

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



عنوان المذكرة

واقع سياسة توظيف الأساتذة الجامعيين في الجامعة
الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

- جوزة عبد الله

إعداد الطالبتان:

= بن زعلة أمل

= قتال نور الهدى

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

اعوذ بالله من الشيطان الرجيم

رب اوزعني ان اشكرا نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي

﴿وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

سورة النمل الآية : 19

الحمد لله رب العالمين ،الذي انعم علينا بنور العلم ،الحمد لله اولا واخير على فضله ونعمة التي لا تعد ولا تحصى ،الحمد لله الذي يسر لي اتمام هذه الرسالة ،والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى الله وصحبه وسلم ،وبعد:

فلا يسعني ان شارفت هذه الرسالة على الانتهاء ،الا ان نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الدكتور عبدالله جوزة المشرف على هذه الرسالة ،على دعمه المتواصل الذي كان له الاثر الكبير في اتمام هذا العمل ،واخراجه بهذه الصورة ،فقد كان هذا الجهد العظيم ثمرة لجهوده المباركة وتوجيهاته الحكيمة ،ومتابعته المستمرة ،وتعاونه المثمر ،وكان لخبرته الاثر الواضح ،في ثراء هذه المذكرة ،للسير في الاتجاه الصحيح والواضح ،فله منا كل الشكر والتقدير والعرفان وجزاه الله خيرا

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى اعضاء لجنة المناقشة ،على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة واثرائها من فيض علمهم الواسع

وفقنا الله جميعا

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفي اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

اهدي ثمرة جهدي هذا الى روعي ابي الطاهرة رحمه الله

واهدي ثمرة جهدي هذا الى اعز واغلى انسانة في حياتي التي انارت دربي بنصائحها ،وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب ،والبسمة الى من

زينت حياتي بضياء البدر ، وشموع الفرح الى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب ،وكانت سببا في مواصلة دراستي

الى من علمتني الصبر والاجتهاد الى الغالية على قلبي

امي الغالية

الى اخواتي مارية وصفية وسميرة وزوجة اخي حنان وابنتها رونق واخي العزيز بشير و اهدي جهدي هذا الى اختي العزيزة سميرة التي ساندتني

في مشوار الدراسي حفظهم الله عز وجل

الى كل العائلة الكريمة وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق

الى كل الاصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء دراستي في الجامعة

والى استاذي المحترم

والى كل من ساهم وساعدني في كتابة هذه المذكرة

اليك ...يا من كنت على صفحاتك حرفا

ويا من عشت ايامك صبرا

اليك...يا من علمتني معنى الكفاح

ويا من اذقتني طعم النجاح

اليك ...يا من اعطيتني درسا

المجد للأقوى نفسا

اليك...يايتها الحياة

سأتحداك مادامت حيا

بن زحلة أمال

اهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا الي من اضاء دربي وبدعوات الخير الي من حتى ان وصفته فلا اوفيه حقه الي من رباني على حب العلم صغيرة
واحقق الله حلمهم وانا كبيرة الي اعز الناس واقربهم الي قلبي والذي العزيز الذي كان عوننا وسندا لي

الي من اضاءت دربي بدعوات الخير الي من حتى وان وصفتها فلا اوفيهها حقها الي من كان صدرها الدائم لي وابتسامتها الدنيا التي اعيش
لها الي من صوتها كان التفاؤل نفسه اقول احبك

اليك انت كل شيء اقول انت انا

امي الغالية

الي كل أساتذتي والى الاهل والاقارب اخواني واعمامي وعماتي وخالاتي واخوالي

الي كل الأصدقاء في مشواري الدراسي

الي كل من هم في مذكرتي ولم تسمح مذكرتي بذكرهم

الي كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي المتواضع سائلتا الله العلي القدير ان ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

قتال نور الهدى

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على موقف أعضاء هيئة التدريس من سياسة التوظيف الأساتذة في الجامعة الجزائرية، نموذج جامعة عمار ثلجي بالأغواط.

- لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
- تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين في الجامعة بولاياتها العشرة الآتية : كلية التكنولوجيا ، كلية العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، كلية العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية ، كلية الطب ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية ، كلية الآداب واللغات، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، والذي بلغ عددهم 1034 أستاذ حسب الأرقام التي قدمت لنا من قبل مختلف المصالح الإدارية التي تعنى بشؤون الموظفين والأساتذة من مختلف كليات الجامعة.
- نوع العينة: تحدد في العينة العشوائية غير احتمالية. (العينة الحصصية).
- حجم العينة: تحدد في 12%
- حجم العينة الأصلي للدراسة تحدد في: 124 مفردة.
- من حيث التقنية تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة بالمجمل إلى النتائج التالية :

- عدم توافر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس)، واتسامها بعدم الدقة والحداثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحديد التقديرات السليمة على مستوى الجامعة.
- ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الجامعة، وغياب أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كل الجوانب بالمستوى المناسب.
- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها، سواء كانت تلك المتعلقة بالعوامل الداخلية أو تلك المتعلقة بالعوامل الخارجية.
- صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية على مستوى الجامعة.
- وجود فائض في عدد أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات بالخصوص منها ذات التوجه الانساني والاجتماعي، في حين يوجد عجز في كليات أخرى ذات التوجه التكنولوجي ، وهذا نتيجة عدم التنسيق بين نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين والاحتياجات الفعلية من الاساتذة ، أو للتقدير غير الصحيح لهم ، وكل هذا يلقي عبئاً على عملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب جهوداً منظمة لتحليلها وعلاجها.
- وجود صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية ، حيث تتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل من الجانبين ، ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة أمراً يحتاج إلى القرار المناسب.

فضلا على وجود صعوبات في كل من:

- الذي يقوم بالاختيار.
- في طبيعة معايير الاختيار.
- إجراءات الاختيار.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، سياسة التوظيف، الجامعة الجزائرية، أعضاء هيئة التدريس.

This study aimed at examining the position of the faculty members on the employment policy at the Algerian University, model of Amar Theliji University in Laghouat

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used.

The study community consists of all permanent professors at the university with its ten faculties: College of Technology, College of Science, College of Economics, Commercial and Management Sciences, College of Social Sciences, College of Humanities, College of Medicine, College of Law and Political Science, College of Civil Engineering and Architecture, College of Arts and Languages, and the Institute of Science and Techniques for Physical Activities and Sports, which numbered 1034 professors, according to the numbers presented to us by the various administrative departments concerned with personnel affairs and professors from various university faculties.

Sample type: Determined in a non-probability random sample. (Quota sample).

Sample size: set at 12%

The original sample size for the study was determined in: 124 items.

In terms of technology, the questionnaire was used as a tool for collecting data and information from the study sample.

Results:

In general, the study reached the following results:

The lack of complete data necessary for the human resource planning process (faculty members), and its lack of accuracy and modernity necessary to conduct the necessary analyses to determine sound estimates at the university level.

Weak efficiency of those in charge of the human resources planning process at the university level, and the absence of human resources planning specialists who are able to address all aspects at the appropriate level.

The multiplicity of factors affecting the human resource planning process and its intertwining, whether those related to internal factors or those related to external factors.

The difficulty of coordination and integration in many cases between human resource planning and other activities necessary for human resource development, such as selection, appointment, training, development, transfer and promotion at the university level.

There is a surplus in the number of faculty members in a number of colleges, especially those with a humanitarian and social orientation, while there is a deficit in other colleges with a technological orientation, and this is a result of the lack of coordination between the activity of polarization, selection and appointment and the actual needs of professors, or the incorrect assessment of them, and all This places a burden on the human resource planning process that requires systematic efforts to analyze and remedy it.

The existence of difficulty in reconciling descriptive and quantitative methods when planning human resources, as the planning process requires the assistance of both sides, and choosing the appropriate method in terms of time, cost and accuracy becomes a matter that requires the appropriate decision.

In addition, there are difficulties in:
who makes the selection.

Keywords: employment, employment policy, the Algerian university, faculty members.

	فهرس
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	المدخل المنهجي للدراسة
2	المقدمة
3	التساؤل الرئيسي للدراسة
4	الأسئلة الجزئية
4	الفرضية العامة
4	الفرضيات الجزئية للدراسة
4	أسباب الدراسة
5	الأهمية العلمية للموضوع
5	أهداف الدراسة
5	مفاهيم الدراسة
7	المنهج المستخدم في الدراسة
10	المقاربة السوسيولوجية للدراسة
10	مجالات الدراسة
	الإطار النظري
	الفصل الأول : الدراسات السابقة:
15	<u>الدراسة الأولى: تيشات سلوى، أثر التوظيف على كفاءة الموظف بالإدارات العمومية الجزائرية، (ماجستير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرين، بومرداس، (الجزائر) 2009 - 2010 .</u>
19	<u>الدراسة الثانية: عبد المحسن أحمد حاجي حسين: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، (ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، ديسمبر 2010.</u>
22	<u>الدراسة الثالثة: صالح عثمان نصيب العوكلي، سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل، (ماجستير منشورة) في الإدارة، جامعة بنغازي ليبيا، قسم الإدارة كلية</u>

	الاقتصاد 2011.
23	<u>الدراسة الرابعة: شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في شركة جود بسوريا ، (ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية.</u>
25	<u>الدراسة الخامسة: فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، (دكتوراه منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1 (الجزائر) 2016-2017 .</u>
27	<u>الدراسة السادسة: عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، (ماجستير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، (الجزائر) 2012 . 2013.</u>
الفصل الثاني : ماهية التوظيف	
40	تمهيد
41	1. مفهوم التوظيف.
41	2. أهمية التوظيف
42	3. أهداف التوظيف.
44	4. معايير التوظيف.
47	5. شروط التوظيف.
48	6. مبادئ التوظيف.
49	7. مصادر التوظيف.
53	8. خلاصة الفصل
الفصل الثالث: ماهية الاستقطاب	
55	تمهيد
56	1. مفهوم الاستقطاب.
56	2. أهمية الاستقطاب.
58	3. أسباب الاستقطاب
59	4. مصادر الاستقطاب.
62	5. مبادئ الاستقطاب.
64	6. خطوات عملية الاستقطاب

65	7. محددات وظيفة الاستقطاب
67	8. خلاصة الفصل
الفصل الرابع: ماهية الاختيار والتعيين	
69	تمهيد
70	1. مفهوم الاختيار والتعيين.
72	2. أهمية عملية الاختيار.
73	3. معايير الاختيار.
76	4. مراحل التعيين.
79	5. خلاصة الفصل.
الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الأول: مجالات وإجراءات الدراسة	
82	1- تحديد المجال المكاني العام والخاص للدراسة.
83	2- تحديد المجال الزمني العام والخاص للدراسة.
85	3- تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة:
85	4- إجراءات الدراسة المنهجية
الفصل الثاني: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة	
88	1. تفريغ وتحليل بيانات الدراسة.
88	2. تفريغ بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية.
92	3. تفريغ بيانات المحور الثاني: المتعلقة بموقف أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمار تليجي بالأغواط من سياسة توظيف الأساتذة.
108	4. نتائج الدراسة.
110	5. قراءة في نتائج الدراسة .
111	6. تحليل نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.
111	7. التوصيات
114	خاتمة
116	قائمة المصادر و المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يبين سن مفردات عينة الدراسة.	88
02	يبين جنس مفردات عينة الدراسة.	89
03	يبين المؤهل العلمي لمفردات عينة الدراسة.	90
04	يبين توزع الدرجة العلمية بين مفردات عينة الدراسة.	90
05	يبين توزع الخبرة المهنية بين مفردات الدراسة.	91
06	يبين تخصصات مفردات عينة الدراسة.	92
07	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من قدرة الجامعة محل الدراسة على تحليل الموارد البشرية المتعلقة بالأساتذة والتنبؤ باحتياجاتها منها والتخطيط للحصول عليها مستقبلا.	92
08	موقف أعضاء هيئة التدريس من أهمية وسيلة الإعلان(عبر موقع الجامعة) في الإعلان عن المناصب الشاغرة التي تلجأ إليها الجامعة ودرجة فعاليتها في الوصول إلى العدد المطلوب من الراغبين في الترشح لها	93
09	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من كفاية مدة الإعلان عن المناصب الشاغرة من قبل الجامعة في إعطاء الفرصة للمهتمين بها لتجهيز الأوراق الثبوتية المطلوبة في الإعلان	94
10	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من أهلية الجهة الإدارية التي تتولى مراجعة قائمة المترشحين ووضع قائمة النهائية المؤهلة للمقابلات .	95
11	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من شفافية انتقاء أعضاء لجنة المقابلة .	95
12	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من درجة توفر أعضاء لجان المقابلة على شرطي النزاهة والشفافية.	97
13	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من كفاية مدة المقابلة للتعرف على شخصية المتقدم للوظيفة.	97
14	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من تساوي الفرص التي يمنحها أعضاء الانتقاء لجميع المترشحين.	98
15	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من تساوي درجات التقييم أثناء المقابلة بين المترشحين.	99
16	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من استفادة جميع المتقدمين للوظيفة من	99

فهرس الجداول

	فرص المساواة.	
100	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من تأثير الوساطة والمحسوبية في تحديد النتائج النهائية في عملية الاختيار.	17
100	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من ظروف إجراء المقابلة ودرجة مساهمتها في جعل المترشح يكون مرتاح خلال اجابته على استفسارات أعضاء لجنة الانتقاء.	18
101	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من طبيعة الأسئلة التي تطرح على المترشح خلال المقابلة ودرجة قياسها لمجمل للمهارات (النفسية، الذهنية، الادائية) التي المنصب بحاجة إليها.	19
101	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من درجة استجابة قرارات التعيين في الوظيفة لأسس الكفاءة والقدرة واحتياجات العمل.	20
102	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من موضوعية المعايير المستخدمة في نظام تقييم أداء الأساتذة تحت التجربة .	21
103	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من قدرة تلك المعايير في قياس التقديرات الحقيقية لأداء الموظف الجديد.	22
103	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من إبلاغ الموظف الجديد تحت التجربة بنتائج التقييم التي خضع لها.	23
105	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من جهود الجهة الإدارية التابع لها الأستاذ المترشح في توفير المعلومات التي هو بحاجة إليها.	24
105	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من جهود الجهة الإدارية التي يتبع لها الأستاذ في تسهيل اندماجه في الوظيفة.	25
106	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من جهود الجهة الإدارية التي يتبع لها الموظف الجديد ومدى حرصها على تلقي الشكاوى المقدمة من قبله والتعامل معها بإيجابية.	26
107	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من فاعلية عملية الاختيار في انتقاء الأساتذة المؤهلين من بين مجموع المترشحين القادرين على القيام بأعباء الوظيفة.	27
107	يبين موقف أعضاء هيئة التدريس في قدرة عمليات الاستقطاب والتعيين على تقديم اضافة نوعية لقيمة الجامعة	28

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان
01	استبيان الدراسة الموجه لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار تليجي بالأغواط
02	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية العلوم
03	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية التكنولوجيا
04	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية الآداب واللغات الأجنبية
05	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية
06	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية الحقوق والعلوم السياسية
07	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية العلوم الإجتماعية.
08	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
09	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية الطب
10	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
11	يبيّن التعداد الفعلي للأساتذة الدائمين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة
12	ترخيص بالزيارة



الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

تعتبر عملية التوظيف من أهم الأمور التي يتم إنجازها بشكل دقيق وبكفاءة عالية من قبل أية منظمة تبعا لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية إن أرادت النجاح والاستمرارية بفعالية. فاختيار الفرد الذي يتمتع بالكفاءة والمهارات ووضعه في المكان المناسب يسمح للمؤسسة بالنجاح وزيادة نشاطها التجاري ومنافستها للمؤسسات الأخرى، كما تنعكس عملية التوظيف بشكل سلبي على المؤسسة إذ تم توظيف أشخاص غير مناسبين، فعملية التوظيف تركز بشكل أساسي على الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

تركز هذه الدراسة على أهمية التوظيف والاستقطاب وتحديد الموارد البشرية الذي يهدف إلى تحقيق مزايا على المستوى الإستراتيجي والتجاري وزيادة الإنتاج لدى المؤسسة. حيث تعتبر الموارد البشرية جزء مهما وأساسيا في المؤسسة ولها تأثير بشكل إيجابي إذ كانت تتمتع بالكفاءة التي تحتاج إليها ولها تأثير بشكل سلبي إذ فشلت عملية التوظيف في اختيار الأشخاص المناسبين.

تعد عملية الاستقطاب عملية حساسة ومهمة لكونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها البحث عن الموارد البشرية لتشغل المكان الوظيفي المتاح، إذ خلال هذه المرحلة يتم تحديد المصدر المناسب للحصول على الموارد البشرية حسب متطلبات الوظيفة والمهارات والكفاءات المطلوبة في شاغل الوظيفة. ويتم هذا البحث إما داخل المصدر الداخلي للمنظمة أو من المصدر الخارجي لها، فالاستقطاب الداخلي يعمل على تأهيل وترقية واستغلال الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات إلى مراكز وظيفية أعلى بالنظر إلى الكفاءة والاستحقاق الذي أبدته في العمل، وهو طريقة من طرق التشجيع وكسب الرضا تلجأ إليه المنظمات لأجل الحفاظ على استقرار موظفيها، فضلا أنه أسلوب يساعد المنظمات على كشف مهارات الأفراد والطاقات البشرية المتوفرة لديها في المؤسسة، في حين الاستقطاب الخارجي فيتم عن طريق جذب الموارد البشرية من خارج المؤسسة والتي تتوفر فيها المهارات غير الموجودة داخل المؤسسة.

ونظرا لزيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام أولى المنظرون الإداريون والقانونيين عناية بالغة للمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم، ومؤهلاتهم وقدراتهم ... هذا الاهتمام نلمسه على الصعيدين الدستوري والقانوني، إذ نجد أغلب الدول ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق للجميع يستفيد منها كل الأفراد على قدم المساواة وهذا ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية بالجزائر، والتي حرصت على ضمان هذا الحق مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة.

انطلاقا مما سبق:

تأتي الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع سياسة عملية التوظيف على مستوى الإدارات العمومية

الجزائرية، أين تكتسب هذه العملية في هذا القطاع صفة خاصة تميزها عن القطاع الخاص لأنها تخضع لشكليات معقدة وإجراءات صارمة ومحددة مسبقا أين تسهر الإدارة فيها على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية سواء من الجانبين الإداري والمالي، ولكن رغم ذلك يبقى الأساس أن تختار من بين المترشحين الأكفاء القادرين على خدمة الدولة بإخلاص وتقان طيلة مسارهم المهني.

التساؤل الرئيسي للدراسة:

بما أن عملية التوظيف في الجامعة تعد عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة التي يتم من خلالها البحث عن أفضل الأساتذة ممن سيشغلون المناصب الشاغرة. وبما أن استقطاب وتوفير هؤلاء بالصفات والأعداد الكافية والخبرات اللازمة لشغل المنصب المتاحة من قبل المنظمة الجامعية يستوجب اختيار الأفضل والأجدر منهم. فإن القيام بهذه المهمة الحساسة تستوجب أيضا توفر المنظمة الجامعية على إدارة ذات كفاءة عالية في إدارة وتسيير هذه المهمة، والتي بالتأكيد تتحدد في إدارة الموارد البشرية، والتي هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المتعلقة بالعنصر البشري من حيث البحث عنه واختياره وتدريبه وكذا جذب واستقطابه، والتي بدونها لا يمكن للمنظمة الجامعية من أن تحقق أهدافها، فالمنظمة دون هذه الموارد ماهي إلا مباني ومعدات وآلات فقط، وحتى تتمكن من التطور لابد أن تمتلك قوى بشرية تمكنها من ذلك، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق التوظيف أي جذب الموارد البشرية وترغيبها في العمل لديها.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في أية منظمة كما هو معلوم في القيام بوضع تقدير دقيق لاحتياجاتها المنظمة من الموارد البشرية آخذة بعين الاعتبار المواصفات والكفاءات والمهارات المطلوبة، ثم العمل على البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل وظائف الشاغرة في المنظمة، إذ أن المنظمة ومهما كان نوع نشاطها لا يمكن أن تحقق أهدافها وتتطور إلا من خلال التوظيف.

وبما أن الجامعة لها دور حساس ومؤثر في حياة المجتمع وبما أن الأستاذ الجامعي يعد ركن أساسي في النظام التعليمي الخاص بها، وعنصر رئيسي في جودة الأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، فإن نجاحه في أداء مهامه يؤثر بشكل مباشر على نوعية التعليم الجامعي، ويعتبر حسن انتقاء الأستاذ الجامعي شيئا أساسيا وبالغ الأهمية. لأن الانتقاء الجيد يساهم بالضرورة في نجاح المؤسسة الجامعية. لذلك تسعى الجامعات إلى توظيف أساتذة يكون لهم تأثير في مجال تخصصهم، وتكون لهم كفاءة ومهارات جيدة في التدريس يشاركونها في أهدافها المرسومة ويتطلعون إلى تحقيقها، وهو الأمر الذي يجعل من المنظمة الجامعية تعمل على تنمية قدرات هؤلاء الأساتذة في ظل معايير الجودة والاعتماد الدولي. بالتالي عملية التوظيف تعد فيها من أهم الوظائف التي يجب عليها إنجازها بفاعلية عالية، فعلى أساسها يتم تحديد مسارات البحث العلمي للجامعة.

في ظل ما سبق تنطلق الدراسة من التساؤل التالي:

- ما هو واقع ممارسة سياسة توظيف الأساتذة في الجامعة الجزائرية بالعموم، وفي الجامعة محل

الدراسة (جامعة عمار تليجي بالأغواط) بالخصوص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

تأكيد لهذا الطرح تضع الدراسة التساؤلات الجزئية التالية:

الأسئلة الجزئية:

- ما هو موقف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة من سياسة التنبؤ والتخطيط التي تمارسها القيادة العليا في عملية تغطية احتياجاتها من الأساتذة بالكم والنوع اللازمين؟.
- ما هو موقف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة من اجراءات البحث عن تلك الموارد البشرية ودرجة وصولها إلى الأعداد المطلوبة بالكيف المناسب ودرجة مساهمتها في خدمة أهداف الجامعة والمجتمع ككل؟.
- ما هو موقف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل من طبيعة الشروط الإجرائية من حيث طرق انتقاء الأساتذة الجدد الممارسة في الجامعة الجزائرية بالعموم ودرجة تحقيقها لمبدأ العدالة والموضوعية في الاختيار النهائي؟.

تجسيدا لكل هذه الغايات العلمية تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة أن واقع ممارسة سياسة توظيف الأساتذة في الجامعة الجزائرية بالعموم، وفي الجامعة محل الدراسة (جامعة عمار تليجي بالأغواط) غير طبيعي.

الفرضيات الجزئية للدراسة:

- يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة أن سياسة التنبؤ والتخطيط التي تمارسها القيادة العليا في عملية تغطية احتياجاتها سيئة لا من حيث الكم أو النوع؟.
- يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة أن اجراءات البحث عن تلك الموارد البشرية محدودة، ولا تفي إلى الوصول الى الكيف المناسب والذي يسمح بخدمة أهداف الجامعة والمجتمع ككل.
- يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة أن طبيعة الشروط الإجرائية من حيث طرق انتقاء الأساتذة الجدد الممارسة في الجامعة الجزائرية بالعموم لا تحقق مبدأ العدالة والموضوعية في الاختيار النهائي للأساتذة.

أسباب الدراسة:

الاسباب الذاتية:

- الاهتمام المسبق بالموضوع وذلك من خلال محاولة ايجاد علاقة متكاملة بين ما هو مدروس في الجامعة وما هو معاش في الواقع.
- الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة من خلال الاحتكاك والتعامل مع المختصين في مجال دراستنا

وبناءها على أسس علمية منطقية هادفة.

الأسباب الموضوعية للدراسة:

- إعطاء تصور معرفي حول عملية التوظيف بالخصوص في الجامعة.
- محاولة إبراز أهمية هذه العملية في الجامعة بالنظر لأهميتها الاستراتيجية في المجتمع.

الأهمية العلمية للموضوع:

- كون التوظيف عملية أساسية في حياة المنظمة والتي يترتب عليها مستقبلها.
- محاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف في الجامعة.
- محاولة معرفة الدور الذي تقوم به الجامعة في عملية استقطاب وجذب الأساتذة.
- إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف بالإدارات الجامعية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية ودورها في فعالية الهياكل والتنظيمات الإدارية بداخلها.
- إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية حتى يصبح هذا الموضوع وهذا البحث كمرجع وسيل للطلبة.

أهداف الدراسة:

- إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز واقع سياسة التوظيف في الجامعة الجزائرية كنموذج لمؤسسة إدارية خاضعة لقانون الوظيفة العامة من خلال:
- التعرف أكثر على واقع استقطاب أعضاء هيئة التدريس من مصادرها القريبة والمتمثلة في الأساتذة أنفسهم.
- التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية الخاصة بالتوظيف.
- الكشف عن الواقع العملي لسياسة التوظيف وربط ذلك بالإطار النظري للبحث.
- إعطاء اقتراحات حول النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف في الجامعة وذلك للنهوض بمستوى أدائها خاصة وأنها نابعة من واقع الإدارات الجزائرية.

مفاهيم الدراسة :

السياسة لغة: تعرف بأنها عبارة عن معالجة الأمور وهي مأخوذة من الفعل ساس ويسوس وهي على مصدر فعالة.

اصطلاحا: فتعرف بأنها "رعاية كافة شؤون الدولة الداخلية والخارجية"، وتعرف أيضا "بأنها توزيع الاجراءات بين الأفراد او القطاعات والتي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الهامة من أجل المجتمعات والمجموعات البشرية" وعرفها "هارولد" بأنها عبارة عن "دراسة تقسيم الموارد الموجودة في المجتمع عن طريق السلطة" أما الواقعيون فيعرفونها "بأنها فن يقوم على دراسة الواقع السياسي وتغييره موضوعيا".

تنظر الدراسة لمفهوم السياسة إجرائيا على أنها مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالتأثير على

إجراءات وسياسات الحكومات والسلطات ومجموعة من الوظائف التي تتكفل بها جماعة منتخبة من عامة الشعب، كما أنها مجموعة من الآراء والأفكار التي يعتقدها الشخص أو الأشخاص اتجاه السلطات والحكومة.

التوظيف لغة: التوظيف لغة اسم من فعل وظف يوظف توظيفاً ويراد به استخدام وتشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة (**المنجد في اللغة والإعلام، 1973، ص265**).

اصطلاحاً: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ والتشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة". ويعرف كذلك على أنه "مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة." (بوراس شافية، 2008، ص10).

تنظر الدراسة لمفهوم التوظيف إجرائياً على أنه مجموع الأنشطة المتسلسلة والمتراكبة التي يتم القيام بها من قبل المنظمة من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة المعلن عنها واختيار أنسبها ليتم قبولها وتعيينها في المناصب الشاغرة.

تعريف سياسة التوظيف:

لغة: هي "عبارة عن بيان تنظيمي يشرح الكيفية التي يتم من خلالها عملية التوظيف، فهي تحدد ممارسة التوظيف المفصلة في المؤسسة وتعزز النسق الداخلي بين أنشطة التوظيف المختلفة".

اصطلاحاً: ينظر لها على أنها "المعايير والمبادئ التوجيهية للتوظيف والتميز، والتي تعتمد عليها المؤسسات في عملية التوظيف، كما أنها تساعد في دمج مختلف التدابير التي تسمح بالاحتفاظ بالموظفين، لا سيما ذوي المهارات المتميزة منهم وتتضمن سياسة التوظيف مجموعة من الخطوات الحاسمة التي تعبر عن فلسفة التوظيف وعمليات التوظيف ومعايير التوظيف والرؤية الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية". **كما ينظر لها على أنها** بيان تنظيمي يشرح الكيفية التي تتم من خلالها عملية التوظيف، فهي التي تحدد ممارسات التوظيف المفضلة من قبل أية منظمة، والتي تعزز الانساق الداخلية بين أنشطة التوظيف المختلفة". فضلاً أن البعض يعرفها على أنها "الإطار العلمي الذي يوضح مختلف ممارسات التوظيف الخاصة بالمؤسسة المعينة والتي تهدف إلى تعزيز الثقافة والالتزام بقوانين وتشريعات العمل المعمول بها.

تنظر الدراسة لمفهوم سياسة التوظيف إجرائياً على أنها: هي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإمداد الحالية والبحث عن مصادر جديدة، وكذلك تحفيز وترغيب من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل في المؤسسة.

تعريف الجامعة:

لغة: الجامعة مؤنث، الجامع، وهي اسم يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشمل معاهد التعليم العالي في أهم فروع كالفلسفة والطب والهندسة والآداب (**المنجد في اللغة والإعلام، 2003، ص101**).

اصطلاحاً: الجامعة تعرف على أنها "مؤسسة أوجدها ناس لتحقيق أهداف ملموسة متعلقة بالمجتمع الذي ينتمون إليه إذ يؤسس كل مجتمع جامعتة بناء على مشاكله الخاصة وتطلعاته واتجاهاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما تعرف على أنها "مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية. والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي. وتطلق أسماء أخرى على الجامعة وبعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا. وهذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم، لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر. فعلى الرغم من أن كلمة كلية تستخدم لتدل على معهد للتعليم العالي، نجد أن دولاً تتبع التقاليد البريطانية أو الإسبانية، تستخدم كلمة كلية للإشارة إلى مدرسة ثانوية خاصة، وبالمثل فإن الأكاديمية ربما تدل على معهد عال للتعليم أو مدرسة". (**بن أشنهو 1981 ص3**).

تنظر الدراسة لمفهوم الجامعة إجرائياً على أنها من المؤسسات الأكاديمية التي تقدّم التعليم بأرقى وأعلى مستوياته، وتمتلك ضمن أقسامها كليات متعدّدة مثل: الفنون الحرّة، والطب، والهندسة، والقانون، ويتمتع الجامعات بصفة رسمية تُمكنها من منح الطلبة شهادات البكالوريوس، أو الدكتوراه والماجستير من تخصصات الدراسات العليا.

المنهج المستخدم في الدراسة:

خلال هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال وصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها، والذي يبحث عن الحاضر ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة، تمهيداً للإجابة على التساؤلات المحددة بدقة، والتي تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها من زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام الأدوات المناسبة. (**الآغا، 2002، ص43**)، كما يعرف على أنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن الأسئلة دون تدخل الباحث فيها. (**الآغا: 2000، ص83**)، فضلاً عن ذلك يعرف: على أنه المنهج الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد أو على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة، وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة على ظاهرة وموضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (**عبيدات، 1999، ص46**).

لجونا لاستخدام هذا المنهج في الدراسة: يعود لأنه منح لنا جملة من المزايا يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- ساعدنا في اختصار الوقت والجهد.
- ساعدنا في الابتعاد عن استخدام الطرق العشوائية.
- ساعدنا في جمع المعلومات والبيانات، مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها.
- ساعدنا في الربط بين العلاقات؛ من خلال طرح أسئلة أو وضع فرضيات.
- ساعدنا على استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعة.
- ساعدنا انتهاز على الموضوعية في إجراءات الدراسات، مع الابتعاد بشكل كلي عن التحيز الشخصي.

أما من حيث عينة الدراسة: استعانت الدراسة بالعينة العشوائية الغير احتمالية (العينة الحصصية) والتي تعرف: "على أنها نوع خاص من المعاينة العمدية يعرف بعينة الحصص أو التعيين وتستخدم في دراسات التعرف على الرأي العام وفي هذه الطريقة يقوم الباحث بإجراء مقابلات مع أشخاص لهم خصائص اجتماعية وتعليمية واقتصادية ، داخل منطقة محددة ،أي أن المجتمع يقسم و يطلب من الباحث جمع البيانات عن الرأي العام كي يحصل على الحصص المطلوبة" . (عبد المؤمن:2008، ص192)، وتعرف أيضاً على أنها: "نوع من أنواع العينات التي تركز أيضاً على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح وفئات وطبقات مهنية أو اجتماعية أو تعليمية.....، إلا أنه بدلا من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لكنها تكون أكثر تحديدا ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة من الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع". (السامرائي:2008، ص262)

لجونا لاستخدام هذه العينة في الدراسة: يعود لأنها منحتنا جملة من المزايا يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية:

بالأساس أخذ العينات الحصصية هي طريقة أخذ عينات غير احتمالية والتي يقوم فيها الباحثين بتشكيل عينة تتضمن أفراداً يمثلون السكان ويتم اختيارهم وفقاً للصفات أو الخصائص. يمكن أن يقرر الباحثون السمة وفقاً إلى إجراء اختيار عينة فرعية بحيث تكون تلك العينة فعالة في جمع البيانات التي يمكن تعميمها على جميع السكان. سيتم تحديد المجموعة الفرعية النهائية وفقاً إلى معرفة المحاور أو الباحث بالسكان فقط.

بخصوص دراستنا في المراحل الأولى من الدراسة، قمنا بجمع بيانات تمثيلية من مجتمع الدراسة (أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) باستخدام أسلوب أخذ العينات الحصصية. وهي تشبه إلى حد كبير أخذ العينة العشوائية الطبقية، والتي تعتبر طريقة أخذ عينة احتمالية . والفرق الرئيسي

بين هاتين التقنيتين أنه في أخذ العينة الحصصية، لا يتم اختيار عناصر العينة عشوائيا من كل طبقة كما يحدث في العينة العشوائية الطبقية.

في المرحلة الثانية قمنا بتقسيم المجتمع موضوع الدراسة إلى طبقات بالنسبة إلى صفات أو خصائص معينة (على أساس التخصص العلمي)

في المرحلة الثالثة قمنا بتوزيع الاستبيانات على مفردات الدراسة والتي تمت بطريقة الصدفة مع ترك الحرية لها في الاستجابة من حيث الوقت ومدة الإجابة.

حجم العينة: تحدد في نسبة 12%، اختيار هذه النسبة يعود بالدرجة الأولى، إلى أن مجتمع الدراسة من حيث الخصائص المشكلة له متشابهة، الأمر الذي يجعل أن اختيار أية مفردة بالصدفة قد لا يشكل أي تأثير على طبيعة المعلومات حول الموضوع، الأمر الذي أغنانا على اختيار الحجم الكبير.

تقنيات الدراسة : خلال هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان لأنه أكثر الأدوات ملائمة لموضوع دراستنا وأكثر شيوعا في البحث العلمي، إذ يعرفه "مزيان" على أنه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف دراسة موضوع معين في إطار إنجاز بحث معين، وتكون الإجابة عليه كتابيا، وإما عن طريق المقابلة الشخصية أو الإرسال عبر البريد العادي أو الإلكتروني. (مزيان، 2008، ص112) ويعرفه "العساف" على أنه: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها". (العساف، 2011، ص255)

لجونا لاستخدام الاستبيان في الدراسة: يعود لأنه منحنا جملة من المزايا يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية:

- أتاح لنا فرصة الوقوف على صراحة وحرية وموضوعية الإجابات التي أدلى بها أفراد العينة.
- أتاح لنا فرصة إحداث تغيير في صياغة الأسئلة المتعلقة بالاستبيان بحسب خصوصية كل مفردة .
- أتاح لنا جمع المعلومات والبيانات المطلوبة.
- سهل علينا تحليل البيانات والنتائج الخاصة بالاستبيان.
- ساعدنا على اختصار الوقت والجهد المبذولين في البحث للوصول إلى المعلومات والنتائج المطلوبة.
- فضلا أنه يعتبر من أهم وأبرز الطرق التي تساعد في الوصول للبيانات والمعلومات السرية والخاصة.
- ويحافظ على التحيز وتطبيق الموضوعية في الحصول على المعلومات المطلوبة واللازمة للبحث العلمي.

المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

أولى النظريات تتحدد في: نظرية الإدارة العلمية.

والتي تعد من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترحت باسم العالم الأمريكي "فريدريك تايلور" وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في أداء العاملين.

حاول تايلور من خلاله نظريته في الأداء من دراسة علمية أداء الأعمال من أجل تسخيرها لفائدة المصنع ألا وهو زيادة الانتاج وبالتالي زيادة الربح، وبذلك كان لزوما عليه الاهتمام بالعامل من حيث قدرته على القيام بالعمل الموكل إليه في أحسن وجه . الأمر الذي جعله يركز على عملية استقطاب الأفراد الأكفاء القادرين على العمل.

لقد أجرى "تايلور" عدة تجارب بشركة بثلهم وبعد الملاحظات بدقة قام بتدريب العمال على أدق التفاصيل وبما يأمرهم به من خطوات مثلى في أداء العمل مما ساعد على زيادة كفاءتهم، كما اعتمد عل تحليل أو تقسيم الأعمال المسنودة إليهم. وذلك لأن تايلور كان يعتقد أساسا في أنه إذا ارتبطت الجزاءات كالمادية بجهود العمل، فإن العامل سوف يصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه منه قدراته البدنية.

إن اهتمام العمال بكل تفاصيل العمل يساعدهم حسب تايلور على القيام بالأعمال على أكمل وجه وبأقل جهد وسرعة ووقت ما يرفع من مستوى أدائهم، فيكتسبون الخبرة والكفاءة، وقد كان تقسيم العمل الذي قام به تايلور دور في اكساب العامل خصائص متميزة تجعله مستهدف من قبل المصنع بذلك يصبح العامل يتخصص في جزء من العمل مما يرفع من كفاءته .لهذا كان تايلور حريص على أن يستقطب الأفراد القادرين عن غيرهم وربطهم بالحوافز المادية ليضمن مستوى أعلى من الارباح..

لقد اهتم تايلور بوضع جملة من الأسس في استقطاب المورد البشري والتي يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- الحرص على تنمية كفايات الأفراد من خلال علم حقيقي.
- الحرص على الاختيار العلمي للعاملين ومنع الازدواجية في العمل.
- العمل على تعليم العاملين وتدريبهم على التخصص وتقسيم العمل.
- العمل على توطيد العلاقة بين العاملين والإدارة.
- العمل على إيجاد وحدة الأمر مع مركزية اتخاذ القرارات وتضييق نطاق الاشراف.
- العمل على الفصل بين الوظائف وإيجاد أمثل الطرق أداء العمل. (بن حبتور عبد العزيز 2009

ص، ص، 87-88)

ثاني النظريات تتحدد في مدخل إدارة الموارد البشرية:

إن مدخل إدارة الموارد البشرية هو مدخل حديث في إدارة الأفراد، وهل ليس بوليد الساعة بل نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع إلى بداية الثورة الصناعية وظهور الآلات وتعدد علاقات العمل، فكانت الحاجة إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون العاملين بدأت مع أفكار تايلور عام 1911 صاحب الإدارة

العلمية، الذي قال بضرورة اعتناق مبادئ الإدارة العلمية، التي تعتمد على الطرق العلمية في تقسيم العمل وتخصص الأعمال، وجاء بعده آخرون أمثال "فايول" سنة 1916 وكان ذلك واضحا في كتابه "الإدارة العامة والصناعة".

التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، وأن تكون أهداف موحدة للأفراد والمنظمة على حد سواء، وأن يجمع بينهما في تكامل، إذ يشكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة بالاهتمام بالعنصر البشري، على اعتبارها أهم الموارد على عكس النظريات التي سبقتها.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائما بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وتتطلب أساسا في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة القصوي من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة. (العميان محمد سليمان 2005 ص، 10)

ثالث النظريات تتحدد في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، باعتبارها طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

يمكن إيضاح أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- المساهمة في إنجاز أهداف المنظمة، والمساهمة في استمرارها وبقائها.
 - دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال في المنظمة.
 - خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
 - تحسين القدرة على الاستجابة و الابتكار في المنظمة.
 - زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
 - المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- تفعيل التعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. (عبد العزيز صالح بن جبتور 2004 ص 52)

لجونا إلى استخدام هذه المقاربات السوسيولوجية في الدراسة كان الهدف منها: التأكيد

- بأن وجود إدارة موارد بشرية فعّالة من شأنها أن تساهم في نجاح المنظمة الجامعية . حيث أن تخطيط الموارد البشرية يشكل جزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- بأن وجود خبرات وكفاءات في إدارة الموارد البشرية من شأنها تحقيق العديد من المزايا للجامعة من حيث:

- العمل على استقطاب ذوي الخبرات لتوظيفهم في الجامعة ، بالتالي العمل على تطوير الأداء البيداغوجي للجامعة وتعظيم دورها في المجتمع.
- العمل على تبنى خطط من شأنها المساهمة على تحفيز الموظفين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي تخفيض معدل دوران العمل.
- العمل على معالجة المشاكل المختلفة، بطريقة تحقق العدل بين الموظفين.
- العمل على تخطيط هيكل أجور وترقيات ومكافئات والتي من شأنها أن تحقق الرضا بين الموظفين.

مجالات الدراسة :

المجال البشري العام للدراسة تحدد في: كل أعضاء هيئة التدريس الدائمين بجامعة عمار تليجي بالأغواط .

المجال البشري الخاص للدراسة تمثل في عينة من أفراد عينة الدراسة التي تم الوصول عليها من خلال تقسيم مجتمع الدراسة الى حصص تمثيلية حسب التخصص الدراسي، مع العمل على أخذ نسبة 12% من كل حصة، والتي قدرت في النهاية ب124 مفردة تم اختيارها بطريقة الصدفة.

المجال المكاني للدراسة : تمثل في جامعة عمار تليجي بالأغواط بجميع كلياتها.

المجال الزمني العام للدراسة : تمثل في السنة الدراسية 2020 / 2021.

تصميم البحث: الدراسة الحالية مقسمة إلى: قسمين الأول منه نظري والثاني تطبيقي.

القسم النظري من الدراسة ضم الفصول التالية:

الفصل الأول : جاء تحت عنوان الدراسات السابقة:

تم خلاله استعراض جملة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، من أجل الوقوف على درجة الاختلاف والتقارب مع الدراسة الحالية، فضلا على الاستعانة بها كمرشد في كافة الجوانب المتعلقة بالموضوع سواء في شقه الفكري أو المنهجي.

الفصل الثاني : جاء تحت عنوان ماهية التوظيف والذي تضمن العناصر التالية:

- مفهوم التوظيف.
- أهداف التوظيف
- أهمية التوظيف.
- معايير التوظيف.
- شروط التوظيف.
- مبادئ التوظيف.
- مصادر التوظيف.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان ماهية الاستقطاب والذي تضمن العناصر التالية:

- مفهوم الاستقطاب.
- أهمية الاستقطاب.
- خطوات الاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب.
- مبادئ الاستقطاب.
- معوقات نجاح عملية الاستقطاب.

الفصل الرابع: جاء تحت عنوان: ماهية الاختيار والتعيين والذي تضمن العناصر التالية:

- مفهوم الاختيار والتعيين.
- أهمية عملية الاختيار.
- خطوات عملية الاختيار.
- مراحل الاختيار والتعيين.

القسم الميداني للدراسة ضم الفصول التالية:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان مجالات وإجراءات الدراسة والذي تضمن العناصر التالية:

- 1- تحديد المجال المكاني العام والخاص للدراسة.
- 2- تحديد المجال الزمني العام والخاص للدراسة.
- 3- تحديد المجال البشري العام والخاص للدراسة.
- 4- تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث: نوع المنهج المستخدم وكيفية استخدامه في الدراسة، نوع العينة المستخدمة في الدراسة وكيفية اختيارها وتطبيقها في الميدان، نوعية تقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وكيفية استخدامها.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان تفرغ وتحليل بيانات الدراسة والذي تضمن العناصر التالية:

- تفرغ وتحليل بيانات الدراسة.
- نتائج الدراسة.
- قراءة في نتائج الدراسة .
- تحليل نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.

فضلا عن ذلك الدراسة تضمنت مدخل منهجي كافتتاحية احتوى على العناصر التالية:

- التساؤل الرئيسي للدراسة.
- الأسئلة الجزئية للدراسة.
- الفرضية العامة للدراسة.
- الفرضيات الجزئية للدراسة.

- مفاهيم الدراسة.
- منهج الدراسة.
- عينة الدراسة.
- تقنية الدراسة.
- المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

الإطار النظري

الفصل الأول : الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: تيشات سلوى، أثر التوظيف على كفاءة الموظف بالإدارات العمومية الجزائرية، (ماجستير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرين، بومرداس، (الجزائر) 2009 - 2010 .

هدف الدراسة: تمثل في:

- التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاعة هذه النصوص ومدى مواكبتها للتطورات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم.
- لفت الانتباه إلى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياساتها، مما يقضي ضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بها، وذلك من أجل الاستفادة منها في مجال الإدارة العامة.
- إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد السلطات المسؤولة عن القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية بالإدارات العمومية الجزائرية بمعرفة النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف العمومي، والعمل على تقاؤها خاصة وأن هذه الدراسة نابعة من واقع الإدارات العمومية الجزائرية، فهي عبارة عن تقييم سياسة التوظيف العمومي.

السؤال الرئيسي: تحديد في: إلى أي مدى يمكن أن تسهم أنماط التوظيف المطبقة في الإدارات العمومية الجزائرية في توفير الكفاءات اللازمة لخدمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؟

الأسئلة الفرعية للدراسة تحددت في:

- ماذا نعني بعملية التوظيف؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟.
- كيف تتم عملية التوظيف بالوظيفة العمومية؟ وما هي الخصائص التي تتبع هذه العملية في هذا القطاع؟

- ما هو واقع التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية؟

الفرضية العامة للدراسة تحددت في:

- تعتبر عملية التوظيف الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة.

الفرضيات الجزئية للدراسة تحددت في:

- تخضع عملية التوظيف بالوظيفة العمومية خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- ترجع عدم فعالية الإدارة الجزائرية إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع.

منهج الدراسة تحدد في:

- اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التجريبي لأنها بصدد الكشف عن العلاقة التي تربط بين سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية وبين جذب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات الممتازة لخدمة المرافق العمومية، وتنفيذ السياسات العامة للدولة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاعتمدت على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط جزء من الدراسة النظرية على واقع منظمة جزائرية.

أدوات الدراسة تحددت في:

- اعتمدت الباحثة على المسح المكتبي لمختلف الكتب الأساسية والفرعية باللغتين العربية والفرنسية، كما أنها اطلعت على الدراسات الأكاديمية سواء تعلق الأمر بمذكرات الماجستير أو رسائل الدكتوراه والاطلاع على المجالات والدراسات المنشورة على شبكة الإنترنت العالمية. كما اعتمدت على المقابلة الشخصية في الجانب التطبيقي لجمع المعلومات عن عينة البحث.

الإطار المكاني: جامعة أحمد بوقرين بومرداس.

الإطار الزمني: خلال سنة 2009.

نتائج الدراسة: تحددت في:

- يقصد بوظائف إدارة الموارد البشرية تلك المهام والواجبات التي تؤدي لتنسيق الموارد البشرية سواء تمت على مستوى وحدة تنظيمية متخصصة كإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة أو قام بها مدير المنظمة.
- يقصد بوظائف إدارة الموارد البشرية تلك المهام والواجبات التي تؤدي لتنسيق الموارد البشرية، سواء تمت على مستوى وحدة تنظيمية متخصصة كإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة أو قام بها مدير المنظمة أو المدراء التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وتشمل هذه الوظائف العديد من الأنشطة المتنوعة، ومن أهمها: تحليل العمل وتحديد متطلباته، التنبؤ باحتياجات المنظمة من اليد العاملة، توصيف الوظائف وتقييمها، البحث عن الموارد البشرية والتعيين، تحفيز العاملين وتقييم الأداء، تسيير المسارات المهنية للأفراد وغيرها.
- وظيفة التوظيف هي مجموع الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل توفير الموارد البشرية الضرورية لسير نشاط المنظمة وتحقيق أهدافها. تشمل هذه الوظيفة كافة أنشطة البحث عن موظفين محتملين، والاتصال بهم وجذبهم للترشح للعمل بالمنظمة، ثم الاختيار بينهم وتعيين الأفراد الذين تحتل أن يحققوا أكثر نجاحا في الوظيفة.
- تتمثل أهداف هذه الوظيفة في توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالكم والكيف المناسبين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. وتزداد أهمية هذه الوظيفة عند شغل بعض الوظائف الجوهرية بالنسبة للمنظمة أو في حالات معينة يكون فيها العرض ضئيل في سوق

العمل بالنسبة لتخصصات معينة.

- ترتبط فعالية المنظمة ككل بمستوى أداء وظيفة التوظيف بطريقة مباشرة عن طريق التكاليف التي تنجم عنها، حيث من المعروف أن التوظيف تتجر عنه تكاليف كبيرة تتعلق بالاستقطاب والاختيار والإجراءات الإدارية المختلفة وتؤثر بطريقة غير مباشرة عن طريق نوعية الموارد البشرية التي يتم تعيينها ومدى كفاءتها ومدى تحفيزها وانسجامها مع ثقافة المنظمة.
- ترتبط وظيفة التوظيف بعلاقات مباشرة مع وظائف الموارد البشرية الأخرى كال تدريب وتوصيف الوظائف ووظيفة تحديد الاحتياجات. فنوعية الأفراد الذين يتم توظيفهم تؤثر بصفة مباشرة على الاحتياجات التدريبية في المنظمة وعلى طبيعة البرنامج التدريبي والميزانيات اللازمة. كما توفر وظيفة تحديد الاحتياجات قاعدة المعلومات حول احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتخصصاتها وتوزيعها الزمني في شكل برنامج تعتمد عليه وظيفة التوظيف في القيام بمهامها. كما توفر وظيفة توصيف الوظائف المعلومات حول مواصفات كل منصب وظروف العمل فيه وشروطه، وهذا يمثل قاعدة يتم استخدامها في التوظيف من أجل تحديد شروط الالتحاق بالوظيفة ويعتمد عليها في بناء الرسائل الاستقطابية، كما توفر معايير التقييم في عملية الاختيار.
- تلعب تقنيات وأساليب التوظيف العلمية الحديثة والتي أثبتت فعاليتها في العديد من الحالات دورا هاما في تحسين أداء وظيفة التوظيف وترشيد قراراتها حيث ينبغي على المنظمات من أجل ذلك العمل على الاستفادة من مثل هذه التقنيات في كافة مراحل عملية التوظيف عن طريق تكوين الأفراد المسؤولين عن هذه النشطة على اختيار وتطبيق الأساليب المناسبة أو عن طريق الاستعانة بخبرة المنظمات والمكاتب المتخصصة في هذا المجال.
- تعد عملية الاستقطاب هي أولى مراحل عملية التوظيف والتي يجب أن تراعى فيها تطبيق الأساليب العلمية، حيث في هذه المرحلة ينبغي على المنظمة حصر كافة مصادر الموارد البشرية التي يحتمل أن تزود المنظمة بمرشحين تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات المنصب المحددة، ويتم المفاضلة بين مختلف المصادر بالنظر إلى إيجابيات وسلبيات كل مصدر وعلى أساس التكلفة، ليتم بعد ذلك اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة وتكييف الرسالة الاستقطابية حسب طبيعة المنصب ومتطلباته. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم استقاداتها من مختلف المصادر عن طريق الرجوع إلى المعلومات التاريخية لكل مصدر على أساس عدد المرشحين ونوعياتهم ونسبة المرشحين الذين تم تعيينهم وعلى أساس نتائج تقييم أداء هؤلاء.
- أما مرحلة الاختيار، فإن نجاحها في التنبؤ بالمرشحين الأكثر احتمالا للنجاح والاستمرار في المنظمة يتطلب الاعتماد على المنهج العلمي في القيام بها، حيث تبدأ بعملية الفرز الأولي للمرشحين على أساس المعلومات الأولية الواردة في طلبات التوظيف أو على أساس بعض الاختبارات البسيطة والتي يقوم المرشح بالإجابة عليها أثناء تقديم الطلب مثل تلك التي تدرج على

مواقع الإنترنت. وبعد الفرز الأولي، تأتي مرحلة المفاضلة بين المرشحين، ويتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات المتنوعة التي تقيس جوانب مختلفة من قدرات الفرد المرشح ومهاراته وصفاته الشخصية ومدى ملائمة لشغل الوظيفة الشاغرة. ويستحسن لنجاح الاختيار أن يتم الاعتماد على المختصين في اختيار الاختبارات الملائمة التي تتناسب مع طبيعة المنصب ويمتلكون الخبرة في إدارتها وتقييم نتائجها، كما يستحسن الاعتماد على وسائل متنوعة في الاختيار كاختبارات الشخصية، مراكز التقييم، التزكيات والتحريات وغيرها. أما المقابلات فهي أيضا إحدى أدوات الاختيار وتهدف إلى التعرف على المترشح عن قرب وتعريفه أكثر بالمنظمة ونشاطاتها وطبيعة العمل بها، حيث تسمح المقابلات باكتشاف بعض الخصائص التي لا يمكن اكتشافها عن طريق أدوات الاختيار الأخرى ومن ثم اتخاذ القرار النهائي بالإبقاء على المترشح أو استبعاده .

- بعد تقييم مختلف المترشحين، يتم اتخاذ قرار التعيين، ولكن ينبغي أن يتم اتخاذ هذا القرار بمشاركة عدة أطراف أهمها، مدير الموارد البشرية المسؤول عن إجراء الاختبارات، المدير التنفيذي عن المنصب الشاغر، وفي بعض الحالات يشارك مدير المنظمة أو ممثلا عنه في عملية اتخاذ قرار التوظيف. إن اتخاذ قرار التعيين لا يعني انتهاء مراحل التوظيف، ولكن هنا تبدأ مرحلة هامة كثيرا ما يتم تجاهلها من طرف المسؤولين عن التوظيف وهي مرحلة إدماج الموظف الجديد في بيئة العمل الجديدة. يتعين على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بهذه المرحلة عن طريق إدراجها بشكل رسمي وواضح في إجراءات التوظيف، تعيين الفرد المكلف بمهمة مرافقة وتوجيه العامل الجديد وتوفير الاستقبال الرسمي للأفراد الجدد في المنظمة، كما أنه من المهم وضع كافة المعلومات التي يحتاجها الداخلون الجدد تحت تصرفهم لتمكينهم من التكيف مع بيئة العمل ويجدون الإجابات اللازمة لجميع تساؤلاتهم.
- تتأثر وظيفة التوظيف بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تتواجد في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية. من بين أهم هذه العوامل التي تؤثر على أداء الوظيفة هو الموارد المادية والبشرية والوقت المسخر والتي يتأثر بدوره بحجم المنظمة وطبيعة التنظيم بها. كما يلاحظ التأثير الهام لعوامل أخرى كسمعة المنظمة وطبيعة نشاطها واستراتيجيتها. إلى جانب العوامل الداخلية فإن هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي لها تأثير هام ومباشر مما يستدعي من المنظمة الاهتمام بدراساتها والتنبؤ باتجاهاتها في المستقبل من أجل الاستعداد لمواجهةها أو الاستفادة منها. يعتبر سوق العمل من أهم العوامل حيث يحدد حجم العرض والطلب من التخصصات المختلفة التي تحتاجها المنظمة ومنه يحدد فرصها للحصول على الموارد بالتوعية والكمية التي ترغب فيها، هذا إلى جانب القوانين والتشريعات والأوضاع الاقتصادية السائدة بصفة عامة أو تلك التحولات التي تخص مجال نشاط المنظمة والتي تكون في شكل نمو النشاط أو زيادة حدة المنافسة أو

غيرها.

• تستفيد إدارة الموارد البشرية من تطبيقات نظم المعلومات في تحسين إجراءات التوظيف، حيث تعتبر هذه النظم وسيلة لتوفير المعلومات بالكمية والدقة والتكلفة اللازمة لمختلف الوظائف بالمنظمة. ولقد ازدادت أهميتها مع التطور الكبير الذي عرفتته تكنولوجيا المعلومات والحاسوب واستخداماتها. وتوفر النظم الخبرة فرصة لإدارة الموارد البشرية للاستفادة من هذه التكنولوجيا في مجالات متعددة لاسيما في التوظيف. تسمح النظم الخبرة المستخدمة في التوظيف وسيلة للوصول إلى قرارات أكثر دقة عن طريق الاستفادة من خبرات المختصين واكتساب الخبرة الناجمة عن استعمال هذه البرامج، كما تسمح هذه الأخيرة بتخفيض التكاليف الناجمة عن الاستعانة المباشرة بالخبراء وتؤدي إلى ربح الوقت.

• تتحدد فعالية وظيفة التوظيف كذلك بمدى دقة الإجراءات المعمول بها ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الإدارة من هذه الوظيفة وإلى أي مدى الالتزام بها من طرف المسؤولين عن القيام بها. وفي هذا الإطار يمثل تدقيق وظيفة التوظيف أحد الأدوات التي تسمح للإدارة العليا بتقييم نظام التوظيف بشكل مستقل وموضوعي. فمن خلال مجموعة من المؤشرات يمكن للمدقق تقييم نظام التوظيف والحكم عليه من خلال التصميم ومدى دقة الإجراءات وتناسقها وبحاول اكتشاف نقاط قوتها ونقاط الضعف التي يعاني منها النظام، كما يبدي المدقق رأيه حول توافق الإجراءات والسياسات المعمول بها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها. إضافة إلى هذا يسمح تدقيق وظيفة التوظيف باكتشاف الانحرافات التي يمكن أن تحدث في تطبيق الإجراءات والالتزام بتعليمات وسياسات الإدارة العليا.

الدراسة الثانية: عبد المحسن أحمد حاجي حسين: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، (ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، ديسمبر 2010.

هدف الدراسة: تمثل في:

- محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي [التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة] في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين

الكويتية للاتصالات الخلوية.

التساؤل الرئيسي للدراسة تمثل في:

- هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ،التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

الأسئلة الجزئية للدراسة تمثلت في:

- هل هناك أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟.
- هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟.
- هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟.
- هل هناك أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟.
- هل هناك أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟

الفرضية العامة للدراسة تمثلت في:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

الفرضيات الجزئية للدراسة تمثلت في:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز

القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

منهج الدراسة:

- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يأخذ وجهة نظر العاملين من المستويات الإدارية الدنيا في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- أدوات الدراسة تمثلت في: اعتمد الباحث على جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية من الكتب والمجلات ومن خلال استبيان.

الحدود البشرية للدراسة تمثلت في: الأفراد العاملون في شركة زين للاتصالات الخلوية.

الحدود المكانية: شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وهي الفترة من 2010/05/30 إلى غاية 2010/09/30 .

مجتمع الدراسة والعينة:

- اعتمد الباحث على العينة العشوائية 10% وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 280 وقد تم توزيع 280 استبانة تم استرداد 268 استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد 15 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 253 استبانة أي بنسبة 94.4% من المسترد.

نتائج الدراسة: تمثلت في:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الاداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للإيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.

- السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

الدراسة الثالثة: صالح عثمان نصيب العوكلي، سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بدوران العمل، (ماجستير منشورة) في الإدارة، جامعة بنغازي ليبيا، قسم الإدارة كلية الاقتصاد 2011.

هدف الدراسة تجسد في:

- إلى بيان العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط والمتواجدة في مدينة بنغازي.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين وبين دوران العمل بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
- التعرف على أوجه القصور في سياسات الاختيار والتعيين المطبقة بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
- تقديم بعض التوصيات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية، والتي يؤمل منها المساهمة في تطوير سياسات الاختيار والتعيين المطبقة بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

التساؤل الرئيسي للدراسة تجسد في: هل هناك علاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي؟.

فرضيات الدراسة تجسدت في:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات الليبية العاملة في صناعة النفط المتواجدة بمدينة بنغازي.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات الليبية العاملة في صناعة النفط المتواجدة بمدينة بنغازي.

منهج الدراسة تحدد في: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات بشأن فرضيات وأهداف الدراسة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لمعرفة علاقة المتغير المستقل بالتابع.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات مجتمع الدراسة وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

الحدود الزمانية: 2011/11/15 .

الحدود المكانية: الشركات النفطية الليبية بمدينة بنغازي.

نتائج الدراسة تمثلت في:

- هناك علاقة ارتباط قوية سالبة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات محل

- الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (633.0) عند مستوى 0.01.
- إن الشركات محل الدراسة لا تولي عناية بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين من خلال عدم الاهتمام بالاختبارات النفسية وغيرها لمعرفة ميول العاملين وأبعاد شخصياتهم الحقيقية ومدى مواءمتها لمتطلبات العمل.
- الاعتماد في عملية في عملية الاختيار على ترشيح العاملين من داخل الشركة، أي أن التعيين في هذه الشركات غالبا ما يكون بدون اختيار.
- تبين أن الشركات محل الدراسة لا تزال تعاني من مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل بها، حيث كانت إجابة 62.4% من أفراد العينة أنهم يفكرون جديا بترك العمل، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة عن هذه الشركات.
- ضرورة تطبيق المنهج العلمي في سياسة الاختيار والتعيين من خلال إجراءات الاختبارات بأنواعها مع الاهتمام بالاختبارات النفسية التي من خلالها يمكن تحديد أبعاد الشخصية الحقيقية للمتقدم للعمل.
- الاهتمام بإجراء الفحوص الطبية على العاملين الجدد وعدم الاكتفاء بالشهادات التي يحضرها الأفراد وذلك للتأكد من سلامة الفرد ومدى لياقته الصحية لشغل هذه الوظيفة.

الدراسة الرابعة: شفاء كرو، **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في شركة جود سوريا**، (ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية. ب، ت.

هدف الدراسة: تمثل في:

- تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء.
 - توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين.
 - لفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع سوية المنظمة وأدائها.
- التساؤل الرئيسي للدراسة تحدد في:** ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات، أي هل هنالك أثر لـ (توصيف وتحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين) على أداء العاملين في الشركات.
- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.

الفرضيات الجزئية للدراسة تمثلت في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على أداء العاملين في شركة جود.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين في شركة جود.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأداء لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة جود.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج.

أدوات الدراسة: تم استخدام استبيان موجه للعاملين والمدراء في شركة جود للتعرف على آرائهم حيال المشكلة، ثم بناء الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من العاملين والمدراء في شركة جود، وتألفت عينة الدراسة من 70 شخص من العاملين والمدراء، تم توزيع الاستبيان عليهم وجميعهم استجابوا للدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي لذلك.

الحدود المكانية: شركة جود بسوريا.

الحدود الزمنية: 2016/

النتائج التي توصلت إليها الدراسة تحددت في:

- هناك أثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير % 97,1 .

- هناك أثر للاستقطاب والتعيين علماً أداء العاملين في شركة جود حيث كان معدل التفسير % 92 فإن استقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء بل واستمرارية الشركة، فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوظيف العمالة الكفؤة القادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه من شأنه أن يطور أداء المؤسسة ويحسنه بشكل عام بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبيرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وانخفاض أرباحها.

- هناك أثر للتحفيز على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير % 82,8 أي تزيد الحوافز بشكل عام من أداء العامل ويمكن القول بأن الأداء يتناسب طردياً مع حوافز فالحوافز نصب مصلحة الفرد والمؤسسة بان واحد من ناحية الفرد فإنها تؤثر على سلوكه وتجعله يشعر بالرضى و بالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متقن الأمر الذي ينعكس إيجابياً على المؤسسة.

الدراسة الخامسة: فيروز بوزورين، **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية**، (دكتوراه منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1 (الجزائر) 2016-2017 .

هدف الدراسة تمثل في:

- دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارة مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها.
- التعرف على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعلمية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية.
- إبراز مدى استعداد وقدر المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية.
- تقييم اتجاه تأثير ودرجة مساهمة كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في بناء المزايا التنافسية.
- الوقوف على وضعية المؤسسات المتوسطة والصغيرة بولاية سطيف من حيث طبيعة ملكيتها، تعدادها قطاعات نشاطها الرئيسية مساهمتها في التشغيل وخاصة مكانة إدارة الموارد البشرية بها.
- تقديم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

التساؤل الرئيسي للدراسة: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- هل لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يعد إستراتيجيا حسب آراء مسؤولي إدارة مواردها البشرية؟.
- هل تهتم المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية وفق آراء مسؤولي إدارة مواردها؟.
- هل تمتلك المؤسسات المتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية؟.
- كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟.
- كيف تؤثر ممارسة إدارة الموارد البشرية العملية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟.
- هل ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية الإستراتيجية والعملية تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية للدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية تؤثر في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية.

الفرضيات الجزئية للدراسة تمثلت في:

- لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بعدا استراتيجيا حسب آراء مسئولى هذه الإدارات.
- تهتم المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وفق آراء مسئولى إدارات مواردها البشرية.
- تمتلك المؤسسات المتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية.
- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إيجابا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
- **منهج الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر المناهج انتشارا في مجال العلوم الاجتماعية فمن خلاله يتم جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحليلها إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي.
- **عينة الدراسة:** شملت 50 مؤسسة حيث تمثلت في مسئولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
- **أدوات الدراسة:** اعتمد الكاتب على دقة البيانات التي يتم الحصول عليها على حسن اختيار الأدوات المستعملة في جمعها حيث اعتمد على الاستمارة كأداة أساسية، المقابلة والسجلات والوثائق.
- **الحدود المكانية:** بعض المؤسسات بولاية سطيف.
- **الحدود الزمنية:** 2016 . 2017 .

نتائج الدراسة : تحددت في:

- أن مسئولى إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تبني المؤسسات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تؤكد على اعتماد المؤسسات على مواردها البشرية، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وإن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة يتم في ضوء استراتيجيتها العامة.
- أن مسئولى إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تبين قيامهم بتخطيط الموارد البشرية بمؤسساتهم، والتي تؤكد على اعتمادهم على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها) في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وامتلاك نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية، والقيام بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا وأن التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.
- وأن مسئولى إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تشير إلى تبني إجراءات عملية التوظيف، والتي تشتمل على الاستقطاب والاختيار والتعيين

بمؤسساتهم، إذ تؤكد على الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية لشغل الشواغر الوظيفية الفعلية أو المتوقعة، والسعي لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة، والاعتماد على المصادر الخارجية للاستقطاب، والاعتماد على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين للتعرف على الخبرة العملية، الخلفية التعليمية والخصائص الشخصية في آن واحد، وكذلك اعتبار الخبرة المهنية السابقة للمترشح مؤشرا لنجاحه مستقبلا، والتركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته، لتثبيته أو نقله أو فصله، والقيام بالتهيئة المبدئية للعامل بتعريفه بالوظيفة والزملاء، وأن التعيين يتم وفق مبدأ الحياد والموضوعية بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.

الدراسة السادسة: عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، (ماجستير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، (الجزائر) 2012 - 2013.

هدف الدراسة تمثل في:

- التأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال بشري للمؤسسات.
- إبراز دور وأهمية كل من: توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أدائها.
- إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.
- شخيص واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة.

التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة ؟

الأسئلة الفرعية للدراسة تحددت في:

- ما مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة ؟.
- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؟.
- ما هو أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة ؟.
- ما هو أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة؟

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-

الفرضيات الجزئية للدراسة: تحددت في:

- مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة- ضعيف.
- مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة - ضعيف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التمييز في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي لأنه يتناسب مع البحث أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على طريقة الحصر الشامل والتي من خلالها تم استهداف جميع الإطارات السامية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة- والذي يبلغ عددهم 40 إطار.

المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة .
الواقع في المنطقة الصناعية لقسنطينة.

المجال الزمني: 20 سبتمبر 2012 إلى غاية 12 نوفمبر 2012.

نتائج الدراسة: تحددت في:

- إن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة من خلال عملية التحليل الوظيفي.
- لا تقوم الإدارة العليا بمشاركة ومرافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية.
- إن المؤسسة محل الدراسة لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- عملية اختيار المترشحين لشغل الوظائف لا تتم بكل شفافية، ولا تتم بناء على المواصفات المطلوبة، كما أن الجو العام للمقابلة لا يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.
- إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمجموعة من العمليات تمكنها من التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير بيئة عمل سليمة لحماية العمال.
- أظهرت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تساعد الموظفين على تنمية ميولهم المهنية كمهاراتهم، ولكن ليس بالشكل المطلوب، حيث تفتقر المؤسسة لوجود استراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص عملية تخطيط المسار الوظيفي.

- الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تسعى لتخطيط مسارها الوظيفي بالاعتماد على أنفسهم وعلى العمال القدامى وذلك من أجل الاستفادة من فرص الترقية.
- مستوى دعم المؤسسة محل الدراسة لأنشطة البحث والتطوير متوسط، وهذا يرجع إلى عدم توفر الوسائل كالتجهيزات الحديثة في مخبر البحث.
- عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، وأخذ كمصدر لتحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة.
- يجب على الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة أن تقوم من خلال التحليل الوظيفي بتحديد كل المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
- ضرورة استقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لهم القدرة على جعل المنتجات متميزة والتحكم في التكاليف.

التعليق على الدراسات السابقة قياسا لدراستنا الحالية:

- من حيث هدف الدراسة: المسجل على الدراسات السابقة والدراسة الحالية حول هذه النقطة الآتي:
- هدف الدراسة الأولى تحدد كما رأينا في: التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فضلا على إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- هدف الدراسة الثانية تحدد كما رأينا في: محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، فضلا على بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- هدف الدراسة الثالثة تحدد كما رأينا في: بيان العلاقة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل بالشركات الليبية العاملة في صناعة النفط والمتواجدة في مدينة بنغازي، فضلا على التعرف على أوجه القصور في سياسات الاختيار والتعيين المطبقة بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
- هدف الدراسة الرابعة تحدد كما رأينا في: تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء، فضلا على توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين.
- هدف الدراسة الخامسة تحدد كما رأينا في: دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارة مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها، فضلا على التعرف

على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعلمية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية، مع العمل على إبراز مدى استعداد وقدرة المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية، لأجل تقييم اتجاه تأثير ودرجة مساهمة كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في بناء المزايا التنافسية، بالإضافة إلى الوقوف على وضعية المؤسسات المتوسطة والصغيرة بولاية سطيف من حيث طبيعة ملكيتها، تعدادها قطاعات نشاطها الرئيسية مساهمتها في التشغيل وخاصة مكانة إدارة الموارد البشرية بها.

- **هدف الدراسة السادسة تحدد كما رأينا في:** التأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال البشري للمؤسسات، مع العمل على إبراز دور وأهمية كل من: توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أدائها، فضلا على إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها، مع السعي إلى شخيص واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة.

المسجل أنه بالنظر إلى مجمل أهداف الدراسات السابقة ودراستنا الحالية نجدها تعمل جميعا على السعي إلى الوقوف على واقع تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة ، التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها في فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. لأن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عال من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات المنظمة.

فضلا عن ذلك جل الدراسات بما فيها دراستنا تعمل على التأكيد بأن:

- تخطيط الموارد البشرية يعد عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- وأن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة، والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف والموزعة على وحدات الهيكل التنظيمي وذلك خلال التوقيتات المناسبة.
- وأن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، على مستوى المنظمة .
- وأن هذا التخطيط يجب أن يقوم على أساسيين: الأول: يتمثل في اكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة. الأساس الثاني: هو خبرة القائمين على

تخطيط القوى العاملة. والخبرة مهما عظمت لا تغني عن البيانات والمعلومات، فهما يمثلان معاً هيكلاً متكاملًا وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.

- وأن تخطيط الموارد البشرية لا بد أن يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث أن احتياجات المنظمة من القوى العاملة يعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها.

كما أن الدراسات السابقة بما فيها دراستنا الحالية تؤكد أن التخطيط للموارد البشرية يساعد المنظمة على:

- تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من ناحية الأعداد والمهارات المطلوبة.
 - تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة ومصادرها.
 - التأكد من أن المؤسسة قادرة على التوقع والتنبؤ بالمشكلات المحتملة التي تنتج عن العجز أو الفائض في الموارد البشرية.
 - التخطيط للقيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية.
 - تشكيل وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وفقاً للسياسات الموضوعية في هذا الشأن.
- الفارق الوحيد بين دراستنا والدراسات السابقة في هذا الجانب يعود الى نوعية المنظمة المستهدفة:**

تحديد احتياجات المؤسسة الجامعية من الموارد البشرية من ناحية الأعداد والمهارات المطلوبة.

يستوجب:

- التأكد من أن المؤسسة قادرة على التوقع والتنبؤ بالمشكلات المحتملة التي تنتج عن العجز أو الفائض في الموارد البشرية.
- التخطيط للقيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية.
- تشكيل وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وفقاً للسياسات الموضوعية في هذا الشأن.

من حيث المعالجة المنهجية : المسجل حول هذه الفكرة أن كل الدراسات استعانت بالمنهج الوصفي التحليلي، وهو ذات المنهج الذي استعانت به دراستنا، لأنه يساهم في تقديم تفصيل هام للظاهرة موضع الدراسة، فضلاً أنه يساعد الباحث في توفير بيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها، إضافة إلى تفسيره هذه البيانات والمعلومات، وكل ذلك يكون في إطار الإجراءات المنهجية المتبعة، وقدرة الباحث على التفسير تحليل البيانات وتنظيمها تنظيمًا كمياً أو كيفياً، واستخراج الاستنتاجات بعدها، التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة وتطويرها، ثم من الممكن متابعة وإجراء المقارنات المتعددة، والتي تهدف إلى تحديد علاقات التشابه والاختلاف بين الظاهرة المدروسة والظواهر الأخرى.

من حيث المجال المكاني: كل الدراسات التي تم الإستناد عليها للقيام بهذه الدراسة ولو أن مجال تطبيقها يختلف مع مجال دراستنا إلا أن ذلك لا يؤثر على طبيعة الموضوع، إذ أنها كلها تعمل على:

- تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيه، وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في داخل المنظمة
- تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة والتي تنشأ نتيجة حالات متنوعة ، إضافة الى حالات تطوير العمل أو توسيع خطوط العمل ، ويعمل التخطيط على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها ، كما إنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المتناسبة مع العاملين في المنظمة.
- يساعدها في الكشف عن مستوى العاملين، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم العمل في المنظمة.
- يساعدها في الحصول على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل لمستويات معينة منهم.
- يقدم لها التهيئة الجيدة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- كما أنه يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين.
- يوفر لها آلية التعامل مع مختلف الأنظمة دون التعرض للمساءلة ، وذلك بسبب حصول المنظمة من خلال التخطيط على القدرة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وغيرها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- يساعدها على مواجهة جميع المتغيرات في العمل.
- كما إنه يوفر لها آلية الترابط والتكامل بين البرامج الأخرى في المنظمة مثل التدريب والتنمية للموارد البشرية وبين جميع مراحل عملية التوظيف ، لذا يعتبر التخطيط من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية.

من حيث النتائج المسجلة بالإجمال حول الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن الوقوف عليها فيما يلي:

• نتائج الدراسة الأولى تحددت كما رأينا في أن:

تتأثر وظيفة التوظيف بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تتواجد في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية. من بين أهم هذه العوامل التي تؤثر على أداء الوظيفة هو الموارد المادية والبشرية والوقت المسخر والتي يتأثر بدوره بحجم المنظمة وطبيعة التنظيم بها. كما يلاحظ التأثير الهام لعوامل أخرى كسمعة المنظمة وطبيعة نشاطها واستراتيجيتها. إلى جانب العوامل الداخلية فإن هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي لها تأثير هام ومباشر مما يستدعي من المنظمة الاهتمام بدراساتها والتنبؤ باتجاهاتها في المستقبل من أجل الاستعداد لمواجهتها أو الاستفادة منها. يعتبر سوق العمل من أهم العوامل حيث يحدد حجم العرض والطلب من التخصصات المختلفة التي تحتاجها المنظمة ومنه

يحدد فرصها للحصول على الموارد بالتوعية والكمية التي ترغب فيها، هذا إلى جانب القوانين والتشريعات والأوضاع الاقتصادية السائدة بصفة عامة أو تلك التحولات التي تخص مجال نشاط المنظمة والتي تكون في شكل نمو النشاط أو زيادة حدة المنافسة أو غيرها.

• **نتائج الدراسة الثانية تحددت كما رأينا في أن:**

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الاداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

• **نتائج الدراسة الثالثة تحددت كما رأينا في أن:**

- هناك علاقة ارتباط قوية سالبة بين سياسة الاختيار والتعيين ودوران العمل في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (633.0) عند مستوى 0.01.
- إن الشركات محل الدراسة لا تولي عناية بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين من خلال عدم الاهتمام بالاختبارات النفسية وغيرها لمعرفة ميول العاملين وأبعاد شخصياتهم الحقيقية ومدى مواءمتها لمتطلبات العمل.
- الاعتماد في عملية في عملية الاختيار على ترشيح العاملين من داخل الشركة، أي أن التعيين في هذه الشركات غالبا ما يكون بدون اختيار.
- تبين أن الشركات محل الدراسة لا تزال تعاني من مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل بها، حيث كانت إجابة 62.4% من أفراد العينة أنهم يفكرون جديا بترك العمل، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة عن هذه الشركات.

• **نتائج الدراسة الرابعة تحددت كما رأينا في أن:**

- هناك أثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير % 97,1 .
- هناك أثر للاستقطاب والتعيين علما أداء العاملين في شركة جود حيث كان معدل التفسير 92% فإن استقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في

رفع الأداء بل واستمرارية الشركة، فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوظيف العمالة الكفؤة القادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه من شأنه أن يطور أداء المؤسسة ويحسنه بشكل عام بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبيرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وانخفاض أرباحها.

- هناك أثر للتحفيز على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 82,8% أي تزيد الحوافز بشكل عام من أداء العامل ويمكن القول بأن الأداء يتناسب طرذاً مع حوافز فالحوافز نصب مصلحة الفرد والمؤسسة بان واحد من ناحية الفرد فإنها تؤثر على سلوكه وتجعله يشعر بالرضى و بالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متقن الأمر الذي ينعكس إيجابياً على المؤسسة.

• نتائج الدراسة الخامسة تحددت كما رأينا في أن:

- أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وافقوا على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تبني المؤسسات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تؤكد على اعتماد المؤسسات على مواردها البشرية، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وان اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة يتم في ضوء استراتيجيتها العامة.

- أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات التي شملتها الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تبين قيامهم بتخطيط الموارد البشرية بمؤسساتهم، والتي تؤكد على اعتمادهم على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها) في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وامتلاك نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية، والقيام بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً وأن التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يخدم متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.

- وأن مسؤولي إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وافقوا على كل العبارات التي تشير إلى تبني إجراءات عملية التوظيف، والتي تشتمل على الاستقطاب والاختيار والتعيين بمؤسساتهم، إذ تؤكد على الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية لشغل الشواغر الوظيفية الفعلية أو المتوقعة، والسعي لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة، والاعتماد على المصادر الخارجية للاستقطاب، والاعتماد على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين للتعرف على الخبرة العملية، والخلفية التعليمية والخصائص الشخصية في آن واحد، وكذلك اعتبار الخبرة المهنية السابقة للمترشح مؤشراً لنجاحه مستقبلاً، والتركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته، لتثبيته أو نقله أو فصله، والقيام بالتهيئة المبدئية للعامل بتعريفه بالوظيفة والزملاء، وأن التعيين يتم وفق مبدأ الحياد والموضوعية بعيداً عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.

• نتائج الدراسة السادسة تحددت كما رأينا في أن:

- إن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة من خلال عملية التحليل الوظيفي.
 - لا تقوم الإدارة العليا بمشاركة ومرافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية.
 - إن المؤسسة محل الدراسة لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
 - عملية اختيار المترشحين لشغل الوظائف لا تتم بكل شفافية، ولا تتم بناء على المواصفات المطلوبة، كما أن الجو العام للمقابلة لا يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم.
 - إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمجموعة من العمليات تمكنها من التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير بيئة عمل سليمة لحماية العمال.
 - أظهرت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تساعد الموظفين على تنمية ميولهم المهنية كمهاراتهم، ولكن ليس بالشكل المطلوب، حيث تقتصر المؤسسة لوجود استراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص عملية تخطيط المسار الوظيفي.
 - الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تسعى لتخطيط مسارها الوظيفي بالاعتماد على أنفسهم وعلى العمال القدامى وذلك من أجل الاستفادة من فرص الترقية.
 - مستوى دعم المؤسسة محل الدراسة لأنشطة البحث والتطوير متوسط، وهذا يرجع إلى عدم توفر الوسائل كالتجهيزات الحديثة في مخبر البحث.
 - عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإعادة تصميم المنتجات من أجل خفض عدد مكوناتها، وأخذه كمصدر لتحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة.
 - يجب على الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة أن تقوم من خلال التحليل الوظيفي بتحديد كل المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
 - ضرورة استقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لهم القدرة على جعل المنتجات متميزة والتحكم في التكاليف.
- في حين نتائج دراستنا لا تكاد تخرج عن مضامين هذه الدراسات إذ توصلت:**
- عدم توافر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس)، واتسامها بعدم الدقة والحدثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحديد التقديرات السليمة على مستوى الجامعة.
 - ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الجامعة، وغياب أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كل الجوانب بالمستوى المناسب.
 - تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها، سواء كانت تلك المتعلقة بالعوامل الداخلية أو تلك المتعلقة بالعوامل الخارجية.

- صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية على مستوى الجامعة.
- وجود فائض في عدد أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات بالخصوص منها ذات التوجه الانساني والاجتماعي، في حين يوجد عجز في كليات أخرى ذات التوجه التكنولوجي ، وهذا نتيجة عدم التنسيق بين نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين والاحتياجات الفعلية من الاساتذة ، أو للتقدير غير الصحيح لهم ، وكل هذا يلقي عبئاً على عملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب جهوداً منظمة لتحليلها وعلاجها.
- وجود صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية ، حيث تتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل من الجانبين ، ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة أمراً يحتاج الى القرار المناسب.

فضلاً على وجود صعوبات في كل من:

- الذي يقوم بالاختيار.
- في طبيعة معايير الاختيار.
- إجراءات الاختيار.

درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في دراستنا الحالية:

- ساعدتنا على اختيار مساحة جديدة لدراستها وإجراء البحوث حولها والتي لم يتطرق إليها أحدٌ بعد.
- ساعدتنا على التأكد من شمولية بحثنا لجميع العوامل المؤثرة على دراستنا.
- أعطتنا فكرةً عن الصعوبات التي واجهها الباحثون السابقون والطرق التي اتبعوها والنظريات التي تبناها لتجاوز الصعوبات.
- ساعدتنا في الاستفادة من مجموعة المراجع والمصادر العلمية والتقارير والأوراق البحثية المذكورة في الدراسات السابقة والتي قد يغفل عنها الباحث وتسهل عليه مهمته.
- ساعدتنا على الاطلاع على الأدوات التي استند إليها الباحثون في بحوثهم وبنوا على أساسها دراساتهم.
- أعطتنا فرصةً جيدة لإبراز أهمية بحثنا بالنظر إلى عدد وكفاءة البحوث العلمية المنجزة في نفس المجال العلمي.
- مكنتنا من الاستفادة من النتائج النهائية التي توصلت إليها البحوث السابقة، لبناء فروض البحث الجديد أو تغطية الجوانب التي لم تشملها الدراسات السابقة.
- إتاحة لنا الفرصة لإبراز نقاط القوة في بحثنا من خلال نقاط الضعف والنقص في البحوث المشابهة في نفس المجال، من خلال المنهج المتبع والحلول المنهجية.
- ساعدتنا في وضع إطار نظري لبحثنا والذي قد يخضع لتعديلات تبعاً للمستجدات العلمية؛ التي قد تفرض في بعض الأحيان تغييراً في بعض الأسس العلمية.

- ساعدتنا على تكوين أساس قوي ودقيق لدراستنا العلمية، من خلال القراءة التحليلية للأبحاث السابقة لتحديد الجوانب التي تستلزم بحثاً أكبر وتفصيلاً أكثر، وتوفير الوقت والجهد عن طريق الابتعاد عن النقاط التي يبدو من الواضح أنها ليست ذات أثر كبير على الدراسة.

الفصل الثاني : ماهية التوظيف

تمهيد:

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة التوظيف تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات وتبرز الحاجة إلى هذه الموارد مع ازدياد الطلب عليها، أما البحث عن الموارد بشرية فإنه مكلف ومتقلب في آن واحد، وبما أن الحاجة إلى الموارد البشرية ذات النوعية الأفضل دائماً مرغوبة فلا بد إذا من تبرير تلك الحاجة وتحصيل تلك النوعية عن طريق اكتشاف الأفراد ومحاولة جذبهم ووضعهم في الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها ثم تأتي عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه مع المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم .

سنحاول في هذا الفصل معالجة مسألة التوظيف من حيث:

- مفهوم التوظيف.
- أهمية التوظيف.
- أهداف التوظيف.
- معايير التوظيف.
- شروط التوظيف.
- مبادئ التوظيف.
- مصادر التوظيف.

1- مفهوم التوظيف:

ينظر للتوظيف على أنه " هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة" كما يراد به " ملأ أو سد منصب كان شاغرا (بوراس شافية 2008 ص 10) ويعرف أيضا على أنه" توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء الى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل"(رفعت عبد الحليم الفاعوري 2005 ص 203). أيضا يعرف على أنه" النشاط الذي يقتضي الإعلان عن وظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.(ربحي مصطفى عليان 2007 ص 211). فضلا عن ذلك يعرف" على أنه" تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها واعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.(منصور أحمد منصور 1975 ص 95)

يستفاد من التعريف السابقة حول هذا مفهوم التوظيف الآتي:

- مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- عملية البحث عن المتقدمين المحتملين وإلهامهم للتقدم بطلب للشواغر الفعلية أو المتوقعة. من ناحية أخرى.
- هي عملية توظيف الموظفين بين المرشحين المختارين وتزويدهم بعمل في المنظمة.
- وضع خطة أو برنامج يبين حاجة المؤسسة من العاملين، مع تصنيفها للاحتياجات من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المتاح من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه الكفاءات .
- تعاقد فرد أو العديد من الأفراد مع مؤسسة معينة وفقا لشروط معينة.
- القدرة على اختيار الأفراد أو الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد، والذي لديه دافعية ورغبة في العمل، كما يسمو التوظيف إلى اختيار الأفراد الذين لديهم رضا عن العمل وذلك من أجل تخفيض نسب الغياب والحوادث والنزاعات .

2- أهمية التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية، وبهذا فإنها تتيح للمنظمة اختيار الملائمين للوظيفة فقط والذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل

الوظائف.

فضلا أن عملية التوظيف تلعب دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من خلال سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

كذلك تظهر الأهمية البالغة لعملية التوظيف من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، إذ تستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهدفها الأساسي والرئيسي يمثل في السعي إلى توفير العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. لهذا نجد أن المؤسسات الناجحة تلجأ إلى جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا من خلال القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية و بهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها، فضلا أن أهمية عملية التوظيف الجادة تعمل على التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية. (فيصل حسونة، 2007 ص 65)

في حين الدراسة تجد أهمية التوظيف بالنسبة للمنظمة ككل بما فيها المنظمة الجامعية تتحدد في

النقاط التالية:

- المساهمة في فتح فرص لتطوير فريق متنوع من الموظفين.
- المساهمة في إمكانية جلب أفكارا ووجهات نظر وموهبة جديدة للمنظمة.
- المساهمة في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية.
- المساهمة في خلق نهج تفكير متقدم يحفز الكل من التقدم والنمو.

3-أهداف التوظيف:

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف أن له عدة أهداف بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد ومن الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي :

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة (منصور احمد منصور، 1975 ص 94)
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية اصدار القرارات وعلى الاخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشبعه لتحقيق اهداف المؤسسة وربط الاهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.

- توفير مستوى عالي من الأمان الاقتصادي للفرد العامل (منصور أحمد منصور 1975، ص 94)

- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.

حل أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم. (رتيبة سالم 1997 ص4).
في حين الدراسة الحالية تجد أهداف التوظيف بالنسبة للمنظمة ككل بما فيها المنظمة الجامعية
تحدد في النقاط التالية:

- يمكن التوظيف المنظمة من الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد التوظيف المنظمة على تحديد وتخطيط أهدافها المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- يساعد التوظيف المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- يساعدها على التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بها والتي تؤثر بشكل سلبيًا على فاعليتها.
- يساعدها على تحقيق التوازن والتجانس بداخلها.
- يساعدها على تأسيس ظروف جيدة وإيجابية في العمل.
- يساعدها على المحافظة على استمرار الأداء الفعال بداخلها.

أما بخصوص أهداف التوظيف للموظف فتحدد في:

- يعمل التوظيف على تحقيق الأهداف الشخصية: تُعدّ الوظيفة والعمل من وسائل تحقيق الأهداف والوصول إليها، وتجدر الإشارة إلى أنّ تحقيق الأهداف لا يقتصر فقط على الحياة العملية والوظيفة، بل يمكن أن ترتبط أهداف الحياة بالعائلة والهوايات وخدمة المجتمع، وكلّما ازداد النشاط والعمل الدؤوب تزداد احتمالية الوصول إلى هذه الأهداف.
- يعمل التوظيف على الشعور بالإننتاجية: يهدف حصول الفرد على وظيفة إلى تعزيز شعوره بالرضا عن نفسه وشعوره بالإنجاز، في حين قد تتحوّل هذه الإيجابية إلى سلبية نتيجة مواجهة الفرد لبعض المشكلات والصعوبات التي تؤثر على الشعور بالإنجاز خلال اليوم، لذا يُنصح بوضع قائمة مهام يومية وإنجازها لضمان الشعور بالإننتاجية والإنجاز.
- يعمل التوظيف على تحفيز الفرد على الإبداع والابتكار: يُعدّ ابتكار الأفكار المُنتجة والإبداع من أهم أهداف الوظيفة؛ إذ تُساعد الوظيفة الفرد على ابتكار أفكار ومُنتجات جديدة، وقد سهّلت وسائل التكنولوجيا الحديثة تحقيق ذلك التطوّر والتقدّم المستمر الذي من شأنه جعل الحياة أسهل. يعمل التوظيف على حمل الفرد على كسب المال: تُعدّ حاجة الفرد إلى المال لتوفير احتياجاته الخاصة ومتطلبات الحياة الكريمة والوصول للمستوى المعيشي المطلوب إحدى أهداف الوظيفة،

لكن ليس بالضرورة أن يكون ذلك هو الهدف الرئيسي والأهم لعمل الفرد؛ إذ ينبغي على الفرد أن يُحدّد لنفسه هدفاً مادياً معيناً يعمل للوصول إليه بحيث يُحقّق حاجاته المادية، بالإضافة إلى ضرورة تحقيق الموازنة بين مقدار ما يكسبه والمصروفات المختلفة.

- يعمل التوظيف على تحسيس الفرد بالاستقلالية: تهدف الوظيفة إلى منح الفرد الاستقلالية وحرية التحكم في حياته وقراراته، كما تمنح الوظيفة الفرد فرصةً للتعلم، وتطوير الذات، واكتساب المهارات الجديدة، وتكوين صداقات وعلاقات مع الأشخاص في الحياة العملية.
- تعمل الوظيفة على تمكين التواصل الاجتماعي للفرد: يُمكن للوظيفة أن تزيد من مهارات الفرد في التواصل الاجتماعي وأن تجعله عنصراً فعالاً في بناء المجتمع وازدهاره، حيث تُساهم بيئة العمل في تحقيق هذه المزايا من خلال تواصل الفرد مع زملائه. [١][٢] أهمية الحصول على الوظيفة فيما يأتي بعض المزايا التي تمنحها الوظيفة للفرد.
- تعمل الوظيفة على منح الفرد فرصة الحصول على دخل ثابت: إذ تمنح الوظيفة الفرد استقراراً مادياً من خلال الدخل الشهري الذي يحصل عليه من الوظيفة.
- تعمل الوظيفة على تحسين الصحة النفسية والجسدية: حيث يتمتع الأفراد الذين يعملون في وظيفة بحياة أكثر فرحاً واستقراراً وصحةً نفسيةً وجسديةً أفضل مقارنةً بمن فقدوا وظائفهم أو توقّفوا عن العمل لسبب ما.
- تعمل الوظيفة على منح الفرد الشعور بالإنجاز: يُعدّ الحصول على وظيفة مستقرة أحد أسباب شعور الفرد بالإنجاز والرضا والثقة بالنفس. التطور والتقدم: تمنح الوظيفة الفرد فرصة اكتساب مهارات جديدة، وتطوير نفسه، واكتشاف نقاط قوته ومواهب لم يكن يعرفها من قبل.

4- معايير التوظيف:

وهي تعبر عن تلك الخصائص والمواصفات والمؤهلات العلمية والاستعدادات البدنية والشخصية التي يجب توفرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل وتستمد هذه الخصائص والمواصفات من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الاداء لتلك الوظائف ومن أهم هذه المعايير المعمول بها نجد:

4-1 المستوى التعليمي: هو عبارة عن بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي كنوع التعليم الذي حصل عليه والمؤهلات الدراسية التي يحملها والمدارس والجامعات التي درس بها وتاريخ الحصول على هذه المؤهلات الدراسية ودرجات النجاح أو التقدير. (صلاح الدين محمد عبد الباقي 2002 ص 165)

4-2 الخبرة السابقة: تفضل معظم المنظمات الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة تجعل العمل سهلاً كما أنها تعتبر مؤشرات لإمكانية نجاح الفرد في عمله ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها الفرد نفسه العمل. (أحمد ماهر 1995 ص 165)

4-3 الصفات البدنية: يقصد بها وجود صفات صحية وجسمانية مثال ذلك مدى تناسب الصحة

العامّة للفرد مع ظروف أداء الوظيفة وكذلك درجة خلو المتقدم من أمراض معينة. وهناك بعض المؤسسات كالطيران والفنادق مثلا تتطلب مستوى من الجمال كشرط للتعيين.

4-4 الصفات الشخصية: والتي هي عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية التي تشير إلى نمط شخصية الفرد" مثال ذلك الاسم والسن والجنس ومكان الميلاد والحالة الاجتماعية، وهذا في حالة إذا كان متزوج وعدد الأولاد (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002 ص 165) **في حين الدراسة تجد معايير التوظيف الخاصة بعضو هيئة التدريس تتحدد في:**

الإخلاص: إذ يجب أن يتحلى عضو هيئة التدريس بالإخلاص، وأن يقوم بكل واجباته، ويتفانى في عمله، ويسعى إلى توصيل المعلومة إلى الطلاب بشتى الطرق، ويتأكد من أن جميع الطلاب قد فهموا ما يريد أن يوصله إليهم، الإخلاص والتفاني في العمل يجعل الطلاب يحبون الأستاذ ويتخذوه قدوة لهم.

التكيف: الأستاذ الناجح يتكيف مع احتياجات الطلاب، فالتواصل معهم والتقرب إليهم سيعطيهم فكرة عن الطرق والوسائل التي ستساعدهم في تعلمهم ومساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي قد تواجههم.

الحياد: الأستاذ الناجح هو الذي يلتزم الحياد في كل الأمور، فلا يحاول فرض آرائه الشخصية على الطلاب، لكنه يمنح كل طالب فرصة التعبير عن رأيه، ويعمل على فتح الحوار والنقاش داخل الفصل، ويعلم الطلاب احترام الرأي الآخر وتقبل الاختلاف، وتوجيه النقد بصورة صحيحة. **تحديد الأهداف:** الأستاذ الناجح هو الذي لديه القدرة على تحديد الأهداف التي يسعى إليها مع طلبته.

التعامل بطريقة جيدة مع الطلاب: لا يمكن لأي أستاذ ناجح أن يصف نفسه بأنه ناجح، إذا لم يمكن محبوب بين الطلاب، فحب الطلاب له دليل على أن نجاحه ، هذا الحب يكون نتيجة تعامل الأستاذ بطريقة جيدة مع الطلاب، والتي تجعل الطالب يشعر بالأمان.

روح المرح والدعابة: لا يمكن كذلك لأي أستاذ ناجح أن يصف نفسه بأنه ناجح مالم يمتلك روح الدعابة والمرح داخل الفصل فذلك يترك انطباعا جيدا في نفسية المتعلمين قد يمتد حتى بعد تخرجهم من الجامعة ، هذا بالإضافة إلى أن روح المرح تجدد نشاط الطلاب، وتملؤهم بالحيوية والنشاط.

المدح والثناء: الأستاذ الناجح كذلك هو الذي يثني على طلابه متى استحقوا ذلك، وأن يعترف بالمجهود الكبير الذي بذلوه في إنجاز عمل معين.

التجديد والبعد عن الروتين: الأستاذ الناجح هو يعمل على محاربة إحساس الطلبة بالملل والضيق، من خلال العمل على ابتكار أساليب جديدة في الشرح، لأن ذلك سيساعد على جذب انتباههم ، والرفع من دافعيتهم نحو التعلم.

فضلا عن ذلك يجب أن يتصف عضو هيئة التدريس:

التحضير المسبق: يهتم الأستاذ الناجح بتحضير الدرس قبل الحصة الدراسية بعناية فائقة، كي يتجنب الخطأ والتكرار أثناء شرح الدرس وتحميه من التعرض للإحراج في الإجابة على أسئلة الطلاب.

التهيئة الذهنية: وهي أن يقوم المعلم بتهيئة الطلاب وتشويقهم للدرس بإثارتهم وجذبهم بأمور معينة سواء من الواقع أو بطرح أسئلة مشوقة قبل البدء بالدرس، أو عن طريق استخدام الوسائل التعليمية المشوقة، والهادفة، والواضحة.

تنويع المثيرات: وهو عدم اعتماد المعلم على نوع واحد ومعين من المثيرات بل ينوع فيها ويستخدمها طيلة شرحه للدرس كي يبقى الطالب مستيقظاً ومتشوقاً للدرس.

استخدام الوسائل التعليمية: عند استخدام الوسائل التعليمية لشرح درس ما يجب أن يدرك الأستاذ ما هي الغاية من استخدامها وهل هي مناسبة للدرس وللموضوع الذي يود إيصاله للطلاب، وهل هي مناسبة لمستوى الطلاب في الصف، كما أنه من المستحسن أن يترك الأستاذ الطالب أن يكتشف وحده أهداف الدرس من خلال هذه الوسيلة.

مهارة وضوح الشرح والتفسير: حيث أن الأستاذ الناجح هو الذي يمتلك قدرات لغوية وعقلية تمكنه من شرح الدرس بشكل سهل وميسر يستطيع الطلاب من خلالها استيعابه وفهمه دون معيقات.

مهارة التعزيز: وهي قدرة الأستاذ على تشجيع الطلاب من خلال مكافأتهم وتعزيز حبهم للتعلم وتنشيط رغبتهم في ذلك.

مهارة استقبال أسئلة الطلاب: حيث أن الأسئلة الصفية هي وسيلة للتواصل بين الأستاذ والطالب وبين الطلاب أنفسهم، كما أنها تزيد من قدرة استيعاب الطالب للدرس وفهمه، فالأستاذ الذي يمتلك قدرة على الاستماع لأسئلة الطلاب والإجابة عليها بطريقة لبقة ومشجعة، يعد أستاذاً ناجحاً ولديه مهارة جيدة.

الاهتمام بالواجبات المنزلية التي يعطيها للطالب: على الأستاذ الجيد أن يتابع أعمال الطلبة ولا يهمل تصحيحها حتى لا يتعود الطالب على إهمالها، كما عليه أن يتوسط فيها فلا يغرق الطلاب فيها، ولا يهملها نهائياً؛ لأنها تعود بالفائدة على الطالب وترسخ المعلومة في ذهنه.

5- شروط التوظيف:

عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها بحيث:

- يجب أن يتوفر المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة على سن معين يوم الامتحان .
- أن توفر فيهم المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة.
- أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك.
- أن يجتاز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية

بالوظيفة.

- ان يكونوا لائقين صحيا للعمل وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة.
- الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص وذلك للأجانب.
- ألا يكونوا مرتبطين بعمل آخر لدى أي جهة أخرى وأن يحضروا شهادة خبرة وإخلاء من طرف مكان عملهم السابق.

• أن لا يكونوا قد سبق فصلهم لأسباب تأديبيه. (منصور احمد منصور 1975 ص 94)
في حين الدراسة تجد أن من الواجب أن تتوافر في عضو هيئة التدريس الشروط(الخصائص) التالية لتولي هذه المهمة النبيلة والتي تتحدد في:

أولاً: الخصائص الجسدية:

- السلامة من العيوب والأمراض والعاهات الجسمية.
- سلامة النطق والتلفظ بالكلمات.
- الاهتمام بالنظافة وحسن المظهر الخارجي.
- الاتزان والهدوء بجميع التصرفات.
- الحيوية والنشاط والانتظام.

ثانياً الخصائص النفسية

- السلامة من الأمراض والعقد النفسية.
- حب المهنة وإيمان المعلم برسالتة.
- الصبر والثقة بالنفس.
- الشخصية القوية.
- النضج الانفعالي.

ثالثاً الخصائص العقلية

- الذكاء العالي.
- الميل إلى التطوير في مجال تخصصه.
- التفكير العلمي والمنطقي.
- العدالة والموضوعية في التقويم.
- التأهيل العلمي والتربوي.

رابعاً الخصائص الاجتماعية.

- العطف على الطلبة والتعاون معهم.
- المشاركة في مشكلات في حل الطلبة.

- العلاقة الودية بين الطلبة.
- الروح الجماعية.
- الشعور بالمسؤولية.

6- مبادئ التوظيف:

يخضع التحاق الموظفين بالوظيفة خاصة منها العمومية إلى مقتضيات ضمان تنفيذ مهمة من مهام المرفق العام، أي القيام بعمل تتطلبه المصلحة العامة، وهو ما يفسر وجود العديد من الشروط المقررة لتولي الوظائف العمومية ترتبط أساسا بجملة من المواصفات المطلوبة في المترشحين واخضاعهم بعد ذلك لفترة تربص بعد تنصيبهم وتعيينهم وبعد ذلك ترسيمهم. (عبد العزيز السيد الجوهري 1983ص 17)

وتقوم عملية التوظيف على مجموعة من المبادئ التي من خلالها تتحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية فلا يمكن نجاح عملية التوظيف إذا لم تجرى انطلاقا من عدة مبادئ ومن أهم مبادئ التوظيف المساواة في تقلد الوظائف العامة، ومبدأ الجدارة والصلاحية لشغل الوظيفة ومبدأ الديمومة ومبدأ المركزية في التوظيف ومعرفة طبيعة السوق وحتمية التحليل.

6-1 مبدأ المساواة في تقلد الوظائف: يعتبر مبدأ المساواة بصفة عامة حجر الزاوية في كل تنظيم ديمقراطي للحقوق والحريات العامة فهو من الديمقراطية بمثابة الروح من الجسد بغيره ينتقي معنى الديمقراطية وينهار كل مدلول للحرية، فمبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة مظهر من مظاهر المساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات العامة اذ نصت المادة 74 من الأمر رقم 06/03 يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية" (الأمر 06/03 المؤرخ في 15/07/2006 الجريدة الرسمية رقم 46) '

6-2 مبدأ الجدارة: استعمل هذا الأسلوب كبديل لنظام التوظيف القديم الذي كان يتم حسب الولاء الحزبي والشخصي أو غيرها من الأساليب التقليدية التي عرفت الدولة القديمة. ويفيد اصطلاح نظام الجدارة في نظرة معظم الأساتذة أسلوب اختيار الموظفين العامين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة. يتضح ان نظام الجدارة مرتبط بإجراء الامتحانات والمسابقات لدى التوظيف وهو أمر يحقق فعالة في اختيار أكفء العناصر لشغل الوظائف العامة لأن امتحانات التوظيف تشكل الوسيلة المثلى لفحص مؤهلات المتقدمين للوظيفة العامة، ولكشف عن مدى صلاحيتهم. (حمود حمبلي 2000 ص 373- 374)

مبدأ الديمومة: شرط قيام الموظف بعمل دائم هو شرط ضروري وهام حتى يمكن إضفاء هذه الصفة عليه ويستوي بعد ذلك الموظف بالمعنى الضيق لهذا الاصطلاح، والمستخدم والعامل كما يستوي أن يكون شاغلا لوظيفة دائمة أو مؤقتة مثبتا أو غير مثبت يتقاضى مرتبا أو لا، فالعبرة في تحقيق وصف الموظف العام هي بدائميته العمل في الوظيفة وليس بدائميته الوظيفة. والمقصود بدائميته العمل

حتى يعتبر الشخص موظفا عاما هو أن يكون هذا العمل داخلا في النشاط المرفقي أو الخدمة التي يؤديها المرفق العام بحكم طبيعة نشاطه أو ما يقدمه من خدمات. كما أن هذا العمل يجب أن يكون لازما وضروري لاستمرار سير للمرفق.

7- مصادر التوظيف:

يقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، ولا شك أنه لا يتيسر لمعظم المؤسسات استخدام جميع المصادر، ضف إلى ذلك أن قيمة المصدر الواحد لا تبقى ثابتة بل تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر، ومن ثم فإن اختيار المصادر التي يمكن للمؤسسة استخدامها، ومن بين المصادر الهامة للحصول على الأفراد نجد ما يلي:

7-1 المصادر الداخلية:

يسمى كذلك التوظيف الداخلي، وهو الحصول على أشخاص داخل المنظمة لشغل المناصب الشاغرة، بحيث يتفق معظم الباحثين أن الأولوية في التوظيف للموارد الداخلية، وتلجأ المنظمة لهذا الأسلوب في حالة الوظائف الإشراقية، أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا توجد خارج المنظمة أو يصعب العثور عليها وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

أ- الترقية: تكون خطة الترقية واضحة ومعانة لجميع العاملين وتصمم على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية وتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية والأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لابد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

ب- النقل والتحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق نقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة وتختلف هذه الطريقة عن سابقا في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الاجر أو المسؤولية أو السلطة.

ج - الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة، وغيوب هذه الطريقة هي الحد من قدرة الإرادة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من الخارج، أو قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي 2002 ص 153)

وتتمثل المزايا التي تتحقق من جزاء المصادر الداخلية كالتالي:

- الشعور باستقرار العمل وخلق جو يسوده الهدوء، وذلك نتيجة معرفة وإدراك الأفراد لسياسة وبرامج

وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي زيادة درجة انتمائهم لها. (سليمان خليل الفارس و آخرون 2000 ص، 164)

- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، ومن ثم خلق فرص التقدم والترقي للعاملين، إضافة إلى تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين، والاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل. وعلى الرغم من المزايا المذكورة فإن هناك من يوجه انتقادات لسياسات شغل الوظائف حصرا على طريق المصادر الداخلية وعادة ما تدور هذه العيوب حول ما يلي:
- سد الأبواب في اتباع سياسات تنظيم المنظمة بالأفكار والمهارات الجديدة ، التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص 165)
- اعتقاد بعض الأفراد العاملين بأن الإدارة تتبع سياسات متحيزة في أساليب النقل والترقية، وبخاصة في مجالات التي يتعذر فيها وجود معايير دقيقة لسياسات النقل والترقية مما قد يخلق لدى هؤلاء الافراد شعورا بعدم الرضا. (سليمان خليل الفارس وآخرون ، 2000 ص 165)

7-2 المصادر الخارجية:

إن المنظمة لا تستطيع أن تكتفي بالمصادر الداخلية فقط، لأنها ستحتاج في وقت ما إلى دعم جديد، وللجوء الى المصادر الخارجية للحصول على بعض أفراد ذوي الكفاءات الخاصة، فالاستفادة من هذه المصادر أمر حيوي، وفي غاية الأهمية وذلك رغبة في المقارنة المترشحين الداخليين والخارجيين لهدف نوعية التوظيف وكذلك يكسب معلومات نسبية حول مستوى المهارات الخارجية مقارنة بالداخلية، ورغبة في اثراء الإمكانيات الداخلية وهنا سنقوم بذكر اهم مصادر العرض الخارجي للقوى البشرية قد تعتمد عليها المؤسسة للحصول على احتياجاتها من العاملين:

أ- التقدم المباشر للمنظمة: يمكن للمنظمة الحصول على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذي يتقدمون لها بصفة مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظيفة، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بهذه الطلبات والمتضمنة بيانات كاملة عنهم، تتم تصنيفها طبقا للتخصصات الموجودة، ثم تتصل بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجرى عليهم إجراءات الانتقاء (سليمان خليل الفارس 2000 ص 167)

ب- الإعلان: الإعلان عن المناصب الشاغرة مع اعطاء فكرة عن الوضعية ومواصفات العامل، فيعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيري، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص. (صلاح الدين محمد عبد الباقي 2002 ص 156)

وهناك بعض المنظمات التي تلجأ أيضا للإعلان من خلال الراديو أو التلفزيون.

ج- وكالات ومكاتب التوظيف: وتنقسم إلى نوعين فالمكاتب العمومية تشرف عليها الحكومة تهدف إلى إيجاد مناصب عمل لكل من يتقدم بطلب لها وذلك بالتنسيق مع المؤسسات حيث تقوم هذه المكاتب بتسجيل بيانات طالبي العمل مقابل إيجاد مناصب لهم تتوافق مع تخصصهم، وهي تعتبر همزة وصل بين المؤسسات وطالبي العمل. أما النوع الثاني فهي المكاتب والوكالات الخاصة فهي تقوم بنفس عمل الذي تقوم به الوكالات العمومية فهي تابعة للجماعات أو لأفراد خواص تعمل كوسيط بين طالب العمل). (مهدي حسن زوليف 1993 ص 139)

د- الجامعات والمدارس: وهي من المصادر المباشرة فتعد المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والإداري مصدرا خارجيا مهما في اختيار وتعيين الافراد المناسبين. (سليمان خليل الفارس وآخرون 2000، ص 166)

هـ- النقابات العالمية: يبرز هذا المصدر في استقطاب المترشحين خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث أنها تتحكم في المعروض من العمالة عن طريق الاتصال بينها وبين المؤسسات على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابات فقط، والتي تفرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها" (مهدي حسين 1993 ص 137)

المسجل حول الاستقطاب الخارجي أن له عدد من المزايا والسلبيات تماما كسابقه المتمثل في الاستقطاب الداخلي والتي تتحدد في:

من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي

- يضمن وعاء كبير من المواهب والمهارات، عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط .
- يضمن جلب أفكار ووجهات نظر جديدة ، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار ورؤى جديدة تفيد المنظمة .
- يضمن يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين والمهرة والإداريين، ويرجع هذا إلى أنه في حالة التعيين من الدخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية والذي يكلف المنظمة.
- يضمن أن يكون أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية.

مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي :

- صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم .
- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة، فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل وللتكيف مع المنظمة، مما يسبب مشاكل للمنظمة .
- الاتجاه للتعيين من الخارج يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء .

خلاصة الفصل:

من خلال المعالجة النظرية لمعطيات عملية التوظيف اتضح لنا الآتي:

- يُعدُّ توظيف أصحاب المواهب الممتازة من الأمور المهمة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية للمنظمة على اختلاف نشاطها.
- وأنه على الرغم من بساطة ووضوح هذه الحقيقة إلا أن العديد من المنظمات لا تحسن فعل ذلك في وقتنا، إذ غالبًا ما تحدث عمليات التوظيف استجابةً لحاجة المنظمة لمأ الشاغر بعد خروج أحد أفرادها. في المقابل، هناك عدد قليل جدًا من المنظمات التي تعدُّ نفسها مسبقًا وتعمل على وضع خطة استراتيجية بعيدة المدى لاستقطاب المواهب من حيث:
- توقُّع الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالاستناد إلى الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
- التحديد الدقيق للكفاءات المطلوبة لكل منصب شاغر.
- إنشاء قائمة تضمُّ عدد كبير من المرشحين.
- رأينا أنه غالبًا ما تلجأ المنظمات في عصرنا الحالي إلى استقطاب المواهب من خارجها بدلًا من الاكتفاء بترقية مخزونها الداخلي.
- رأينا أن هناك مجموعة من المخاطر والفوائد التي تصاحب عملية استقطاب الموظفين المناسبين من بين المرشحين سواء من المصادر الداخلية للمنظمة أو من مصادرها الخارجية.
- تتمثل تلك المخاطر التي قد تواجه المنظمة خلال هذه العملية في أن يظلَّ أحد المناصب القيادية بالخصوص شاغراً لفترة زمنية طويلة، بالإضافة إلى أنَّ شغل هذه المناصب العليا غالبًا ما يكون أكثر صعوبة؛ والسبب في ذلك هو قلة عدد المرشحين لها.
- ورأينا كذلك أن عملية التوظيف لها تأثير كبير على مستقبل المؤسسة. بالخصوص إن لم يتم توخِّي الحذر عند اجرائها.

الفصل الثالث: ماهية الاستقطاب

تمهيد:

بما أن الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، وبما عملية الاستقطاب تركز على البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي، ثم العمل على تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، فضلا على تركيز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، والتي تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف، الأمر الذي يمكن المنظمة من مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة، لخدمة أهدافها.

خلال هذا الفصل سيتم التركيز على النقاط التالية:

- مفهوم الاستقطاب.
- أهمية الاستقطاب.
- أسباب الاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب.
- مبادئ الاستقطاب.
- محددات عملية الاستقطاب.

1- مفهوم الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب لغة: على أنه "عملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقديم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة. (زهير عبد الرحيم 2011 ص 61)

اصطلاحاً يعرف على أنه: "عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة. كما يعرف أيضاً على أنه" البحث عن أفضل المترشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة والمستحدثة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب" ويعرف أيضاً على أنه" عملية استكشاف المترشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً.(مؤيد سعيد سالم 2009 ص 171)، فضلاً عن ذلك يعرف على أنه" البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين وتشجيعهم بالعمل في المنشأة بالعدد المناسب في الوقت المناسب" أو هو" عملية اجتذاب واغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة".(فريد فهمي 2009 ص 224)

يستفاد من المفاهيم السابقة حول مفهوم الاستقطاب الآتي:

- العملية الهادفة التي تبحث عن الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كما وكيفا من المصادر المختلفة تمهيدا لاختيارها وسعياً على تحقيق المواءمة التامة بين الوظائف الشاغرة وشاغليها المحتملين وتحقيق الأهداف المنظمة في الأجل القصير والطويل.
- مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب العمالة لشغل الوظائف الشاغرة.
- أحد أركان التوظيف الثلاثة المهمة في إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن (الاستقطاب) الاختيار، والتعيين، ويعتبر هذا الركن المرحلة الأولى في عملية إشغال وظيفة معينة في المنظمات، ليشمل ذلك تحديد الوظائف الشاغرة والأخذ بعين الاعتبار المصادر التي ستحصل عليها المنظمة على العمالة ذات الكفاءة والمهارة حتى تستطيع التواصل معهم، متضمناً البحث وجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة في المنظمة.
- مجموعة من الأنشطة المنظمة الخاصة بالبحث عن الأفراد ذات الكفاءة وجذب المرشحين منهم لملأ الشواغر الوظيفية وفقاً للعدد والكمية المطلوبة منها والمرغوبة في الوقت المناسب.
- العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها.
- تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

2- أهمية الاستقطاب:

تعرف المنظمات بموصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تملك اشخاص مبدعين وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب عملي وهو أمر هام جداً للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لأنها بمقدار كفاءة

العاملين بها تكون كفاءتها، يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، لكن إذا فشلت في ذلك وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن تكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تتخذ الموقف. ويؤكد هذا الاتجاه أحد المدراء التنفيذيين من شركة Sony اليابانية يقول " أن مستقبل المنظمة في الأمد البعيد هو في يد من نستأجرهم بل لا أبالغ إذا قلت مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سناً " وتبرز أهمية عملية الاستقطاب والتي تسبق عملية الاختيار والتعيين في وضع العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة والأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة ، وهو ما يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

فضلاً أن :

- الاستقطاب يعتبر حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية بها ، لأنه يتيح لها اختيار الملائمين للوظيفة فقط والذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف.
 - أن استقطاب العناصر المناسبة وبالعديد الكافي لشغل الوظيفة له تأثير على إنتاجية المؤسسة، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية والتأهيل المطلوب كان مستوى الأداء جيد وبالتالي زيادة كمية وجود الإنتاج.
 - أن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي إلى نجاح عملية الاختيار بين الأفراد المؤهلين الكفوئين لشغل الوظيفة.
 - الاسهام في زيادة استقدار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
 - تقليل عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
 - تحقيق الوسائل الاجتماعية والاخلاقية والقانونية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيح وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف. (يوسف حليم الطائي 2006 ص 117)
- في حين الدراسة ترى أهمية عملية الاستقطاب في:
- أنه يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة لاستخدام الكفاءات الأفضل المتاحة في سوق العمل.
 - أنه يساهم في تخفيض احتمال ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من تعيينهم.
 - أنه يمنح الفرص المتكافئة للمواطنين من كافة فئات المجتمع لشغل الوظائف.
 - أنه يستبعد غير المؤهلين لشغل الوظائف والتحقق من ملائمة الوظيفة مع خصائص الأشخاص.
 - أنه يسمح للمنظمة من حصر الأعمال التي تحتاج إليها على المديين الطويل والقصير.

- أنه يسمح للمن من تحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الحاضر والمستقبل وفقاً لنتائج تخطيط القوى العاملة.
- أنه يسمح للمنظمة من وضع برنامج للاستقطاب بالتعاون مع نظام الحوافز.
- أنه يسمح للمنظمة من تحديد مصادر القوى العاملة والبقاء على اتصال مع هذه الجهات وخصوصاً المعاهد والجامعات لتحديد نوعية ومؤهلات القوى البشرية المراد استقطابها للعمل في المنظمة.
- أنه يسمح للمنظمة من وضع خطط لتطوير أساليب استقطاب القوى العاملة.
- أنه يسمح للمنظمة من توفير العدد الكافي للعمل وتقديمه لنشاط الاختيار، والبقاء على صلة مع سوق العمل وظروفه.

3- أسباب الاستقطاب:

عندما تصبح إحدى وظائف المنظمة شاغرة، أو تتوقع أن تخلو الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها ويمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل فيما يلي:

إعادة التنظيم: قد يحتاج تنظيم الوظائف إلى إعادة التنظيم بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد حيث أنه أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المنظمات.

العمل المرن: يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن اتباعها للحفاظ على إنتاجية دون زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي هذا إلى جانب ساعات العمل المرن، والعمل عن طريق الاتصالات، وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الاجراءات الرسمية أي إتاحة الفرصة للعاملين جزء ما من العمل في المنزل.

العمل لجزء من الوقت أو الاتفاق مع العاملين: لا تفضل بعض المنظمات العمل طول الوقت لعاملها وإنما تعتمد على تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق على نصف يوم أو فترة واحدة في الصباح اليوم أو المساء، ويتوقف الاعتماد على أيهما بحسب طبيعة العمل في المنظمة ومتطلباتها، وقد تعتمد على إحدى مكاتب العمل لتوفير متطلبات من العمالة حسب كمية العمل لديه.

الاعتماد على معتمدين: يمثل المعتمدون تلك المكاتب الخدمية، والتجارية التي تمد المنظمات باحتياجاتها من العمالة دون ضمان انتاجيتها فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين بمؤهلات وخبرات معينة فقط.

اقتناء العاملين وترقيتهم: يتم اقتناء العاملين من وظيفة لأخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية الموظف الذي يتم نقله، ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المنظمة لأن ذلك على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية وتحفيز العاملين بالمنظمة، هذا إلى جانب الالتزام الاخلاقي.

مشاركة الوظيفة: تعد المشاركة الوظيفية ن بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في السنوات الاخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

زيادة كمية العمل: قد تزداد كمية العمل التي يتخذها الموظف المعين لدرجة تمتد في جهد اضافي هذه الزيادة قد

تكون بحجم يتطلب تعيين موظفين جدد مثلا قد تزداد كمية العمل المطلوبة من عمال الانتاج او موظفي الحسابات لدجة تستدعي جهدا اضافيا يزيد عما يستطيعون تلبيةه بمجرد تسريع العمل ويمكن ان تحصل الزيادة في كافة الوظائف او بعضها كما قد تكون الزيادة نتيجة توسع مخطط له او قد يحصل بدون تخطيط، كما قد يكون وقتي او موسمي او حالة مستمرة (زاهير عبد الرحيم 2011، ص 63)

في حين الدراسة ترى أسباب اللجوء إلى عملية الاستقطاب تتحدد في:

- الحاجة إلى عاملين وجهد بشري إضافي.
- زيادة كمية العمل داخل المنظمة.
- ظهور الحاجة إلى مهام جديدة.
- حصول شغور في وظيفة ما.
- شل خطط الاحلال .
- التوسع وفتح فروع جديدة .

4- مصادر الاستقطاب:

من المتعارف عليه في الوقت الحاضر أن المؤسسات والشركات تستقطب الأفراد العاملين في مختلف التخصصات من مصدريين اثنين هما على النحو التالي:

4-1 المصدر الداخلي: ويقصد به المجموعة المصادر التي تكون من داخل المنظمة نفسها حيث غالبا تستخدم الطرق التالية على هذا الصعيد:

الترقية من الداخل: ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المؤسسة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية وظيفيته الحالية، كما يمكن أن ننشر عملية النقل من قسم إلى آخر في عدم إمكانية ترقية شخص من نفس القسم.

الإعلان التنافسي: ويقصد به الإعلان التنافسي داخل المنظمة هو لوحة الإعلانات التي تكون من ضمن اختصاصات ووظائف إدارة الافراد، وكذلك الأمر من خلال التصاميم الإدارية وتوزيعها على العاملين فيها يتعلق بالوظائف الشاغرة واعطائهم علما بها مع تحديد أهم المتطلبات والمؤهلات والمعايير والأسس لها.

الاستفادة من الخبرات السابقة: وهم غالبا يكون من موظفو المنظمة القدامى الذين هم على التقاعد وربما يعود استخدامهم نظرا للحاجة إليهم في أمور وظيفية قد تكون عامة او خاصة.

ومن العوامل المؤثرة في اختيار المصدر:

- طبيعة الوظيفة أو العمل المراد اشتغاله، حيث أنها تتطلب مواصفات وخصائص معينة أولا.
- سياسة الترقية من داخل المؤسسة.
- ميزانية الاختيار والتعيين وميزانية الاتفاق على وسائل الإعلان.
- محددات القانون في التشغيل (نظمي شحادة وآخرون 2000 ص، ص 42، 43)

ومن مزايا استخدام المصادر الداخلية في الاستقطاب :

- توفير أسباب الترقية والترفيه واستقرار العاملين في المنظمة.
- تحقيق اخلاص ولاء العاملين للمنظمة ومساهمتها في تحقيق أهدافها.
- إزالة ما قد يشيع في نفوس العاملين من عدم الرضا عن الوظيفة الحالية ورفع الروح المعنوية.
- المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة.

ومن عيوب استخدام المصادر الداخلية في الاستقطاب:

- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة كونها عينت أفراد من الداخل لملأ الوظائف الشاغرة.
- إصابة الروح المعنوية بالانتكاس نتيجة لما قد يترتب عن سوء اختيار الأفراد في عملية ترقيةهم إلى منصب شاغر.
- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم. (عبد الباري ابراهيم 2008 ص 218)

الدراسة ترى للاستقطاب الداخلي:

أهمية خصوصاً في المؤسسات التي مر على تأسيسها عدد من السنوات، وذات أهمية في نشاطها لخدمة المجتمع. لأن شغل الوظائف الشاغرة فيها، بالخصوص الإشرافية، والتخصصية لا تتحقق إلا من مصادرها الداخلية على اعتبار أنها أكثر خبرة ومهارة من الخارجية. القيام بهذه الخطوة من قبل المنظمة باكتشاف مهارات وقدرات عاملها، فضلاً على إعطائهم الفرصة لإبراز مهاراتهم وقدراتهم لشغل وظائف أو مناصب أخرى تتوافق أكثر مع تلك المهارات والقدرات، وعليه، فالاستقطاب الداخلي يجنب المؤسسة الغرق في دوامة الاستقطاب الخارجي وتكاليفه العالية، وما يرافق ذلك من مخاطر الاستقطاب والتعيين غير المبنية على دراسات دقيقة لشغل الوظائف، وخصوصاً شغل الوظائف القيادية والإشرافية والتخصصية النادرة. ، فضلاً كذلك أن الاعتماد على هذا النوع من الاستقطاب يساهم في رفع الروح المعنوية لهم، وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وارتفاع درجة الولاء المؤسسي.

كما ترى الدراسة أن لهذا النوع من الاستقطاب مساوئ يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- زيادة الصراع على الترقية، إذ أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيةهم .
- قد يؤدي التعيين من الدخول إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.
- لا يوفر مجال أوسع في الاختيار بالنظر لمحدودية المتقدمين للمنصب أو المناصب الشاغرة.
- لا يوفر في عدد من الحالات وجهات نظر جديدة تحتاج إليها المنظمة.
- قد يساهم في ترك فجوة في القوى العاملة الحالية.
- لا يمنح قد من التنوع: من حيث المستويات التعليمية أو الخلفيات الثقافية أو الأعمار.

4-2 المصدر الخارجي: ويقصد بها الأماكن التي يمكن الحصول منها على العمالة المطلوبة وتتمثل هذه

المصادر.

المدارس والجامعات والمعاهد العليا: تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وحيانا تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم على الوظائف التي احتمل شغلهم لها فترات الاجازة الصيفية.

النقابات العالمية: قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العالمية لتدريب العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم في تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات.

مكاتب العمل: سواء كانت هذه المكاتب حكومية أو خاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء الراغبين في العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات لهذه الكشوف لاختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين العرض والطلب والقوى العالمية.

العاملين بالمنظمة: وذلك على اعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوفر فيهم الشروط الواجب توفرها في شغل الوظيفة ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهمية لأن من ناحية يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الآخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذين يحرصون على إرضاء أقاربهم.

الطلبات الواردة للمنظمة: قد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التي تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطلبات عن طريق تفريغها في كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار لملى أية خطوات يحتمل توجيهها في المستقبل. (محمد الصيرفي 2008 ص 250)

الإعلانات: يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب المناسبة خاصة إذا ضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات ونبذة عن طبيعة المنظمة ونشاطاتها وعنوانها.....،(عبد الباري ابراهيم وآخرون 2008 ص 218)

وكالات الاستخدام: هذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة أو الخواص حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات الراغبين بالعمل فهي تسعى الى تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض والطلب كذلك توجد الوكالات الاستشارية تتميز عن الوكالات الحكومية والخاص تمتلك قاعدة بيانات عن الافراد والعاملين ذوي المهارات والتخصصات الفنية النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية والخدمية بصورة عامة.(خضير كاظم حمود وآخرون 2007 ص 99)

من مزايا استخدام هذه المصادر نذكر منها:

- أنها تسمح بالاستعانة بخبرات وأفكار وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنظمة.
- تسمح بإحداث تغييرات في المنظمة.

ومن عيوب استخدام هذه المصادر نذكر منها:

- أنها تعمل على تحميل المنظمة تكاليف تدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للعمل.

- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة جدية ملائمة الفرد لكل من الوظيفة والمنظمة. (عبد الباري ابراهيم وآخرون 2008، ص 219)

الدراسة ترى للاستقطاب خارجي أهمية من حيث:

- أنه يسمح للمنظمة من جلب أفكار ووجهات نظر جديدة.
- أنه يسمح لها بجلب عاملين بطرق أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين، والمهرة والإداريين.
- أنه يسمح للمنظمة من إتاحة الفرصة للجميع.
- أنه يسمح للمنظمة من جعل مجال الاختيار أكثر اتساعاً أمامها.
- أنه يسمح للمنظمة من توفير دماء جديدة لنشاطها.
- أنه يسمح للمنظمة من إذكاء روح التنافس بين العاملين داخل المنظمة للفوز بالوظائف الشاغرة أو التي ستشغر.

- أنه يسمح للمنظمة من أن تكون انطباع إيجابي عنها في المجتمع.
 - أنه يسمح للمنظمة من الوصول إلى كفاءات لا تملكها حالياً.
 - أنه يسمح للمنظمة من إدخال طرق وأساليب جديدة في العمل.
 - أنه يسمح لها في إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة.
 - أنه يسمح لها إمكانية تغيير عادات قديمة غير مناسبة في المنظمة.
- كما ترى الدراسة أن لهذا النوع من الاستقطاب مساوئ يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- أنه يقلل من فرص التقدم الوظيفي للعاملين الحاليين في المنظمة.
- أنه يحبط الموظفين الحاليين.
- أنه يؤدي استخدامه إلى جذب موارد قليلة الخبرة لاسيما في الوظائف العليا .
- أنه يستهلك وقت لدمج الموظفين الجدد من خارج المنظمة مع نظم وسياسات المنظمة.
- أنه قد لا يتوفر للمنظمة الموارد الفاعلة وبالتالي تقع أخطاء عواقبها وخيمة .
- أنه قد تولد مقاومة من قبل الموظفين الحاليين للقادم أو للقادمين من خارج المنظمة .
- أنه قد تساهم في إضعاف الولاء التنظيمي للموظفين الحاليين .
- أنه قد لا تحقق مجمل الطموحات للوافدين الجدد.

5- مبادئ الاستقطاب:

يقوم الاستقطاب على جملة من المبادئ يمكن استعراضها في النقاط التالية:

- حتمية المركزية في الاستقطاب: ينبغي أن يتركز في الإدارة في يد شخص واحد أو مجموعة الأشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.
- حتمية معرفة طبيعة سوق العمل: من حيث نوعية وكمية العاملين المرتقبين ونظرتهم للعمل. (مؤيد سعيد

(السالم 2009 ص 172)

- حتمية التحليل المدروس لمصادر الاستقطاب: من حيث تحليل المصادر التي سيتم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الاحتياط الموجود، والقدرة على الوصول إليها وقت الحاجة.
- حتمية التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب: من حيث العوامل البيئية، المحددات الحكومية، العوامل التنظيمية (فيصل موسى حسونة 2007 ص 60-60)

الدراسة ترى مبادئ الاستقطاب تتحدد في:

- حدود سوق العمل : إن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.
- سمعة المنظمة: إن سمعة المنظمة والمزايا التي تنتم بها والمغريات التي تقدمها تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية .
- الظروف الاقتصادية : تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دوراً فاعلاً في عملية الاستقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة أو التضخم، فإن الأفراد يتوافدون طلباً للعمل، أما عندما يقل العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات لتعيين العاملين، فإن المنظمات تواجه صعوبة في الاستقطاب.
- الاتجاهات الاجتماعية السائدة : إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين، إذ أن المجتمع غالباً ما يشكل توجهاً إيجابياً نحو منظمة أو عمل ما ولأسباب عديدة أغلبها تتجه مع القيم والاعراف السائدة في المجتمع (كسياسة العيب) من بعض الأعمال .

فضلاً عن:

- حجم المنظمة .
- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال الاستقطاب .
- ظروف العمل والأجور التي توفرها المنظمة.
- اتجاه المنظمة نحو البقاء أو النمو أو الانكماش.
- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة .
- طبيعة النشاط .
- إيضاح الوصف والتوصيف الوظيفي للمتقدمين.
- التنوع في استخدام مصادر الاستقطاب .
- توقيت الاستقطاب .
- التركيز على المصادر الاستقطابية التي تحقق أهداف المنظمة .
- أن يكون الاستقطاب قانونياً في كافة مراحله .
- الاحتفاظ بالمستقطبين وعدم التفريط فيهم .

- تعيين المستقطبين في وظائف تناسبهم .

6- خطوات عملية الاستقطاب: تتم عملية الاستقطاب بالمراحل التالية:

- حصول الطلب أي الحاجة لعاملين إضافيين: فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم
- تحديد أسلوب تلبية الطلب على الجهد الإضافي: حيث تحتاج إدارة المورد البشري أن تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاعتماد على العمل الإضافي، والاستعانة بعمالة وقتية في هذه الحالة لا تحتاج تعيين عاملين دائمين.
- تحديد مصدر الحصول على هؤلاء لموظفين: وهنا على إدارة الموارد البشرية ان تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق الترقية أو النقل والتحويل أو غيرها من المصادر الداخلية أو من خارج المنظمة.
- تحديد الفئة التي يتم التوجه إليها: إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنظمة تحتاج إلى تحديد الفئة التي تتوجه إليها وهل تكون من العاطلين عن العمل أو أشخاص يعملون في المنظمات المنافسة أو طلب يقتربون من موعد تخرجهم، فتسعى لتعاقد معهم ليعملوا فيها حال تخرجهم.(خالد عبد الرحمان هابتي 2003-2005 ص 123)

الدراسة تنتظر لخطوات الاستقطاب على أنها تتحدد في:

- تخطيط القوى العاملة : أين يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة .
- طلبات المديرين من العمالة : والتي تتضمن تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية ، والقدرات والمهارات .
- تحديد الوظائف الشاغرة : بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .
- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة : بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.
- الاتصال الأولي بالمرشحين.
- التصفية الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين.

7- محددات وظيفة الاستقطاب:

إن الحصول على الموظفين العاملين بالكفاءة والنوع المطلوبين يتوقف على عدة عوامل تحدد عملية الاستقطاب وهذه العوامل تتمثل في:

- **سمعة المنظمة:** من العوامل التي تسبب اقبال وإحجام المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف في منظمة هي الصورة أو الفكرة التي يحملها المستقطبون عن تلك المنظمة، فهناك منظمات استطاعت أن تحصل عن سمعة طيبة لما تتبعه من سياسات إجابيه فيما يتعلق بالأجور والمكافآت وشروط أو ظروف العمل المناسبة للعاملين فيها، وهناك منظمات أخرى يحمل عنها الناس فكرة سيئة أو سلبية كونها لا تستطيع بناء صورة ايجابية حول سياستها وبرامجها الخاصة بالإنتاج أجور العاملين فيها، فسمعة المنظمة تساعد كثيرا في نجاح مهمة المنظمة.
- **جاذبية الوظيفة:** تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب مؤهلين لشغلها أكثر من غيرها، وذلك ما تضفيه على شاغلها من تقدير واحترام لدى الجميع والعاملين من جهة، ما تحتوي من مسؤولية واضفاء شعور بالإنجاز والتحدي من جهة أخرى مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت واجور مجزية مما يجعل مهمة الاستقطاب ليست بالمهمة اليسيرة. (نجم عبد الله العزاوي 2010 ص 155)
- **سياسات المنظمة الداخلية:** تفضل بعض المنظمات سد الفراغات في وظائفها من الداخل عن طريق الترقية فيكون لسياستها تلك أثر كبير على وظيفة الاستقطاب، إذا ان ذلك يجعل وظيفة المنظمة مقتصرة على ملئ الوظائف الدنيا في السلم التنظيمي والوظيفي على الاغلب، أما وظائف المستويات الأخرى فإن مهمة اشغالها ستكون عن طريق اختيار المؤهلين الملائمين من بين العاملين في المنظمة.
- **تأثير الحكومة:** للتشريعات والانظمة والقوانين التي تضعها الحكومة أثر كبير على عملية الاستقطاب، وذلك بما تفرضه على المنظمات من منح فرص عمل متكافئة للمواطنين بغض النظر عن اللون والجنس والدين والقومية الى غير ذلك تحديدها للحدود الدنيا للأجور ومنع تشغيل الاطفال والاحداث وقوانين الخدمة العسكرية وغيرها
- **تكاليف الاستقطاب:** ان كلفة القيام بعملية الاستقطاب من المحددات المهمة التي تحد من قدرة الكثير من المنظمات على البحث عن المؤهلين والملائمين لشغل وظائفها الشاغرة، وبهذا فإن هذه المنظمات تلجا مضطرة الى اختيار اقل امكانياتها المتاحة كإجراء المقابلة مع المتقدمين بالهاتف أو الاجتماعات الفيديوية بدلا من السفر إلى أماكن وجود المؤهلين.

الدراسة ترى أن أهم المحددات التي تشجع المنظمة على عملية الاستقطاب تتحدد في:

- نوعية الرواتب والأجور التي تعمل على تقديمها.
- فرص الترقيات الوظيفية التي توفرها.
- حجم الضمان الصحي والاجتماعي الذي توفره.
- نوعية الخدمات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد.

- استمرارية العمل وعدم الطرد أو الفصل.
- في النهاية علينا أن نشير لعدد من مشكلات أو صعوبات القيام بعملية الاستقطاب من حيث:
- زيادة الوقت المصروف على عملية الاستقطاب.
- زيادة الجهود المبذولة في عملية الاستقطاب.
- زيادة تكاليف الاستقطاب.
- ضعف وسائل الدعاية والإعلان خلال الحملات المستخدمة في الاستقطاب.
- كثرة الإجراءات وتعقيداتها المستخدمة في عملية الاستقطاب.
- مشكلة عدم منح تكافؤ الفرص أما جميع المتقدمين خلال عملية الاستقطاب
- زيادة أعداد المتقدمين دون الحاجة لهم خلال مرحلة الاستقطاب.

خلاصة الفصل:

من خلال المعالجة النظرية لعناصر عملية الاستقطاب توصلنا للحقائق التالية:

- ينظر للاستقطاب على أنه مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب العمالة لشغل الوظائف الشاغرة.
- وأن مصادر الاستقطاب نوعين، تتمثل في كل من المصادر الداخلية والخارجية، وأن اللجوء الداخلية يكون في حالة الوظائف الإشراقية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات، قد لا تتوافر خارج المنظمة.
- في حين اللجوء إلى المصادر الخارجية يكون عند افتقاد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية من الداخل.
- وأن اللجوء إلى الاستقطاب يعمل على تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمنطقة الشاغرة ، وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت. فضلا على كشف احتياجاتها الفجائية، وعلى التعرف على عرض وطلب العمالة. كما يزودها بالعمالة ذات الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- كما أن الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات أوسع في اختيار الأفضل والأكفأ من بين المتقدمين
- كذلك من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- فضلا عن ذلك فإن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة داخل المنظمة.

الفصل الرابع: ماهية الاختيار و التعيين

تمهيد:

إن وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية تأتي مباشرة وظيفة الاستقطاب، ففي حين تهدف الوظيفة الأخيرة إلى تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد، فإن وظيفة الاختيار تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

في حين يعتبر التعيين في الوظائف الخطوة الأولى التي يبدأ بها الموظف حياته الوظيفية، وتمر عملية التعيين بمراحل متوالية يلزم تتبع أحكامها واجراءاتها المختلفة ولذلك يولي المشرع الإداري الأحكام الخاصة بتعيين الموظفين أهمية خاصة ، فيحدد الشروط العامة الواجب توافرها فيمن يريد الالتحاق بالوظيفة العامة، حيث تتعدد النظم القانونية المعاصرة في الشروط التي يتطلبها الدخول في الوظيفة العامة، ويعود ذلك إلى النظام القانوني المعمول به في الدولة، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة فيها وتشترط قوانين وأنظمة الخدمة المدنية المقارنة عددا من الشروط فيمن يعين لتولي الوظيفة وهي شروط تهدف في مجملها إلى ضمان القدرة والكفاءة من سيعين في الوظائف العامة على القيام بمهامها تحقيقها للصالح العام وكذلك توجد بعض الشروط الخاصة غير المنصوصة عليها في قوانين الخدمة المدنية وانظمتها الا ان الإدارة تأخذها بعين الاعتبار.

فالاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في الآن معا فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة بينما تعنى الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها، أما التطبيق السليم لإجراءات هاتين الخطوتين بلا شك يساهم في اقتناء الأفضل منهم.

خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى كل عملية الاختيار من حيث:

- المفهوم .
- الأهمية.
- الخطوات.

كما سيتم خلال هذا الفصل التطرق كذلك إلى عملية التعيين من حيث:

- المفهوم.
- المراحل.

1- مفهوم الاختيار:

اصطلاحاً: ينظر إليه على أنه " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لاقتناء أفضل المترشحين للوظيفة ، ممن تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم، ويتم هذا الاختيار طبق لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص وسمات الوظيفة ذاتها". كما يعرف كذلك على أنه " عملية قياس واتخاذ قرارات وتقييم الأفراد والهدف، منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أدائهم المستقبلي جيد فالقياس يعني بالتحديد وضع اختبارات الاختيار، الموثوقة ، والقانونية ، التي تحقق عدالة في اختيار ". كما ينظر إليه على أنه " اتخاذ القرار من خلال جمع المعلومات المتعلقة بصفات المتقدم للوظيفة بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه " (حسن إبراهيم بلوط، 2007، ص، 197، 198)

يستفاد من المفاهيم السابقة حول الاختيار الآتي:

- تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل تصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهي من أهم مراحل التوظيف لاختيار الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.
- انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم استقطابها من مصادر متعددة بغية تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- تلك المرحلة التي يتم فيها توظيف الأشخاص المختارين في مقابلات العمل، وفي هذه العملية يتم تكليف الموظفين الجدد بمهام وظيفية معينة مقابل أجر محدد.
- المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة المناسبة عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص المتقدم لشغل تلك الوظيفة.

1-1 من يقوم بالاختيار:

نجد المديرين التنفيذيين لهم مهمة هذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون معاً لإدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي. (أحمد ماهر 2004 ص 155).

1-2 مراحل عملية الاختيار:

أ- **تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية المباشرة:** حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طرق الأنترنت والبريد الالكتروني باعتبارها أسرع وأكثر فعالية

وأكثر موثوقية.

ب- عن طرق الإعلان: فالإعلان هو رسالة يوجهها المعلن إليه ليوضح به ما يعلن عنه.

الدراسة تؤكد أن خطوات الاختيار تتحدد حسب طبيعة الوظيفة، وبالتالي ليست موحدة، والتي تتضمن الآتي:

- التصفية الأولية.
- المقابلة الأولية: تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله مع المتقدم للوظيفة، والغرض منها التعرف على المتقدم، ويكون الهدف من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.
- استيفاء استمارة طلب الوظيفة: في هذه المرحلة: يقوم طالب التوظيف باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للمؤسسة، لأن ذلك يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعليته في عمله، وتكون هذه الطلبات أساس الملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل: (البيانات الشخصية، التعليم والمؤهلات، الاهتمامات في أوقات الفراغ، التاريخ الوظيفي للشخص "اسم المنظمة التي عمل بها من قبل.
- اختبارات التوظيف: تتعدد هذه الاختبارات تبعاً لنوعية الوظائف: فمنها من تقيس القدرات والسلوك، ومنها من تقيس الذكاء، ومنها من تقيس القدرات العقلية مثل: الفهم اللغوي، والفهم العددي، سرعة الإدراك والفهم، التصور البصري، الطلاقة الكلامية، والاستنباط، ومنها من تقيس نوع شخصية المتقدم للتعرف على سلوكه، مثلاً هل هو من الشخصية العدوانية أو المثابرة أم هو من الشخصية الانطوائية أو الاجتماعية، وتهدف مثل هذه الاختبارات إلى قياس التصرفات التي تميز الفرد عن غيره. ومنها من تقيس الكفاءة الكتابية، والكفاءة العددية والميكانيكية، والبراعة اليدوية والعقلية، والتي تكون على شكل اختبارات فردية موثوق بها.
- المقابلة النهائية: يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي، من خلال مقابلات شخصية تعقدها المنظمة، يتم من خلالها قياس قدرات المرشحين، وتهدف تلك المقابلات إلى الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، ومن الممكن أن تعتمد المنظمة على نوعيات متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف.
- الفحوصات الطبية: وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكيد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين، وذلك لوجود بعض الوظائف التي تتطلب التأكد من كفاءة

الموظف، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

1-3 أهمية عملية الاختيار :

ترجع أهمية العملية إلى أنها تمنح ما يلي:

- تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، فالشخص الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار، وإذا ما اضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الاستفادة منه بالقدر الكافي.
- تضمن للأفراد اتباع الحد الأدنى على الأقل من حياتهم الإنسانية فتوفر لهم أجور عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم كما انها توفر لهم الاستقرار الوظيفي حين يشعر الموظف ان فرص الترقى مفتوحة امامه مدام أدائه مرضيا. (حمداوي وسيلة، ب،ت، ص 92)

فضلا عن ذلك ترى الدراسة أن أهمية عملية الاختيار تتحدد في:

- أنه يساعد المنظمة في زيادة الإنتاجية وتطور الخدمة، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ مما يزيد أرباحها وتآلقها ونجاحها، بينما يعتبر الاختيار الخاطئ للموظف سبباً رئيسياً في خسائر جمة للمنظمة على صعيد إنتاجها أو مستوى خدماتها وكذلك سمعتها وبالتالي تقلص حجم أعمالها مما ينهي مستقبل المنشأة مبكراً.
- أنه يساعد المنظمة في اختيار الأشخاص الذين لديهم معايير أخلاقية واضحة، فالموظف الذي يمتلك معايير أخلاقية واضحة من أمانة وصدق، ورفض تام للحصول على المال بأي وسيلة غير شريفة سوف يكون اختيار مثالي للمنظمة لن تتدم عليه في أي وقت من الأوقات... لأن هذا النوع من الموظفين لن يقوم بسرقة بيانات عملاء المنظمة التي يعمل بها، وهو لن يوافق أبداً على تنفيذ أي مخطط مع أحد منافسي المنظمة ، وهو أيضاً لن يسعى لعمل اتفاق مع العملاء بعيداً عن المنظمة كما يفعل "الكثيرون"، لذلك الأمر كله سوف يعمل لصالح المنظمة.
- أنه يساعد المنظمة في اختيار الأشخاص الذين شعارهم العمل لا الثروة، والذي يعني هؤلاء الأشخاص قليلي الكلام... الذين يفضلون التركيز على العمل عن الدخول في الجدل والمناقشات التي لا تغني ولا تسمن من جوع، هم الأكفأ دائماً لأن يحظوا بفرصة عمل، حتى وإن كانوا لا يتمتعون بقدر كبير من الخبرة، لأن عملية اكتساب الخبرة لديهم سوف تصبح أسهل كثيراً.
- أنه يساعد المنظمة في اختيار الأشخاص الذين لديهم القدرة على الإنجاز، لأن إنجاز مهام العمل شيء ليس بالسهل لأغلب البشر، خاصة في عصر التكنولوجيا بمنصات المختلفة التي أصبحت إدماناً للكثيرين.

- أنه يساعد المنظمة في اختيار الأشخاص الذين اختيار من يحب عمله ويستطيع التأقلم مع متغيراته.
- أنه يساعد المنظمة في اختيار الأشخاص الذين لديهم سعي إلى تطوير مهاراتهم، لأن هذا النوع من الأشخاص مكسب من ذهب لأي منظمة، فهم الوحيدون الذين يمكنهم مواجهة متطلبات وصدمات العمل، وهم الوحيدون أيضاً الذين يمكنهم بناء خبرة قوية في مجالهم.
- أنه يساعد المنظمة في اختيار الأشخاص الذين يمتلكون مهارات تواصل جيدة، لأن مهارات التواصل مع الآخرين لا غنى عنها في اختيار الموظفين، فأى كانت الوظيفة التي سوف يعملون بها فهم يحتاجون إلى أن يمتلكوا قدر قليل أو كبير منها، يقل أو يكثر بحسب طبيعة وبيئة العمل.
- أنه يساعد المنظمة في اختيار الأشخاص الذين لديهم استعداد للتعلم السريع، لأن ذلك سوف يساعدهم على كسب الخبرة، والشغف نحو اكتشاف خبايا وأسرار العمل دون أن قلق .
- أنه يساعد المنظمة في اختيار الأشخاص الذين لهم قدر كبير على احترام سياسات العمل، مما يساهم في خلق نوع من الجدية والانضباط داخل العمل.

1-4 معايير الاختيار:

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين أو بنسبة معينة، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص مثل التعليم، الخبرة، والصفات الجسمانية، والشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة. وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء ونستعرض فيما يلي هذه المعايير:

مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى التعليم المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي مستوى تعليمي) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحيانًا تحديد جهة التخرج كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريوس من جامعة معينة أو معهد معين أو يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التي تتوافق مع نظم العمل المستمدة بالمنطقة الطالبة، وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج.

ويعتبر مستوى التعليم مؤشرا للقدرات الحالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف (أحمد ماهر 2014 ص 236)

الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها، وفي المنظمات والشركات الجديدة نجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى، أما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل وذلك بعد توافر شرط التأهيل الدراسي ويكون المبرر في ذلك هو خفض تكلفة العمالة وإتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة.

الصفات البدنية الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين وفي وظيفة مضييفة جوية، وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة وبعض الفنادق مستوى من الجمال في.... من يتعين في هذه الوظيفة، ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال على النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والعنابر الإنتاجية ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

الصفات الشخصية: وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد وتثير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً، وإن احتمالات ترك الأعزب للوظيفة وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب، وعلى أي حال فإنه ما لم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فإنها لا تعني أي شيء.

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر فالأفراد متوسطي العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية، ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم، وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوفر فيهم خصائص وصفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد، فموظفو العلاقات العامة وموظفو الاستقبال ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين ولا يميلون إلى العزلة والانطواء .

المعرفة السابقة بالشخص: تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا مهما في اتخاذ قرار الاختيار، فمراعاة الاشتراطات السابقة، فإنه عند تقدم المتقدم للعمل إلى جدارة الموارد البشرية من خلال أحد معارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

ولا يجب أن يفهم من ذلك إطلاق العنان للمحسوبية والقرابة كأساس للتعيين في المناصب (أحمد ماهر 2014 ص-ص، 236- 238)

فضلا عن ذلك الدراسة ترى أنه توجد مجموعة من المعايير يتم الاستناد عليها في عملية اختيار أي موظف ، فعلى سبيل المثال، فإن معايير اختيار عضو هيئة التدريس تتحدد في الآتي:

- حصول الأستاذ المترشح إلى خطابات تركية ، من أستاذه أو من الأفراد ذوي الخبرة في الميدان حوله وحول أعماله.
- قدرة الأستاذ على فهم الآخرين (الطلبة) والاستجابة لهم.
- قدرة الأستاذ على الحديث إليهم بسلاسة وبأريحية كبيرة.
- قدرة الأستاذ الإلمام بنقاط قوتهم وضعفهم.
- قدرة الأستاذ تنمية التفكير المستقل لديهم.
- قدرة الأستاذ حل المشكلات التي تعترضهم.
- قدرة الأستاذ على الطموح اللامتناهي.
- قدرة الأستاذ على امتلاك روح المبادرة.

2- مفهوم التعيين اصطلاحا: "يقصد به انعقاد الرابطة الوظيفية لأول مرة بين الموظف والإدارة واعتبار المرشح موظفا بعد صدور قرار تعيينه"، كما يقصد به "تقليد الوظيفة العامة، سواء كان ذلك افتتاحا أم كان إعادة لها بالنسبة لمن انقطعت خدمته (باسم بوشناق: ب،ت، ص، 16). والتعيين حسب المشرع الجزائري هو كل "تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية، والذي بدوره يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية، فهو إجراء سياسي لإضفاء طابع الاستقرار والاستمرار والديمومة على المنصب الإداري"، (سعيد مقدم، 1995 ص، 20)

يستفاد من التعاريف السابقة حول مفهوم التعيين التالي:

- وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.
- اختيار المنظمة ممن نشاء من الموظفين من خلال الاحتكام إلى جملة من أساليب وإجراءات خاصة.
- اختيار شخص من بين الأشخاص الذين تتوفر فيهم شروط تولي الوظيفة. أو من بين الأشخاص المرشحين أو المؤهلين لتولي الوظيفة مع مراعاة القيود الشكلية والإدارية المعقدة من وسائل الالتحاق العادية لتولي الوظيفة العامة مثل المسابقة أو الانتخاب.

2-1 مراحل التعيين:

تمر عملية التعيين بمجموعة من المراحل نذكر منها ما يلي:

أ- اكمال استمارة طلب التعيين وتقديم الوثائق المطلوبة: يعتبر طلب التعيين بالصياغة والتفصيل أول مصادر المعلومات عن الباحث عن الوظيفة في المؤسسة، وهي معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلوماته الشخصية لذلك يجب استخدام الأسلوب العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط بين البيانات الواردة في طلب ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة.

ب- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة: وذلك بمراجعة استمارات طلب التعيين، ومقارنة المعلومات الموجودة فيها مع متطلبات شغل الوظيفة، لاستبعاد من يفتقد للشروط الضرورية لشغل الوظيفة.

ج- التحري عن المرشحين: وذلك مع أطراف عملوا معهم أو درسوا لديهم كما يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة.

د- اخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة: الهدف من هذه الاختبارات هو المقارنة بين سلوكيات واتجاهات وأداء المرشحين ومتطلبات العمل او الوظيفة.

هـ- مقابلة المرشحين: تعتبر من أكثر الأساليب انتشارا واستعمالا في المؤسسات المختلفة، والهدف من مقابلة المرشحين هو التأكد من تمتعهم بخصائص أخرى لا تتضح في الملف، كالمظهر العام وطريقة التصرف، وكذلك تزويدهم ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفوها قبل ان يتم تعيينهم. (محمد رشدي عايش صيام، ب، ص 30-31)

و- اصدار قرار التعيين:

تتولى عادة الجهة المختصة اصدار قرارات التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الرتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديد فترة أخرى إذ اثبت عدم كفاءة الموظف.

ي- التهيئة المبدئية:

تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وادلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنظمة وأماكن العمل فيها، وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت اشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرز فيها يتعلق بأعدادة وتكيفه للعمل ومن اجل ان تؤدي عملية الاعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقيقها الأهداف المتوخيات منها يجب عدم المغالاة فيها.

و- متابعة التقويم الفردي خلال فترة التجربة:

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة

تحت الاختيار والملاحظة من قبل رئاسة المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

ي- تثبیت الموظف وتمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه ملم بعمله وكفاء فيه، تنتهي فترة الاختيار ويعين بصورة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة له لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت من العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدءاً أساسياً 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.

يبقى أن نشير أن عملية التعيين تتضمن فترة مهمة في حياة الموظف، إن حسن استخدامها من قبل المنظمة أمكن للموظف الجديد الاستفادة منها بما يعود عليه وعلى المنظمة بالفائدة، والتي تتحدد في فترة التدريب قبل التثبيت.

- خلال هذه الفترة يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها، إذ يمكنها من تزويد الموظف المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.
- كما يمكنها من تهيئة للموظف للعمل من خلال إمداده بالمعارف والمهارات الجديدة التي تتطلبها مهنته، أو من خلال تعريفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يمكن أن يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه المنظمة
- كما يمكنها من تحسين أداء الموظف: والذي سينعكس في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- كما سيمكنها مستقبلاً إلى تقليل الحاجة إلى الإشراف عليه، فالموظف المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز عمله دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.
- يساعد المنظمة أيضاً في تحسين خدماتها عن بما يرضى عملائها.

- يساعدها أيضا في تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها.
- ويحقق لها في النهاية الاستقرار الوظيفي له في المنظمة: مما يكسبها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في أوساط المجتمع.
- أما إن تم إسقاط ذلك على الأستاذ المتمرن فقد يحقق له وللمنظمة الجامعية الفوائد التالية:
- أنه يساعده على توزيع الوقت بين خطوات الدرس.
- أنه يساعده على كيفيةلقاء الدرس .
- أنه يساعده على الالتزام بالوقت المخصص لكل خطوات الدرس كما مثبت في خطة التدريس.
- أنه يعطيه المرونة في تصميم الخطة الدراسية والاستجابة للطواري .
- أنه يعطيه إمكانية اختيار أسلوب التدريس المناسب .
- أنه يعطيه إمكانية فهم طبيعة المادة وأهداف تدريسها.
- أنه يعطيه إمكانية فهم طبيعة الموضوع والأهداف السلوكية التي حددها للدرس.
- أنه يعطيه إمكانية فهم المستوى الدراسي للطلبة الذين يدرسهم.
- أنه يعطيه إمكانية فهم طبيعة الطلبة وخلفياتهم المعرفية وتعليمهم السابق.
- أنه يعطيه إمكانية فهم طبيعة المنهج من حيث طوله أو قصره والوقت المحدد لإنجازه.
- أنه يعطيه إمكانية فهم الصف والوسائل التعليمية المتاحة وإمكانية استخدامها.
- أنه يعطيه إمكانية فهم مشكله ضبط الصف والتواصل مع الطلبة.
- أنه يعطيه إمكانية فهم سلوكيات الطلبة ورصدها.
- أنه يعطيه إمكانية فهم صياغه الأسئلة وطرحها على الطلبة واشغال الطلبة بنشاطات أخرى.
- أنه يعطيه إمكانية فهم الفروق الفردية بين الطلبة.

خلاصة الفصل:

من خلال المعالجة النظرية لأبعاد كل من عمليتي الاختيار والتعيين اتضح لنا الآتي:

- أن عملية الاختيار يقصد بها انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم استقطابها من مصادر متعددة بغية تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- أن عملية الاختيار تمنح إعطاء فرصة متساوية للمتقدمين، فضلا على كفالة حق المنافسة لجميع من تنطبق عليهم الشروط.
- أن عملية التعيين يقصد بها انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة اعتمادا على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص أمام جميع المترشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.
- أن عمليتي الاختيار والتعيين تتم عن طريق مجموعة من الخطوات والتي تتحدد في:
- الإعلان عن المناصب الشاغرة لدى المؤسسة.
- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- إجراء مقابلات مبدئية.
- إجراء اختبارات تتلاءم مع طبيعة العمل.
- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
- إعداد العاملين (تدريبهم، تعريفهم على العمل والزملاء.
- تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الأول: مجالات و إجراءات الدراسة

1- المجال المكاني للدراسة:

تمثل مكان الدراسة في جامعة عمار ثلجي :

- والتي هي جامعة جزائرية تقع بولاية الأغواط جنوب غرب الجزائر أنشأت تجسيد لسياسة لامركزية التعليم العالي، التي تنتهجها الجزائر منذ الثمانينات.
- أنشأت الجامعة بموجب مرسوم التنفيذي رقم: 01-270 المؤرخ في 19 سبتمبر 2001.
- تحمل اسم المجاهد علي ثلجي المدعو " عمار " رائد سلاح الإشارة في جيش التحرير الوطني، وقد مرت الجامعة قبل أن تلتحق بمصف الجامعات الوطنية بعدة مراحل.
- التعليم الجامعي بولاية الأغواط نشأ وتبلور في بداية الأمر بموجب المرسوم رقم: 86-165 المؤرخ في 05 أوت 1986 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا لأساتذة التعليم التقني.
- في 10 ماي 1997 تتحول المدرسة العليا للتعليم التقني إلى مركز جامعي طبقا للمرسوم رقم 157-97 بتاريخ 10 ماي 1997. وقد ضم هذا المركز أربع معاهد: معهد الهندسة الكهربائية، معهد الهندسة الميكانيكية، معهد الهندسة المدنية، ومعهد العلوم الاقتصادية.
- وتم فتح فروع أخرى أيضا منها الكيمياء الصناعية سنة 1997، والحقوق، والتسيير سنة 1998، والبيولوجيا، وعلم النفس سنة 2000.
- إضافة إلى ما تقدم، تميزت هذه المرحلة بفتح أولى الدراسات ما بعد التدرج سنة 1995 في فرع المواد، تخصصي العلوم وهندسة الأسطح، ومواد الهندسة المدنية.
- لقد ضمت هذه المدرسة في البداية التخصصات التالية: ليسانس تعليم تقني في: الإلكترونيك، الكترولقني، الهندسة ميكانيكية الهندسة مدنية. حيث بلغ عدد الطلبة بها خلال السنة الجامعية 1986/1987 : 314 طالبا يوظرهم 23 أستاذا.

المصدر: (<https://www.marefa.org.20:30.2010512021>)

- تحتوي الجامعة خلال السنة الجامعية الحالية 2021/2020 على 10 كليات: كلية العلوم، وكلية الطب، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة، كلية العلوم الاجتماعية، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية التكنولوجيا، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- يبلغ عدد الأساتذة الدائمين حاليا: 1034 أستاذا. حسب ما تم جمعه من مختلف مصالح الموظفين الموزعة عبر مختلف الكليات، في حين العدد المعلن عنه في الموقع الرسمي للجامعة لا يتعدى 971 أستاذا. وهذا مرده إلى عدم تحسين الرقم من قبل الجهات المعنية بتسيير وتنظيم هذا الموقع.
- في حين يبلغ عدد الطلبة فيها حاليا 36430 طالب حسب ذات الموقع .
- (lagh-univ.dz. 19/06/2021)

• 2- المجال الزمني العام للدراسة: تحدد في السنة الجامعية 2021/2020

2-1 المجال الزمني الخاص للدراسة: تحدد في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: فترة الاطلاع على التراث النظري للدراسة: والتي بدأت تحديدا بعد تاريخ قبول اللجنة العلمية للموضوع يوم 2021/02/20.

خلال هذه المرحلة تم القيام بالإجراءات التالية:

- العمل على تقصي مجمل ما كتب حول الموضوع من مختلف المصادر (كتب ورقية، مواقع الكترونية،...) لغرض جمع المادة العلمية الأولية حول الموضوع، والتي ستمكننا مع مرور الوقت في تحديد أبعاد المشكلة، فضلا على صياغة فرضيات الدراسة ومفاهيمها.
- الشروع في تجهيز البيانات والمعلومات وتصنيفها قصد الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري للدراسة.
- الاستفادة من تلك البيانات والمعلومات في تحديد طبيعة المنهج الملائم للدراسة، فضلا على تحديد طبيعة مصادر البيانات وطبيعة الأداة البحثية الممكن استعمالها في جمع تلك البيانات والمعلومات من تلك المصادر.

الخطوة الثانية: فترة الشروع في الدراسة الاستطلاعية: والتي بدأت تحديدا بعد تاريخ قبول اللجنة بأيام قليلة بعد اعتماد الموضوع من قبل اللجنة العلمية 2021/02/25.

خلال هذه المرحلة تم القيام بالإجراءات التالية:

- العمل على التعرف على ميدان الدراسة (الجامعة) من خلال القيام بزيارات لمختلف الكليات، مع الحرص على التواصل مع مصلحة الموظفين وذلك لإمدادنا بالإحصائيات المتعلقة بالتعداد الكلي لأعضاء هيئة التدريس بالخصوص المثبتين منهم.
- العمل على التعريف قدر الإمكان بطبيعة الموضوع لعدد من الأعضاء الذين تم الالتقاء بهم.
- العمل على تكوين نظرة حول طبيعة مجتمع الدراسة من حيث العدد والنوع من خلال الوثائق الرسمية المقدمة لنا من قبل مختلف مصالح الموظفين.

الخطوة الثالثة: فترة الشروع في إعداد الاستبيان الخاص بالموضوع: والتي بدأت بعد الانتهاء من إعداد الفصول النظرية، والتي أتاحت لنا الفرصة في تكوين جملة من الأفكار حول طبيعة الموضوع، وطبيعة المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتحصيل البيانات والمعلومات منها. فضلا على طبيعة الأسئلة التي يمكن اللجوء إليها لتحصيل ما نريد من معلومات حول الموضوع.

بعد القيام بهذه الخطوة وعرض نموذج أولي على الأستاذ المشرف، وبعد عدد من التعديلات التي قام بها المشرف، تم اعتماد أسئلة الاستبيان للشروع في عملية تطبيقه ميدانيا.

الاستبيان الذي تم تطبيقه هو من نوع الاستبيان شبه مفتوح، إذ تضمن طرح الأسئلة المغلقة التي لا تحتاج إلا الإجابة بالتأكيد أو النفي، مع منح هامش للمبحوث لتبرير نوع إجابته.

استخدام هذا النوع من الأسئلة اقتضته طبيعة الموضوع والتي تتحدد في علاقة الرضا الوظيفي بدافعية الانجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ودرجة مسايرة ذلك لمتطلباته الحقيقية كما هو ممارس في عدد من الجامعات العربية منها أو الغربية.

تضمن الاستبيان: على محورين: المحور الأول منه خصص لاستعراض البيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة من حيث السن، الجنس..... وقد احتوى على ستة أسئلة، المحور الثاني منه خصص لاستعراض موقف أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمار ثلجي بالأغواط من سياسة توظيف الأساتذة. وقد تضمن اثني وعشرون سؤالاً.

الخطوة الثالثة: فترة الشروع في توزيع الاستبيان الخاص بالموضوع: إذ تم توزيع الاستبيان على مختلف مفردات الدراسة بعد اختيارها بشكل عشوائي عن طريق الصدفة في جميع كليات الجامعة،

تم هذا التوزيع بتاريخ 2021/05/23 إذ تم توزيع 250 استمارة، لأجل الحصول على 124 استبيان والذي يشكل التعداد الكلي لمفردات الدراسة، بما أن التعداد العام لمجتمع الدراسة يساوي 1034، بأخذ نسبة 12%. طريقة تسليم الاستمارات كانت باليد للأساتذة، فضلا عن اجرائنا مقابلة بالاستمارة مع عدد كبير من الأساتذة بالنظر لجملة من الاعتبارات: كتحجج عدد من أعضاء هيئة التدريس بخص الأستاذ بصفة شاملة وليس بالمفردة عدد آخر منهم لانشغاله وعدم توفر الوقت لديه للإجابة عنها بنفسه.

فترة استرجاع الاستبيان: تباينت من كلية إلى أخرى ومن أستاذ لآخر، إلى أنها دامت أزيد من خمسة أيام 2021/06/13 في بعض الكليات وفي البعض الآخر منها أكثر بكثير.

نسجل هنا جملة من العقبات التي صادفتنا في عملية التوزيع والاسترجاع والتي تحدت في كل من:

- عدد من الأساتذة انتهجوا معنا سياسة التجاهل وعدم التجاوب الإيجابي رغم استلامهم الاستبيان.
- عدد منهم انتهجوا معنا سياسة التماطل في تسليم الاستبيان.
- عدد منهم لم يتجاوب إيجابيا مع عدد كبير من الأسئلة مع التبريرات وذلك بحجة قصر الوقت لديهم، وهو أمر لم نتمكن من استيعابه رغم أن بيانات الاستبيان لا تأخذ الوقت الطويل في الاجابات على الأسئلة .
- عدد آخر منهم استهان بنا وبمجهودنا بل أساءوا المعاملة في حقنا.
- لكن يبقى عدد آخر منهم أبدوا تعاوننا منقطع النظير بالنظر إلى طبيعة الموضوع المستجد، فضلا على الترحيب بشخصيتنا وتعاملهم معنا بودية كبيرة. لكن يبقى أن ننوه بأساتذة كلية العلوم الإسلامية و العلوم الاقتصادية والتكنولوجية الذين كانوا ودودين معنا كثيرا.

الخطوة الرابعة: فترة الشروع في تفريغ الاستبيانات : بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات بدأنا مباشرة بالتفريغ وكان ذلك بتاريخ 2021/06/15.

أفرزت هذه المرحلة في البداية على:

تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة:

- إذ سجل عدد الذكور النسبة الأعلى في عينة الدراسة والسبب ويعود ذلك إلى: أن مجمل من تصادفنا معهم خلال فترة التوزيع هم من الذكور، فضلا على إبداء الرفض الصريح من عدد من الإناث اللواتي التقينا بهن لأسباب مختلفة ومتعددة، وهو يصنف في خانة الكبر والاستعلاء.
- وسجلنا أن الفئة العمرية المميزة لمفردات الدراسة تحددت بين 37-48 والفئة العمرية .
- كما سجلنا أن الدرجة العلمية المهيمنة بين مفردات الدراسة تنحصر بين أستاذ مساعد درجة -أ-، وأستاذ مساعد درجة -ب- .
- في حين سجلت الدراسة أن معدل الخبرة المهنية بين أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة تتحدد بين سنة- و 10 سنوات بالدرجة الأولى وبين أقل من 10 سنوات .
- أما بخصوص التخصص العلمي المهيمن بين أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة فتحدد في كل من فروع التكنولوجيا بالدرجة الأولى والعلوم الطبيعية بالدرجة الثانية بسبب العدد الهائل لهذا الطاقم قياسا لعدد آخر من الفروع، والذي يمكن أن يفسر بتوجه الجامعة لإعلاء من قيمة هذه التخصصات اعتقادا منها أنها الأكثر مساهمة في تنمية المجتمع بالخصوص في الجانب الاقتصادي. و سنكشف ذلك عند القيام بعملية التحليل.
- أما بخصوص المؤهل العلمي المهيمن بين أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة فتحدد بشكل كبير في مؤهل دكتوراه علوم بالدرجة الأولى، والماجستير بالدرجة الثانية.

3- إجراءات الدراسة المنهجية : بالنظر لقيامنا بتعريف إجراءات الدراسة المنهجية في المدخل المنهجي للدراسة، سنكتفي في هذه الخطوة بتوضيح كفايات استخدامها في الدراسة.

3-1 من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا تمثل في:

من الناحية النظرية: تم استخدامه:

- في الاطلاع على الأدبيات النظرية حول الموضوع على اختلافها.
- في تحديد وحصر أبعاد الدراسة.
- في تحديد وحصر فرضيات الدراسة.

من الناحية الميدانية: تم استخدامه:

- في الاطلاع على ميدان الدراسة وتحديد مجالات مجتمع الدراسة المكانية والزمانية والبشرية.
- في الاطلاع وحصر حجم وخصائص عينة الدراسة. (أعضاء هيئة التدريس).
- في الاطلاع وحصر أدوات جمع بيانات الدراسة.
- في حصر بيانات الدراسة.
- في تحليل بيانات الدراسة.
- في استخلاص نتائج الدراسة.

3-2 من حيث استخدام العينة الحصصية في دراستنا تمثل في:

- تحديد وحصر أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من حيث العدد والخصائص. (المجموع الكلي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة).
- تقسيم المجتمع الأصلي إلى مجموعات متميزة. (عدد من الكليات).
- القيام باختيار مفردات العينة بتطبيق طريقة الصدفة. (من كل الكليات).
- 3-3 من حيث استخدام تقنية الاستبيان في دراستنا تمثل في:**
- الحرص على تضمن محتوى الاستبيان على الحقائق الميدانية للدراسة.
- العمل على صياغة أسئلة الاستبيان بشكل يراعي فيه الموضوعية، فضلا على السهولة والمنطقية.
- العمل على إخراج الاستبيان بصورة مرتبة ترشد المبحوث إلى الطريقة الصحيحة لتعبئته.
- العمل على توزيع الاستبيان على المبحوثين بالطريقة التي تحقق الفائدة المرجوة من الدراسة.
- العمل على استرداد الحجم الفعلي للعينة إن أمكن لإعطاء التمثيل الصحيح لمجتمع الدراسة.
- العمل على إفراغ الاجابات بالشكل الصحيح وإجراء العمليات الاحصائية اللازمة، فضلا على اجراء التحليل السوسيولوجي المناسب لاستخلاص الحقائق الموضوعية حول موضوع الدراسة.



الفصل الثاني: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة

1- تفريغ وتحليل بيانات الدراسة:

1-1 تفريغ بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية.

الجدول رقم (01): يبين سن مفردات عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار		
17.44%	15	25	36
58.33%	49	35	48
18.60%	16	49	58
6.97%	6	59	70
100%	86	المجموع الفعلي.	
69.35	124	المجموع الأصلي.	

المسجل من بيانات الجدول غلبة عنصر الشباب بين مفردات الدراسة وهذا يعود في تقديرنا إلى الأسباب التالية:

- فتح مجالات التوظيف أمام هذه الفئة خلال السنوات الماضية، خاصة خلال سنوات البجوحة المالية التي مرت بها الدولة الجزائرية.
- الأكيد أن وجود عنصر الشباب في العملية التعليمية خاصة في مجال التعليم العالي له ميزة أساسية إذ أنه.
- يقرب المسافة النفسية بين الأستاذ الشاب والطالب الشاب، ويجعل من مسافة التفاهم بينهما عالية، بحكم قرب الطموحات والآمال وكذلك الصعوبات بينهما، وهذا من شأنه أن يعمل على تنميين أواصر العلاقات الاجتماعية والانسانية بين الطرفين، التي من شأنها أن تقلل ذلك النفور الموجود بين الطلبة والأستاذة الذين ينتمون إلى جيلين مختلفين.
- كذلك وجود عنصر الشباب في العملية التعليمية يساهم في تطويرها واعطاءها نفس جديد، بحكم هذا الجيل لديه القدرة الفائقة في التحكم تقنيات تكنولوجيا المعلومات بشكل لاف، وهو أمر غير متاح بالصورة الجيدة للأجيال السابقة المتواجدة حالياً في الجامعة، الأمر الذي يجعل من نوعية وكمية المعلومة التي يتلقاها الطالب ذو نوعية عالية بحكم تعدد المصادر التي يلجأ إليها الأستاذ الشاب في إعداد مختلف دروسه ومحاضراته.

الجدول رقم 02 يبين جنس مفردات عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار		
82.25%	102	ذكر	الجنس
17.74%	22	أنثى	
100%	124	المجموع	

بلوغ هذه الدرجة العلمية المؤهلة لشغل منصب في الجامعة متيسر أكثر للذكور منه للإناث بنظر إلى جملة من الاعتبارات:

- اعتبار اجتماعية: إلى وقت ليس بالبعيد، استكمال البنت مسارها الدراسي ليس بالأمر الهين في المجتمع الجزائري بالعموم، نظرا لعوائق أسرية تعمل على التفكير في تبكير زواج البنت ظنا منها أنه الأمن لها ولمستقبلها ولحمايتها أيضا من غدر الزمان.
- اعتبارات نفسية: الوصول إلى هذا المستوى التعليمي يتطلب جملة من المستلزمات النفسية كطول النفس، الصبر، التحمل، مزايا قلما تتوفر في شخصية المرأة، لذلك تكتفي في كثير من الأحيان بمستوى التعليمي المتوسط الذي يؤهلها لشغل منصب عمل خاص في قطاع التربية والتكوين.
- اعتبارات مادية: بالنظر إلى الواقع المادي المتوسط أو المنخفض لكثير من العائلات الجزائرية، تكتفي هذه الأخيرة باستكمال المشوار الدراسي للولد على حساب البنت على اعتبار أن مستقبل البنت حاصل تحصيل مرتبط بالزواج.
- بالإضافة إلى الهيمنة الذكورية في كل مظاهر الحياة الاجتماعية، ليس فقط داخل البيئة المحلية الجزائرية بل ككل في البيئة الاجتماعية العربية.
- إلا أن هذه الاعتبارات بدأت تتحل أو تتسم بالكثير من المرونة، إذ نسجل في السنوات الأخيرة خاصة في العشريتين الأخيرتين حضور قوي ومكثف للعنصر النسوي في مجال العمل وذلك للاعتبارات التالية:
- تغير القيم الاجتماعية للمجتمع أين أصبح ليس فقط مرحب بفكرة عمل المرأة بل مطالب بها.
- تغير الوضع الاجتماعي من حول المرأة خاصة من خلال جملة من الإصلاحات القانونية التي تلزم إشراك في العمل.
- قرب مراكز التعليم منها خاصة ما يتعلق بالتعليم العالي.

الجدول رقم 03 يبين المؤهل العلمي لمفردات عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار		
27.41%	34	ماجستير	المؤهل العلمي
58.08%	72	دكتوراه علوم	
14.51%	18	دكتوراه LMD	
100%	124	المجموع	

طغيان المؤهل العلمي من نوع دكتوراه بين مفردات عينة الدراسة يعود للأسباب التالية:

- جامعة عمار تليجي بالأغواط من الجامعات الفتية التي لم يمر على تأسيسها إلا أزيد من 30 سنة، وهو الأمر الذي جعل مسؤوليها يعملون جاهدين خلال كل سنة، على فتح مسابقات التكوين في الأقسام العليا، طلبا منهم في تغطية المتطلبات المتزايدة من الكادر البشري المتعلق بالتأطير. وهو الأمر بالضرورة الذي ساهم في ارتفاع هذا المؤهل بين أعضاء هيئة التدريس بداخلها.
- الأمر الثاني الذي جعل من هذا المؤهل يرتفع بداخلها أو بداخل الجامعة الجزائرية بالعموم، يعود إلى جملة التسهيلات التي يحظى بها هذا النوع من التكوين بالخصوص منذ اعتماد الجامعة الجزائرية للنظام الجديد في التعليم المعروف باسم LMD، إذ أصبحت إمكانية الحصول على فرصة النجاح خلال هذا النوع من التكوين عالية لكل الطلبة بغض النظر عن المستوى الذي يتوفرون عليه، بالنظر للظروف التبسيطية التي تميزها من حيث شروط التنظيم أو تلك المتعلقة بالتصحيح وإعلان النتائج، ولا أدل على ذلك طبيعة المعدلات التي تعلنها عدد من المسابقات التي لا تتعدى في كثير من الأحيان 1 من 10.

الجدول رقم 04 : يبين توزيع الدرجة العلمية بين مفردات عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار		
11.29%	14	أستاذ مساعد	الدرجة العلمية
27.41%	34	أستاذ مساعد أ	
17.74%	22	أستاذ محاضر ب	
21.71%	27	أستاذ محاضر أ	
21.77%	27	أستاذ التعليم العالي	
100%	124	المجموع	

تنوع الدرجات العلمية بين مختلف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة مؤشر ايجابي بالنظر الى:

- يمنحها القدرة على تغطية مجمل متطلبات العملية التعليمية من حيث التأطير والتكوين سواء تعلق الأمر بالأعمال الموجهة أو تلك المتعلقة بأعمال الدروس.
- يمنحها القدرة على تقديم تكوين ذو نوعية للطلبة سواء المتعلقة بالأعمال الموجهة أو الخاصة بالدروس.
- يمنحها القدرة على تأطير مختلف الأعمال البحثية التي يقوم بها الطلبة بالخصوص في مستوى الماستر المعروف بكثافة أعداده.
- فضلا أنه يمنحها القدرة على الخوض في مختلف مسارات البحث العملي من حيث القدرة على فتح مسارات في التكوين العالي للطلبة.
- بالإضافة أنه يمنحها القدرة على خوض مجال البحث العلمي في أوسع أبوابه بما يخدم أهداف التنمية في المنطقة.

الجدول رقم 05 يبين توزيع الخبرة المهنية بين مفردات الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار		
39.51%	49	أقل من 10 سنوات	الخبرة المهنية
60.48%	75	أكثر من 10 سنوات	
100%	124	المجموع	

تنوع الخبرة المهنية بين أعضاء هيئة التدريس يساعد في:

- على تطوير المهارات المهنية والقدرات الموجودة لديهم.
- على إكسابهم المهارات والقدرات الجديدة التي يحتاجونها.
- خلق التوافق المهني مع الوظيفة التي يقومون بتقديمها.
- الوصول إلى الطموحات والأهداف المهنية المطلوبة بشكل سليم.
- جذب انتباه الطلبة خلال الدرس.
- اكساب الطلبة الخبرة الأكبر في مجال التحصيل الدراسي.
- تزويد الطلبة الثقة بالنفس أكثر والشعور بالاستقلالية.
- على اكسال الطلبة الخبرة في عملية البحث عن أفضل الوظائف الملائمة لهم مستقبلا، والملائمة لقدراتهم ومهاراتهم التعليمية.
- فتح مجال التواصل امام الطلبة مع المؤسسات المهنية المختلفة.

- يساهم في حصول الطلبة على الوظائف بأسرع وقت ممكن.

الجدول رقم 06 يبين تخصصات مفردات عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار		
16.33%	21	كلية العلوم	التخصصات التي ينتمي إليها اعضاء هيئة التدريس.
4.83%	06	كلية الطب	
8.87%	11	كلية الهندسة المعمارية	
9.67%	12	كلية الاداب واللغات	
8.87%	11	كلية الحقوق	
6.45%	08	كلية العلوم الإنسانية	
10.48%	13	كلية العلوم الاجتماعية	
9.67%	12	كلية العلوم الاقتصادية	
20.96%	26	كلية التكنولوجيا	
3.22%	04	كلية النشاطات البدنية	
100%	124	المجموع	

تزخر جامعة عمار ثلجي بالأغواط اليوم بتخصصات عديدة لم تكن إلى وقت قريب موجودة، وهذا بفضل سياسة اللامركزية في التعليم التي انتهجتها الحكومة الجزائرية من أجل تعميمه بين مختلف أفراد الشعب بغض النظر عن تواجدهم المكاني.

إذ نسجل اليوم تواجد العديد من التخصصات في شتى الميادين العلمية، النفسية منها، الاقتصادية اللغوية، وغيرها كثير منها، مما يجعل منها قطب في الجهة الجنوبية للبلاد، وهو الامر الذي يعمل على فتح المجال أمام شباب المنطقة والجهة، خاصة منهم الإناث لولوج عالم التعليم العالي، الذي كان بعيد المنال إلى وقت قريب بحكم بعد المراكز الجامعية عن مقر السكن للعديد منهم.

1-2 تفريغ بيانات المحور الثاني: المتعلقة بموقف أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمار ثلجي بالأغواط من سياسة توظيف الأساتذة.

1_ الجداول رقم 07 : يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من قدرة الجامعة محل الدراسة على تحليل الموارد البشرية المتعلقة بالأساتذة والتنبؤ باحتياجاتها منها والتخطيط للحصول عليها مستقبلا.

سؤال 01	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	45.96%
لا	67	54.04%
المجموع	124	100%

المسجل من خلال الجدول أن موقف أعضاء هيئة التدريس من هذه المسألة سلبي والذي يعني أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة: لا

- يعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة في أدائها.
- أنه ليس مطلب ضروري في حياتها للتنبؤ بما ستكون عليه ظروفها مستقبلياً.
- أنه لا يمكنها من التعرف على واقع ملامحها وأبعادها مستقبلاً .
- أنه لا يمكنها من وضع تنبؤات وتوقعات للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة.
- أنه لا يمكنها من تطبيق أفضل لاستخدام كافة مواردها البشرية المتوفرة.
- أنه لا يمكنها من السعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها.
- أنه لا يمكنها من المساهمة في معالجة المشكلات المرتبطة بإدارة مواردها البشرية ولا يمكنها من الاهتمام بتصحيحها قبل انتشارها.
- أنه لا يساعدها على إيجاد البيانات المناسبة للكثير من نشاطات وعمليات الموارد البشرية.
- أنه لا يمكنها من المشاركة في دعم أهداف الأفراد من الاساتذة، عن طريق تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم بهدف الاستفادة من قدراتهم وتعزيز دافعيتهم.

الجدول رقم 08: موقف أعضاء هيئة التدريس من أهمية وسيلة الإعلان (عبر موقع الجامعة) في الإعلان عن المناصب الشاغرة التي تلجأ إليها الجامعة ودرجة فعاليتها في الوصول إلى عدد المطلوب من الراغبين في الترشح لها

سؤال 02	التكرار	النسبة المئوية
نعم	90	72.58%
لا	34	27.41%
المجموع	124	100%

على الرغم من أن الإجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار أن اقتصار الجامعة على هذه الوسيلة لا يمكنها من الوصول إلى العدد المطلوب بالمواصفات المطلوبة لا كما ولا نوعاً، وهو الأمر الذي يدفعنا إلى القول أنه من الضروري على الجامعة أن تعمل على تعديد الوسائل الإعلانية الحديثة من أجل البلوغ إلى المبتغى المنشود وذلك من خلال:

الإعلان عن المناصب الشاغرة في مواقع التوظيف: من حيث نشر إعلانات عن الوظائف الشاغرة في الجامعة في مواقع توظيف مثل " Monster.com " و " CareerBuilder.com ". ويمكن للباحثين عن عمل إنشاء حساب في هذه المواقع، ووضع سيرتهم الذاتية، لتسهيل إيجاد الوظائف. أو الإعلان في محركات البحث عن وظائف والتي تعد من أفضل وأسرع طريقة للباحثين عن عمل لإيجاد قوائم للوظائف، لأنها تبحث في العديد من المصادر التي يمكن إيجاد فرص عمل بها، وتستخدم العديد من الشركات هذه المحركات للبحث عن فرص التوظيف.

أو الإعلان عنها في مواقع التواصل الاجتماعي إذ يتزايد استخدام الشركات لمواقع التواصل الاجتماعي مثل "فيسبوك" و"تويتر" للإعلان عن فرص العمل.

استخدام هذه الوسائل الحديثة من قبل الجامعة في الإعلان على الوظائف الشاغرة يساهم حتما:

- توفير ميزة الحصول على إشعارات الوظائف على مدار الساعة.
- توفير ميزة الحصول على معلومات مهنية غير عادية، أو من الصعب الوصول إليها عادةً.
- توفير ميزة القدرة على التواصل مع المهتمين في مجالات العمل المختلفة.
- توفير ميزة القدرة على إجراء الأبحاث المتعلقة بالشركات أو المنظمات أو الوكالات أو غيرها.
- توفير ميزة القدرة على تقديم طلب التوظيف أو السيرة الذاتية الخاصة بالفرد عبر الإنترنت.

الجدول رقم 09: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من كفاية مدة الإعلان عن المناصب الشاغرة من قبل الجامعة في إعطاء الفرصة للمهتمين بها لتجهيز الأوراق الثبوتية المطلوبة في الإعلان

السؤال رقم 3	التكرار	النسبة المئوية
نعم	88	70.96%
لا	36	29.04%
المجموع	124	100%

على الرغم من أن الإجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار أن:

مدة الشهر التي تخصصها الجامعة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة الخاصة بالأساتذة في تقديرنا المتواضع بالخصوص مع استخدامها لأداة وحيدة في الإعلان المتمثلة في موقعها الخاص لا يمكنها من :

- البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتصنيفها.
- الوصول إلى الطاقات التي تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية والتي يمكن لها أن تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها.
- من وضع تقدير دقيق لاحتياجاتها من حيث العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات.
- تتابع مصادر الحصول عليها.
- من تتابع برنامج لاستقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، والذي يمكنها من تنفيذ أعمالها.
- من السعي إلى تحقيق الإستراتيجية العامة الخاصة بها.

الجدول رقم 10: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من أهلية الجهة الإدارية التي تتولى مراجعة قائمة المترشحين ووضع القائمة النهائية المؤهلة للمقابلات .

السؤال رقم 4	التكرار	النسبة المئوية
نعم	89	71.77%
لا	35	28.22%
المجموع	124	100%

على الرغم من أن الاجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار أن: القيام بهذه المهمة تستلزم:

- وجود إدارة للموارد البشرية تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية للجامعة.
- وجود إدارة للموارد البشرية تعمل على استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.
- وجود إدارة للموارد البشرية يمكن لها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف ا
- وجود إدارة للموارد البشرية تعمل على الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع.
- وجود إدارة للموارد البشرية تعمل على وضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة.
- هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري. والتي نرى أنها غير متوفرة في ادارة الموظفين التي توجد بداخل المنظمة محل الدراسة.

الجدول رقم 11: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من شفافية انتقاء أعضاء لجنة المقابلة .

السؤال رقم 5	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	55.64%
لا	55	44.36%
المجموع	124	100%

على الرغم من أن الاجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار أن: القيام بهذه المهمة تستلزم:

- توافر مقيمين متميزين يكونون على رأس هذه العملية، حتى يتسنى للمنظمة أن تحقق الأهداف المرجوة من وراء عملية اختيار الأفراد المميزين التي هي بحاجة إليهم.
- توافر مقيمين متميزين يكونون على درجة عالية من الكفاءة المهنية، والخبرات العملية، والمؤهلات العلمية المناسبة، وذات قدرات خاصة في عملية جمع وتصنيف، وتحليل المعلومات التي يقومون بجمعها عن المتقدمين للمنصب.

- توافر النزاهة والموضوعية، والعدل في هؤلاء المقيمين، حتى تتوافر الصفات في التقارير التي يعدونها، ويقدمونها عن الموارد البشرية المكلفين بتقييم أدائها.
- يجب أن يتوافر لدى الشخص (أو الأشخاص) المقيمين، القدرة عالية على الملاحظة والمتابعة، ليستطيع جمع أكبر قدر لازم من المعلومات عن الشخص محل عملية التقييم.
- يجب أن يتوافر لدى الشخص (أو الأشخاص) المقيمين، قدر كبير من المعلومات عن الشخص محل التقييم؛ ليتمكنوا من الحكم العادل والموضوعي على الشخص أو الأشخاص الذين هم محل التقييم.
- يجب أن يتوافر لدى الشخص (أو الأشخاص) المقيمين، القدرة والكفاءة على تحليل كافة المعلومات التي جمعوها وحصلوا عليها والمتعلقة بالشخص أو الأشخاص الذين هم محل تقييم.
- يجب أن يتوافر لدى الشخص (أو الأشخاص) المقيمين، القدرة على استخلاص النتائج السليمة من هذه المعلومات؛ مما يؤدي في النهاية إلى الحكم الصحيح والموضوعي على أداء الشخص أو الأشخاص المقيمين.
- يجب أن يتوافر لدى الشخص (أو الأشخاص) المقيمين، الأمانة والنزاهة الشخصية، وأن يرسخ في أنفسهم أن حكمهم على الشخص محل التقييم يجب أن يكون خاليًا من حظ النفس، وأن مستقبل هذا الشخص الوظيفي في المنظمة سوف يتأثر بشكل كبير بنتائج عملية التقييم.
- يجب أن يتوافر لدى الشخص (أو الأشخاص) المقيمين، القدرة على تحمل المسؤولية الخاصة بعملية التقييم، وتكون لديهم الشجاعة، وعدم الخوف من تحمل هذه المسؤولية، وألا يخشوا أحدًا عند وضع تقريره النهائي.
- يجب أن يتوافر لدى الشخص (أو الأشخاص) المقيمين، الدافعية الذاتية، والعلم الراسخ، للوصول بعملية التقييم إلى الموضوعية والعدالة.
- يجب أن يتوافر عنصر تعدد المقيمين لإثراء عملية التقييم.
- إسقاط هذه الصفات والمواصفات الخاصة بالمقيّم أو المقيمين تستطيع المنظمة الجامعية أن تختار من بينهم من تتوافر فيه هذه الصفات؛ ومن تسند إليهم عملية التقييم؛ لضمان نجاح نتائجها؛ واتسامها بالموضوعية والعدالة.
- أمر نعتقد أنه غير متوفر بالشروط اللازمة في محل الدراسة.

الجدول رقم 12: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من درجة توفر أعضاء لجان المقابلة تتضمن على شرطي النزاهة والشفافية.

السؤال رقم 6	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	50.80 %
لا	61	49.19 %
المجموع	124	100 %

على الرغم من أن الاجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار أن: القيام بهذه المهمة تستلزم:

- وجوب توافر عناصر الحياد والاستقلالية في القائمين بعملية الانتقاء.
- وجوب توافر سلوكيات عالية لدى القائمين بعملية الانتقاء والتي تضمن نزاهة إجراءات التقييم وعدالتها.
- وجوب توافر العدل تجاه جميع الأطراف من قبل القائمين على عملية الانتقاء.
- وجوب عدم تأثر القائمين بعملية الانتقاء بالضغوط الخارجية أو المصالح شخصية.
- وجوب تجنب أي سلوك أو تصريح قد يوحي بالانحياز إلى طرف أو ضد آخر.
- وجوب التحلي بالصبر واللباقة في التعامل مع كل الافراد المترشحين.
- أمر نعتقد أنه غير متوفر بالشروط اللازمة في محل الدراسة.

الجدول رقم 13: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من كفاية مدة المقابلة للتعرف على شخصية المتقدم للوظيفة.

السؤال رقم 7	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	50.80 %
لا	61	49.19 %
المجموع	124	100 %

على الرغم من أن الاجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار أن: مدة المقابلة التي تخصص لانتقاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة لا تقوى على الوقوف مثلاً على:

- تمتع المترشحين على المعايير الأخلاقية الواجب توافرها لتولي المنصب، فالموظف الذي يمتلك معايير أخلاقية واضحة من أمانة وصدق، ورفض تام للحصول على المال بأي وسيلة غير شريفة سوف يكون اختياره مثالي للمنظمة والذي لن تتدم عليه في أي وقت من الأوقات... لأن هذا النوع من الموظفين لن يسعى لعمل بعيداً عن المنظمة، كما يفعل "الكثيرون"، لذلك الأمر كله سوف يعمل لصالح المنظمة.

- توفر شعاره العمل لا الثثرة في المترشحين.
- توفر القدرة على الإنجاز لدى المترشحين.
- توفر القدرة على التأقلم مع متغيرات العمل.
- توفر القدرة لديهم في السعي إلى تطوير مهاراتهم مستقبلاً.
- توفر مهارات التواصل الجيدة لديهم.
- توفر الاستعداد لديهم في التعلم سريعاً.
- توفر القدرة على احترام سياسات عمل المنظمة.

الجدول رقم 14: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من تساوي الفرص التي يمنحها أعضاء الانتقاء لجميع المترشحين.

السؤال رقم 8	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	56.45 %
لا	54	43.54 %
المجموع	124	100 %

على الرغم من أن الإجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار أن: منح فرص التساوي خلال المقابلة تستوجب توفر جملة من المستلزمات نعتقد أنها غير متوفرة في مجال الدراسة منها:

- عدم التمييز بين كل المترشحين ، والذي يعني أنه يجب معاملة كل الأفراد بطريقة متماثلة.
- تكافؤ الفرص بين المترشحين .
- الاعتراف للجميع بحق التقدم لتولي المنصب .
- إتاحة الإمكانية إمام جميع المترشحين في المجتمع من ولوج الوظيفة وطرق بابها فيمن تتوافر فيه شروط الوظيفة الشاغرة.
- التسليم لجميع المواطنين بالحق في تولي الوظيفة دون أن يتسبب اختلاف الأصل أو الدين أو الجنس أو الرأي أو أي سبب آخر في استبعاد أحد من شغل "تولي" الوظيفة ما دامت الشروط التي حددها القانون قد توافرت فيهم.

الجدول رقم 15: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من تساوي درجات التقييم أثناء المقابلة بين المترشحين.

السؤال رقم 9	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	% 52.41
لا	59	% 47.58
المجموع	124	%100

على الرغم من أن الإجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار أن: منح فرص التساوي في التقييم يستوجب توفر جملة من المستلزمات نعتقد أنها غير متوفرة في مجال الدراسة منها:

- القدرة على معرفة وتحليل الفروقات بين كل المترشحين من قبل المقيمين.
- القدرة على تحديد مستوى ونوعية أداء كل واحد منهم خلال عملية المقابلة.
- القدرة على معرفة مستوى فعالية أدائهم بما هو متوقع منهم .
- القدرة على معرفة جودة ناتج الاداء لديهم بصرف النظر عن سرعتهم في أدائه.

الجدول رقم 16: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من استفادة جميع المتقدمين للوظيفة من فرص المساواة.

السؤال رقم 10	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	%40.32
لا	74	%59.67
المجموع	124	%100

الإجابة السلبية حول المسألة يعني:

- أن مبدأ المساواة في تولي المنصب غير مكفول في الميدان.
- أن مبدأ الجدارة في تولي المنصب كذلك غير مكفول.
- أيضا مبدأ تكافؤ الفرص في تولي المنصب غير مكفول.
- الأمر الذي يوحي أن تولي هذا المنصب حسب رأي أعضاء هيئة التدريس يتم على أساس المحاباة وليس على أساس الصالحية .

الجدول رقم 17: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من تأثير الوساطة والمحسوبية في تحديد النتائج النهائية في عملية الاختيار.

السؤال رقم 11	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	% 56.45
لا	54	% 43.55
المجموع	124	%100

الاجابة وإن كانت مناقضة لسابقتها، إلا أنها تؤكد حقيقة واحدة لا غير والمتمثلة في:

أن ظاهرة المحسوبية أخذت في الانتشار بشكل أسرع من ذي قبل في عملية التوظيف داخل الجامعة، الأمر الذي ساهم في تعيين أساتذة غير كفؤين في مناصب مهمة، وكذلك ضياع الفرص على الآخرين وأخذ حقهم في التعيين بطرق ملتوية.

وهذا يشكل في حد ذاته ظلما كبيرا للمستحقين والمؤهلين فعلا للوظائف المطلوبة، وكذلك فإن تعيين أشخاص عن طريق الوساطة يؤدي في الأغلب إلى إعطاء مسؤوليات وظيفية لأشخاص عديمي الأهلية وغير قادرين على القيام بمهامهم بالشكل الصحيح، مما يؤدي الى التلكؤ في انجاز المهام الموكلة إليهم، وهذا بحد ذاته يشكل هدم وتخريب وتعطيل لعمل المؤسسة التي تم التعيين فيها خارج الضوابط، وبالتالي تتخفف الخدمات التي ينبغي تقديمها للمستفيدين.

الجدول رقم 18: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من ظروف إجراء المقابلة ودرجة مساهمتها في جعل المترشح مرتاح خلال اجابته على استفسارات أعضاء لجنة الانتقاء.

السؤال رقم 12	التكرار	النسبة المئوية
نعم	85	% 68.54
لا	39	% 31.45
المجموع	124	%100

على الرغم من أن الاجابة ايجابية حول المسألة إلا أن لنا تحفظ عليها على اعتبار :

- أن مقابلة العمل التي تجرى داخل الجامعة لا تمنح الفرصة الكافية للمترشحين على إعطاء كافة المعلومات المتعلقة بهم.
- أن مقابلة العمل التي تجرى داخل الجامعة لا تمنح الفرصة الكافية للمترشحين في مناقشة تجاربهم السابقة في العمل وإنجازاتهم وأعمالهم البحثية وما إلى ذلك .
- كما أنها لا تمنح لهم الفرصة في تقديم وجهات نظرهم وآرائهم وأفكارهم إلى صاحب العمل.
- لا تساهم في تبديد الشعور بالتوتر لديهم.

- لا تزودهم بالمعلومات الهامة حول الوظيفة وصاحب العمل، من حيث الراتب والامتيازات والبدلات وظروف العمل والأمن الوظيفي وفرص الترقيات والتحويلات ومزايا التوظيف الأخرى.
- لا تمنحهم القدرة على اتخاذ القرار سواء لقبول أو رفض الوظيفة.

الجدول رقم 19: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من طبيعة الأسئلة التي تطرح على المترشح خلال المقابلة ودرجة قياسها لمجمل المهارات (النفسية، الذهنية، الادائية) التي المنصب بحاجة إليها.

السؤال رقم 13	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	36.29 %
لا	79	63.70 %
المجموع	124	100 %

الاجابة السلبية حول المسألة يعني: أن اسئلة المقابلة التي تجري داخل الجامعة لا تقوى على:

- التعرف على شخصية المترشحين.
- التعرف على مهارات المترشحين.
- التعرف على درجة الثقة التي يبديها المترشحون.
- التعرف على درجة الضغط والتوتر الذي يشعر به المترشحون.
- التعرف على نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها المترشحون.
- التعرف على حجم الطموح الذي يبديه المترشحون.

الجدول رقم 20: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من درجة استجابة قرارات التعيين في الوظيفة لأسس الكفاءة والقدرة واحتياجات العمل.

السؤال رقم 14	التكرار	النسبة المئوية
نعم	74	59.67 %
لا	50	40.32 %
المجموع	124	100 %

على الرغم من أن الإجابة ايجابية، إلا أنها متناقضة مع التي سبقتها، إذ قرارات النجاح في مثل هذه الوظائف تحتكم لعنصر الواسطة والمحسوبية والمعرفة الشخصية والمصالح المشتركة التي تكون بين صاحب السلطة والمترشح أو المرشح للمنصب، إضافة إلى الثقل الاجتماعي والذي يكون في مرات عديدة له دور في الاختيار، فكل هذه المعايير غير الأخلاقية هي سبب من أسباب فشل المؤسسة الجامعية، التي تتجاهل المبادئ المتعلقة بالعلم والمعرفة والخبرة والكفاءة الإدارية وهذا للأسف الشديد ينطبق على جميع المستويات الوظيفية في البلاد.

وبالضرورة فمن كان اختياره على أساس المحسوبية والواسطة والأمور الشخصية فإن مصيره الفشل

والتقهقر وسوف تتراجع مؤسسته إلى الخلف ولا تستطيع تحقيق إنجاز، بل أنه هو نفسه سوف يواجه مشكلة عندما يتخلى عنه الشخص أو الجهة التي اعتمد عليها في الوصول إلى المنصب أو الوظيفة وجعلت منه قياديا دون أن تنطبق عليه مواصفات القائد الناجح هذا النوع من المسؤولين تجدهم يستندون على اذرع قوية وفاعلة فبمجرد ما تقع او تتخلى عنهم لا يستطيعون الاستمرار ويقعون مباشرة فريسة لأصحاب النفوذ ولا يقدرّون على تدبير أنفسهم أو اتخاذ قراراتهم الفردية المستقلة بل أن العديد من هؤلاء لا يكونون انتماء كبيرا لمؤسساتهم وينظرون فقط لتحقيق مصالحهم الشخصية والحصول الى مكاسب خاصة.

أثبتت الحقائق والقرائن أن اغلب قضايا الفساد والسرقات والاختلاس والنصب والاحتيال يقوم بها أولئك الذين شغلوا مناصب قيادية حساسة في مؤسسات عامة وترك لهم الباب على مصراعيه فاختلط الحابل بالنابل فعندما يوضع مثل هؤلاء المسؤولين على قمة هرم المؤسسة فعلى تلك المؤسسة السلام لأن هؤلاء الأشخاص تعتمد عليهم في توجهاتها وفي قراراتها وفي إدارة فريق العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم 21: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من موضوعية المعايير المستخدمة في نظام تقييم أداء الأساتذة تحت التجربة .

السؤال رقم 15	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	53.22 %
لا	58	46.47 %
المجموع	124	100 %

رغم أن الإجابة ايجابية حول المسألة ، إلا أن لنا تحفظ حول ذلك، لأن تحقيق ذلك يستوجب توفر عدد من الشروط نعتقد أنها مفقودة في محل الدراسة والتي تتحدد في:

التقييم الموضوعي يعني:

- قياس درجة الإبداع والابتكار في العمل التي يبدئها الأستاذ المتربص.
- المبادرة والمبادأة في العمل التي يبدئها الأستاذ المتربص.
- قياس درجة الدقة والترتيب والتنظيم في العمل التي يبدئها الأستاذ المتربص.
- قياس درجة القدرة على العمل بدون إشراف التي يبدئها الأستاذ المتربص.
- قياس درجة القدرة على العمل تحت الضغط التي يبدئها الأستاذ المتربص
- قياس درجة الاهتمام بتطوير وتحسين أسلوب العمل التي يبدئها الأستاذ المتربص
- قياس درجة القدرة على إيجاد حلول للمشكلات في العمل التي يبدئها الأستاذ المتربص
- قياس درجة القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى في العمل التي يبدئها الأستاذ المتربص

الجدول رقم 22: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من قدرة المعايير في قياس التقديرات الحقيقية لأداء الموظف الجديد.

السؤال رقم 16	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	47.58 %
لا	65	52.41 %
المجموع	124	100 %

الاجابة ما دامت سلبية هذا يعني:

- عدم تمكن المنظمة من تقييم مدى فاعلية الأساتذة الجدد.
- عدم تمكن المنظمة من تزويد نفسها بمؤشرات عن أداء وأوضاع هؤلاء ومشكلاتهم.
- عدم تمكن الأساتذة الجدد من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم.
- عدم تمكن الأساتذة الجدد من تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف لديهم.
- عدم قدرة المنظمة من الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- عدم قدرة المنظمة على إتاحة الفرصة لهم لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- عدم قدرة المنظمة في رفع الروح المعنوية لهم وتوطيد الصلات والعلاقات بينهم وبينها.
- عدم قدرة المنظمة مستقبلا في خفض معدل الدوران الوظيفي لديهم والسلبيات في سلوكياتهم.
- عدم قدرة المنظمة على محاربة كل أشكال الغياب والإهمال وعدم الحماس للعمل.
- عدم قدرة المنظمة على الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة لديهم.
- عدم قدرة المنظمة على تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.
- عدم قدرة المنظمة في رسم خطة لتنمية و لتدريب و لتوفير المكافآت والحوافز لهم.

الجدول رقم 23: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من إبلاغ الموظف الجديد تحت التجربة بنتائج التقييم التي خضع لها.

السؤال رقم 17	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	48.38 %
لا	64	51.62 %
المجموع	124	100 %

الاجابة ما دامت سلبية فهذا يعني:

- عدم اهتمام المنظمة على تقديم وتوفير ملاحظات عن أداء أساتذتها.
- عدم اهتمام المنظمة على التعرف على احتياجات أساتذتها للتدريب.

- عدم اهتمام المنظمة على توثيق المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت التنظيمية.
- عدم اهتمام المنظمة في إتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي لهم.
- عدم اهتمام المنظمة على تسهيل الاتصال بينها وبين اساتذتها الجدد.
- عدم اهتمام المنظمة من التحقق من صحة تقنيات الاختيار وسياسات الموارد البشرية لتلبية متطلباتها في هذا الجانب.
- فضلا على عدم:
- اهتمام المنظمة في تخطيط حاجتها من هذه الموارد مستقبلا: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما أن المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجيتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءا باستقطاب موارد بشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها وقدرتها بكل فعالية، لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم أداء الأفراد العاملين.
- عدم اهتمام المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية. وتستخدم تقارير قياس الكفاءة والأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه.
- اهتمام المنظمة بتحسين الأداء وتطوره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي إلى تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- لا تهتم في تحديد مشاكل ومعوقات العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف المطبقة في العمل.
- لا تهتم برفع الروح المعنوية للعاملين: إن قياس وتقييم الأداء سيؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين وكما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.

الجدول رقم 24: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من جهود الجهة الإدارية التابع لها الأستاذ المتربص في توفير المعلومات التي هو بحاجة إليها.

السؤال رقم 18	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	50.80 %
لا	61	49.20 %
المجموع	124	100 %

رغم أن الإجابة ايجابية حول المسألة ، إلا أن لنا تحفظ حول ذلك، لأن تحقيق ذلك يستوجب توفر عدد من الشروط نعتقد أنها مفقودة في محل الدراسة والتي تتحدد في:

- وجود مهارات تواصل شخصية جيدة ليتم التعامل مع الموظفين باختلاف طباعهم وشخصياتهم.
- وجود مهارات التعبير والتواصل الشفهي والمكتوب معهم.
- وجود مهارات حل المشاكل والخلافات التي قد يتعرضوا.
- وجود مهارات تحديد الأهداف لهم والعمل على مساعدتهم في تحقيقها.
- وجود مهارات تنمية العمل لديهم بروح الفريق.
- وجود مهارات تنمية إدارة الوقت لديهم.
- وجود مهارات تنمية إدارة الفريق معهم.

الجدول رقم 25: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من جهود الجهة الإدارية التي يتبع لها الأستاذ في تسهيل اندماجه في الوظيفة.

السؤال رقم 19	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	51.61 %
لا	60	48.39 %
المجموع	124	100 %

رغم أن الإجابة ايجابية حول المسألة ، إلا أن لنا تحفظ حول ذلك، لأن تحقيق ذلك يستوجب توفر عدد من الشروط نعتقد أنها مفقودة في محل الدراسة والتي تتحدد في:

- درجة إيمان بالمؤسسة بوجوده بداخلها.
- درجة رضاها بالجهود التي يقوم بتقديمها.
- درجة تعاونها معه في القيام بالعمل.
- موقفها منه ودرجة اعتزازها وافتخارها بوجوده ضمن طاقمها.
- اعتقادها بإيجابية وجوده ضمنها.
- درجة إيمانها بقدرته على تحسين صورتها.

- درجة استعدادها لعمل ما هو أبعد أو أكثر من أجل إرضائه.
- الجدول رقم 26: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من جهود الجهة الإدارية التي يتبع لها الموظف الجديد ومدى حرصها على تلقي الشكاوى المقدمة من قبله وتعاملها معها بإيجابية.

السؤال رقم 20	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	52.41 %
لا	59	47.59 %
المجموع	124	100 %

رغم أن الإجابة ايجابية حول المسألة ، إلا أن لنا تحفظ حول ذلك، لأن تحقيق ذلك يستوجب توفر عدد من الشروط نعتقد أنها مفقودة في محل الدراسة والتي تتحدد في:

أن الاستماع إلى مجمل التظلمات التي يبديها الموظف تستوجب وجود آلية من الاتصال تقوم على:

- تسهيل تدفق المعلومات إلى الأستاذ التي هو بحاجة إليها.
- تزويد الأساتذة بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، حسب الخطة والأهداف التي تعدها المنظمة.
- تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال بين الجميع.
- تحقيق المشاركة في المعلومات بين الجميع.
- تحقيق تبادل المعلومات المهمة بين الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.
- كما يساعد أيضا على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهماتهم وتعرفهم بواجباتهم.
- في تعريف الأفراد بنتائج الأداء الذي قاموا به.
- اتخاذ القرارات التي هم بحاجة إليها.
- في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين والتقليل من دور الإشاعة.
- في الإقناع بعمل شيء أو اتباع طريقة معينة.
- في توضيح وشرح رأي أو طريقة أو وجهة نظر.
- في إعطاء أو إصدار التعليمات أو الأوامر باتباع وسيلة أو طريقة ما في العمل.
- في الحث على فعل شيء أو إثارة الدافعية لعمل شيء محدد.
- في شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- في نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- في قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل.

- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
 - في تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- الجدول رقم 27: يبين موقف أعضاء هيئة التدريس من فاعلية عملية الاختيار في انتقاء الأساتذة المؤهلين من بين مجموع المترشحين القادرين على القيام بأعباء الوظيفة.

السؤال رقم 21	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	53.22 %
لا	58	46.78 %
المجموع	124	100 %

رغم أن الإجابة ايجابية حول المسألة ، إلا أن لنا تحفظ حول ذلك، لأن تحقيق ذلك يستوجب توفر عدد من الشروط نعتقد أنها مفقودة بنسبة عالية في محل الدراسة والتي تتحدد في:

- قدرة المنظمة في اختيار الأكثر ملائمة للوظيفة.
- قدرة المنظمة على جذب الأفراد الأكثر تميزا بالصفات الايجابية مثل "مهتم، مليء بالحماس.
- قدرة المنظمة على الظفر بالأشخاص الأكثر ثقة بالنفس.
- قدرة المنظمة على استقطاب الأفراد الأكثر إصرار على المواقف والدفاع عنها.
- قدرة المنظمة على استقطاب الأفراد الذين يملكون القدرة على إضافة القيمة المضافة للمنظمة.

الجدول رقم 28 : يبين موقف أعضاء هيئة التدريس في قدرة عمليات الاستقطاب والتعيين على تقديم اضافة نوعية لقيمة الجامعة.

السؤال رقم 22	التكرار	النسبة المئوية
نعم	71	57.25 %
لا	53	42.74 %
المجموع	124	100 %

رغم أن الإجابة ايجابية حول المسألة ، إلا أن لنا تحفظ حول ذلك، لأن تحقيق ذلك يستوجب توفر عدد من الشروط نعتقد أنها مفقودة بنسبة عالية في محل الدراسة والتي تتحدد في:

- قدرة المنظمة في استقطاب الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم.
- قدرة المنظمة على الاستفادة الفاعلة من هذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة.
- قدرة المنظمة على العمل سويا مع هذه الطاقات الجديدة على تحقيق هدف مشترك.

- قدرة المنظمة على خلق أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.
- قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مسؤولة بشكل رئيسي عن وضع الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب ليحقق الأهداف التي تعنيها المنظمة.
- قدرة المنظمة على توفير الدعم لتحقيق الذات عند الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- قدرة المنظمة في المساعدة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

2- نتائج الدراسة : من خلال المعالجة الميدانية لبيانات ومعلومات الدراسة أمكننا التوصل إلى

النتائج التالية:

- موقف أعضاء هيئة التدريس من قدرة الجامعة محل الدراسة على تحليل الموارد البشرية المتعلقة بالأساتذة والتنبؤ باحتياجاتها منها والتخطيط للحصول عليها مستقبلا جاء سلبي بنسبة 45.96%
- موقف أعضاء هيئة التدريس من أهمية وسيلة الإعلان(عبر موقع الجامعة) عن المناصب الشاغرة التي تلجأ إليها الجامعة ودرجة فعاليتها في الوصول إلى العدد المرغوب من المترشحين جاء ايجابي 72.58%
- موقف أعضاء هيئة التدريس من كفاية مدة الإعلان عن المناصب الشاغرة من قبل الجامعة في إعطاء الفرصة للمهتمين بها لتجهيز الأوراق الثبوتية المطلوبة في الإعلان جاء ايجابي بنسبة 70.86%
- موقف أعضاء هيئة التدريس من أهلية الجهة الإدارية التي تتولى مراجعة قائمة المترشحين ووضع قائمة المترشحين النهائية المؤهلة للمقابلات جاء ايجابي بنسبة 71.77% .
- موقف أعضاء هيئة التدريس من شفافية انتقاء أعضاء لجنة المقابلة جاء ايجابي بنسبة 55.64%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من درجة توفر أعضاء لجان المقابلة تتضمن على شرطي النزاهة والشفافية جاء ايجابي بنسبة 50.80%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من كفاية مدة المقابلة للتعرف على شخصية المتقدم للوظيفة جاء ايجابي بنسبة 50.80%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من تساوي الفرص التي يمنحها أعضاء الانتقاء لجميع المترشحين جاء ايجابي بنسبة 56.45%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من تساوي درجات التقييم أثناء المقابلة بين المترشحين جاء ايجابي بنسبة 52.41%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من استفادة جميع المتقدمين للوظيفة من فرص المساواة جاء

سلبي بنسبة 59.67%.

- موقف أعضاء هيئة التدريس من تأثير الوساطة والمحسوبية في تحديد النتائج النهائية في عملية الاختيار جاء ايجابي بنسبة 56.45%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من ظروف إجراء المقابلة ودرجة المترشح على أن يكون مرتاح خلال اجابته على استفسارات أعضاء لجنة الانتقاء جاء ايجابي بنسبة 68.54%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من طبيعة الأسئلة التي تطرح على المترشح خلال هذه المقابلة ودرجة قياسها مجمل للمهارات (النفسية، الذهنية، الادائية) التي المنصب بحاجة إليها جاء سلبي بنسبة 63.70%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من درجة استجابة قرارات التعيين في الوظيفة لأسس الكفاءة والقدرة واحتياجات العمل جاء ايجابي بنسبة 59.67%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من موضوعية المعايير المستخدمة في نظام تقييم أداء الاساتذة تحت التجربة جاء ايجابي بنسبة 53.22% .
- موقف أعضاء هيئة التدريس من قدرة تلك المعايير في قياس التقديرات الحقيقية لأداء الموظف الجديد جاء سلبي بنسبة 52.41%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من إبلاغ الموظف الجديد تحت التجربة بنتائج التقييم التي خضع لها جاء سلبي بنسبة 51.62%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من جهود الجهة الإدارية التابع لها الأستاذ المترشح في توفير المعلومات التي هو بحاجة إليها جاء ايجابي بنسبة 50.80%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس جهود الجهة الإدارية التي يتبع لها الأستاذ في تسهيل اندماجه في الوظيفة جاء ايجابي بنسبة 51.61%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من جهود الجهة الإدارية التي يتبع لها الموظف الجديد ومدى حرصها على تلقي الشكاوى المقدمة من قبله وتعامل معها بإيجابية جاء ايجابي بنسبة 52.41%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من فاعلية عملية الاختيار في انتقاء الأساتذة المؤهلين من بين مجموع المترشحين القادرين على القيام بأعباء الوظيفة جاء ايجابي بنسبة 53.22%.
- موقف أعضاء هيئة التدريس في قدرة عمليات الاستقطاب على تقديم اضافة نوعية لقيمة الجامعة جاء ايجابي بنسبة 57.25%.
- 3- قراءة في نتائج الدراسة :

من خلال النتائج المتناقضة التي أدلى بها معظم أعضاء هيئة التدريس حول مختلف الأسئلة المتعلقة بواقع سياسة توظيف بالأساتذة من قبل الجامعة محل الدراسة نصل إلى حقيقة واحدة مفادها:

- أن عملية التوظيف بالجامعة لا تعتبر مرحلة مهمة بالنسبة لحياتها، إذ المنظمة الجامعية محل الدراسة:
- لا تعمل على تقدير احتياجاتها من هذا العنصر بالشكل الجيد لا من حيث الكم ولا النوع.
- لا تكلف نفسها عناء التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- لا تكلف نفسها عناء استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- لا تكلف نفسها عناء فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة.
- فضلا على ذلك:
- لا تكلف نفسها عناء العمل على تحقيق الاشباع الأمثل لحاجات أفرادها من الأساتذة.
- ولا تعمل على تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات والكفاءات لهم.
- كما أن اعتمادها التوظيف على أساس المقابلة الشفوية غير المدروسة للانتقاء، لم تعد الطريقة الأنسب للاختيار بين مجمل المترشحين ، لان هذا النوع من الاختبارات لا تعمل على قياس السمات الشخصية للأفراد المتمثلة في الذكاء والاستقرار النفسي والعاطفي، فضلا أن هذه الاختبارات لا تقيس القابلية أو القدرة العامة للفهم ، ولا القدرة على تعلم الوظيفة وأسسها بصورة خاصة.
- بالإضافة أن مقابلة الانتقاء التي تجرى للمترشحين لا تمكن من الحصول على المعلومات الكافية حولهم لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرار الاختيار، وكذلك في توفير المعلومات التي تعكس ضرورة المنظمة وطبيعة عملها ومن ثم تساعد الأفراد حول قرار الاستمرار في خطوات التعيين.
- الأمر الذي يجعلها في النهاية تفشل في استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى إلى تحقيق أهدافها.
- فضلا أن توظيف الشخص الخطأ أو الغير مناسب، سيكلفها الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب و الدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك و التي يترتب عليها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، و قد تصل إلى خسارة المؤسسة.. فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن:

الفرضية العامة القائلة بأن:

- أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة يرون أن واقع ممارسة سياسة توظيف الأساتذة في الجامعة الجزائرية بالعموم، وفي الجامعة محل الدراسة (جامعة عمار ثلجي بالأغواط) غير طبيعي.

الفرضيات الجزئية للدراسة القائلة بأن:

- أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة يرون أن سياسة التنبؤ والتخطيط التي تمارسها القيادة العليا في عملية تغطية احتياجاتها سيئة لا من حيث الكم أو النوع.
- أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة يرون أن اجراءات البحث عن تلك الموارد البشرية محدودة، ولا تفي إلى الوصول إلى الكيف المناسب والذي يسمح بخدمة أهداف الجامعة والمجتمع ككل.
- أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة يرون أن طبيعة الشروط الإجرائية من حيث طرق انتقاء الأساتذة الجدد الممارسة في الجامعة الجزائرية بالعموم لا تحقق مبدأ العدالة والموضوعية في الاختيار النهائي للأساتذة.

- كلها محققة، الأمر الذي يدفعنا إلى تقديم جملة من التوصيات على أمل أن تأخذ بعين الاعتبار من قبل القائمين على تسيير الجامعة الجزائرية بالعموم، والجامعة محل الدراسة بالخصوص،

والتي تتحدد في:

5- التوصيات:

- ضرورة العمل على انشاء قسم للموارد البشرية كغيره من الأقسام والعمل على مواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة.
- العمل على القيام عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية للمنظمة وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة .
- العمل على ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة.
- العمل على توفير الأشخاص المناسبون الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب.
- العمل على مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية.
- العمل على التخطيط لغدارة الموارد البشرية من حيث:
- العمل على تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية داخل المنظمة.
- العمل على التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية داخل المنظمة في الآجال القريبة والمتوسطة والبعيدة.
- العمل على تحديد مجموع المهارات التي سيحتاجها الموظفون (الاساتذة).

- العمل على تحليل الفجوة بين المتطلبات الحالية والمستقبلية من هذا العنصر من حيث العدد ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة المستقبلي.
- القيام بتلك الخطوات حتما سيساهم في:
- خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- يوفر للمنظمة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الاساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.
- يؤدي الى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

خاتمة

بما أن نجاح أية منظمة يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة فيها، وبما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في حياة المنظمة من حيث السعي لإبقاء المنظمة واستمرارها. فإنه يستوجب عليها العمل على تبني الإدارة الإستراتيجية للأفراد لتحقيق أهداف العمل. وذلك من خلال:

- العمل على تصميم أنظمة عمل عالية الأداء.
- العمل على انخراط العاملين في العمل.
- العمل على تمكين العاملين في العمل.
- العمل على تدريبهم وتعليمهم .
- العمل على دمجهم في فرق العمل.
- العمل على تقديم المكافآت، التقدير والحوافز لهم.
- العمل على تقييم أدائهم من خلال محورين: الرضا والفاعلية.

وهذا كله لن يتأتى إلا من خلال:

- العمل على تكامل خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية وخطط أعمال المنظمة.
- العمل على تصميم العمل والوظائف لتعزيز قدرات المنظمة .
- العمل على تطوير أنظمة أداء فعالة، رواتب وأجور، مكافآت وحوافز.
- العمل على الاستثمار في مجالات التدريب والتعليم والتنمية.
- العمل على خلق بيئة عمل تحقق الرفاهية والنمو لجميع العاملين والمحافظة عليها.
- العمل على تعزيز التعاون بين العاملين من خلال فرق العمل، وتمكينهم لخلق قرارات تؤثر إيجابيًا على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- العمل على ضبط ممارسات الموارد البشرية وقياس مدى رضا العاملين.

وهذا كله لن يتحقق إلا من خلال:

- تخطيط القوى العاملة لتحديد احتياجات المنظمة من العمالة في ضوء خطط العمل مستقبلاً.
- دراسة طلبات المديرين من العمالة لتحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة من حيث العدد والمهارات القدرات .
- تحديد الوظائف الشاغرة على مستوى الإدارات والأقسام.
- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف.
- الاستقطاب بهدف جذب العمالة المطلوبة .
- الاختيار والتعيين وهي المرحلة النهائية من اختيار وتعيين العمالة المطلوبة .

قائمة المراجع

المعاجم:

1- المنجد في اللغة العربية والإعلام الطبيعية 24، دار الشرق لبنان 1973.

2- همام طلعة، قاموس العلوم النفسية الاجتماعية، مؤسسة الدمام، بيروت 1997.

الكتب:

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، ب، ن، 2000.

4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصر، ب، ن، ط2، 2008.

5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995.

6- بارى كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفارق للنشر، مصر، ط2، 2006.

7- باسم بوشناق، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون وممارسة الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير القانونية. ب، ن، ب، ت.

8- بن أشهو مراد، نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عائدة أديب سامية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1981.

9- جليبي علي عبد الرزاق، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، لبنان 1985.

10- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2007.

11- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، (الجزائر)، ب، ت

12- حمود حمبلي، المساواة في تولي الوظائف العامة في القانون الوضعي والتشريعية الإسلامية، دار الأمل، ب، ن، 2000.

13- خالد خليل الظاهر، القانون الإداري، دراسة مقارنة دار المسيرة، عمان، 1998.

14- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.

15- خضير كاظم وحمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ط1، 2007.

16- رجب مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

17- رجب معين و آخرون، سياسات القوى العاملة الفلسطينية بين النظرية والتطبيق، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ديسمبر 2009.

18- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرواية للنشر والتوزيع

- عمان، ط1، 2011.
- 19- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إدارة الموارد البشرية، دار القصة، الجزائر، ط2، 2012.
- 20- السعيد مبروك ابراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2014.
- 21- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع مصر، ط1، 1985.
- 22- سليمان خليل فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق سوريا، 2000.
- 23- سليمان محمد الصماوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر الادبي، القاهرة، 1984.
- 24- شحاتة توفيق، مبادئ القانون الإداري، دار النشر للجامعات، الجزائر، 1954.
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية، 2002.
- 27- الطائي يوسف حليم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 28- عائشة جاسم محمد عبيد الشافي، مدخل استراتيجي لتطوير القيادة التربوية، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 29- عبد الباري إبراهيم، درة وزهير نعيم الصاغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 من منظور نظمي دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 30- عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- 31- عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة، دراسة المقارنة على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب.ت.
- 32- عبد العزيز السيد الجوهري، قاموس العلوم الاجتماعية، مكتبة النهضة، القاهرة 1983.
- 33- وستريف يوسف خاطر، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، ب.ن، طبعة 1، 2011.
- 33- عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الاستراتيجية في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 34- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة

- الجزائر، 1998.
- 35- العزاوي نجم عبد الله، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، عمان، الأردن 2010.
- 36- علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، دار الهدى، الجزائر، ط2، 2000.
- 37- عمار بوحوش ومحمد محمود الذليبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ب، ن ط1، 1999.
- 38- عمرو صفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة1، 2005.
- 39- الفاعوري فصتا عبد الحلي، إدارة الإبداع النظامي، منشورات المنظمة العربية، القاهرة 2005.
- 40- فريد فهمي زياد، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
- 41- فليبه عبده فاروق ومحمد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009.
- 42- فيصل حسونة موسى، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطية، مصر، ط1، 2007.
- 43- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2004.
- 44- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الأزراطية، مصر، طبعة1، 2008_2009.
- 45- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003.
- 46- محمد مرغي خيرى، المبادئ العامة للقانون الإداري المغربي، مطبعة الساحل، الرباط، 1980.
- 47- محي الدين مختار، محاضرة في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 48- المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، ط1 2005.
- 49- المرسى جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003.
- 50- معن خليل عمر، النظريات المعاصرة في علم الإدارة، دار الشرف، الأردن 1997.
- 51- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة وكالة المطبوعات،

الكويت، 1975.

52- منصور بن عبد الغزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية ، ب،ن، الرياض 2011.

53- مهدي حسن زويلن، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان 1993.

54- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2009.

55- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 _2000.

المذكرات

56- بوراس شافية، سياسة التوظيف في الظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005_2007) (ماجستير منشورة)، في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2008.

57- غرناوط سميرة، طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، (ماجستير مشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2007_2008.

الملحق رقم 1

جامعة عمار ثلجي بالأغواط.

كلية العلوم الاجتماعية.

قسم علم الاجتماع والديمقراطية.

استبيان حول موضوع:

واقع سياسة توظيف الأساتذة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي بالأغواط

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف ميدانيا على واقع تطبيق سياسة توظيف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية بالعموم والجامعة محل الدراسة (جامعة الأغواط) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فضلا على استعراض درجة مساهمتها في ترقية الاداء التنظيمي للجامعة.

أستاذي الكريم نود منك التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، لاستخدامها في انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، علما أن كل ما تدلو به يبقى محل السرية ولا يستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

إشراف الدكتور: عبدالله جوزه

إعداد الطالبان:

بن زعلة أمال

قتال نور الهدى

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

السن:

الجنس: ذكر

انثى

المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه علوم دكتوراه LMD

الدرجة العلمية: استاذ مساعد ب استاذ مساعد أ استاذ محاضر ب استاذ محاضر أ

استاذ التعليم العالي

الخبرة المهنية:

التخصص الدراسي:

المحور الثاني: موقف أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمار ثلجي بالأغواط من سياسة توظيف

الإساتذة.

1- هل تجد أن الجامعة محل الدراسة تعمل على تحليل الموارد البشرية المتعلقة بالأساتذة والتنبؤ باحتياجاتها منها والتخطيط للحصول عليها مستقبلاً؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:

2- هل تجد أن وسيلة الإعلان (عبر موقع الجامعة) عن مناصب الشاغرة التي تلجا اليها الجامعة تمكنها من الوصول إلى عدد كبير من الراغبين في الترشح للمناصب الشاغرة؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:

3- هل تجد أن مدة الإعلان عن المناصب الشاغرة من قبل الجامعة كافية لإعطاء الفرصة للمهتمين بها لتجهيز الأوراق الثبوتية المطلوبة في الإعلان؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:

4- هل تجد أن الجهة الإدارية التي تتولى مراجعة قائمة المترشحين ووضع قائمة المترشحين للمقابلات النهائية مؤهلة لذلك؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:

5- هل تجد أن أعضاء لجنة المقابلة يتم انتقائهم بطريقة موضوعية حسب الكفاءات؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:

قائمة الملاحق

- 6- هل تجد أن أعضاء لجان المقابلة تتضمن أطراف محايدة لضمان النزاهة والشفافية؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:
- 7- هل تجد أن مدة المقابلة كافية لأعضاء الانتقاء للتعرف على شخصية المتقدم للوظيفة؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:
- 8- هل تجد مدة المقابلة التي يمنحها أعضاء الانتقاء متساوية لجميع المترشحين؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:
- 9- هل تجد أن درجات التقييم أثناء المقابلة توزع بالتساوي بين أعضاء لجنة الانتقاء؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:
- 10- هل تجد أن جميع المتقدمين للوظيفة يعاملون على قدم المساواة ودون أي تمييز أو مفاضلة؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:
- 11- هل تجد أن الوساطة والمحسوبية عاملان أساسيان في الاختيار النهائي للمترشحين؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:
- 12- هل تجد أن ظروف إجراء المقابلة تساعد المترشح على أن يكون مرتاح خلال اجابته على استفسارات أعضاء لجنة الانتقاء؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:
- 13- هل تجد أن طبيعة الأسئلة التي تطرح على المترشح خلال هذه المقابلة تقيس مجمل المهارات (النفسية، الذهنية، الادائية) التي المنصب بحاجة إليها؟ نعم لا
في كل حالة وجب التبرير:

قائمة الملاحق

14- هل تجد أن قرارات التعيين في الوظيفة تتم على أساس الكفاءات والمؤهلات والقدرات واحتياجات العمل؟ نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

15- هل تجد أن المعايير المستخدمة في نظام تقييم أداء العاملين تحت التجربة تتم في اطار من الموضوعية والنزاهة؟ نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

16- هل تجد تلك المعايير تقيس التقديرات الحقيقية لأداء الموظف الجديد؟ نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

17- هل تجد أنه يتم ابلاغ الموظف الجديد تحت التجربة بنتائج التقييم التي خضع لها؟ نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

18- هل تجد أن الموظف الجديد يحظى بالمرافقة من قبل الجهة الإدارية التابع لها وتضمن له امكانية الحصول على كافة المعلومات التي هو بحاجة إليها؟ نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

قائمة الملاحق

19- هل تجد أن الجهة الإدارية التي يتبع لها الموظف الجديد يحصل على المراجعة الدورية من قبلها لتسهيل اندماجه في الوظيفة؟ نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

20- هل تجد أن الجهة الإدارية التي يتبع لها الموظف الجديد تحرص على تلقي الشكاوى المقدمة من قبله وتتعامل معها بإيجابية؟ نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

21- هل تجد أن عملية الاختيار تعمل على انتقاء الأساتذة المؤهلين من بين مجموع المترشحين القادرين على القيام بأعباء الوظيفة؟

22- هل تجد أن الكوادر البشرية من الاساتذة الذين تم انتقائهم يقدمون اضافة نوعية لقيمة الجامعة؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Amar Telidji - Laghouat

Faculté des Sciences

Secrétariat Général

Service du Personnel

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تلجي بالأغواط

كلية العلوم

الأمانة العامة

مصلحة المستخدمين

حسب الرتب و توزيعهم على مستوى الأقسام إلى غاية
وضعية التعداد الفعلي للأساتذة الباحثين بكلية العلوم

2020/12/31

الأساتذة الباحثين										الأساتذة
المجموع		أ.مساعد "ب"		أ.مساعد "أ"		أ.محاضر "ب"		أ.محاضر "أ"		استاذ
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	ذكور
13	41	00	00	08	17	04	08	01	07	09
16	29	02	05	07	13	03	04	03	04	03
09	23	00	00	04	14	02	04	03	00	05
16	25	01	01	08	04	04	08	02	08	04
54	118	03	06	27	48	13	37	09	19	21
										
المجموع الكلي										172

Handwritten signature: *[Signature]*

Red circular stamp: *[Official stamp of the Ministry of Health, with text in Arabic and English]*

قائمة الملاحق

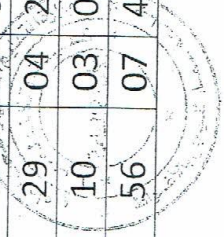
قائمة الملاحق

الملحق رقم 2

الوضعية إقليمية لأساتذة كلية التكنولوجيا



الهندسة الميكانيكية				هندسة الطرائق				الالكترو وتقني				الاقسام				الرتبة
تكنولوجيا				المجموع				المجموع				المجموع				
المجموع	أنث	ذكور	المجموع	أنث	ذكور	المجموع	أنث	ذكور	المجموع	أنث	ذكور	المجموع	أنث	ذكور		
01	00	01	13	01	12	04	00	04	09	03	06	10	03	07	أستاذ	
09	00	09	08	00	08	03	00	03	11	00	11	06	00	06	محاضر قسم "أ"	
07	00	07	04	01	03	11	06	05	07	02	05	07	02	05	محاضر قسم "ب"	
29	04	25	13	00	13	17	09	08	08	01	07	20	04	16	مساعد "أ"	
10	03	07	02	01	01	06	04	02	02	00	02	03	01	02	مساعد "ب"	
56	07	49	40	03	37	41	19	22	37	06	31	46	10	36	المجموع	



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

وضعية التعداد الفعلي للأساتذة الباحثين بكلية الآداب واللغات حسب وتوزيعهم على مستوى الأقسام إلى غاية 2020/12/31



الأقسام	قسم الأدب واللغة		قسم الإنجليزية		قسم الفرنسية		قسم الإسبانية		المجموع
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
أستاذ	19	02	01	00	00	00	00	00	22
أستاذ محاضر "أ"	10	03	01	00	02	01	00	00	17
أستاذ محاضر "ب"	03	00	01	00	00	02	01	01	08
أستاذ مساعد "أ"	04	01	09	08	08	08	04	00	42
أستاذ مساعد "ب"	01	00	02	04	01	02	01	00	11
المجموع	37	06	14	12	11	13	06	01	

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الاغواط



الوضعية الفعلية للأساتذة الدائمين حسب الرتب التابعين

لكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية

المناصب المالية			الصف	المناصب العليا الاسلاك والرتب
المناصب المالية الشاغرة	المناصب المالية المشغولة	المناصب المالية المفتوحة		
00	16	16	قسم فرعي 7	أستاذ
00	09	09	قسم فرعي 6	أستاذ محاضر قسم "أ"
00	17	17	قسم فرعي 4	أستاذ محاضر قسم "ب"
00	45	45	قسم فرعي 3	أستاذ مساعد قسم "أ"
00	05	05	قسم فرعي 2	أستاذ مساعد قسم "ب"
00	01	01	قسم 13	أستاذ معيد
0	91	91	مجموع الكلي للأساتذة	

قائمة الملاحق



التعداد الحقيقي حسب الرتب التابعين لكلية الحقوق والعلوم السياسية

القسم	الرتبة الحالية	ذكور	إناث	ملاحظات
حقوق	أستاذ التعليم العالي	14	00	
	أستاذ محاضر قسم أ	21	07	
	أستاذ محاضر قسم ب	03	03	
	أستاذ مساعد قسم أ	08	03	
	أستاذ مساعد قسم ب	03	02	
مجموع أساتذة قسم الحقوق		49	15	
علوم سياسية	أستاذ التعليم العالي	02	01	
	أستاذ محاضر قسم أ	05	00	
	أستاذ محاضر قسم ب	10	00	
	أستاذ مساعد قسم أ	06	00	
	أستاذ مساعد قسم ب	00	00	
مجموع أساتذة قسم العلوم السياسية		23	01	
المجموع الكلي لكلية		72	16	88 أستاذ بكلية الحقوق والعلوم السياسية



**وضعية التعداد الفعلي للأساتذة الباحثين بكلية العلوم الاجتماعية
حسب الرتب وتوزيعهم على مستوى الأقسام إلى غاية: 2021/05/30.**

قائمة الملاحق

المجموع	الأساتذة الباحثين										قسم علم الاجتماع
	الأساتذة المساعدين		الأساتذة المحاضرين				الأساتذة				قسم علم النفس
	قسم (ب)	قسم (أ)	قسم (ب)	قسم (أ)	قسم (ب)	قسم (أ)	قسم (ب)	قسم (أ)	قسم (ب)	قسم (أ)	
المجموع	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	قسم الجذع مشترك علوم اجتماعية
40	13	27	00	03	01	00	03	07	07	09	08
47	20	27	02	02	03	04	09	06	05	06	09
11	02	09	00	01	00	02	01	00	01	04	02
12	00	12	00	02	00	02	00	01	00	06	01
110	35	75	02	08	04	08	13	14	13	25	20
110	110	10	12	27	38	23	المجموع الكلي				

المجموع الكلي لكل قسم	المجموع		أستاذ		أستاذ محاضر قسم (أ)		أستاذ محاضر قسم (ب)		أستاذ مساعد قسم (أ)		أستاذ مساعد قسم (ب)		الأقسام
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
21	03	18		05		02	02				01	04	العلوم الإسلامية
07		07								04		01	جذع مشترك العلوم الإنسانية
20	03	17		01		06	01			06	02		التاريخ
15	02	13				03	01			01			علوم الإعلام والاتصال

63

المجموع	أساتذة كلية الطب										
	أستاذ محاضر قسم ب		أستاذ محاضر قسم أ		أستاذ مساعد استشفائي جامعي		أستاذ محاضر استشفائي جامعي قسم ب		أستاذ محاضر استشفائي جامعي قسم أ		القسم
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
	01	00	00	01	23	19	00	00	01	03	الطب
	المجموع الكلي 48										

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Amar Télidji - Laghouat

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences
de Gestion
Doyenné



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
العمادة

البيان	العدد
أستاذ	23
أستاذ محاضر قسم - أ-	38
أستاذ محاضر قسم - ب-	20
أستاذ مساعد قسم - أ-	20
أستاذ مساعد قسم - ب-	03
المجموع	104

التوزيع في الأقسام :

قسم علوم تسيير : 34

قسم علوم تجارية : 27

قسم علوم اقتصادية : 21

قسم المالية والمحاسبة : 22

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Têlidi - Laghouat

Institut des Sciences et Techniques des
Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الأغواط
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية

أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة

الرقم	الرتبة	العدد
01	أستاذ التعليم العالي	02
02	أستاذ محاضر قسم أ	21
03	أستاذ محاضر قسم ب	02
04	أستاذ مساعد قسم أ	03
05	المجموع الكلي	28

الأغواط في: 2021/06/01

مصلحة المستخدمين

