which is the employment function and what it includes of recruitment, selection and appointment processes, in addition to identifying the role of employment policy and its impact on the performance of workers in the public sector. This study has been applied On a sample of the employees of the Sonelgaz Economic Public Corporation, where they numbered 65 employees in a random manner, the final sample consisted of 56 administrative employees, and the two researchers used the analytical descriptive approach and the appropriate statistical methods in the statistical package program for social sciences (spss) and the use of structural equations modeling in least squares (smart-pls) In processing the data to answer the study questions and test its hypotheses

مقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسة وأساس بقاؤها وتطورها، فهو المحرك الأكثر تأثيراً في إنتاجاتها ومواكبتها للتغيرات، وهذا ما دفع بالمؤسسات بتغيير نظرتها إلى هذا المورد والتخلي عن فكرة أنه أداة تنفيذية فقط واعتباره شريك استراتيجي يشارك في صنع القرار.

في ظل هذه التغيرات فإن تحقيق أعلى مستويات الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف على ما تملكه من إمكانيات وموارد، وإنما ترتبط الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة هذه المؤسسات على تعظيم الاستفادة وترشيد استخدام الموارد بالاستثمار الأمثل لقدرات مواردها البشرية وما تتضمنه من طاقات ومهارات وطموحات.

ونظراً لهذه الأهمية، فإن المؤسسات في الوقت الحالي سواء كانت عمومية أو خاصة، اقتصادية أو خدمية توجه كل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية وتصيب عملها الأساسي على المورد البشري منذ استقطابه إلى مرحلة تقاعده، حيث لم يعد الدور التقليدي لهذه الإدارة تحقيق ميزة تنافسية بل أصبح يلزمها تسيير جيد للمورد البشري.

كما أصبح من الضروري على مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية أن تواكب تطورات في تعاملها مع الموارد البشرية، حيث تتجه النظريات الحديثة للإدارة إلى تركيز العلاقة وتأثير هذه الممارسات على مختلف مؤشرات الأداء بالمؤسسات.

1. إشكالية الدراسة :

كل ما سبق يؤدي بنا لإشكالية موضوع الدراسة التي تتمحور حول:

1.1 الاشكالية الرئيسية: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة

سونلغاز بالأغواط؟

1.2 التساؤلات الفرعية: من منطلق الإشكالية تتفرع مجموعة من التساؤلات هي على النحو التالي:

✓ التساؤل الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة الاستقطاب على الأداء لدى

عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

✓ التساؤل الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة للاختيار على الأداء لدى عمال

مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

✓ التساؤل الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة لمرحلة التعيين على الأداء لدى عمال مؤسسة

سونلغاز بالأغواط

✓ التساؤل الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة لمرحلة للتدريب على الأداء لدى عمال مؤسسة

سونلغاز بالأغواط؟

✓ التساؤل الفرعي الخامس: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير سياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط في وجود متغيرات معادلة للعلاقة بينهما والمتمثلة في

عناصر البيانات الشخصية

2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة محل البحث فيما يلي:

تتمثل هذه الأهمية أولا في الجانب العلمي والذي يتمظهر في الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتمادا على نتائج البحث، والتي يأمل أن تستفيد منها المؤسسات موضوع البحث كذا مواصلتنا للجهود العلمية التي تم بذلها في مثل هذه الدراسة

تتضح أهمية ثانيه من هاته الدراسة يمكن وضعها في الجانب العملي الميداني وهي مساعدة للمؤسسة تحسين مستوى أداء عاملها بالطريقة الصحيحة السليمة كذا كما يمكن للمؤسسة أن تتعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق استراتيجية التوظيف وتجاوز العقبات التي قد تواجه تطبيق تلك الاستراتيجية وذا كله يأتي من خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات المتحصل عليه من هذه الدراسة ومثيلاته

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- إبراز أهمية سياسة التوظيف على المؤسسات الاقتصادية العمومية؛
- التعرف على أثر سياسة التوظيف على الأداء على مستوى المورد البشري
- التعرف على مستوى الأداء في المؤسسة

4. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب موضوعية وكذا أسباب ذاتية التي دفعتنا لاختيار الموضوع والتي تتمثل فيما يلي :

الأسباب الموضوعية: من بينها

تعتبر سياسة التوظيف من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الموارد البشرية؛ الرغبة في إعطاء إطار معرفي لسياسة التوظيف وأثرها على أداء العاملين الاهتمام بموضوع الأداء من حيث الأبعاد الموضوعية والقيمة العلمية.

قابلية الموضوع للدراسة والبحث

ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين ادائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة

الأسباب الذاتية: من بينها

• ارتباط الموضوع بالتخصص

• ميل الطالبين لهذا النوع من الدراسات المتعلقة بالأداء وكل ما قد يؤثر عليه من تغيرات.

5. متغيرات الدراسة:

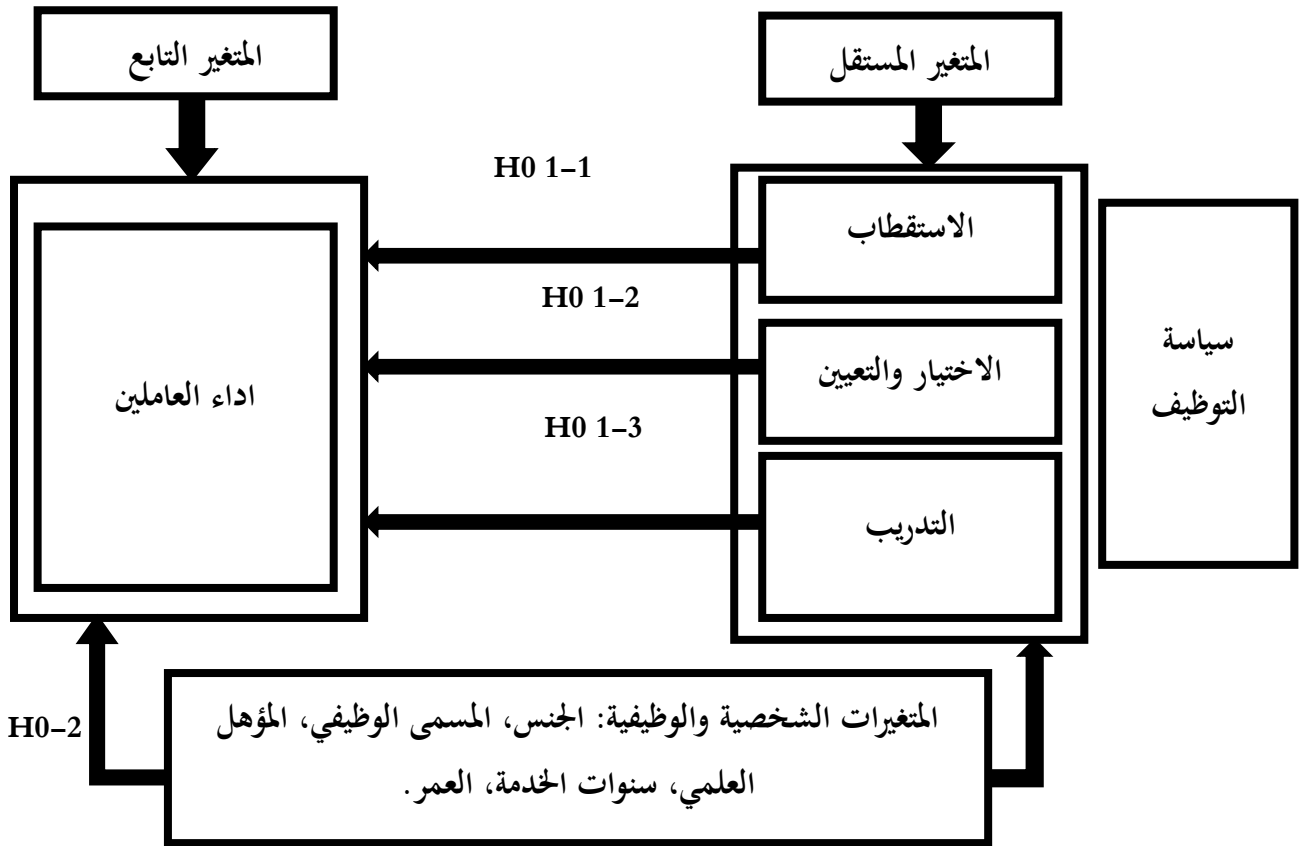
بعد الرجوع للدراسات السابقة وبما يحقق أهداف هذه الدراسة ومتطلباتها تم تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: يتمثل في سياسة التوظيف

والمتغير التابع: يتمثل في ،اداء العاملين

والشكل التوضيحي الآتي يلخص ذلك.

الشكل رقم (01): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء الدراسات السابقة.

6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط

عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

الفرضيات الفرعية:

من منطلق الفرضية الرئيسية تتفرع الى مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة الاستقطاب على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة للاختيار على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة لمرحلة التعيين على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة لمرحلة للتدريب على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير سياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط في وجود متغيرات معادلة للعلاقة بينهما والمتمثلة في عناصر البيانات الشخصية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

7. المنهج المتبع في الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي بالنسبة للجزء النظري من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمدخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه أسلوب دراسة الحالة من خلال الجولات التفقدية بالمؤسسة طيلة مدة الدراسة حيث تمت معالجته باستخدام أداة الاستبيان الذي تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري وإسقاطه في واقع المؤسسة سونلغاز بالأغواط.

8. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات والمتمثلة في الآتي:

- الجانب النظري: اعتمدنا على مجموعة من المصادر والمراجع وتمثلت في الآتي (الكتب، الدراسات السابقة، البحوث والمنشورات والمجلات).
- الجانب التطبيقي: وهو الجانب الذي يعكس دراسة الحالة فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الدراسة.

9. هيكل الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين: الفصل الاول متعلق بالإطار النظري ويتضمن أربع مباحث : المبحث الاول ماهية التوظيف، المبحث الثاني مراحل التوظيف، المبحث الثالث التدريب، المبحث الرابع تقييم أداء العاملين، أما الفصل الثاني فهو متعلق بالدراسة الميدانية، فهو يحتوي على ثلاث مباحث :المبحث الاول نتناول فيه مدخل تعريفى لمؤسسة سونلغاز ، وبالنسبة للمبحث الثاني فكان عبارة عن عرض الجانب العلمي والمنهجي لدراسة ، أما المبحث الثالث والأخير فتمثل في تحليل و تفسير النتائج

10. صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بإعداد وتخطيط وتنفيذ الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي واجهتنا جملة من الصعوبات من بينها:

- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية معا وربطت بينهما خصوصا على المستوى النظري والتطبيقي بمؤسساتنا المحلية بالأغواط
- الاستقبال الغير جيد من بعض عمال المؤسسة والذي كان رفض استلام الاستبيان.

11. حدود الدراسة:

اخترنا المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز بالأغواط لتحديد العلاقة بين سياسة التوظيف وأداء العاملين وقد تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة موضوعي سياسة التوظيف وموضوع اإداء العاملين وأثر الأول على الثاني
2. المجال الزماني: من شهر فيفري 2023 إلى غاية شهر جوان 2023.
3. المجال المكاني: ولاية الاغواط وبالتحديد المصالح التابعة للمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز
4. المجال البشري: موظفي المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز تقدر ب (56) ما بين مدراء وموظفين ورؤساء مصالح

12. الدراسات السابقة :

1. غيدة فلة (2019): أثر توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية بمنطقة الوسط.

طبيعة الدراسة: مقال، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية.
هدف الدراسة: الوقوف على العلاقة والأثر بين درجة فعالية توظيف الموارد البشرية ومستوى الأداء
بمؤسسات القطاع العام الجزائري من وجهة نظر المسيرين.
مجتمع وعينة الدراسة: اجمالي المؤسسات العمومية الجزائرية.
منهج الدراسة وادواتها: استخدم الباحث أداة الاستبيان والمقابلة.
نتائج الدراسة: هناك درجة متوسطة من الممارسات الفعالة لنشاطات التوظيف في المؤسسات
العمومية الجزائرية.

2. مصطفى بن ميري، على فلاق (2020) إستراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة إنتاج -المدية -.

طبيعة الدراسة: مقال، مجلة مجاميع المعرفة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من استراتيجية التوظيف الداخلي
وأداء العاملين بالإضافة إلى معرفة العلاقة أو مدى تأثير استراتيجية التوظيف الداخلي وأداء العاملين في المؤسسة محل
الدراسة (مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية).

عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدية" والبالغ

عددهم 158 إطار، قمنا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 80 استبيان استرجعنا منها 65
فقط وتم استبعاد 4 لعدم استكمالها وبالتالي تم العمل فعليا على عينة تتكون من 61 إطار.

منهج الدراسة وادواتها: لدراسة إشكالية موضوع بحثنا، والاجابة على الأسئلة المطروحة واختبار

فرضيات الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة عن
طريق عرض مفاهيم التي تخص استراتيجيه التوظيف الداخلي وتحسين أداء العاملين ويظهر المنهج التحليلي من خلال
تحليل نتائج دراسة الحالة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS17.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

تعتمد مؤسسة صيدال في الحصول على عمالها من الدرجة الأولى على استراتيجيه التوظيف الداخلي

وتتجه إلى التوظيف الخارجي في حال عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة.

استراتيجيه التوظيف الداخلي سمحت للمؤسسة محل الدراسة بالمحافظة التامة على أسرارها ونقاط

قوتها وتميزها واعتماد المؤسسة على التوظيف الداخلي قلل من الدوران الوظيفي

3. طيب عمر يوسف، (2022) سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

طبيعة الدراسة: مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن

باديس، مستغانم.

عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة صيدال "وحدة إنتاج المدينة" والبالغ عددهم 158 إطار، قمنا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 80 استبيان استرجعنا منها 65 فقط وتم استبعاد 4 لعدم استكمالها وبالتالي تم العمل فعلياً على عينة تتكون من 61 إطار.



منهج الدراسة وأدواتها: اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي وهذا يوفر أدوات التحليل عن طريق وصف الموضوع المدروس وطبعته والإحاطة بمختلف جوانبه وفقاً للخطة المطروحة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:



ان فعالية الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بالكفاءة عالية في قيامها بالمهام أو المسؤوليات الملقاة على عاتقها وأن هذه الكفاءة لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف.

يتم اختيار وتعيين الموظفين في الإدارات والمؤسسات الاقتصادية وفقاً لإجراءات وخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

صدور المراسيم والمباشر والتعليمات ساهم بشكل كبير في فعالية التوظيف وأصبح المسير يلقى سهولة وشفافية كبيرة



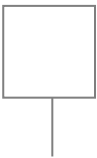
الفصل الأول
الاطار النظري لسياسة
التوظيف وأداء العاملين



تمهيد:

مؤسسات اليوم بمختلف أنواعها وطبيعتها تسعى الى تحقيق أهدافها واستمراريتها، وذلك من خلال تطوير المورد البشري والاستثمار فيه على غرار رأس المال والتطور التكنولوجي والتي لا يمكنها الاعتماد عليهم من دون عنصر البشري ذو كفاءة مهنية وجدارة في العمل ما يميزها عن باقي المؤسسات حيث نجاح اي مؤسسة يعتمد على الاختيار الصحيح والانتقاء السليم للكفاءات المهنية وايصالها للمستوى المطلوب للارتقاء بأداء المؤسسة، فالموظف يعد من الاصول الاكثر قيمة في المؤسسة , من خلال هذ الفصل سنتعرف على كل ما يخص التوظيف بداية من مفهومه الى أهدافه , مبادئه وشروطه وصولا من الاستقطاب إلى صدور قرار التعيين ثم تدريبه وفي الأخير نعمل على تقييم ادائه من خلال ما سبق ،تم تقسيم الفصل إلى أربع مباحث وهي :

- ✓ المبحث الأول: ماهية التوظيف
- ✓ المبحث الثاني: مراحل التوظيف
- ✓ المبحث الثالث: التدريب
- ✓ المبحث الرابع: تقييم أداء العاملين



المبحث الأول: ماهية التوظيف

يعد التوظيف من الوظائف الأساسية للإدارة الموارد البشرية داخل أي مؤسسة عمومية سواء عامة الو اقتصادية او أي مؤسسة أخرى وبداية لمرحلة المسار المهني كأول خطوة لذلك وجب اختيار الأفراد والكفاءات القادرين على تقديم أداء جيد ولهم رغبة في العمل وهذا يقود نحو الأداء الأمثل للمؤسسة ولكن سنركز في دراستنا على مفهوم التوظيف ومبادئه وشروطه

المطلب الأول: تعريف التوظيف وأهدافه

تطرقنا في هذا المطلب إلى مفهوم التوظيف ثم إلى الأهداف:

أولاً: تعريف التوظيف

تطرقنا إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي للصرف على النحو التالي¹:

1.1. التعريف اللغوي: من فعل وظّف يوظف، توظيفاً ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد

إنشاء قيمة جديدة ومنه يستخدم العمال والموظفين قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.

2.1. التعريف الاصطلاحي: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مرادف لمصطلح

تشغيل، حيث يراد استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه يكلف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة.

*حاولنا إعطاء أهم التعاريف، وهي كالتالي:

✓ هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكتشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها²

✓ هو عملية ملئ الوظائف الشاغرة في المؤسسة بالمؤهلين لها من خلا استقطاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المناسبة من سوق العمل³

*مما سبق يمكننا تعريف التوظيف على أنه: البحث عن اليد العاملة ذات كفاءة واستقطابها والحاقها بالمؤسسة وترغيبها في العمل في المؤسسة

¹ المنجد في اللغة والاعلام، ط 24 ، دار الشرق للنشر بيروت، لبنان، 1973، ص 265

² يوسف زكرياء رحمان، رياض لبرق، "واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم القانونية ، العدد الأول ، المجلد السادس ، 2021 ، ص 587

³ فريد خميلي، "اثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمالة عنابة"، مجلة مركز درا الكوفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ص 148

ثانياً: أهداف التوظيف

* يعتبر التوظيف المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك يمر بمرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة، ومن أهداف التوظيف ما يلي¹:

- ✓ التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة .
- ✓ التعرف على أفضل المرشحين من جانب الخبرة الذهنية والقدرات .
- ✓ استقطاب أكثر العناصر تميزاً وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- ✓ القدرة على فرز وتوظيف المرشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المرشحين إعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- ✓ الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لحاجات الأفراد .
- ✓ تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين .
- ✓ تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار .
- ✓ ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

المطلب الثاني: مبادئ التوظيف

قبل الالتحاق بأي وظيفة عمومية تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهات مكلف بعمليات التوظيف، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي²:

- ✓ مبدأ المساواة في التوظيف: يقصد بمبدأ المساواة في التوظيف تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة والمعلن عنها
- ✓ مبدأ الديمومة: أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة
- ✓ مبدأ الجدارة في التوظيف: يقتضي الرفع من مستوى أداء المؤسسة واختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار،

¹ ابتسام بمرين، مذكرة ماستر حول: "سياسة التوظيف مؤسسة سيور نموذجاً"، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، 2016/2017 ص 24

² نسرين حميدي، زينب زكري، مذكرة ماستر حول: "سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - المدينة"، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس - المدينة 2021/2022، ص 20.

المطلب الثالث: شروط التوظيف والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: شروط التوظيف

يخضع التوظيف بصفة عامة إلى شروط تحدده ولا يمكن التقدم لأي وظيفة كانت بدون توفر هذه الشروط التي سوف نتطرق إليها بالتفصيل¹:

لقد حدّد الأمر رقم (06-03) الشروط الواجب توفرها فيمن يرغب بالالتحاق بسلك الوظيفة العمومية حيث:
* نصت المادة 75 من على " لا يمكن ان يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- ✓ ان يكون جزائري الجنسية
- ✓ ان يكون متمتع بحقوقه المدنية
- ✓ ان لا تحمل شهادة السوابق القضائية ملاحظات تنافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها ان يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية
- ✓ ان تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها

* كما حددت المادة 78 من ذات الامر الحد الأدنى للسن القانوني: " تحدد السن الأدنى لالتحاق بوظيفة عمومية بشماني عشر سنة كاملة "

- ✓ امتحان مهني
- ✓ توظيف مباشر، من بين المرشحين الذين اكتسبوا تكوين خاص منصوص عليه من القوانين الخاصة لدي مؤسسات التكوين المؤهلة.

* كما نصت المادة 79 من نفس الامر على: " يتوقف الالتحاق بالرتبة على اثبات التأهيل " ويتعين التوظيف في الوظيفة العامة بالطرق التالية:

- ✓ مسابقة على أساس الامتحان
- ✓ مسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض اسلاك الموظفين
- ✓ بشهادات او اجازات او مستوى تكوين

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على عملية التوظيف

إن عملية التوظيف تتأثر بعدة عوامل ومؤثرات منها الداخلية للمؤسسة والخارجية عنها والتي تهدف إلى جعل العملية أكثر فعالية ومنتجة وناجحة وهي كالتالي:²

1.2 العوامل الخارجية: هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها عملية التوظيف والتي نحددها كما يلي :

¹ عبد القادر بن مزوزية ، دليل الموظف ،متمديات ملنقى الموظف الجزائري 2017 ،ص05

².khelassi Reda ، management ressources humaines ، édition Houma، p 68-73 2010.

1.1.2. المحيط الاقتصادي السائد: يتأثر عملية التوظيف طرديا مع النشاط الاقتصادي بحيث إجراءات عملية

التوظيف تكون متزايدة عندما يكون النشاط الاقتصادي للمؤسسة متزايد والعكس صحيح

2.1.2. عوامل الجذب الخاصة بالمؤسسة: نلاحظ أن هناك هيئات تجذب عدد كبيرا من المرشحين طالبي العمل

وهذا راجع إلى حجم نشاط المؤسسة ووضعها المالي الممتاز الذي يؤثر على سياسة الأجور بالإيجاب مما يوسع من

خيارات المؤسسة في استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة

3.1.2. نوعية المهن والتخصصات الجديدة: نظرا لتسارع النشاط الاقتصادي والتطور العلمي الذي أوجد

تخصصات تتطلب مؤهلات عملية وتقنية عالية فإن المؤسسة حتما ستستحدث مناصب عمل جديدة تتوافق مع

هذه التخصصات الجديدة من أجل تلبية احتياجاتها

4.1.2. قوانين العمل وميكانيزمات التوظيف في كل دولة: لجأت السلطات العمومية إلى وضع ترسانة من

القوانين التي تنظم سوق العمل بسبب تذبذبه، مما شجع التوظيف على مبدأ تقليص ساعات العمل وصولا إلى

إحداث عدة صيغ للتوظيف الذات التأثير الإيجابي عليه والتقليل من البطالة

5.1.2. الموقع الجغرافي للهيئة العارضة للعمل: يلعب الموقع الجغرافي للمؤسسة الموظفة دورا هاما في عملية

التوظيف لأن كل طالب للعمل لديه اعتبارات مدرجة في نطاق الاستقرار الاجتماعي مثل (القرب أو البعد عن مقر

الإقامة، توفر وسائل النقل، وجود دور للحضانة) مما تؤثر على دخله وظروف عيش عائلته.

6.1.2. الشهادات الخبرات والمؤهلات: عند اجراء توظيف في مؤسسة ما يلزم وجود الشهادات والمؤهلات أو

الخبرات بالنسبة للمترشحين الذين سبق لهم العمل في مؤسسات أخرى، بحيث هذه الشروط تعتبر أساس تقسيم

العمل داخل المؤسسة الموظفة.

2.2. العوامل الداخلية: إضافة إلى العوامل الخارجية التي تؤثر على سياسة التوظيف هناك العديد من العوامل

داخلي التي تؤثر وتتأثر بها عملية التوظيف ونحددها فيما يلي:

1.2.2. الترابط بين مهمة التوظيف والنشاطات المتعلقة بالموارد البشرية: إن المسؤول عن توظيف المؤسسة

مصلحة موارد بشرية يسلك في عملية توظيف سلوكا خاصا أخذا بعين الاعتبار عوامل مؤثرة مثل:

✓ توازن هرم الأعمار داخل المؤسسة من أجل عدم خلق عدم توازن بين الموظفين الحاليين والذين سوف يتم

توظيفهم لاحقا

✓ الفوارق في المرتبات على حسب الأقدمية في المنصب وعدم المساواة بين الموظفين القدامى والجدد

2.2.2. الراتب: هو العنصر الأساسي والحفز لطالب العمل ويحدد على حسب قيمة المنصب من جهة وقيمة

الموظف من جهة ثانية، كما يبقى محل مفاوضات بين أطراف عقد العمل والتي تقضي في الأخير على مصلحة

الطرفين.

3.2.2. استقرار وأمان منصب العمل: إن تجربة البطالة التي يمر بها طالب العمل تدفعه إلى تفضيل منصب المستقر والأمن على حساب الاجر وهذا ما يفسر توجه الكثير من طالبي العمل إلى القطاع العام بدلا من القطاع الخاص

4.2.2. المسار المهني: يعمل الموظف على تحقيق رغبته في إنجاز عمل مهم أو الوصول إلى مستوى تقني عالمي عالي والعمل ضمن فريق عمل رفيع المستوى وهذا ما يخلق توافق بين العمل والرضا النفسي على الوضعية التي هو عليها أو المستوى الذي وصل إليه.

5.2.2. مواقيت العمل والعطل: إن هذا العامل مهم بالنسبة لكل من الموظف ورب العمل بحيث أن مواقيت العمل والعطل تكون مدروسة من أجل تحقيق الهيئة الموظفة على أكبر قدر من الإنجاز في أجل محدد والموظف يحصل على مقابل يتوافق مع الوقت الذي يقضيه داخل المؤسسة مما يؤدي الى الشعور بالرضى لديه.

المبحث الثاني: مراحل عملية التوظيف

يمر التوظيف بثلاث مراحل مهمة وأساسية، وهي كالآتي:

المطلب الأول: استقطاب الموارد البشرية

يعتبر نشاط الاستقطاب أحد أهم الأنشطة المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالاستقطاب الجيد للموارد البشرية وتعيينها سيؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي، وهناك بعض النقاط سنتطرق إليها:

الفرع الأول: تعريف الاستقطاب

* هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة¹

* البحث عن وجذب وعاء من الافراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة²

* يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الافراد الصالحين لملء وظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيارهم الأفضل منهم بعد ذلك للعمل او هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الافراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار او انتقاء أصلح الافراد لملء الوظائف الشاغرة³

* الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون ويبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها⁴

* ومنه نستخلص أن الاستقطاب هو مجموعة من النشاطات والاجراءات التي تهتم بجذب الأفراد كما ونوعا لشغل المناصب الشاغرة بالمؤسسة

ثانيا: أهمية وأهداف الاستقطاب⁵

1. أهمية الاستقطاب:

إن أهمية الاستقطاب تكمن في:

- ✓ من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .
- ✓ إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .
- ✓ الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
- ✓ تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ ان سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب..

¹ وسيلة حمداوي إدارة موارد بشرية مديرية النشر الجامعي 2004 ص 88

² راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة موارد بشرية، دار التعليم الجامعي، 2011، ص 117

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم إدارة موارد بشرية، طبعة ثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 81

⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية. اتجاهات وممارسات الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني 2012، ص 112

⁵ بدر بن احمد علي العمري، إدارة عامة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15 تاريخ إصدار 2 كانون الثاني 2020، ص 344

2. أهداف عملية الاستقطاب:

- ✓ وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ ' وذلك بتحديد عدد الافراد اللازمين ' والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم ومصادر سبل الحصول عليهم
- ✓ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة. عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الاكفاء من الافراد فحسب بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الانسب من بينهم
- ✓ الحد من عدد الاشخاص غير المؤهلين ومساعدة المتقدمين في التحقق من ان الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعدادهم واهتماماتهم وطموحاتهم

الفرع الثالث: مصادر الاستقطاب

بعد أن قامت المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة، تتضمن أعداد الوظائف ومواصفات، لشاغلي تلك الوظائف، وذلك نتيجة لأسباب تختلف من منظمة الى اخرى إما بسبب توسع نشاطها أو قلة القوى العاملة أو إن أحد القوى العاملة تركت العمل أو ارادت أحد أن يحل محلها، فيجب التفكير في المصادر، التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم تلك المصادر إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية، وهي كالآتي :

1. **المصادر الداخلية:** هي المصادر المتاحة داخل المؤسسة والتي يمكن اللجوء إليها من خلال الموارد البشرية التي تتوفر فيهم الشروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم هذا من خلال عدة طرق منها
 - 1.1 **الترقية:** هي عملية إعادة تحديد واجبات فرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته التي يشغلها وعادة ما ينتج عن هذه الوظيفة الأعلى مسؤولية أكبر وراتب أكبر ويلجأ وإلى هذا المصدر في حال الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية رفع الروح المعنوية للعاملين بشعورهم بالأمن الوظيفي¹
- 2.1 **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة اخرى او من فرع الى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون خلق توازن في عدد العاملين الادارات المختلفة²

¹ مصطفى بن ميري، سيد علي فلاق، استراتيجية التوظيف الداخلي وأثارها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الوحدة إنتاج المدية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، منشورة أكتوبر 2020، ص551

² صلاح الدين عبد الباقي، راوية حسن، علي عبد الهادي مسلم ادارة موارد بشرية، مركز الانشطة للكتاب، الاسكندرية، 2009، ص157

3.1. الإعلان عن الوظيفة في لوحة الاعلانات بالمنظمة: الاعلان عن الوظيفة في مجال المنظمة هي وسيلة، وطريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف خالية وتتم عن طريقة وضع اعلانات او معلقات عن الوظائف المتاحة في المواقع الرئيسة عبر المنظمة¹

4.1. الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنشآت إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر أثبت أهميته وجدارته في بعض المنشآت وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنشأة واتباع هذه السياسة أكثر وضوحا في المنشآت الصغيرة تحقق مزايا يعدل المنشأة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين به²

5.1. مخزون المهارات: هو الكشف المفصل عن مهارات ورغبات الاشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الاشخاص الذين يمكن نقلهم او ترقيتهم ثم يقترح الاشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها³

6.1. عن طريق المعارف والاصدقاء: يتم تقديم طلبات اقارب او الاصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءة والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لان لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها⁴

2. المصادر الخارجية تعتمد المؤسسة على مجموعة مصادر استقطاب خارجية عندما لا تجد مرشحين مناسبين لشغل الوظائف داخل المؤسسة او عندما تريد توظيف أفراد لهم نظرة مختلفة عما لديها ومن بين اهم هاته المصادر نذكر ما يلي :

1.2. الاعلان: يعتبر الإعلان من الطرائق الشائعة الاستخدام للحصول على الأفراد العاملين ولغرض إنجاح العلم كوسيلة من وسائل الحصول على الأفراد العاملين لا بد أن يحدد فيها نوع العمل والشروط الواجب توفرها في المتقدمين⁵

¹ راوية حسن محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 125

² محمد سعيد أنور سلطان إدارة موارد بشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003 ص 120

³ وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 89

⁴ يوسف زكريا رحمان، رياض لبرق، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، منشورة في مارس 2021، ص 589

⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي إدارة موارد بشرية، ط 3، دار وائل للنشر، 2007، صفحة 72

2.2. المدارس والجامعات: يتم اجراء التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم وتتميز هذه الطريقة بدورها توفير عمالة مدربة وجاهزة للعمل¹

3.2. وكالات ومكاتب التوظيف: هناك نوعين هما:²

1.3.2. وكالات او مكاتب عامة: تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي ايجاد فرص عمل لكل عاطل حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط الحصول على العمل اما في حال عدم توفر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف اعانات بطالة لهم.

2.3.2. مكاتب خاصة: يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها ايضا بحيث تقوم بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها الى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند الطلب أحد الشركات او منظمات الأخرى لتخصص معين او أكثر من التخصصات المنظمات المهنية بحيث تقوم بتأهيل اعضائها للعمل في مجالات معينة من اجل تدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات واجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن امثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين

4.2. التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الافراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهارتهم وقدراتهم وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصنيفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها³

5.2. الإنترنت: تعتبر الإنترنت من المصادر الحديثة نسبيا في عملية استقطاب الموارد البشرية ولكن بالرغم من هذه الحداثة هناك اتجاهات متزايدة في نسبة المؤسسات التي تعتمد على شبكة الإنترنت استقطاب ما يلزمها من الموارد البشرية ذات الكفاءات والتي تتناسب مع شواغرها⁴

¹ يوسف زكريا رحمانى ، رياض لبرق مرجع سابق،ص589

² نفس المكان

³ وسيلة حمداوي مرجع سابق ص 91

⁴ كامل بربز، ادارة موارد بشرية اتجاهات وممارسات ، ط1، دار المنهل اللبناني، 2012، ص 123.

المطلب الثاني: الاختيار

تعتبر مرحلة الاختيار من أهم المراحل التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأكثرها حساسية لكونها العملية التي يتقرر من خلالها تصفية المترشحين واختيار الأفضل من بينهم، ويعد كل من الاختيار والتعيين ركنين أساسيين في التوظيف

الفرع الأول: مفهوم الاختيار

*لقد تعددت التعاريف حول تحديد مفهوم الاختيار وسنحاول عرض هذه التعاريف النقاط التالية:

- ✓ تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للتوظيف وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة¹
 - ✓ هو إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل منظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح²
 - ✓ هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء المترشحين للتوظيف وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شاغل الوظيفة. وهذا فور انتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية التخطيط³.
 - ✓ عملية الاختيار هي العملية التي تتحقق بها المؤسسة من مدى صلاحية الافراد من يصلح ومن لا يصلح للدخول فيها اعتمادا على الثقة والصلاحية والقدرة على الاداء والعائد على المؤسسة من اختيار تلك الموارد⁴
- * نستنتج أن الاختيار هو عملية فحص يستخدمها مديرو التوظيف للحكم على مدى ملاءمة مقدم الطلب للوظيفة من خلال اختبارات، كما يمكن أن تختلف اختبارات الاختيار في المعايير فالهدف الاساسي من هذه العملية هو العثور على أفضل مرشح للوظائف الشاغرة من خلال اجراءات الاختيار

الفرع الثاني: معوقات الاختيار والتعيين

كثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما بعوائق مختلفة مما تؤثر سلبا على تطبيق سياسة اختيار وتعيين جيدة ومن هذه العوائق نذكر منها:⁵

1. **المنافسة:** في سوق العمل توجد منافسة الشديدة على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة⁶ فما تريده مؤسسة ما قد تريده مؤسسة أخرى مثلها أو أكبر منها وأقدر على دفع أجور أعلى.
2. **السياسات الحكومية:** تحاول الدولة عن طريق السياسات الحكومية في توجيه سياسة التوظيف والتشغيل بما يخدم السياسة العامة التي سطرها في برامجها ووعودها التي قطعتها للمواطن اثناء الانتخابات، مما يجعل المحيط الاقتصادي

¹ وسيلة حمداوي مرجع سابق ص 92

² خالد عبد الرحمن الهبيتي، ادارة موارد بشرية، ط 2، دار وائل للنشر 2005، ص 129

³ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر بيروت، 2000، ص 65

⁴ أمينة جاب الله مذكرة ماجستير حول: "سياسات ادارة موارد بشرية على اداء العاملين المؤسسة" تخصص تحليل اقتصادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

الجزائر 3، 2014، ص 68

⁵ محمد فالصالح، ادارة موارد بشرية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 88

يتفاعل مع هذه السياسة، وقد تشكل عائق وحجرة عثرة في عملية الاختيار للمرشحين للمناصب، ومن هذه التوجهات السياسات التي تفرضها الدولة هي:

- ✓ أولوية تعيين المواطنين المحليين.
- ✓ وضع قيود غير مرنة على المؤسسات تحدد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الأكفاء.
- ✓ وضع قيود على استقطاب الكفاءات والتخصصات العالية والنادرة من اسواق العمل الدولية.
- ✓ التوترات في علاقات سياسية خاصة دول الجوار تحد من فرص انتقاء العمالة الأكفأ

3.انتعاش اقتصادي: في حالة انتعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في موطن العمالة المطلوبة، تقل الخيارات بسبب ندرة وانخفاض عرض العمل، مما يشكل عائق في عملية الاختيار والتعيين

4.ضعف المركز المالي للمؤسسة: في ظل المنافسة في سوق العمل لا يسمح ضعف المركز المالي للمؤسسة من الاختيار الامثل بسبب ضعف رواتبها وحافزها.

5.تدخل العلاقات الشخصية: تفضيل الاقارب او الاصدقاء بسبب القرابة وليست الكفاءة في التعيينات وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.

6.عادات وتقاليد المجتمع: يرفض المواطنون في بعض بلدان العمل بعض الوظائف، لذا يتوجب على المنشأة توفير الأيدي العاملة اللازمة في تلك المجالات من أماكن أخرى.

7.عوائق مناخية وطبيعية: حيث تؤثر البيئة المناخية في عملية الحصول على الموارد البشرية من حرارة رطوبة وثلوج تدفع بعض الأشخاص الى عدم قبول العمل فيمثل هذه عمان الظروف

الفرع الثالث: خطوات الاختيار

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 أم الترتيب. ولكن بصفة عامة تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

1- المقابلة المبدئية:

عادة لا تأخذ المقابلة المبدئية شكل المقابلات بالمفهوم الواسع للمقابلة، إنما هي مقابلة تستغرق وقتا محدودا جدا عادة تجري هذه المقابلة مع المتقدمين بطلبات التوظيف، ويتم من خلالها الاستفسار صح عن بعض المعلومات الواردة في طلب التوظيف، واستفسار المتقدمين عن بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة أو بالوظيفة المعلن عنها¹

2- استيفاء طلب الاستخدام:

في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية، يبت طالب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام. وعادة ما تكون هذه طلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص بواسطة المنشأة.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة ادارة موارد بشرية، ط 4 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 110

وتصميم طلب الاستخدام ليست عملية عشوائية بل يتطلب الأمر اتباع أسلوب علمي باعتبار أن طلب الاستخدام هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة، والتي بدراستها تتضح قدرته ودرجة صلاحيته¹

3- اختبارات العمل:

هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة وينظروا لبعض إلى الاختبارات باعتبارها الوسيلة الموضوعية للاختبار على أساس الجدارة وصلاحية دون التأثير بالنواحي الشخصية والاجتماعية والبعد عن التحيز والمحاباة الشخصية ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى الأنواع التالية:

3.1. اختبارات الأداء تستهدف تلك الاختبارات تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين. ويمكن أن يكون الاختبار تحريرا أو شفويا أو عن طريق وضع الشخص في موقع وظيفي معين وملاحظة طريقة تصرفه وفي جوانب مهارية ومعرفية قيادية²

3.2. اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداما في تحديد مستويات الذكاء لدى المتقدمين بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الذكاء وحول العناصر الواجب قياسها واتخاذها كمؤشرات في تحديد مستويات الذكاء ومع أهمية هذه الاختبارات إلا أنها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد في اختبارات الذكاء لا تقيس درجة ولا الفرد للمؤسسة أو القدرة على القيادة أو إذا كان الفرد اجتماعيا ويميل نحو التعاون³

3.3. اختبارات الاستعدادات والقدرات إن الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها وهو في ضوء ذلك لكان من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة التي يكتسبها الشخص مثل القدرات اللغوية مثلا⁴

3.4. اختبارات الميول للعمل الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه، ويعتقد مؤيد هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يحصل على المعلومات الخاصة به بسرعة، كما أنه يفضل على غيره، ويؤدي التحاقه إلى ارتياحه نفسيا وتخصيص معظم جهده للتقدم فيه⁵

3.5. اختبارات شخصية تقيس هذه الاختبارات بعض أوجه شخصية الفرد أو مزاجه وهي قريبة شبه من اختبارات الميول من حيث أن كليهما لا يعطي الإجابة الصحيحة أو الخاطئة بدرجة واضحة حيث انه اختبارات الميول تصمم للتنبؤ فيما إذا كان الفرد يرغب في أداء مهمة معينة بينما اختبار الشخصية تصمم للتنبؤ فيما إذا كان الفرد له القدرة

¹ راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 147

² خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 133

³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 135

⁴ حسن راوية، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 152

⁵ حسن راوية، صلاح الدين عبد الباقي إدارة موارد بشرية، علي عبد العادي مسلم، مركز الاسكندرية، 2006 ص 176

على تقبل المواقف المعقدة ومدى اندماجه بالآخرين إن هذا النوع من الاختبارات غالبا ما يطبق على الأفراد الذين يرغبون في تسلم مواقع إدارية تتطلب علاقات شخصية فاعلة، ومرونة وقابليات اجتماعية و تكيفية¹

6.3. اختبارات الاتجاهات تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل وغيرها حيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل²

7.3. المقابلات الشخصية شاملة: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين سيجري معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية من طرف أغلبية المؤسسات والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للتوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة وتوجد عدة أنواع من المقابلات المقابلات الفردية الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط.³

8.3. التحري عن المتقدم: تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم سابقا وكذلك أصدقائه وأساتذته فبحكم اتصاها الطويل به يعتبرون في موقف أفضل لإعطاء فكرة صحيحة عن أخلاق وقدرة المتقدم ولا شك أن رأيهم في هذا الشأن يكونوا كبير القيمة إذا لم يكن فيه تحيز⁴

4. الترشيح للتعين: الترشيح للتعين قد تسفر عمليات التحري والاستعلام عن طالبي الوظائف، بهدف التأكد من صحة البيانات التي أدلوا بها، بالذات في طلبات الاستخدام تفاصيله عن استبعاد بعض المتقدمين وقد يوضع بعضهم في قائمة الانتظار انتظارا لمزيد من البيانات أو المعلومات عنهم التي قد تؤدي إلى استبقائهم أو استبعادهم نهائيا⁵

5. الفحص الطبي: يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للتوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنهم أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للتوظيفة غير ذلك على تكلفة موظفي المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع⁶

المطلب الثالث: التعيين

يمر الموظف بعدة مراحل من قبول مؤقت إلى دائم بحيث نتطرق إلى مفهوم التعيين ومراحله:

الفرع الأول: تعريف التعيين

هناك عدة تعريفات منها⁷:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، صفحة (89)

² حسن راوية صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ص 177

³ وسيلة حمداوي، مرجع سابق ص 95

⁴ أنور سعيد سلطان ادارة موارد بشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 162

⁵ أنور سعيد سلطان، مرجع سابق ص 165

⁶ لبرق رياض يوسف كركيا مرجع سابق ص 592

⁷ امينة جاب الله، مرجع سابق، ص 68

- ✓ هي تلك السياسة المرتبطة باتخاذ قرار السلطة المعنية باختيار مرشح ما للعمل في مؤسسة ما، ومن تم تحرير عقد العمل والذي يحدد العلاقة بين الطرفين طوال مدة العمل،
- ✓ هو انتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة في ضوء شروط ومواصفات محددة وتقييم هؤلاء الافراد وتعيين انسبهم وتمكينهم من اداء مهام وظائفهم بما يسعهم في تحقيق أهداف المؤسسة

الفرع الثاني: مراحل التعيين

ي تضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي¹:

1. إصدار القرار التعيين تتولى الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف
2. التهيئة المبدئية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحققها من خلال الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها، بالنسبة المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل من أجل تحقيق بنتائج ايجابية
3. متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: يوضع الموظف تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، من خلال الاختبار والملاحظة من قبل رئيسة المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصلة أو تحويله إلى عمل آخر
4. تثبيت الموظف وتمكينه بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

¹ منير زكريا أحمد عدوان مذكرة ماجستير حول: "واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، تخصص إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 50

المبحث الثالث: التدريب

إن الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير آنذاك، نتيجة التغيرات السريعة في العالم والتي شكلت ضغوطاً في كافة الاتجاهات على المؤسسات من أجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدرتها على مواجهة المنافسة بحيث تم المؤسسة بالتدريب لأنما ينفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في الإنتاجية بشكل عام.

المطلب الأول: ماهية التدريب

هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب وتظهر هناك تباينات في تعريفه من باحث إلى آخر، وعليه يمكن نذكر ما يلي:

الفرع أولاً: تعريف التدريب

هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى أكساب الفرد معلومات ومهارات جديدة وطرق عمل حديثة، كما يهدف إلى تطوير سلوكه واتجاهاته بالشكل الذي يجعله أكثر كفاءة وفعالية في أدائه¹

✓ هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط تعتمد ممارسته المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها²

✓ عرف Filippo التدريب بأنه: هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين³

* ويتداخل التدريب بمفهومه الواسع مع ثلاثة أوجه من النشاطات وهي⁴:

✓ **التعليم:** وهو أكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته

✓ **التطوير:** هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها

على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة

✓ **التدريب:** وهو توع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل برامج التدريب هي تعليم، وليس من الضروري أن يكون كل التعليم تدريبياً.

✓ ومنه، فإن هدف التدريب هو زيادة مهارة الفرد وتحسين أدائه، أما التعليم فهو الأعداد المنظم لجانب المعرفة

¹ فيروز زروخي، مقال حول: التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة "حالة مؤسسة موبيليس"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 2، جامعة الشلف 2014، ص 135

² سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، ط 3، دار وائل النشر عمان، 2008، ص 443

³ محمد فالصالح، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 172

⁴ لطيفة كلاخي زاهية توام، مقال حول: "دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سونالغاز بولاية البليدة"، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 09، العدد 3، 2021، ص 509

الفرع الثاني: أهمية التدريب

- يعد التدريب أحد أهم العمليات التي من خلالها يتم اعداد الكوادر البشرية وامدادها بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة بشكل يضمن تحسين الاداء وتحقيق أهداف المؤسسة، فيما تكمن أهمية تدريب العنصر البشري في مؤسسة¹:
- ✓ زيادة الانتاجية وتحسين الاداء النوعي على المستوى المنظمي سيما وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم واكسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره ايجابيا على زيادة وتحسين الانتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية
 - ✓ يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة روح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين ادائهم مما ينعكس على الابعاد المعنوية لديهم
 - ✓ يعتبر التدريب من الوسائل الايجابية في اعداد وتأهيل القوى البشرية قادرة ان تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة
 - ✓ يساهم التدريب في ترشيد القرارات الادارية ورفع ادائها بكفاءة وفاعلية
 - ✓ التدريب الفعال من شأنه ان يساهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالإشراف لا سيما وان حصيلة التدريب تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود

الفرع الثالث: أهداف التدريب:

يوجد ثلاث أهداف كالتالي²:

- 1.3 أهداف تدريبية عادية: هي الغايات التي يسعى التدريب الى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة، وتخص في الغالب الموظفين الجدد وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالأعمال التي سيقومون بها والنظم القانونية التي يخضعون لها والحقوق والواجبات، هذا النوع من التدريب لا يحتاج جهد ذهني وهي تساعد التنظيم على البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المحتاجة دون ان تحقق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الاداء
- 2.3 أهداف تدريبية لحل المشكلات: هذا النوع من الأهداف يبحث عن ايجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه افراد التنظيم وتعيق الاداء، ويتم ذلك عن طريق تدريب واعداد افراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق تقنيات علمية حديثة في معالجتها.
- 3.3 أهداف التدريب ابتكارية-ابداعية: تعتبر من اعلى مستويات المهام التدريبية فهي تهدف الى نقل المنظمة الى مستويات اعلى من الكفاءة والفعالية والخروج بها من الروتين. بحيث تضيف انواعا من السلوك والاساليب الجديدة لتحسين نوعية الانتاج وتخفيف تكاليف التدريب وبهذا فهي تستهدف تحقيق نتائج غير عادية ولم يسبق للتنظيم ان حققها

المطلب الثاني: الجوانب التنظيمية للتدريب

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، مرجع سابق، ص84

² حسن احمد الطنعاوي، "التدريب وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2013ص23

الفرع الأول: مكونات العملية التدريبية

تتكون العملية التدريبية من خمسة وهي ¹:

1. المدخلات: قد تكون المدخلات بشرية او مادية ،او معلومات او فنية وتمثل المدخلات البشرية في المتدربين الذين يراد اكسابهم معلومات ،او مهارات جديدة او اتجاهات ،والمدرين الذين يتولون مهمات التدريب، اما المدخلات المادية فتشمل المخصصات المالية التي تنفق على التدريب ،المباني ،والقاعات التي تعقد فيها البرامج كما تشمل ايضا الاجهزة والمعدات ،وسائر التسهيلات اللازمة للتدريب .ويختص النوع الثالث من المدخلات بالمعلومات، وتشمل البيانات الخاصة بالمتدرب ، والمنظمة او المنظمات التي ينتمون اليها اما المدخلات الفنية فتتعلق بطرق والاساليب التدريبية وخصائصها وتنوعها وملائمتها للموضوع

2. العمليات: وتبدأ هذه المرحلة بتحديد الحاجات التدريبية، ثم يليها عملية وضع الأهداف التي يتم في ضوءها تصميم البرامج التدريبية المناسبة، وتتضمن هذه المرحلة فعالية تنفيذ البرامج متابعتها وتقييمها

3. المخرجات: تتمثل في النتائج المتحققة من التدريب او التي تكون عادة على صورة اكتساب المتدربين معلومات او مهارات او اتجاهات وفق رؤية تطويرية معاصرة، بما يؤدي الى تحسين كفاءة الاداء ورفع مستوياته

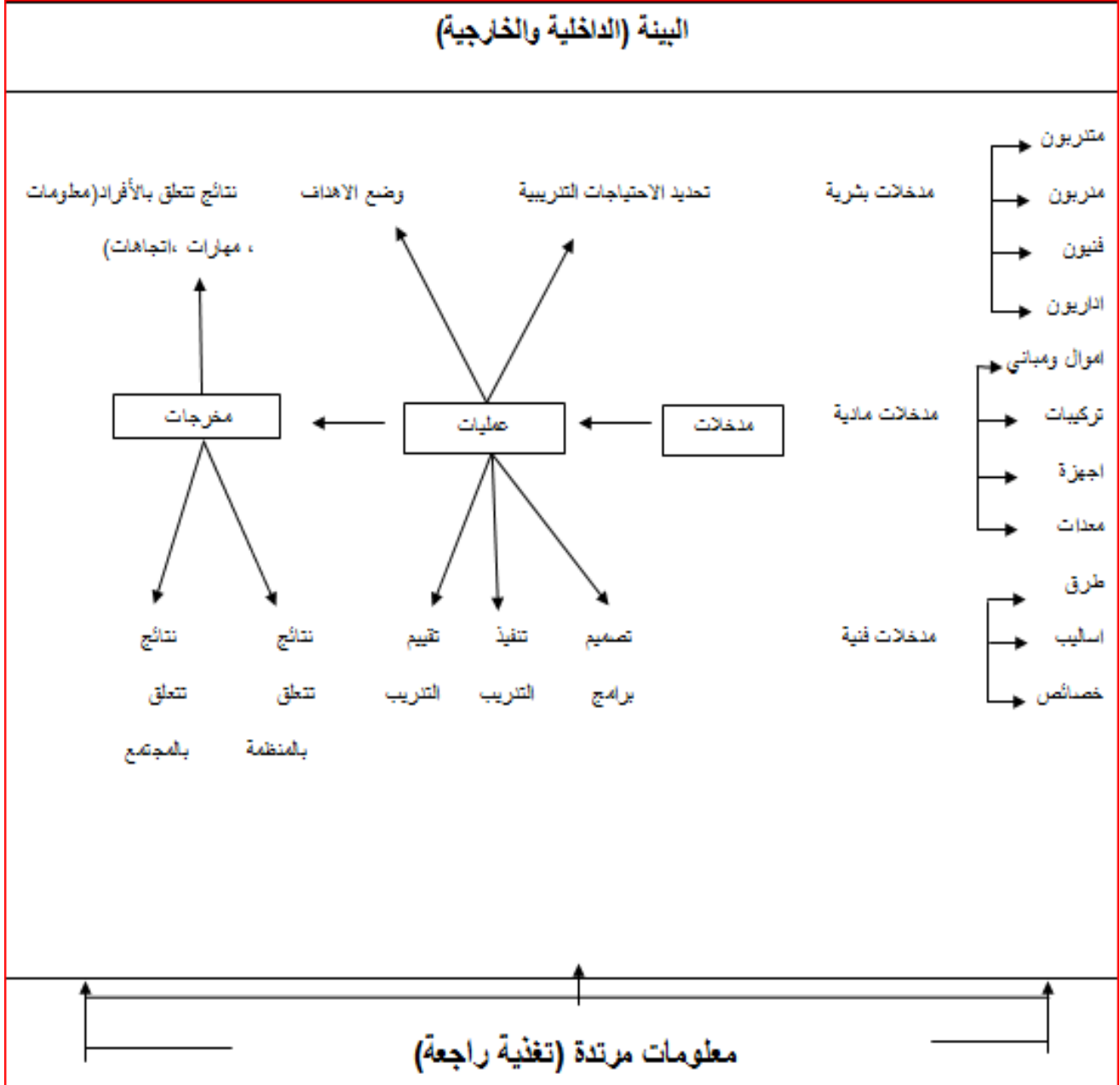
4. البيئة: يمكن تقسيم بيئة النظام التدريب الى بيئة داخلية وتشمل (حاجات الافراد، حاجات المنظمة الموارد المتاحة، نظريات العلوم السلوكية والتعلم الحديث) اما بيئة التدريب الخارجية فتشمل بعدين، بعد مجتمعي ويمكن حصره في النظام الاقتصادي والسياسي والقانوني والحضاري، وبعد تنظيمي يتعلق هذا البعد بالمنظمات العديدة والقائمة التي تخدم المجتمع كالمؤسسات وغيرها

5. التغذية الراجعة: وهي معلومات عن الاداء الفعلي او النتائج التي تحققها الانشطة المختلفة للنظام وتقوم بدور الرقابة وترد الى المدخلات او العمليات من المخرجات

¹ حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص47

*كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مكونات العملية التدريبية



المصدر حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص 47

الفرع الثاني: طرق وأساليب التدريب

هناك عدة طرق ونذكر منها ما يلي¹:

- ✓ **المحاضرات:** يقوم المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق او المفاهيم او استطلاع مشكلة، والهدف الرئيسي منها هو الاعلام، ومن مزاياها توفير الوقت بوجود تخطيط جيد وإلقاء بمهارة، ومن عيوبها ان المتدرب يكون مستمع فقط.
- ✓ **المناقشة الموجهة:** هي مناقشة المدرب المتدربين في الموضوع المطروح عن طريق الاسئلة من اجل الوصول الى الحل المطلوب، وتهدف الى تنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر.
- ✓ **التمارين التدريبية:** يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في كتب ودوريات او يكلفهم بأعداد مشروع او بحث، او يحدد لهم مشكلات او تمارين للتدريب على مهارة معينة
- ✓ **الزيارات الميدانية:** هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الاساسي وتهدف الى اتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات
- ✓ **الورشة التدريبية:** نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها بشكل جماعي لإنجاز مشروع معين وفق جدول منظم لوضع إطار العمل، يسفر عن انتاج تعليمي معين.
- ✓ **الاداء:** هي الطريقة التي يطلب فيها من المتدرب تحت ظروف محكمة اداء العمليات او المهارات التي يتم تدريبه عليها والاداء عبارة عن علم بالممارسة
- ✓ **التعليم المبرمج:** هو طريقة للتعلم الذاتي، وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب معارف ومهارات لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات، ويتم تصميم البرنامج لمادة يؤدي الى تعلم المتدربين حتى يتمكن من المعارف والمهارات المطلوبة
- ✓ **العصف الذهني:** توليد أكبر عدد ممكن من الافكار او الحلول التي يمكن توليدها، وتسجل هذه الافكار ليقوم رئيس المجموعة او الادارة بتقييمها
- ✓ **الندوة:** يشترك فيها المختصين الذين يعرضون وجهات نظر والمستمعين بحيث تقوم الندوة اساسا على المناقشة المتبعة بمعنى يكون هناك موضوع او مشكلة معينة هي محور الندوة.
- ✓ **تمارين سلة البريد:** يعطي المتدربون مجموعة من الملفات والاوراق والرسائل تلك التي سيطلب منهم في المستقبل التعامل معها في مكان عملهم ثم يقوم المتدربون باتخاذ الاجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة خطوة وبعدها تتم مقارنة النتائج
- ✓ **المحاكاة:** عبارة عن تصوير مختار للوقائع التي تناسب عرضه

¹ لينة بورقعة، هاجر عشاري، مذكرة ماستر حول: "دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر"، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8ماي 1954، قالة، 2019، ص (14-16)

* وهناك العديد من اساليب التدريب مثل التقارير والمؤتمرات ودراسة حالة الحلقات النقاش الدائرية المتبادلة، والحالة الحرجة وغيرها من اساليب التدريب

المطلب الثالث: اليات تطبيق وتقييم البرنامج التدريبي

الفرع الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية¹:

ان المهمة الاساسية لعملية التدريب هي توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات الافراد، بالإضافة الى توفير كل الاساليب التي تتعلق برفع اداء الفرد والمؤسسة ولضمان ذلك يتم تخطيط وتنفيذ مجموعة من الانشطة تعبر عن الاحتياجات الحقيقية التي تراعي المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وعند الاشارة الى عملية تخطيط الاحتياجات التدريبية، لا بد ان يكون تحليل هذه الاحتياجات على ثلاث مستويات:

✓ مستوى المؤسسة

✓ مستوى الوظيفة

✓ مستوى الفرد

يرجع تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة او في التنظيم الى وجود انحراف ما بين الوضعية الفعلية والوضعية المثلى او المتوقع الوصول اليها، وتمثل تلك الاحتياجات الفجوة ما بين الاداء الفعلي للعامل والاداء المطلوب منه) الاداء المتوقع ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

القصور او العجز في الاداء = الاداء المطلوب - الاداء

1. تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة: لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الاخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام ادارة موارد بشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف، وبإمكان الادارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الانتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل والحوادث، والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين وهكذا... حيث تلقى هذه المؤشرات ضوء على احتياجات التدريب كما ان هذا التحليل يساعد في تحديد الاطار العام لمحتوى واتجاهات واسبقيات ومواقع التدريب²

2. تحليل العمل او الوظيفة³: لا بد للمحلل للاحتياجات التدريبية الاطلاع على طبيعة الاعمال او طبيعة الوظائف التي تسند للفرد العاملين، والتي ترد في الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظائف، وذلك للتعرف على نوع التدريب

¹ احمد ماهر " ادارة موارد بشرية " دار الجامعة الاسكندرية، 2005، ص 326

² عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السلام " ادارة موارد بشرية مدخل استراتيجي " المؤسسة اللبنانية للكتاب الاكاديمي للنشر، 2009، ص 138

³ فيروز زروخي، مرجع سابق، ص 141

الذي يتناسب مع طبيعة الاعمال والمهام التي يؤديها العاملون ولا ينبغي ان يأخذ هذا التحليل عمقا او بعدا أكبر مما يجب.

* ويقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف لغرض تحليلها:

✓ الوصف الوظيفي: خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات الوظيفية

✓ مواصفات وظيفية: خلاصة للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفعالية

✓ قائمة بالواجبات: يشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام سواء البدوية او الالية او الذهنية

3. تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد: ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ودوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي، مدى تعاونه، حبه للعمل، اخلاصه وقدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الاخرين. ومن الضروري عند تحليل العامل، التعرف على أهدافهما إذا كانت تتفق او تتعارض أهداف التنظيم حيث يكون التدريب فعالا إذا ما اتفقت أهداف الفرد مع أهداف التنظيم وعلى هذا الاساس تبرز دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية¹

الفرع الثاني: مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بالخطوات الآتية²:

1. تحديد أهداف البرنامج:

✓ أهداف تدريبية عامة تحقق هدف التنظيم

✓ أهداف فرعية تلي احتياجات الوظيفة

✓ أهداف محدد تلي احتياجات اداء الفرد

2. موضوعات البرنامج تتضمن المحتويات العامة للبرنامج من حيث العنوان البرنامج، عناوين الموضوعات، والمحتوى الدقيق لكل موضوع

3. اساليب التدريب مثل الزيارات الميدانية، اسلوب المناقشة والحوار، التدريبات العملية، اسلوب المحاضرة، اعداد التقارير والبحوث

4. المواد التدريبية مثل الافلام، الشرائح، الشفافية، واوراق العمل التدريبية

5. النشاطات التدريبية مثل الزيارات والبحوث الميدانية والندوات المفتوحة

6. المدربون الزملاء المتميزون في العمل اساتذة جامعة خبراء واختصاصيون

7. ادارة البرنامج التدريبي:

¹ فيروز زروخي، مرجع سابق، ص 141

² حياة بلهادي، جيهان سرهود، مذكرة ماستر حول: دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم، الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2022، ص 50

1.7 مكونات البرنامج: يتكون البرنامج التدريبي من

✓ مشرف علمي مسؤول عن متابعة تنفيذ البرامج من الناحية العلمية

✓ مدير الدورة المسؤول عن متابعة نواحي الادارية وتوفير المستلزمات

✓ مساعد مدير المسؤول بالتعاون مع المدير وتوفير المستلزمات ومتابعة النواحي الادارية

2.7. مدة البرنامج على المدرب ان يراعي الوقت المخصص للبرنامج التدريبي وهناك مجموعة من الاعتبارات عند

تقسيم وقت البرنامج

3.7. مكان البرنامج يجب ان يكون مكان التدريب مجهز بكافة الوسائل والمستلزمات التدريبية مثل قاعة كبيرة

تصمم طريقة الجلوس المتدربين مع تعيين مكان المدرب

8. الحوافز: مثل منح المتدرب الافضلية للترقية الوظيفية، المكافآت المالية، اعطاء المتدرب شهادة التدريب

الفرع الثالث: مرحلة تقويم البرنامج التدريبي

*تطرقنا في هذا الفرع حول مفهوم وطرق تقويم البرنامج التدريبي على الشكل التالي:

1. مفهوم تقويم البرنامج التدريبي

1.1 التعريف اللغوي: يقول المختصون في اللغة العربية أنه يصح إطلاق أي من المصطلحين تقييم أو تقويم مع

اختلاف المراد في كل منهما:

✓ **مصطلح التقييم** هو إصدار حكم على عمل ما.

✓ **مصطلح التقويم:** هو تصويب الأمر إلى جانب إصدار الحكم.

*ومنه تستنتج أن مصطلح تقويم هو الأكثر شمولية من مصطلح تقييم

2. التعريف الاصطلاحي: هناك عدة تعريفات منها:

• هو مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق

الأهداف التي تم وضعها طبقا مؤسسة للاحتياجات التدريبية الفعلية¹.

هو التعرف على مدى تأثير التدريب في المشاركين داخل البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس

موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على

العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه التدريب في سلوك المشاركين، وفي اداء المنظمة.²

¹ كلاخي لطيفة، توام زاهية، مرجع سابق، ص 511

² رجم خالد، عوني بوجمعة، سعيد حدة، مقال حول: **تقييم فاعلية التدريب في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة ورقلة**، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية العدد 14، سنة 2018، ص 68

2. طرق تقييم البرنامج التدريبي:

تتعدد وتنوع الطرق المستخدمة في عملية تقويم البرنامج التدريبي وسنأتي على ذكر أهمها¹:

1.2. الاستقصاءات والاختبارات:

يدور المدخل الأول حول توزيع استقصاء على المتدربين عند نهاية البرنامج التدريبي وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، أما عن المدخل الثاني فإنه يقوم على أساس قياس المعرفة والمهارة التي يكتسبها المتدرب وذلك من خلال إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهايته

2.2 مؤشرات الأداء:

استخدام مؤشرات مختلفة للعمل ومقارنتها قبل وبعد انتهاء البرنامج، وقد تتم المقارنة على أساس معايير موضوعها سلفا تتم مقارنته بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ولكن هذا المدخل يتضمن قصورا أساسيا يتمثل في إنه لا تكون لدينا معرفة عما إذا كان نشاط التدريب قد أحدث تحسن في مؤشر الأداء أم أن هذا التحسن تم التوصل إليه كنتيجة تفاعل عوامل أخرى

3.2 قياس الأداء:

يكشف تقييم الأداء المهمات التي لم يستطع المتدرب إنجازها، وبين الأسباب التي أدت إلى عدم الإنجاز ويتقرر بعد ذلك إذا كان المتدربون بحاجة إلى مزيد من التدريب

4.2 السلاسل الزمنية:

يتم تجميع النتائج قبل وبعد التدريب على فترة دورية، ومن مزايا هذا الأسلوب إمكانية تحليل مدى استقرار عائد التدريب عبر الوقت، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للبرامج التي تركز على تحسين نتائج يمكن ملاحظتها مثل معدلات الحوادث، الإنتاجية، الغيب والتي تختلف بمرور الوقت

5.2 المقابلات الشخصية:

بهدف استطلاع الآراء عن قيمة وفائدة البرنامج التدريبي

6.2 الحفل الختامي:

يتم عقب انتهاء البرنامج مباشرة ويشترك فيه المشرفون على تنفيذ البرنامج والمدربون والمتدربون وذلك لتقييم ما تم إنجازه أثناء البرنامج ومعرفة آراء المشتركين فيه من ناحية المعوقات إن وجدت، والتي توصل إلى تعديلات يمكن إدخالها على المادة التعليمية وكذلك تطوير وتعديل أساليب التدريب بما يحقق الفعالية المطلوب.

¹ فطيس خضر العرنجي رسالة ماجستير حول: تحليل وتقييم البرامج التدريبية دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية Imc، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، دمشق 2004، ص 66-67

المبحث الرابع: تقييم أداء العاملين

حظي موضوع أداء العاملين اهتمام الباحثين والمفكرين باعتبار العامل البشري المحور الأساسي في جميع الإدارات وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، بحيث يعكس مدى كفاءة الافراد في أداء مهامهم ومسؤولياتهم المناطة بهم في المؤسسة التي يعملون بها، كما يعتبر أداء العاملين عاملا رئيسيا لتحقيق النجاح والتفوق في أي مؤسسة من خلال عملية التقييم.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

تطرقنا في هذا المطلب حول اساسيات الاداء ومعاييره والعوامل المؤثرة فيه، كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

تعددت المفاهيم بتعدد الآراء التي تناولنا هذا المفهوم لغويا واصطلاحيا حول الاداء تم الى مفهوم أداء العاملين

1 التعريف اللغوي: إن كلمة أداء مشتقة من الفعل ادى وأدى الشيء قام به ويقول أذى فلان الدين بمعنى قضاءه، أذى الشهادة أي ادلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به¹

2. التعريف الاصطلاحي:

- ✓ يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة²
- ✓ هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة³
- ✓ هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه⁴
- * ومنه أداء العاملين هو مفهوم أساسي في سياق بيئة العمل، حيث يشير إلى الأداء الذي يظهره أثناء تنفيذ مهامهم وواجباتهم في المؤسسة أو المنظمة التي يعملون فيها. ويتعلق أداء العاملين بكيفية تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية⁵.

¹ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، "التدريب الإداري الموجة بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2001، ص 42

² طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر عمان، 2007، ص 476

³ عبد الله بن درويش، سعد الغامدي مذكرة الماجستير حول: "تقوم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006، ص 7

⁴ سليمان الفارسي وآخرون، "إدارة موارد بشرية"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص 66

⁵ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، مرجع سابق ص 42

الفرع الثاني: أساسيات أداء العاملين

1. محددات الأداء: ترى "حسن راوية" بأنه هناك ثلاث محددات وهي¹:

1.1 الجهد: ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

2.1 القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهدا أكبر نحو الأداء المستمر

3.1 إدراك الدور أو المهمة: تنفي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور

2. عناصر الأداء: قسم "احمد الحسني" الاداء الى خمس عناصر²:

1.2 نوعية العمل: وتشمل الدقة والإتقان والبراعة على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء

2.2 كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز

3.2 المثابرة والثوق: ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه

4.2 الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتماماته وقيم واتجاهات والدوافع

5.2 الموقف: وهو ما تنصف به البيئة تنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية

3. معايير الأداء: وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي³:

1.3 الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة

2.3 الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات والإمكانيات الأفراد،

3.3 الوقت: مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن

4.3 الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، مع الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامه لتحقيق الأهداف

¹ راوية حسن، إدارة موارد بشرية، الدار الجامعية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص216

² أحمد الحسني، "علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين"، ط1، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، 1994، ص72

³ زياد سعيد الخليفة مذكرة ماجستير حول: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان القوة المسلحة، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص(72-73)

الفرع الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء:

*صنف WILL العوامل البيئية المؤثرة على الأداء إلى صنفين وهي كالتالي¹:

1. العوامل الخارجية: التي تؤثر على أداء الفرد وانتاجية وهي قسمين:

1.1 العوامل البيئية غير الملموسة: لديها عاملين هما:

1.1.1 الحوافز: تشمل (التعويضات المادية وغيرها التغذية الراجعة، السياسة الداعمة وان يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد)

2.1.1 أنظمة المنظمة: يشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والاتصال

2.1 العوامل البيئية الملموسة: لديها ثلاث عوامل هم:

1.2.1 الدعم الذهني: يشمل مساعدات أدلة العمل والتوثيق

2.2.1 الأدوات: تشمل الحواسيب المستخدمة والبرمجية وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك UCRS والآلات الحاسبة والآليات

3.2.1 البيئة المادية: تشمل (الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث)

2. العوامل الداخلية: التي تؤثر على أداء الفرد وهي قسمين:

1.2 المعرفة والمهارات: تشمل (التدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والاشراف)

2.2 القدرات المتأصلة: تشمل (الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل والتعليم والذوق والحوافز الداخلية)

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي مؤسسة لأنه يبين نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين كما تحدد بنا أنا عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم

الفرع الأول: مفهوم تقييم الاداء

*تعددت المفاهيم واختلفت التعاريف حول هذا الموضوع وستتطرق إلى بعض منها:

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم والأساليب القياس والنماذج، دار النهضة، عمان 2001، ص275

- ✓ دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى¹.
 - ✓ هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجه، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة²
 - ✓ هي العملية التي يتم بموجبها تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية، واستخدامها لأبرز نقاط القوة والضعف في أداء الافراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية³
- *من خلال التعاريف السابقة نستطيع تعريف تقييم الأداء على أنه: " نظام او عملية تسعى المؤسسة من خلالها الى تحديد مستوى العاملين لديها وتحديد نقاط القوى والضعف للمؤسسة واتخاذ جملة من القرارات تساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة"

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

- إن عملية تقييم أداء العاملين تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وهي عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل، وتتحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وفق المستويات التالية⁴:
1. الأهداف على مستوى المؤسسة: تذكر منها
 - ✓ خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي
 - ✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
 - ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
 - ✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، بحيث على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، (التدريب، التحفيز، الترقية، تخطيط القوى العاملة).
 2. الأهداف على مستوى المديرين: تذكر منها
 - ✓ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

¹ الهاني عاشور، "أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2016 ص 189

² نفس المرجع السابق، ص 588

³ كمال بربير، مرجع سابق، ص (182-183)

⁴ الهاني عاشور مرجع سابق ص 590

- ✓ مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى
- ✓ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيارة التعارف بين المدير والموظفين
- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي

3. الأهداف على مستوى العاملين: تذكر منها

- ✓ إن زيادة شعور العاملين بالعدالة مما يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، والعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليقربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنويا ومكافأاتهم مالية
- ✓ إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم
- ✓ تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، بحيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل
- ✓ إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم مع ما كان متوقعا منهم

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

* يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء الى طريقتين هما:

1. الطرق التقليدية: تقسم هذه الطرق الى أربع وهي كالتالي¹:

1.1 **طريقة المقاييس المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من ابسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات والخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين، ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية، ثم يبدأ الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يتحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم أخيرا يتم تجميع الدرجات التي تحصل عليها الفرد في جميع السمات او الخصائص.

1.2 **طريقة الترتيب:** تقضي طريقة الترتيب ان يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا ومن الأفضل الى الأسوأ طبقا للمستوى العام تساهم هذه الطريقة في جال طريقة ترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سيماء وخاصية بباقي المرؤوسين مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة

1.3 **طريقة القوائم:** يقوم الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين و ثم يختار التي تصف أداءه

¹ كمال بربر ، مرجع سابق ، ص 182

4.1. طريقة التوزيع الإجباري: وفقا لطريقة توزيع الإجباري يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتبوا كل مجموعة حسب موقعها أو مراكزها كأن يضع 15% أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى و25% في المجموعة التي تليها وهكذا ويجري تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقا للمستوى العام لأدائهم.

2. الطرق الحديثة: أبرز الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء العاملين هي ¹ :

1.2 طريقة التقييم على أساس النتائج: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة نسبيا المتبعة في تقييم أدائه التي يمكن تلخيصها إجمالاً فيما يلي:

- ✓ يقوم الرئيس المباشر بالإجماع بمرؤوسيه من أجل تحديد نتائج الواجب الوصول إليها والمدة الموافقة لتحقيقها
- ✓ يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساندة المرؤوس من خلال تقديم النصائح وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ والتأكد من سلامة إنجاز وفق الخطة المحددة
- ✓ عند انتهاء المدة المتفق عليها عمليات تقييم الأداء ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته على العمل

* إن استخدام هذه الطريقة في قياس الأداء يخلق جواً مناسباً من التعاون والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية على مجالات إيجابية مثمرة كما تشيع هذه الطريقة أو روح الطمأنينة والأمان في نفوس العمال وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء

2.2 طريقة الوقائع الحرجة: تركز الطريقة على تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والمؤثرة في أداء الأفراد سواء من حيث النجاح أو الإخفاق وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها في العمل بحيث يقوم القائمون على التقييم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد الوقائع التي تحدث للفرد خلال عمله وبعد هذا التسجيل تقوم الجهة المسؤولة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث وأهميتها النسبية وذلك يستخرج المعدل الأخير الذي تعبر عن كفاءة الفرد من عدمها

* ونشير هنا أن هذه الطريقة تتطلب كفاءة عالية للرؤساء المباشرين إذا يتطلب منهم الأمر القيام بملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم للوقوف على الأعمال التي يقومون بها وتحليل أسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

3.2. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة على قياس أداء العمال بالمؤسسة على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد، حيث يقوم مثلا وممثلين عن هذه الأخيرة بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه له بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل في نطاق إشرافه بعدها يقوم ممثل إدارة الأفراد بصيانة هذه الإجابات وتضمينها في أحد التقديرات ممتاز جيد مقبول غير مرضي

رغم كون هذه الطريقة تؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن الفرد موضوع التقييم أفضل من تقديم معلومات كتابية غير أنه يعاب عليها كونها تستغرق وقت طويلاً لإنهاء عملية تقييم بالإضافة إلى أن قياس أداء العامل دون مقابلة قد يؤثر على سلامة نتائج موضعيتها

¹ نفس المرجع السابق ص 183

*ومن هنا يمكن القول إن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة وقدرة وكفاءة قسم إدارة أفراد بالمؤسسة لاستخلاص نتائج مرضية وسليمة

4.2. طريقة الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة بالاتفاق بين العمال والمشرف على مجموعة من الأهداف المعينة التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محددة ويقاس أداء الموظف بناء على نسبة إنجازه لهذه الأهداف

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل الى عموميات حول التوظيف الاستقطاب والاختيار وتعيين الموارد البشرية وتدريبها في المؤسسة العمومية الاقتصادية ،حيث تم تبيان الدور الرئيسي الذي تلعبه سياسة التوظيف على أداء العاملين ،ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة النظرية ان سياسية التوظيف بدأ من مرحلة الاستقطاب الى التدريب تحتل مكانة هامة في المؤسسة وتأثر تأثير مباشر على أداء العاملين كما ان هناك عدة دراسات تناولت الموضوع الذي تطرقنا له وقمنا بمقارنتها مع دراستنا التي اكثر عمقا وتحليلا وهذا ما سنحاول تأكيده في الجانب التطبيقي



الفصل التطبيقي
دراسة حالة مؤسسة
سونلغاز



تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل النظري إلى مختلف وأهم جوانب موضوع سياسة التوظيف ومختلف المفاهيم التي جاء بها مختلف الباحثين والرواد الذين بينوا مدى أهميتها في المنظمة، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة هذا الموضوع في مؤسسة التوزيع سونلغاز -الأغواط- وذلك من أجل معرفة توجهاتهم بالنسبة لسياسة التوظيف وأهم الأبعاد التي تركز عليها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الجانب العلمي والمنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ودراسة النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق لمؤسسة سونلغاز الأغواط، وذلك من خلال التعريف بها وسنلقي الضوء على مهامها وأهدافها، كما سنتناول هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمديرية التوزيع الأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابعا لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

أولاً: مهام مؤسسة سونلغاز

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

أ. المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما قد يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ب. المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

ثانياً: أهداف مؤسسة سونلغاز

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا للكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: تخطيط الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأساليب التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وإسقاطها على أرض الواقع من خلال التعرض للتساؤلات والفرضيات المنطلق منها في دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -الأغواط-، مع تحديد النموذج المقترح للدراسة ميدانيا والتعريف بمتغيراته وأبعاده وذلك بما يتوافق مع الجانب النظري.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم إشكالية وفرضيات الدراسة المستمدة من خلال الدراسات السابقة، فضلا عن نموذج الدراسة.

الفرع الأول: إشكالية الدراسة:

1. إشكالية الدراسة:

1.1 الإشكالية الرئيسية : هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

2.1 التساؤلات الفرعية:

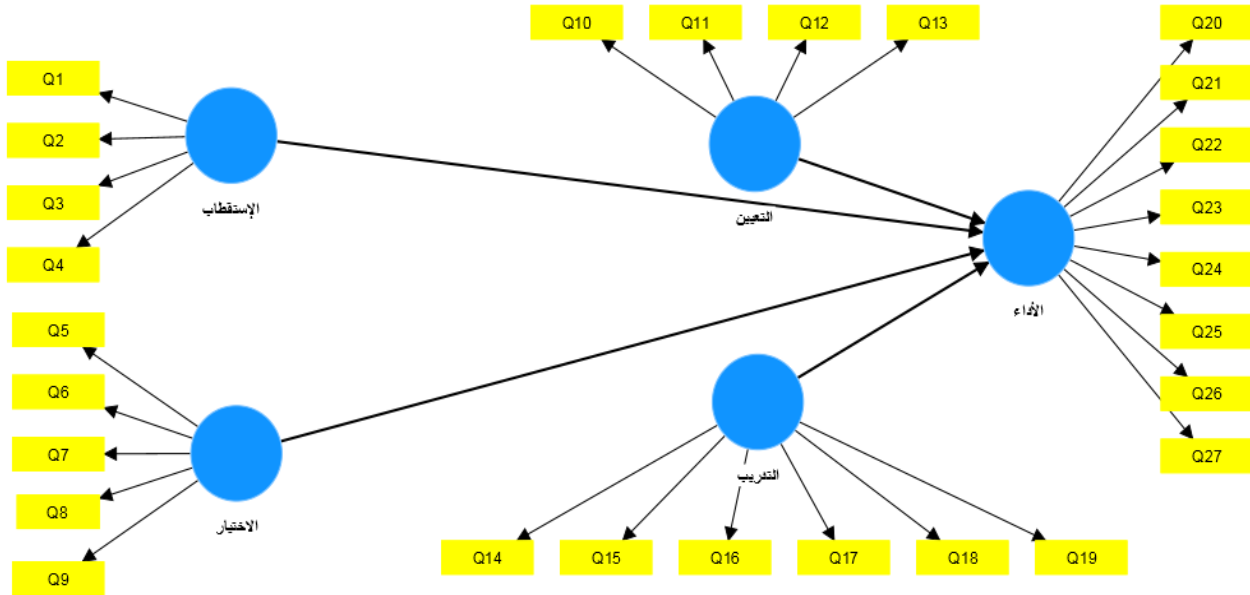
من منطلق الإشكالية تتفرع مجموعة من التساؤلات هي على النحو التالي:

- ✓ **التساؤل الفرعي الأول:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة الاستقطاب على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
- ✓ **التساؤل الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة للاختيار على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
- ✓ **التساؤل الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة لمرحلة التعيين على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
- ✓ **التساؤل الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر ذو دلالة لمرحلة للتدريب على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
- ✓ **التساؤل الفرعي الخامس:** هل توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في تأثير سياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط في وجود متغيرات معادلة للعلاقة بينهما والمتمثلة في عناصر البيانات الشخصية

المصدر : من اعداد الطالبين استنادا للدراسات السابقة

ولتوضيح أكثر حول نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) و بالاستعانة ببرنامج SMART PLS (نسخة 4.0) نستعين بالشكل التالي :

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام SMART PLS (نسخة 4.0)

*من خلال هذا الشكل نلاحظ أن النموذج يركز على حالتين للمتغيرات المدروسة أولها المتغير المستقل (المسار المهني) بأبعاده (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب) والمتغير التابع الأداء.

الفرع الثالث: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2. الفرضيات الفرعية:

من منطلق الفرضية الرئيسية تتفرع الى مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة الاستقطاب على الأداء لدى عمال

مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة للاختيار على الأداء لدى عمال مؤسسة

سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة لمرحلة التعيين على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة لمرحلة للتدريب على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة** لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في تأثير سياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط في وجود متغيرات معادلة للعلاقة بينهما والمتمثلة في عناصر البيانات الشخصية
- ✓ **المجال الزمني المستغرق: من فيفري إلى شهر ماي 2023.**
 1. **المجال المكاني:** مؤسسة سونلغاز -الأغواط-.
 2. **المجال البشري:** عمال مؤسسة سونلغاز -الأغواط-.
 3. **المجال الموضوعي:** سياسة التوظيف والأداء على مستوى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
 4. **المجال المعرفي:** المعلومات المقدمة من مصلحة تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، بالإضافة إلى استمارة الاستبيان.

خامسا: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام طريقة دراسة حالة لدراسة الأثر بين سياسة التوظيف وأداء العاملين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الجانب الميداني للدراسة وذلك من خلال تصميم استبانة خاصة بالعمال، حيث تناولت في الجزء الأول معلومات عن عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيتكون من سياسة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب) والأداء، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 و Smart PLS4.

المطلب الثاني : صدق وثبات الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى:

- ✓ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين من حيث (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) باعتبارها معلومات أساسية وصفية.
- ✓ **القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرين وهي على التوالي:
الجزء الأول: سياسة التوظيف:

✓ **المحور الأول X1:** الاستقطاب ويتكون من أربع عبارات.

✓ **المحور الثاني X2:** الاختيار يتكون من خمس عبارات.

✓ **المحور الثالث X3:** التعيين يتكون من أربع عبارات.

✓ المحور الرابع X4: التدريب ويتكون من ست عبارات.

الجزء الثاني: الأداء: ويتكون من تسع عبارات.

كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

البيان	البعد	رقم العبارة	الرمز
سياسة التوظيف	الاستقطاب	من 1-4	من Q1 إلى Q4
	الاختيار	من 5-9	من Q5 إلى Q9
	التعيين	من 10-13	من Q10 إلى Q13
	التدريب	من 14-18	من Q14 إلى Q18
الأداء		من 19-27	من Q19 إلى Q27

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء معلومات الاستبيان.

2. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

قامت الطالبتين بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق رقم (02) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الطالبتين بإجراء تعديلات التي اتفق عليهما المحكمون مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله أنظر الملحق (01).

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى توافق واستقرار نتائج الاستبيان إذا طبقت في ظروف مماثلة أكثر من مرة وقد تم استخدام ألفا كرونباخ لنقيس مدى تناسق إجابات المستجيبين، ويفسر ألفا كرونباخ بأن عامل الثبات الداخلي بين الإجابات وتتراوح قيمته بين (0 و 1) ويكون ألفا كرونباخ مقبولا عند 60% وما فوق وقد كانت النتائج المتوصل لها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتائج عامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
01	سياسة التوظيف	19	0.931
02	الأداء	8	0.843
	المجموع	27	0.942

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS (نسخة 26). أنظر الملحق رقم (03)

✓ التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات للمتغيرات (سياسة التوظيف والأداء)

تجاوزت 0.6 والنسبة الإجمالية لهذا المعامل بلغت 0.942، يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات والاستقرار

الجيد وعليه فإن أداة القياس تتمتع بالمصداقية التامة، أي يمكننا الاعتماد على الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: الدراسة الوصفية للعينة

من أجل هذا المطلب يتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، وتحليل خصائص العينة والتوزيع الطبيعي للعينة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل قياس أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية، تم اختيار مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة سونلغاز -الأغواط-، وقمنا بإعداد الاستبيان على مراحل ووضع أوليا وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي -الأغواط- وبناء على آرائهم تم تصحيح الأخطاء، تم تنفيذ الاستبيان لعينة مكونة من 65 موظف، حيث تم استرجاع 56 منها فقط.

ثانياً: تحليل خصائص العينة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام SPSS26 ومخرجات البرنامج موضحة في الملحق (04).

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	45	80.4
أنثى	11	19.6
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26 أنظر الملحق 04

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات EXCEL على ضوء الاستبيان.

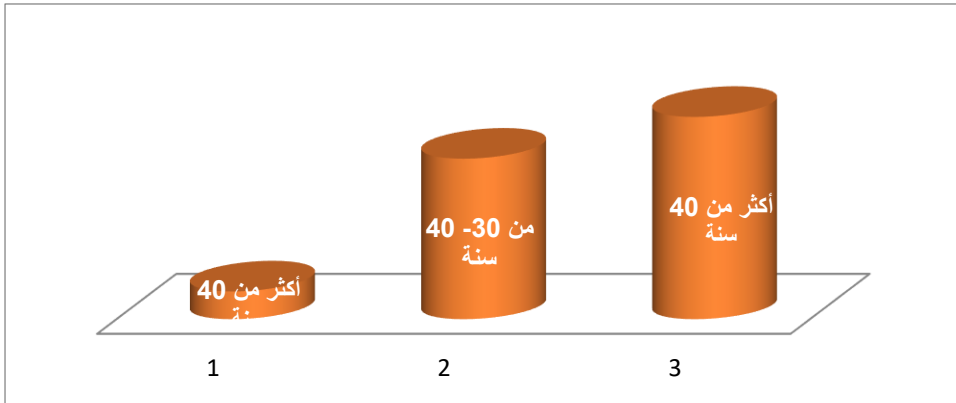
✓ التحليل: يتضح أن معظم مفردات العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم 45، بينما بلغ عدد الإناث 11، من الملاحظ أن هناك تباعد بين نسبة الموظفين من الذكور والإناث وظهر ذلك خلال فترة توزيع الاستبيانات.

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	7.1
من 30-40 سنة	23	41.1
أكثر من 40 سنة	29	51.8
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26 أنظر الملحق 04

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب السن



المصدر: مخرجات EXCEL على ضوء الاستبيان.

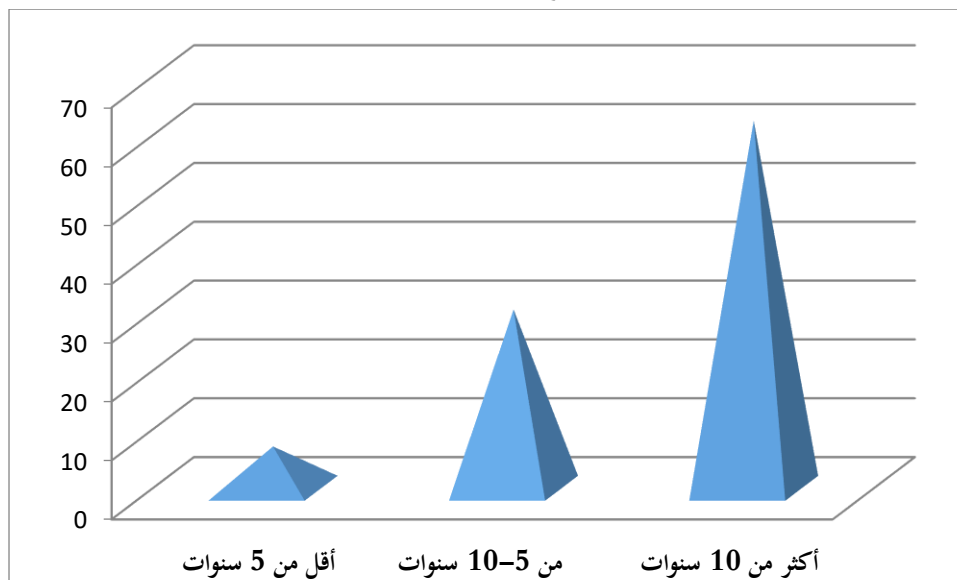
✓ التحليل: يتبين لنا أن الفئة العمرية (الأكثر من 40 سنة) هي التي تمثل أعلى نسبة قدرت ب 51.8% من حجم العينة وهذا يبين أن مؤسسة سونلغاز -الأغواط-، تعتمد أكثر على هذه الفئة العمرية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
7.1	4	أقل من 5 سنوات
30.4	17	من 5-10 سنوات
62.5	35	أكثر من 10 سنوات
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26 أنظر الملحق 04

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26 أنظر الملحق 04

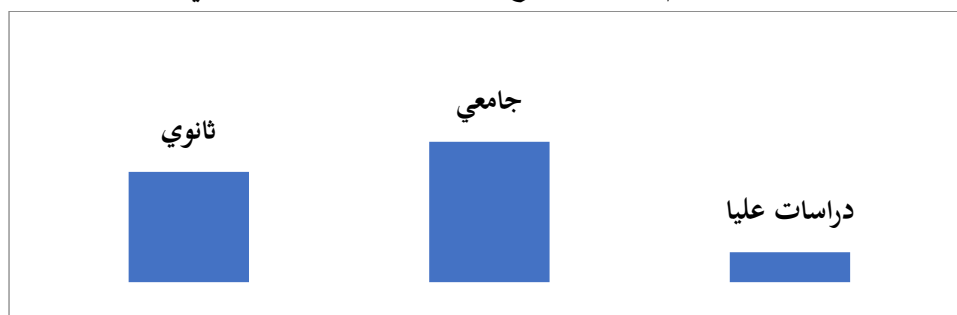
✓ التحليل: نلاحظ أن أغلبية الموظفين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات ما يعادل نسبة 62.5% وهذا ما يمكن تفسيره بأن موظفي مؤسسة سونلغاز -الأغواط-، يمتازون بالمعرفة الجيدة نظرا لأقدميتهم والخبرة المكتسبة، كما أننا نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات 7.1% أي أنها تعتمد كذلك على المهارات الشبائية.

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	22	39.3
جامعي	28	50
دراسات عليا	6	10.7
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26 أنظر الملحق 04

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26 أنظر الملحق 04

✓ التحليل: يتبين لنا أن المستوى التعليمي الغالب في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-، هو الجامعي بنسبة 50% أي أن أغلب موظفيها متحصلين على شهادات جامعية.

المبحث الثالث: تحليل ودراسة النتائج

يعتبر التحليل بالأساليب الإحصائية أداة أساسية للباحثين في شتى المجالات ومع ظهور أجهزة الكمبيوتر والبرامج الإحصائية توسع تطبيقها بشكل كبير، وسنقوم في هذا المبحث بوضع أساس يمكننا من فهم أحد أنواع أدوات التحليل الإحصائي الذي يسمى بمربعات الصغرى الجزئية الهيكلية PLS وذلك بالاستعانة ببرنامج SMART لدراسة تأثير سياسة التوظيف على المسار الأداء لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية وتحديدًا بمؤسسة سونلغاز -الأغواط-.

المطلب الأول: النمذجة باستخدام المعادلات البنائية

الفرع الأول: مفهوم النمذجة البنائية SEM

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية الأسلوب الأحدث في بحوث التربية وعلم النفس والاقتصاد والطب وغيرها، وهو الأكثر ملائمة لها حيث توصف النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM (structurel equation modling) بكونها الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات، تمكن من اختبار نماذج القياس وأدواته التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المقاسة كميًا، عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتطورة القائمة على أساس التحليل العملي التوكيدي، لاختبار الصدق البنائي لأدوات القياس التي تتضمنها النماذج النظرية، تتكون من مجموعة المؤشرات لتمثل بذلك منهجية النمذجة نظامًا متعدد المراحل يضم:

- تحليل المسار PA .Path analyses
- التحليل العاملي التوكيدي CFA .Confermatory factoriel analyses
- تحليل الانحدار المتعدد ANOVA .النموذج المتكامل AMOS¹.

الفرع الثاني: أهداف البحث بالنمذجة

إن الهدف الأساس لاستخدام النمذجة SEM يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصوره بأبعاده والكشف عن العلاقات فيما بينها او بينها وبين بقية الظواهر، وتحديد فإن استخدام النمذجة يهدف الى:²

- ✓ التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها
- ✓ دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- ✓ إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض؛
- ✓ إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك؛
- ✓ التحكم في أخطاء القياس

المطلب الثاني: الدراسة الاستكشافية باستخدام منهجية PLS

و هنا يتم التطرق إلى أداة صدق التقارب وصدق التمايز وكذلك مؤشرات جودة النموذج (GOF, Q^2, F^2, R^2) وسمى ايضا بمؤشرات ملائمة النموذج إذ تعتبر ركيزة أساسية في تبني أسلوب النمذجة بالمعاملات البنائية .

الفرع الأول: تقييم نموذج القياس

1.الصدق التقاربي

صدق التقاربي هو مدى تقارب وتوافق الاسئلة مع بعضها البعض، فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي معامل التحميل FactorLoading، الموثوقية المركبة (CR)، التباين المستخرج (AVE). الموضحة في الشكل التالي:

¹ عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة المقاييس في البحوث النفسية والتربوية -نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد2، العدد3، سطيف2، الجزائر، 2016، ص67.

² عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، نفس المرجع، ص68.

الجدول رقم (07): أدلة صدق التقارب

مجال القبول	التعريف	المؤشر
أكبر من 0.70	مؤشر توافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض.	معامل التحميل FactorLoading
أكبر من 67.0	يشير على اتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيه الفاكرونباخ بالاضافة انه مستحدث.	الموثوقية المركبة Composite Reliability
أكبر من 0.50	صحة التقارب على مستوى النموذج (القيمة المتوسطة الكبرى لتحميلات المربعة المرتبطة بنموذج).	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على Joseph Hair JR and Tomas M. Hult, A primer on least squares. Structural equation modeling PLS – SEM), 2 ed. Sage Los Angeles, 2017, p 65-83

1-1- معامل التحميل FactorLoading :

إن هذا المؤشر يقيس كم نسبة السؤال من 100% أي كل سؤال يجب أن يساوي على الأقل أو يتجاوز 70% لكي نعتد على هذا السؤال في المحور، و الجدول التالي يوضح معاملات التحميل للمتغيرات النموذج.

الجدول رقم (08) : نتائج معامل التحميل FactorLoading

المؤشر	العبارات	FactorLoadin
مجال القبول		أكبر من 70%
الاستقطاب	Q1	0.722
	Q2	0.652
	Q3	0.749
	Q4	0.456
الاختيار	Q5	0.838
	Q6	0.876
	Q7	0.756
	Q8	0.801
التعيين	Q9	0.768
	Q10	0.889
	Q11	0.816
	Q12	0.774
التدريب	Q13	0.818
	Q14	0.600
	Q15	0.845
	Q16	0.836
	Q17	0.741
	Q18	0.873
الأداء	Q19	0.808
	Q20	0.755
	Q21	0.775
	Q22	0.678
	Q23	0.688
	Q24	0.738
	Q25	0.732
	Q26	0.691
	Q27	0.509

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام 4 SMART PLS ، أنظر الملحق رقم 05

✓ التحليل : من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن مؤشرات العبارات التالية :

(Q2, Q4, Q14, Q22, Q23, Q26, Q27) معاملات تحميلهم الخارجي أقل من 0.7، وعليه حذف

هذه العبارات، لأن التباين المشترك بين المتغير ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس.

الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability -2-1

الجدول رقم (09): نتائج الموثوقية المركبة Composite Reliability

المؤشر	Composite Reliability
مجال القبول	أكبر من 67%
الاستقطاب	0.581
الاختيار	0.874
التدريب	0.893
التعيين	0.854
الأداء	0.859

المصدر : من إعداد الطالبان باستخدام SMART PLS 4، انظر الملحق رقم(06)

✓ **التحليل** : من خلال الجدول أعلاه ، أن معاملات CR للاختيار والتدريب والتعيين والأداء معنوية و مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.67، و هذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج المستعمل. أما بالنسبة للاستقطاب فلا يحقق هذا الشرط.

3-1 متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

متوسط التباين المستخرج هو من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج.

الجدول رقم (10): نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

المؤشر	Average Variance Extracted(AVE)
مجال القبول	أكبر من 0.50
الاستقطاب	0.431
الاختيار	0.655
التدريب	0.623
التعيين	0.681
الأداء	0.490

المصدر: من إعداد الطالبة من إعداد الطالبتين باستخدام SMART PLS 4، انظر الملحق رقم (06)

✓ **التحليل** : من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم معاملات (AVE) للاختيار والتدريب والتعيين معنوية ومقبولة إحصائيا لأن قيمتها أكبر من 0.50، مما يدل على أن كل متغير يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراتته وبالتالي صدق تقارب قد تحقق في النموذج. أما بالنسبة للأداء والاستقطاب فلا يحققان هذا الشرط.

2- أدلة صدق التمايز Discriminant Validity

هو مدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن المحاور الأخرى، وهكذا فإن إثبات صدق التمايز يعني أن المحور هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها المحاور الأخرى وهناك معيارين لتقييم صدق التمايز وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (11): أدلة صدق التمايز

المؤشر	التعريف	مجال القبول
مؤشر التوافق Cross loading	مؤشر قياس تباين الأسئلة عن بعضها البعض	_____
ارتباطات التغيرات نموذج القياس variablecorrelation	مؤشر قياس مدى تبين المحاور عن بعضها البعض.	_____

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Joseph FHair JR and Tomas M.Hult ..A primer on partial least squares. Structural equation modeling (PLS – SEM), 2 ed. Sage Los Angeles, 2017, p 65-83

1-2 مؤشر التوافق **Cross loading**: ولتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن مالا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بان تكون قيمة العلاقة بين السؤال و متغيره أكبر من علاقته بمتغير آخر لكي نقول أن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق مع نموذج دراستنا و الجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم (12): نتائج مؤشر التوافق Cross loading

الأداء	سياسية التوظيف				
	التدريب	التعيين	الاختيار	الاستقطاب	
0.307	0.726	0.509	0.508	0.723	Q1
0.292	0.273	0.291	0.482	0.749	Q3
0.531	0.603	0.618	0.838	0.443	Q5
0.897	0.482	0.554	0.876	0.592	Q6
0.512	0.580	0.671	0.756	0.441	Q7
0.561	0.691	0.635	0.801	0.637	Q8
0.443	0.629	0.601	0.768	0.596	Q9
0.560	0.774	0.889	0.666	0.472	Q10
0.448	0.594	0.816	0.653	0.530	Q11
0.458	0.664	0.774	0.552	0.386	Q12
0.454	0.600	0.818	0.630	0.314	Q13
0.549	0.845	0.669	0.608	0.504	Q15
0.668	0.836	0.568	0.552	0.364	Q16
0.504	0.741	0.474	0.441	0.213	Q17
0.705	0.873	0.649	0.598	0.381	Q18
0.574	0.808	0.638	0.663	0.361	Q19
0.755	0.577	0.559	0.593	0.415	Q20
0.775	0.588	0.577	0.609	0.402	Q21
0.738	0.532	0.355	0.373	0.250	Q24
0.732	0.498	0.265	0.368	0.207	Q25

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام 4 SMART PLS، انظر الملحق رقم(08)

2-2 ارتباط متغيرات نموذج القياس variable correlation: نقيس اختلاف الأبعاد، و يجب ان تكون قيمة

كل بعد و نفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول أن الأبعاد مستقلة.

الجدول رقم(13):نتائج ارتباط متغيرات نموذج القياس variable correlation

سياسة التوظيف				الأداء	المتغيرات
التعيين	التدريب	الاختيار	الاستقطاب		
				0.700	الأداء
			0.656	0.400	الاستقطاب
		0.659	0.400	0.658	الاختيار
	0.789	0.733	0.453	0.741	التدريب
0.825	0.803	0.758	0.517	0.585	التعيين

المصدر: من اعداد الطالبين بإستخدام SMART PL 4، انظر الملحق رقم(8)

✓ يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة علاقة المتغيرات بنفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير آخر وعليه نقول إن هذه المتغيرات مستقلة.

الفرع الثاني: تقييم النموذج البنائي

بمجرد أن نتأكد أن تدابير المحاور ذات موثوقية وصلاحية، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين المحاور وفي هذا المطلب سنقدم مجموعة من المؤشرات التي ينبغي استخدامها لتقييم النموذج البنائي، وقد تم الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (14): مؤشرات تقييم النموذج البنائي

المؤشر	التعريف	مجال القبول
معامل التحديد R^2 R-square	مؤشر قياس شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع .	حسب Chin, 1998 : - أكبر من 0,67 التأثير كبير. - بين 0,33 و 0,67 التأثير متوسط - و أقل من 0,33 التأثير ضعيفة
معامل التأثير F^2 f-square	مؤشر قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.	حسب Cohen (1988): - $F^2 \geq 0.3$ حجم الأثر كبير - $0.15 \geq F^2 > 0.3$ حجم الأثر متوسط - $0.02 \geq F^2 < 0.15$ حجم الأثر ضعيف - و $F^2 < 0.02$ لا يوجد أثر.
مؤشر القدرة التنبؤية Q^2	مؤشر قياس قدرة تنبؤ المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.	يجب أن يكون أكبر من 0.
مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF Goodness-of-fit index	ومؤشر يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة.	أقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط أكبر من 0.36 عالي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Joseph Hair JR and Tomas M. Hult ..Aprimer on paleast squares. Structural equation modeling PLS – SEM), 2 el. Sage los angeles, 2017, p 65–83.

1- مؤشر معامل التحديد R^2 (R-square):

هو معامل للقياس القدرة التنبؤية التي إستخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج وهو يمثل مقياسا للتنبؤ في العينة.

الجدول رقم (15): نتائج مؤشر معامل التحديد R-square

المتغير	R-square	R-square Adjusted	التفسير
الإبداع	0.587	0.554	التأثير متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام SMART PLS 4، انظر الملحق رقم (09)

✓ **التحليل** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات R^2 معنوية و مقبولة إحصائياً، بحيث أن المتغير المستقل المتمثل في سياسة التوظيف يفسر ما مقداره 0.587 من الأداء، وهو تفسير متوسط. كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدل قريبة ولا تختلف عن قيمة معامل التحديد وهذا ما يدل على جودة النموذج ومعنويته.

2- حجم التأثير F square (F^2)

و هو مؤشر خاص لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، و التوضيح أكثر نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم(16):نتائج حجم التأثير F square (F^2)

المتغيرات	سياسة التوظيف	حجم الأثر
الأداء	0.420	أثر كبير

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام SMART PLS4، انظر الملحق رقم(09)

✓ **التحليل** : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أثر سياسة التوظيف على الأداء كبير، و هذا الأخير مقبول ومعنوي من الناحية الإحصائية لأنه أكبر من 0.3 مما يبين أن له أهمية في النموذج.

3- معايير جودة النموذج

جودة المطابقة Goodness-of-fit index (GOF)

و يعمل (GOF) على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة أي يبين الأداء العام لنموذج. و يتم حسابه وفقاً للعلاقة التالية :

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

الجدول رقم (17): نتائج جودة المطابقة Goodness-of-fit index

R^2	AVE	الأبعاد
0.587	0.490	الأداء

المصدر : من إعداد الطالبتين SMART PLS4.

✓ **التحليل** : قيمة GOF تساوي 0.375 أكبر من 0.36 مما يدل على جودة مطابقة كبيرة لنموذج الدراسة، و كبيرة بما يكفي للنظر في صدق العام للنموذج.

الفرع ثالث: اختبار الفرضيات

قمنا باختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) اعتمادا على مخرجات برنامج SMART PLS الموضحة في الملحق رقم () وكانت النتائج كالتالي:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الاولى:

الجدول رقم(18):نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

البيان	القيمة الاحتمالية	القرار
سياسة التوظيف والأداء	0.00	رفض الفرضية
الاستقطاب والاداء	0.807	قبول الفرضية
الاختيار والأداء	0.071	قبول الفرضية
التعيين والأداء	0.02	رفض الفرضية
التدريب والأداء	0.589	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام SMART PLS4، أنظر الملحق رقم (11)

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لسياسة التوظيف على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى 0.05.

✓ التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

وهذا يعني رفض الفرضية، أي يوجد أثر لسياسة التوظيف على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-.

1.الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير للاستقطاب ذو دلالة إحصائية على الأداء بمؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى المعنوية 0.05.

✓ التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (p-value) كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

وهذا يعني قبول الفرضية، أي لا يوجد أثر للاستقطاب على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-.

2.الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير للاختيار ذو دلالة إحصائية على الأداء بمؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى المعنوية 0.05.

✓ التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (p-value) كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

وهذا يعني قبول الفرضية، أي لا يوجد أثر للاختيار على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-.

3.الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد تأثير للتعين ذو دلالة إحصائية على الأداء بمؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى المعنوية 0.05.

✓ التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية، أي يوجد أثر للتعين على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-.

4.الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير للتدريب ذو دلالة إحصائية على الأداء بمؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى المعنوية 0.05.

✓ التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (p-value) كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية، أي لا يوجد أثر للتدريب على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-.

5.الفرضية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير سياسة التوظيف على الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط في وجود متغيرات معادلة للعلاقة بينهما والمتمثلة في عناصر البيانات الشخصية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (19):نتائج إختبار الفرضية الخامسة

البيان	قيمة الاحتمالية	القرار
أثر سياسة التوظيف على الأداء في وجود متغير الجنس.	0.338	قبول الفرضية
أثر سياسة التوظيف على الأداء في وجود متغير السن.	0.652	قبول الفرضية
أثر سياسة التوظيف على الأداء في وجود متغير المؤهل العلمي.	0.253	قبول الفرضية
أثر سياسة التوظيف على الأداء في وجود متغير سنوات الخبرة.	0.394	قبول الفرضية

المصدر : من إعداد الطالبة بإستخدام SMART PLS4 ،أنظر الملحق رقم (12)

✓ التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمتغير الجنس هي 0.338 وبالتالي أكبر من المستوى المعنوي 0.05 ومنه قبول الفرضية، أي لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير الجنس على الإبداع، وكذلك بالنسبة لباقي المتغيرات.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالأغواط من خلال إعطاء لمحة عن تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي ، وفي جمع البيانات و المعلومات استعملت في هذه الدراسة التطبيقية (الاستبيان) للإجابة على الإشكاليات وتساؤلات واختبار الفرضيات ، توصلنا إلى أن جميع قيم مؤشرات والنتائج نموذج القياس تقع في مجالات قبولها، وهذا ما يبعث الاطمئنان أكثر في وجود تطابق جيد لنموذج القياس مع نموذج النظري ، وتوصلنا كذلك إلى وجود أثر لسياسة التوظيف على الأداء، مع عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس السن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

خاتمة:

تعتبر عملية التوظيف او التشغيل من العمليات الأساسية التي تنعكس اثارها إيجابا او سلبا على أداء العاملين في المؤسسة ولذلك من خلال دراستنا التي تكلمت عن سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية العمومية وأثرها على أداء العاملين من وجهة عمال مؤسسة سونلغاز - الأغواط تم التطرق إلى المفاهيم النظرية التي تضمنتها الكثير من الدراسات على المتغيرين، وبعد إسقاطها على الجانب التطبيقي توصلنا الى بعض النتائج والتوصيات وهي كالآتي:

نتائج الدراسة :

- بينت الدراسة التطبيقية انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التوظيف على أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز _الأغواط_
- من خلال الدراسة تبين انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط
- بينت الدراسة التطبيقية انه لا يوجد أثر للتدريب على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-
- بينت الدراسة التطبيقية انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعين على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط
- بينت الدراسة التطبيقية انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاختيار على الأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط.-
- بينت الدراسة التطبيقية انه لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير الجنس على الاداء، وكذلك بالنسبة لباقي المتغيرات.

التوصيات:

وفقا للنتائج المتوصل اليها نقترح بعض التوصيات

- التحديث الدوري لسياسة التوظيف بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية لمؤسسة سونلغاز حيث سيؤدي الى تحسين أداء العاملين

- تقييم وضع عملية الاستقطاب وجذب الكفاءات في شركة سونلغاز والعمل على تحسين وتطوير عملية التعيين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة وبالشكل الذي يرفع مستوى الأداء الفرد والمؤسسة ككل للمؤسسة
- وضع سياسة تقييم الأداء من قبل المؤسسات العمومية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية
- اعتماد عملية تقييم الأداء بشكل مدروس واعتماد نتائجها كمدخلات لعملية لتحسين سياسة التوظيف

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2005
2. بربر كامل ، ادارة الموارد البشرية كفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، 2000
3. حسن أحمد الطنعاوي ، التدريب وفق رؤية تطويرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013
4. خالد عبد الرحمان الهيتي ، ادارة موارد بشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، 2005
5. خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ادارة الموارد البشرية ، الطبعة 4 دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
6. راوية محمد حسن ، محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، 2011
7. سعاد نائف ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان 2008
8. سعيد أنور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003
9. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، ادارة موارد بشريو ، دار وائل للنشر ، 2007
10. صلاح الدين عبد الباقي . راوية حسن ، علي عبد الهادي مسلم ، ادارة الموارد البشرية ، مركز الانشطة للكتابة ، الاسكندرية ، 2009
11. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد ادريس ، الادارة الاستراتيجية متطور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007
12. عادل حرحوش ، صالح مؤيد سعيد سالم ، ادارة الموارد البشرية ، طبعة الثانية ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عملت ، 2006
13. فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم و اساليب القياس و النماذج ، دار النهضة ، عمان 2001
14. كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، الطبعة الاولى ، دار المنهل اللبناني ، 2012
15. محمد المبيضين عقلة ، محمد جرادات اسامة ،التدريب الادارية الموجه بالاداء ، الناشر : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2001

16. محمد فالخ صالح ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2004
17. المنجمد في اللغة العربية والاعلام ط 24 دار الشرق النشر بيروت لبنان 1973 ص 265
18. وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعي 2011

المذكرات

1. ابتسام بمرين ، مذكرة ماستر ، سياسة التوظيف مؤسسة سيور نموذجاً ، قسم علم الاجتماع ، جامعة وهران 2 محمد بن احمد ، 2016/2017
2. امينة جاب الله مذكرة ماجستير حول ، سياسات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة ، تخصص تحليل اقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3 ، 2014
3. حياة بلهادي ، جهان سرهود ، مذكرة ماستر حول ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، واد سوف ، 2022
4. زياد سعيد الخليفة مذكرة ماجستير حول الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الاداء دراسة مسحية على صباط كلية القيادة و الاركان و القوة المسلحة ، تخصص العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نائف العربية العلوم الامنية ، السعودية . 2007
5. لينة بورقعة ، هاجر عشاري ، مذكرة ماستر حول ، دور التدريب في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 8 ماي 1954 ، قلمة ، 2019
6. منير زكرياء ، أحمد عدوان ، مذكرة ماجستير حول ، واقع سياسة الاختيار و التعيين و اثرها على المسار الوظيفي العاملين في المصارف لقطاع غزة ، تخصص ادارة اعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2011
7. نسرين حمدي ، زينب زكري ، مذكرة ماستر حول ، سياسة التوظيف و علاقتها بتحقيق اهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز _ لمدينة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة يحيى فارس ، 2021/2020

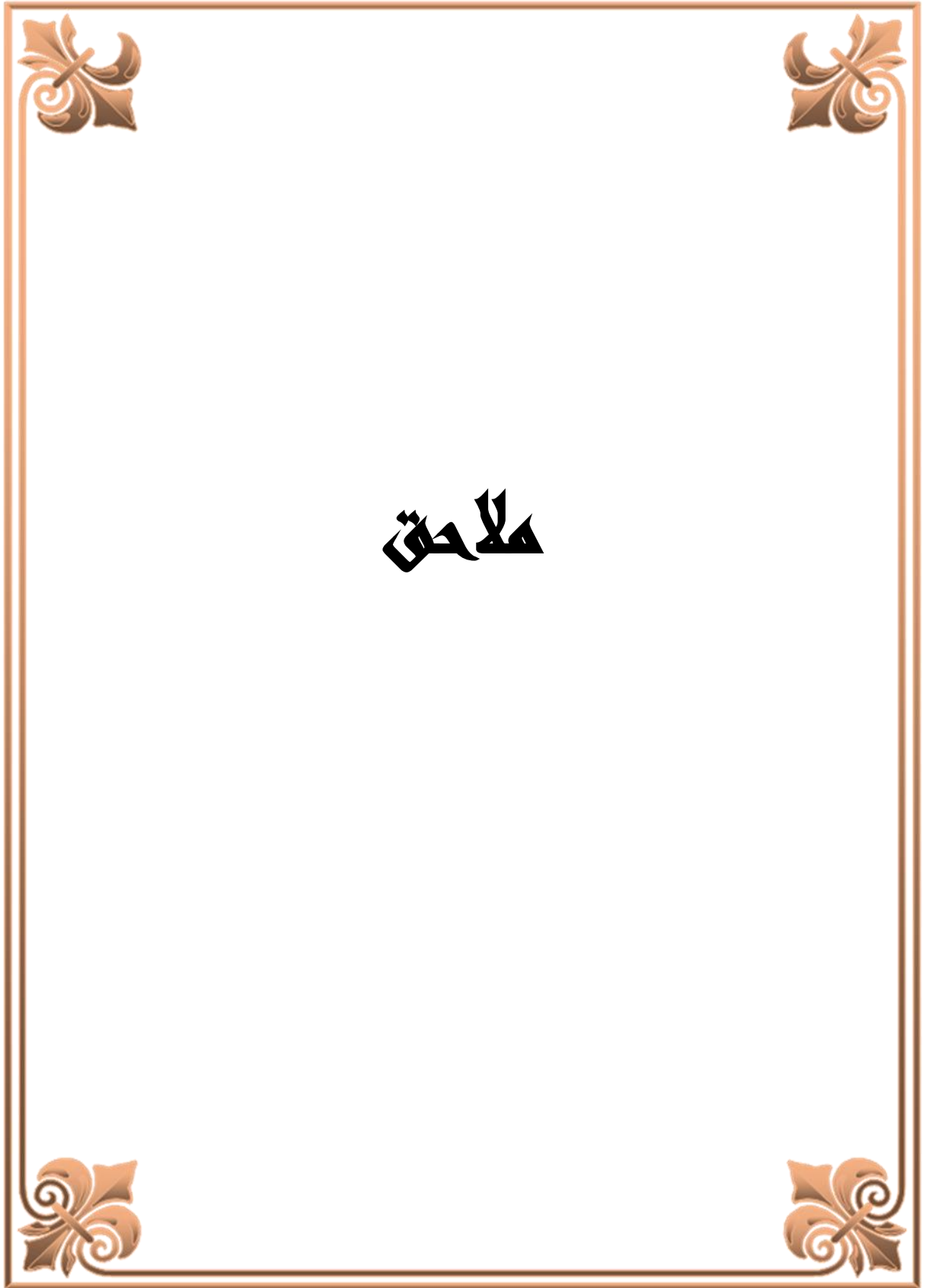
1. بدر بن احمد علي العمري ، ادارة عامة ، المجلة العربية النسر العلمي ، العدد 15 ، كانون الثاني 2020
2. رجم خالد، عوني بوجمعة، سعيد حدة، مقال حول تقييم فاعلية التدريب في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 14 سنة 2018
3. فريد خميلي ، مجلة مركز دار الكوفة ، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال ،فرمالة، عنابة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي
4. فطيس خضر العرنجي، رسالة ماجستير، تحليل وتقييم البرامج التدريبية دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، دمشق، 2004
5. فيروز زوخي ، مقال حول ، التدريب الادارية الموجه بالاداء ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد الثاني ، جامعة شلف ، 2014
6. لطيفة كلاخي ، زاهية توام ، مقال حول ، دور التدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة سونلغاز بولاية البليدة. مجلة التكامل الاقتصادي. مجلد 09 ، العدد الثالث 2021
7. مصطفى بن ميري، سيد على فلاق ، إستراتيجية التوظيف الداخلي و اثارها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الوحدة للإنتاج ، المدية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 6 ، اكتوبر 2020
8. الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016
9. يوسف زكرياء رحمانى ، رياض لبرق ، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية ، مجلة العلوم القانونية ، العدد الاول ، المجلد السادس ، 2021

منتديات

عبد القادر بن مزوزية، دليل الموظف، ملتقى الموظف الجزائري، 2017

مراجع اجنبية

Khlassi Reda , mangement ressources humaines, édition houma , 201



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي_ الاغواط -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا البحث الى التعرف على أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر تخصص تسيير عمومي من جامعة عمار ثلجي من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بعناية والاجابة على جميع اسئلته بموضوعية حيث انها ستستخدم لغرض البحث العلمي لا غير

تقبلوا منا بالغ الاحترام والتقدير

تحت اشراف

د. ابراهيم بورنان

الطالبتان:

بوعبدلي فريال

بوقرة رانية

السنة الجامعية: 2022-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) امام الإجابة التي ترونها مناسبة:

1- الجنس:

انثى

ذكر

2- المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

3- سنوات الخدمة:

اقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات اكثر من عشر سنوات

4- السن:

اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة اكثر من 40 سنة

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1 تستعمل المؤسسة منصات الكترونية للإعلان عن وجود مناصب شاغرة					
2 تستعمل المؤسسة مكاتب توظيف للإعلان عن وجود مناصب شاغرة					
3 تستقطب المؤسسة مباشرة من الجامعات					

					4	يتم استقطاب العاملين من داخل المؤسسة في مناصب شاغرة -النقل والتحويل-
					5	يتم الاختيار بين المتقدمين على اساس المؤهلات
					6	تكافئ الفرص للمتقدمين المؤهلين للاختيار
					7	تعلن شركة سونلغاز عن نتائج عملية الاختيار بشفاافية
					8	تقوم شركة سونلغاز باخضاع المتقدمين لاختبارات تلائم الوظيفة الشاغرة
					9	تقوم شركة سونلغاز بإجراء مقابلات بمختلف اساليبها بما يناسب الوظيفة الشاغرة
					10	اعتبر اجراءات عملية التعيين في سونلغاز فعالة
					11	اتفق مع اجراءات عملية التعيين المعمول بها في سونلغاز
					12	يعتبر القائمين على عملية التعيين ذوي كفاءات تأخذ شركة سونلغاز نتائج فترة التعيين بعين الاعتبار
					13	يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم
					14	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستكم
					15	يطور التدريب مهارات العاملين في المؤسسة
					16	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين
					17	تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها
					18	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين على حسب احتياجاتهم
					19	اشعر بالتحفز بعد الخضوع لبرامج التدريب

					20	المنصب الذي اشغله مناسب لشهاداتي المتحصل عليها
					21	المنصب الذي تم تعييني فيه يلائم اختصاصي
					22	امتلك المعارف اللازمة لاداء مهامي
					23	ارغب في انجاز عملي على اكمل وجه
					24	انجز عملي بكفاءة
					25	اتعاون مع زملائي في حالة وجود اعباء إضافية
					26	يتم تحفيزي لتشجيعي على أداء واجباتي

ملحق رقم (1) الاستبيان

ملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	إبراهيم بورنان	1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الهاشمي بعاج	2

الملحق رقم (03): إختبار ثبات أداة الدراسة

ألفا كرومباخ للمسار المهني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	19

ألفا كرومباخ للأداء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	8

ألفا كرومباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	27

الملحق رقم (04): خصائص عينة الدراسة

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	4	7,1	7,1	7,1
من 30-40 سنة	23	41,1	41,1	48,2
أكثر من 40 سنة	29	51,8	51,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

سنوات الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	4	7,1	7,1	7,1
من 5-10 سنوات	17	30,4	30,4	37,5
أكثر من 10 سنوات	35	62,5	62,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

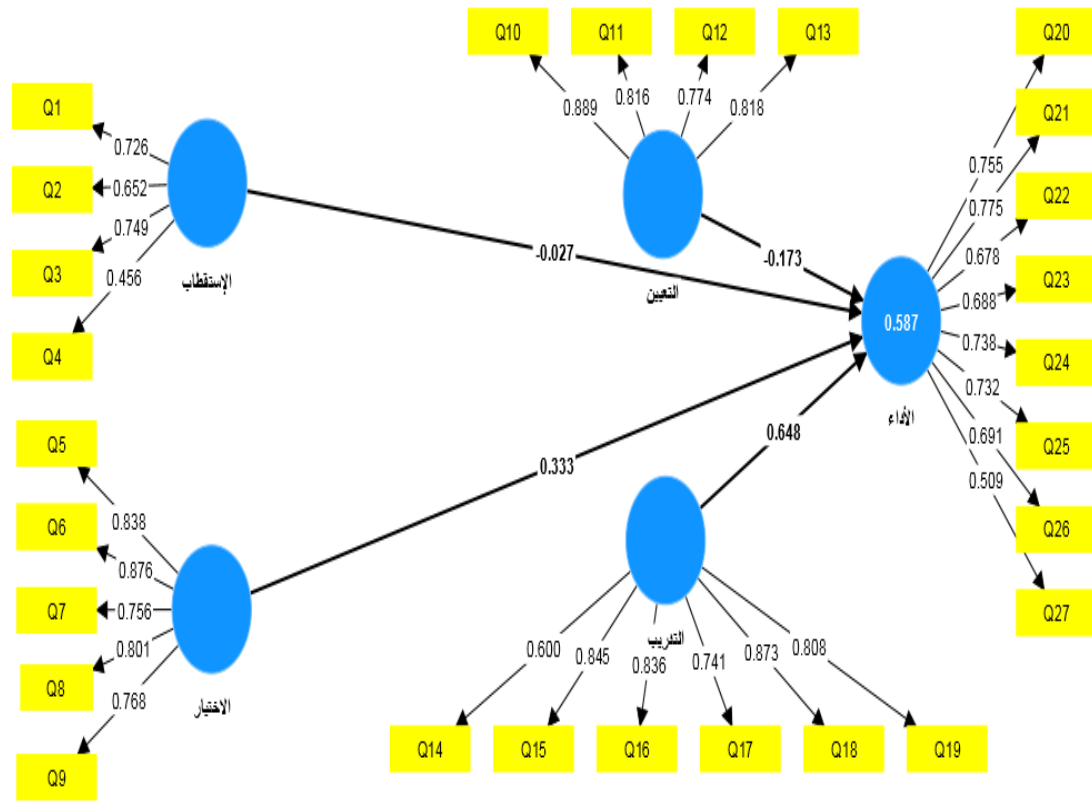
المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	22	39,3	39,3	39,3
جامعي	28	50,0	50,0	89,3
دراسات عليا	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	45	80,4	80,4	80,4
أنثى	11	19,6	19,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج معامل التحميل



الملحق رقم (06): نتائج الموثوقية ومتوسط التباين المستخرج

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الأداء	0.849	0.859	0.884	0.490
الإستقطاب	0.550	0.581	0.746	0.431
الاختيار	0.867	0.874	0.904	0.655
التبريب	0.876	0.893	0.907	0.623
التبعين	0.843	0.854	0.895	0.681

الملحق رقم (07): نتائج مؤشر التوافق

	الأداء	الإستقطاب	الاختيار	التدريب	التعيين
Q1	0.307	0.726	0.508	0.409	0.509
Q10	0.560	0.472	0.666	0.774	0.889
Q11	0.448	0.530	0.653	0.594	0.816
Q12	0.458	0.386	0.552	0.664	0.774
Q13	0.454	0.314	0.630	0.600	0.818
Q14	0.454	0.314	0.630	0.600	0.818
Q15	0.549	0.504	0.608	0.845	0.669
Q16	0.668	0.364	0.552	0.836	0.568
Q17	0.504	0.213	0.441	0.741	0.474
Q18	0.705	0.381	0.598	0.873	0.649
Q19	0.574	0.361	0.663	0.808	0.683
	الأداء	الإستقطاب	الاختيار	التدريب	التعيين
Q2	0.251	0.652	0.359	0.324	0.240
Q20	0.755	0.415	0.593	0.577	0.559
Q21	0.775	0.402	0.609	0.588	0.577
Q22	0.678	0.303	0.469	0.405	0.378
Q23	0.688	0.133	0.271	0.464	0.181
Q24	0.738	0.250	0.373	0.532	0.355
Q25	0.732	0.207	0.368	0.498	0.265
Q26	0.691	0.242	0.464	0.624	0.368
Q27	0.509	0.246	0.498	0.387	0.574
Q3	0.292	0.749	0.482	0.237	0.291
Q4	0.181	0.456	0.408	0.201	0.300
Q5	0.531	0.443	0.838	0.603	0.618
Q6	0.597	0.592	0.876	0.482	0.554
Q7	0.512	0.441	0.756	0.580	0.671
Q8	0.561	0.637	0.801	0.691	0.635
Q9	0.443	0.596	0.768	0.629	0.601

الملحق رقم (08): نتائج ارتباط متغيرات نموذج القياس

	الأداء	الإستقطاب	الاختيار	التدريب	التعيين
الأداء	0.700				
الإستقطاب	0.400	0.656			
الاختيار	0.658	0.670	0.809		
التدريب	0.741	0.453	0.733	0.789	
التعيين	0.585	0.517	0.758	0.803	0.825

الملحق رقم (09): نتائج مؤشر معامل التحديد

	R-square	R-square adjusted
الأداء	0.587	0.554

الملحق رقم (10): نتائج حجم التأثير

	الأداء	الإستقطاب	الاختيار	التدريب	التعيين
الأداء					
الإستقطاب	0.001				
الاختيار	0.077				
التدريب	0.321				
التعيين	0.021				

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
سياسة التوظيف - الأداء	0.684	0.711	0.068	10.125	0.000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الإستقطاب - الأداء	-0.030	0.039	0.121	0.245	0.807
الاختيار - الأداء	0.354	0.325	0.195	1.812	0.071
التدريب - الأداء	0.566	0.578	0.184	3.077	0.002
التعيين - الأداء	-0.093	-0.104	0.172	0.541	0.589

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الجنس - الأداء	0.144	0.122	0.151	0.957	0.338
السن - الأداء	0.103	0.048	0.229	0.451	0.652
المؤهل العلمي - الأداء	-0.309	-0.243	0.271	1.143	0.253
سنوات الخبرة - الأداء	-0.242	-0.150	0.284	0.852	0.394