

فعالية آليات الانتقاء والتوظيف من وجهة نظر عينة من الإطارات
Effectiveness of selection and recruitment mechanisms from the viewpoint
of a tires sample

د/بن عبد الرحمن الطاهر جامعة قسنطينة 2 د/نمديلي أسماء جامعة قسنطينة 2

asmanamdili@gmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع آليات الانتقاء والتوظيف بمؤسسة صوميك صوناطراك بالمنطقة الصناعية سكيكدة من وجهة نظر عينة من الإطارات. وهل توجد فروق في اتجاهاتهم نحو فعالية آليات الانتقاء والتوظيف بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05 ترجع لمتغيرات (السن-الجنس-الخبرة).

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستمارة كأداة، حيث لجأ الباحثان إلى بناء أداة لقياس اتجاهات الإطارات نحو فعالية آليات الانتقاء والتوظيف بمؤسستهم حيث اشتملت الأداة على 28 بنداً تنتمي لأربعة محاور، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من 30 إطارات، بعد التأكد من الشروط السيكومترية (الصدق والثبات). وقد تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي (ف).

وقد توصلت الدراسة إلى أن آليات التوظيف والانتقاء بمؤسسة صوميك تتميز بالفعالية من خلال: فعالية تقدير الاحتياجات، فعالية البحث عن المرشحين، فعالية اختيار المرشحين وفعالية تجسيد التوظيف، وبأهمية نسبية متفاوتة لفعالية كل محور. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات عينة البحث نحو فعالية آليات الانتقاء والتوظيف المستخدمة ترجع إلى متغيرات (السن-الجنس-الخبرة). وقد قدم الباحثان بناء على هذه النتائج مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الانتقاء - التوظيف - الآليات - الفعالية.

Abstract:

This study aimed to answer the following main question: What is the reality of the mechanisms of selection and employment of the Sanatrach Foundation in the industrial area Skikda from the point of view of a sample of tires. Are there differences in their attitudes towards the effectiveness of the mechanisms of selection and employment at the institution at a significant level of 0.05 due to the variables (age - sex – experience).

The study found that the recruitment and selection mechanisms of a Somali institution are effective through: effectiveness of needs assessment, effectiveness of the search for candidates, the effectiveness of selection of candidates and the effectiveness of the embodiment of employment, and the relative importance of the effectiveness of each axis. Also, there were no statistically significant differences in the trends of the research sample towards the effectiveness of the selection and employment mechanisms used due to gender,

age, and experience. Based on these findings, the researchers submitted a set of suggestions and recommendations.

Keywords: Selection - Employment - Mechanisms – Effectiveness.

مقدمة:

تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة احد عوامل تخطيط وتكوين قوة العمل بها كما تؤثر في قدرتها على تحقيق الأهداف المعلنة بالمنظمة فإذا تمكنت إحدى المنظمات في الحصول على القدرات والكفاءات من الأفراد فان باقي المنظمات سوف تتحصل على الأفراد ذوي الكفاءة المحدودة وبذلك سوف يؤثر ذلك على مستويات أدائها . نجد العناصر الثلاثة المكوّنة لنشاط التوظيف وهي الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، كلها مضمنة في القانون الجزائري، وهذا كله يصب في جوهر أدبيات إدارة الموارد البشرية. إلا أن هذا الامر قد يفتقد إلى التطبيق والتجسيد على أرض الواقع على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يلاحظ أنه غالباً ما تتعثر عملية التوظيف بسبب عدم احترام مسؤولي إدارة الموارد البشرية لخطوات التوظيف المنصوص عنها في القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وذلك يعود في أغلب الأحيان لعدم كفاءة الموظفين المكلفين بعملية التوظيف، لكن بالمقابل يرى المسؤولون المباشرين لهذه المؤسسات العمومية أن سبب تعثر عملية التوظيف يعود بالأساس للإجراءات المعقدة التي تفرضها القوانين والتنظيمات واللوائح الإدارية المعمول بها، ويعود السبب إلى أن هناك هوة كبيرة في فهم وتفسير تلك القوانين واللوائح والتنظيمات الصادرة من المديرية العامة للوظيفة العمومية . ما قد يكلف المؤسسة فقدان عملية التوظيف فعاليتها.

أولاً: الخلفية النظرية للدراسة:

1- إشكالية الدراسة:

تعد عملية الانتقاء والتوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وهي بذلك تعتبر عاملاً مهماً في نجاح أي منظمة نظراً لأهميتها وأهمية العنصر البشري المناط به ترجمة أهدافه وأهداف المنظمة في قالب موحد، وهو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

وتعتبر المنظمة تكوين اجتماعي يتم فيه تفاعل عناصر مادية وبشرية في سياق تنظيم لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكن يتوقف نجاح هذا التكوين بالدرجة الأولى على فعالية المنظمة في الانتقاء والتوظيف، وعلى مدى توافر الخبرات والمهارات القادرة على استغلال العناصر المادية والتنظيمية ودفعها بالاتجاه الذي يحقق أقصى كفاءة ممكنة. من هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي اتجاهات عينة من الاطارات نحو فعالية آليات الانتقاء والتوظيف؟

2- فرضيات الدراسة :

1-2-الفرضية العامة:

- آليات التوظيف بمؤسسة صوميك تتميز بالفعالية من وجهة نظر الاطارات

2-2- الفرضيات الجزئية :

- 1- تقدير الاحتياجات بمؤسسة صوميك تتميز بالفعالية من وجهة نظر الاطارات
- 2- البحث عن المترشحين بمؤسسة صوميك تتميز بالفعالية من وجهة نظر الاطارات
- 3- اختيار المترشحين بمؤسسة صوميك يتميز بالفعالية من وجهة نظر الاطارات
- 4- تجسيد التوظيف بمؤسسة صوميك يتميز بالفعالية من وجهة نظر الاطارات
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الاتجاهات نحو فعالية الانتقاء والتوظيف ترجع لمتغيرات: السن، الجنس والخبرة.

3-تعريف التوظيف واهميته:

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.(الفارس،2000،ص 123)

كما يعرف التوظيف بأنه عملية التشغيل وتحديد المواقع والإشراف على العاملين في المنظمة(ماهر،1999،ص52).

4- سيرورة الاجراءات الادارية للتوظيف :

تتضمن سيرورة التوظيف 13 اجراء اداري يمكن تبويبها وفقا لأربع مراحل أساسية موضحة في الجدول التالي :

المرحلة الاولى	تقدير الاحتياجات	اعداد طلب التوظيف
		اتخاذ قرار التوظيف
		وصف منصب العمل الشاغر
المرحلة الثانية	البحث عن المترشحين	الاستقطاب
		البحث عن المرشحين من الداخل
		البحث عن المرشحين من الخارج
المرحلة	اختيار المترشحين	الفرز الاول للمرشحين
		استمارة التوظيف

المقابلات		الثالثة
الاختبارات		
قرار التعيين	تجسيد التوظيف	المرحلة الرابعة
الاستقبال		
الادماج		

جدول رقم (01): مراحل عملية التوظيف المصدر : (بوخمخم، 2012، ص 117)

1-4 تقدير الاحتياجات :

تحدد خطوات هذه العملية فيما يلي :

1-1-4 طلب التوظيف :

ياتي طلب التوظيف بشكل عام من المسؤول التنفيذي المباشر المعني، وسبب اعداد هذا الطلب قد يكون اما ترك الاجراء العمل في المنظمة، تحويل الافراد او تكون هناك حاجة اضافية الى كفاءات جديدة (بوخمخم، 2012، ص 129)

2-1-4 اتخاذ قرار التوظيف :

تتولى ادارة الموارد البشرية تحليل طلب التوظيف اعتمادا على المعلومات التي يتضمنها والتي تكون في الغالب مستوى التاهيل والاجر وتاريخ ومدة الحاجة، كما يجب ان تتأكد من ان كل الحلول الممكنة لمقابلة العجز المتوقع قد تم تحليلها، وفي حال الموافقة على التوظيف لابد من وصف منصب العمل (مسلم، 2010، ص 99)

3-1-4 وصف منصب العمل :

الوصف الوظيفي هو وثيقة تعدها الشركات لكل وظيفة على هيكل الشركة التنظيمي ، بحيث تتضح في الوصف الوظيفي مجموعة عناصر هامة مثل: المسمى الوظيفي، مكان العمل، المسؤول المباشر، رقم الوظيفة، تاريخ استحداث الشاغر، الإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفي، وأخيرا والاهم واجبات الوظيفة التي يناقشها الوصف الوظيفي المعني، والأهلية أو المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها صاحب الوظيفة والمؤهلات العلمية والتدريبية تدريب المطلوبة من صاحب الوظيفة.

2-4 البحث عن المترشحين :

البحث عن المترشحين يتم سواء من داخل المنظمة او من خارجها ويبدأ بعملية الاستقطاب

1-2-4 الاستقطاب :

الاستقطاب يعني ترغيب اكبر عدد ممكن من الافراد في الاتصال بالمنظمة للتنافس على مناصب العمل الشاغرة، تتحد فعالية الاستقطاب من خلال مايلي:

- قدرة المنظمة على جذب الافراد المتقدمين : هناك عدة عوامل تؤثر في درجة إقبال الافراد على التقدم للعمل بمنظمة او بأخرى ، وتتلخص العوامل فيما يلي :
- مجموعة الحوافز المادية المباشرة (الاجور وملحقاتها) والحوافز المادية غير المباشرة (الانتقالات) والاسكان - فرص التعليم والتدريب التي يمكن إتاحتها داخل البلاد او خارجها ومدى توافرها.
- فرص الترقية في السلم الوظيفي ومدى توفرها .
- مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : التصميم العام للمبنى والتجهيز والتهويه وساعات العمل وفترات الراحة والنظافة .

- اتجاهات ونظرة المجتمع للمنظمة من حيث طبيعة ومركز الوظيفة (او الوظائف المعلن عنها)
- موقع مكان العمل ومدى قربية من محل الإقامة او شبكة وسائل النقل العام ومحاور الطرق الرئيسية .
- حيث تشكل هذه العوامل سمعة المنظمة او صورتها العام في اذهان الرأي العامل حيث نرى ان المنظمة التي تتوفر لها بعض او كل عوامل الجذب السابقة وتنجح ف بإعلام الرأي العام بها تتوفر لها قدرة اكبر على استقطاب المتقدمين .

- تحديد الاماكن الشاغرة :
- يعتبر تحديد الاماكن الشاغرة والتي تحتاج الى تعيين لشغلها من العمليات الاساسية في الاستقطاب والجذب للافراد المحتملين ويمكن التوصل إلى تحديد الاماكن الشاغرة عن طريق تحديد واضح ودقيق للاهداف التي يسعى إليها التنظيم على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

2-2-4 المصادر الداخلية للتوظيف:

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها(مسلم، 2010، ص102):

الترقية. النقل الوظيفي. الإعلان الداخلي. المعارف والأصدقاء

من مزايا هذا النوع من التوظيف:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي

وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.

- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.

- المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.

- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

وعيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف مايلي:

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .

- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية

- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبيا.

- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

3-2-4 المصادر الخارجية للتوظيف:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية

والتي تتمثل بما يلي.(فارس، 2000، ص165)

- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة: حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- عن طريق الإعلان: الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجالات.
- مكاتب توظيف (استشارات): وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.
- المؤسسات التعليمية: تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.
- النقابات العمالية: حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة .

3-4 اختيار المترشحين :

تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب ، فبعد أن تم جذب عدد من الموظفين لشغل الوظيفة، يتم التصفية بينهم واختيار الأنسب منهم، يصف الدكتور أحمد ماهر عملية اختيار الموظفين بأنها (تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة).

كما يقصد بالاختيار والتعيين أنه ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الأفراد الذين تتوافر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة؛ تمهيداً لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية. تعتبر معايير الاختيار هي 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 معينة، وهي (ماهر، 1999، ص32):

- مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف.
 - الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله.
 - الصفات البدنية "الجسمانية": تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالاهتمام بالمظهر والإناقة في الملبس مثل العاملين في مجال المبيعات أو التسويق.
 - الصفات الشخصية: وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد مثل الحالة الاجتماعية، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر.
- وتتمثل خطوات عملية الاختيار فيما يلي
- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة
 - تلقي الطلبات والسير الذاتية
 - تصفية الطلبات وحصر المناسب منها
 - إجراء مقابلات مبدئية
 - إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل
 - إجراء المقابلات الرسمية
 - إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية
 - القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة
 - إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)
 - تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح .

4-3-1 الفرز الأولي للمرشحين :

تتم عملية الفرز الأولي على أساس طلبات التوظيف والسيرة الذاتية حيث يتم استبعاد عدد كبير من الطلبات ولا يتم الإبقاء إلا على الطلبات التي تتوفر في أصحابها شروط العمل المرغوبة وتوجه دعوة للمتشحين المقبولين لحضور المقابلة (بوخمخم، 2012، ص 169)

4-3-2 نماذج التوظيف :

قد يطلب من المترشحين المحتفظ بهم تعبئة نماذج التوظيف وهي عبارة عن استمارات يتم بموجبها تجميع البيانات عن المترشحين، يمكن أن تتضمن نماذج التوظيف الاسئلة المتقاطعة التي تمكن من الكشف عن البيانات غير الصحيحة التي تم الإدلاء بها ان وجدت (بوخمخم، 2012، ص 169)

4-3-3 مقابلات التوظيف :

يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي، من خلال مقابلات شخصية تعقدتها 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 أنواع متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف.

4-3-4 اختبارات التوظيف:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل. ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية (بمفردها) في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي .

من خصائص الاختبار الجيد مايلي

- استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم
- أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع
- أن يكون الاختبار أميناً في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدل.
- أن يتميز الاختبار بالثبات
- أن يكون الاختبار صالحاً لقياس ما صمم من أجله.
- أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

يقول ميشيل أرمسترونج: (يتكون اختبار الانتقاء من تطبيق إجراءات قياسية على من يخضعون للاختبارات وهي التي تتمكن من قياس إجاباتهم، والاختلافات في النتائج تمثل اختلافات في القدرات والسلوك)، ويقول الدكتور أحمد ماهر:

(تستخدم الاختبارات كإحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة، ويتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظيف في ضوء المتطلبات الوظيفية)، ومن أهم أنواع الاختبارات ما يلي:

- اختبارات الذكاء: تعد اختبارات الذكاء من الاختبارات النفسية الأقدم والأكثر استخدامًا، حيث تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ومن أهم القدرات العقلية ما يلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، الطلاقة الكلامية، والاستنباط.
- اختبارات شخصية ونفسية: تحاول الاختبارات الشخصية تقييم نوع شخصية المتقدم للتعرف على سلوكه، مثلاً هل هو شخصية عدوانية أو مثابرة... إلخ أو أنواع الشخصية، والصفات المهمة التي تصف الفرد مثل الانطوائية والاجتماعية، فتهدف هذه الاختبارات إلى قياس التصرفات التي تميز الفرد عن غيره.
- اختبارات الأهلية والتحصيل "الأداء": يتم تصميم اختبارات الكفاءة للتنبؤ بإمكانية قيام الفرد بعمل ما أو مهمة خلال العمل يمكنها أن تغطي بعض المجالات مثل الكفاءة الكتابية، والكفاءة العددية والميكانيكية، والبراعة اليدوية والعقلية، وقد تكون على شكل اختبارات فردية موثوق بها، أو مجموعة من الاختبارات مثل تلك التي تم تطويرها منذ عدة سنوات من قبل المعهد القومي البريطاني لعلم النفس الصناعي لاختيار الحرفيين.

4-4 تجسيد التوظيف :

يتضمن تجسيد التوظيف مراحل اتخاذ قرار التعيين ، استقبال المترشحين الناجحين وتسهيل عملية ادماجهم في المنظمة (بوخمخم، 2012، ص163) :

4-4-1 قرار التعيين :

يتم تعيين المترشحين الناجحين لكن لا يكون نهائيا الا بعد اجتياز مرحلة اختبارية للتأكد من صلاحيتهم للعمل حيث تختلف هذه المرحلة التجريبية من قانون لآخر، ففي قانون العمل الجزائري تشير المادة 18 منه الى ان الفترة التجريبية لا تتعدى 6 اشهر كما يمكن ان ترفع الى 12 شهر لمناصب العمل ذات التأهيل العالي

4-4-2 الاستقبال :

يتم استقبال الموظف الجديد في التاريخ المحدد لبداية العمل، ان نجاح الادماج يتوقف على نوعية واجراءات الاستقبال التي تعتمدها المنظمة، بعض المؤسسات تفضل تطبيق مبدأ المرافقة لتسهيل عملية التأقلم.

4-4-3 الادماج :

تدوم مرحلة الادماج اكثر من مرحلة الاستقبال ، المنظمات التي لها برامج توظيف تستخدم اجراءات تسهل ادماج الموظفين الجدد وفي العديد من الحالات لا توجد اجراءات ادماج موحدة، وهذه المتابعة قوم على تنظيم العديد من المقابلات خلال مرحلة الادماج .

ثانيا : الجانب الميداني للدراسة

5-منهجية الدراسة:

إن طبيعة الإشكالية هي التي تفرض على الباحثين اختيار المنهج الملائم للدراسة ، ونختلف المناهج باختلاف الإشكاليات المراد دراستها ، و نظرا لطبيعة موضوع دراستنا المتعلقة بمعرفة " اتجاهات عينة من الاطارات نحو فعالية آليات الانتقاء والتوظيف " ، وكذلك نوعية البيانات التي نريد الوصول اليها كان المنهج الواجب الإعتماد عليه المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهتم بالكشف عن الظاهرة المراد دراستها ، وتحليلها أو محاولة تفسيرها استنادا الى معطيات عديدة ، وتحليل نتائجها باستخدام وسائل إحصائية مناسبة للحصول على بيانات كمية ونتائج دقيقة تتفق مع طبيعة الإشكالية وتفسر في ضوء الفرضيات(شفيق ، 1985 : 44).

6- الحدود الزمانية والمكانية :

تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2017، على عينة من إطارات مؤسسة صوميك صونطراك سكيكدة.

7- مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدّراسة كل إطارات مؤسسة صوميك صونطراك سكيكدة والبالغ عددهم 52 إطارا .

8- عينة الدّراسة :

اشتملت العينة على (30) إطارا، تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية قصدية تتراوح أعمارهم ما بين (27-59 سنة) من الذكور والاناث بمؤسسة صوميك صونطراك.

9- أداة الدّراسة :

لقد إعتدنا في دراستنا على الإستمارة باعتبارها أداة لجمع البيانات في البحوث الوصفية ، وتعرف بأنها " سلسلة من الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الإجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية ، تطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو ببعض المشكلات التي تواجههم"(منسي، 2000: 95).

وقد تم بناء استمارة ، (تضم 24 بندا) والغرض منها هو معرفة اتجاهات عينة من الاطارات نحو فعالية آليات الانتقاء والتوظيف. حيث اشتملت على خمسة أبعاد:

أ) تقدير الاحتياجات: ويضم البنود من 01 إلى 05.

ب) البحث عن المترشحين: ويضم البنود من 06 إلى 12.

ت) إختيار المترشحين: ويضم البنود من 13 إلى 16.

ث) تجسيد التوظيف : ويضم البنود من 17 إلى 20.

ج) فعالية آليات التوظيف: البنود من 20 إلى 24.

وقد تمّ التأكد من الشروط السيكمترية للأداة، حيث التحق من صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال، كما تمّ التأكد من الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ ، وكانت قيمته مساوية لـ(0.78)، وهي قيمة ثبات عالية.

10- الأساليب الإحصائية المستخدمة : لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الاحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية .

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- اختبارات لعينتين مستقلتين

- اختبار تحليل التباين الاحادي

11-عرض ومناقشة النتائج:

11-1-مناقشة النتائج في ضوء البعد الأول:"تقدير الاحتياجات الوظيفية"

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية			التكرارات			البند	رقم
			أ	أح	د	أ	أح	د		
عالية	0.69	2.62	1 2	1 4	7 4	0 6	0 7	3 7	يأتي طلب التوظيف بناء على طلب من المسؤول التنفيذي المباشر	0 1
متوسطة	0.75	2.14	2 2	4 2	3 6	1 1	2 1	1 8	يأتي طلب التوظيف جراء شغور في منصب عمل	0 2
عالية	0.83	2.52	2 2	0 4	7 4	1 1	0 2	3 7	تتولى ادارة الموارد البشرية تحليل طلبات التوظيف	0 3
متوسطة	0.89	2.08	3 6	2 0	4 4	1 8	1 0	2 2	تتخذ ادارة الموارد البشرية قرار التوظيف بعد دراسة كل الحلول الممكنة	0 4
عالية	0.73	2.46	1	2	6	0	1	3	يتم القيام بوصف	0

5	دقيق لمنصب العمل قبل إجراء عملية التوظيف	0	3	7	0	6	4		
تقدير الاحتياجات الوظيفية									متوسطة
								2.25	0.84

جدول رقم (02): يوضح استجابات أفراد العينة حول البعد الأول للاستبيان

- يرى 74 % من أفراد العينة أنه دائماً: (يأتي طلب التوظيف بناء على طلب من المسؤول التنفيذي المباشر) بمتوسط حسابي قدره (2.62)، وبانحراف معياري: (0.69)، وهي درجة عالية.
- يرى 42 % من أفراد العينة أنه أحياناً: (يأتي طلب التوظيف جراء شغور في منصب عمل) بمتوسط حسابي قدره (2.14)، وبانحراف معياري: (0.75)، وهي درجة متوسطة.
- يرى 74 % من أفراد العينة أنه دائماً: (تتولى إدارة الموارد البشرية تحليل طلبات التوظيف) بمتوسط حسابي قدره (2.52)، وبانحراف معياري: (0.83)، وهي درجة عالية.
- يرى 44 % من أفراد العينة أنه دائماً: (تتخذ إدارة الموارد البشرية قرار التوظيف بعد دراسة كل الحلول الممكنة) بمتوسط حسابي قدره (2.08)، وبانحراف معياري: (0.89)، وهي درجة متوسطة.
- يرى 60 % من أفراد العينة أنه دائماً: (يتم القيام بوصف دقيق لمنصب العمل قبل إجراء عملية التوظيف) بمتوسط حسابي قدره (2.46)، وبانحراف معياري: (0.73)، وهي درجة عالية.
- يرى أفراد العينة أنه يتم: (تقدير الاحتياجات الوظيفية) بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وبانحراف معياري: (0.87)، وهي درجة متوسطة.

2-11- مناقشة النتائج في ضوء البعد الثاني: "البحث عن المترشحين":

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية			التكرارات			البند	رقم
			أ	أح	د	أ	أح	د		
			بدا	يانا	انما	بدا	يانا	انما		
متوسطة	0.87	2.24	28	20	52	14	10	26	يتم استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموجودين في سوق العمل	06
عالية	0.78	2.48	18	16	66	09	08	33	يتم إعطاء الأولوية للموارد البشرية الداخلية في التوظيف	07

عالية	0.77	2.34	1 8	3 0	5 2	0 9	1 5	2 6	يتم إجراء ترقية داخلية لسد النقص في المناصب الشاغرة	0 8
منخفضة	0.92	1.74	5 8	1 0	3 2	2 9	0 5	1 6	أن التوظيف الخارجي يحسن من نوعية كفاءات المنظمة	0 9
عالية	0.73	2.42	1 4	3 0	5 6	0 7	1 5	2 8	تلجأ المؤسسة إلى الصحافة للتعبير عن حاجتها للموارد البشرية	1 0
منخفضة	0.82	1.64	5 8	2 0	2 2	2 9	1 0	1 1	تلجأ المؤسسة إلى الأنترنت للتعبير عن حاجتها للموارد البشرية	1 1
عالية	0.87	2.34	2 6	1 4	6 0	1 3	0 7	3 0	تلجأ المؤسسة إلى الوكالة الوطنية للتشغيل للتعبير عن حاجتها للموارد البشرية	1 2
متوسطة	0.84	2.25	البحث عن المترشحين							

جدول رقم (03): يوضح استجابات أفراد العينة حول المحور الأول للاستبيان

من خلال استجابات أفراد العينة في الجدول أعلاه :

- يرى 52% من أفراد العينة أنه دائماً: يتم استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموجودين في سوق العمل) بمتوسط حسابي قدره (2.24)، وبانحراف معياري: (0.87) ، وهي درجة عالية.
- يرى 66% من أفراد العينة أنه دائماً: (يتم إعطاء الأولوية للموارد البشرية الداخلية في التوظيف) بمتوسط حسابي قدره (2.48)، وبانحراف معياري: (0.78) ، وهي درجة عالية.
- يرى 52% من أفراد العينة أنه دائماً: (يتم إجراء ترقية داخلية لسد النقص في المناصب الشاغرة) بمتوسط حسابي قدره (2.34)، وبانحراف معياري: (0.77) ، وهي درجة عالية.

- يرى 58 % من أفراد العينة أنه نادرا ما: (أن التوظيف الخارجي يحسن من نوعية كفاءات المنظمة) بمتوسط حسابي قدره (1.74)، وبانحراف معياري: (0.58) ، وهي درجة عالية.
- يرى 56 % من أفراد العينة أنه: (تلجأ المؤسسة إلى الصحافة للتعبير عن حاجتها للموارد البشرية) بمتوسط حسابي قدره (2.42)، وبانحراف معياري: (0.73) ، وهي درجة عالية.
- يرى 58 % من أفراد العينة أنه نادرا ما: (تلجأ المؤسسة إلى الأنترنت للتعبير عن حاجتها للموارد البشرية) بمتوسط حسابي قدره (1.64)، وبانحراف معياري: (0.82) ، وهي درجة عالية.
- يرى 60 % من أفراد العينة أنه دائما: (تلجأ المؤسسة إلى الوكالة الوطنية للتشغيل للتعبير عن حاجتها للموارد البشرية) بمتوسط حسابي قدره (2.34)، وبانحراف معياري: (0.87) ، وهي درجة عالية.
- يرى أفراد العينة أنه يتم: (البحث عن المترشحين) بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وبانحراف معياري: (0.87) ، وهي درجة متوسطة.

3-11 مناقشة النتائج في ضوء البعد الثالث: "اختيار المترشحين":

رقم	البند	التكرارات			النسبة المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		د	أح	أ	د	أح	أ			
13	يتم فرز السير الذاتية للمترشحين لمنصب العمل وفق معايير موضوعية	3	0	1	6	1	2	2.36	0.85	عالية
14	يتم جمع البيانات الصحيحة عن كل مترشح قبل التوظيف	2	1	1	4	3	2	2.22	0.78	متوسطة
15	يتم إجراء مقابلات وظيفية من أجل اختيار المترشح المناسب	2	1	1	4	2	3	2.06	0.89	متوسطة
16	يتم تطبيق اختبارات متخصصة	4	0	0	8	1	0	2.78	0.50	عالية

									للحكم على صلاحية المترشح
متو سطة	0.27	2.30	اختيار المترشحين						

جدول رقم (04): يوضح استجابات أفراد العينة حول المحور الأول للاستبيان

- يرى 60% من أفراد العينة أنه دائماً: (يتم فرز السير الذاتية للمترشحين لمنصب العمل وفق معايير موضوعية) بمتوسط حسابي قدره (2.36)، وبانحراف معياري: (0.85)، وهي درجة عالية.
- يرى 44% من أفراد العينة أنه دائماً: (يتم جمع البيانات الصحيحة عن كل مترشح قبل التوظيف) بمتوسط حسابي قدره (2.22)، وبانحراف معياري: (0.78)، وهي درجة متوسطة.
- يرى 42% من أفراد العينة أنه: (يتم إجراء مقابلات وظيفية من أجل اختيار المترشح المناسب) بمتوسط حسابي قدره (2.06)، وبانحراف معياري: (0.89)، وهي درجة متوسطة.
- يرى 82% من أفراد العينة أنه: (يتم تطبيق اختبارات متخصصة للحكم على صلاحية المترشح) بمتوسط حسابي قدره (2.78)، وبانحراف معياري: (0.50)، وهي درجة عالية.
- يرى أفراد العينة أنه يتم: (اختيار المترشحين) بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وبانحراف معياري: (0.87)، وهي درجة متوسطة.

4-11 مناقشة النتائج في ضوء البعد الرابع: "تجسيد التوظيف":

الدر ج ة	الانحرا ف المعيار ي	المتوس ط الحسابي	النسبة المئوية			التكرارات			البند	ر ق م
			أ بدا	أح يانا	د ائما	أ بدا	أح يانا	د ائما		
متو سطة	0.93	2.06	4 0	1 4	4 6	2 0	0 7	2 3	بعد قرار التعيين يمر الموظف بفترة تجريبية قبل الترسيم النهائي	1 7
متو سطة	0.92	1.92	4 6	1 3	3 8	2 3	0 8	1 9	يتم استقبال ومرافقة الموظف الجديد لمساعدته على التأقلم السريع	1 8

متو سطة	0.87	1.88	4 4	2 4	3 2	2 2	1 2	1 6	يتم اعداد برنامج لتسهيل إدماج الموظفين الجدد	1 9
متو سطة	0.89	2.24	3 0	1 6	5 4	1 5	0 8	2 7	يتم متابعة الموظفين الجدد بصفة دورية لتقييم عملية اندماجهم	2 0
متو سطة	0.27	2.30	تجسيد التوظيف							

جدول رقم(05): يوضح استجابات أفراد العينة حول المحور الأول للاستبيان

- يرى 46% من أفراد العينة أنه دائماً: (بعد قرار التعيين يمر الموظف بفترة تجريبية قبل الترسيم النهائي) بمتوسط حسابي قدره (2.06)، وبانحراف معياري: (0.93)، وهي درجة متوسطة.
- يرى 46% من أفراد العينة أنه نادراً ما: (يتم استقبال ومرافقة الموظف الجديد لمساعدته على التأقلم السريع) بمتوسط حسابي قدره (1.92)، وبانحراف معياري: (0.92)، وهي درجة متوسطة.
- يرى 44% من أفراد العينة أنه نادراً ما: (يتم اعداد برنامج لتسهيل إدماج الموظفين الجدد) بمتوسط حسابي قدره (1.88)، وبانحراف معياري: (0.87)، وهي درجة متوسطة.
- يرى 54% من أفراد العينة أنه دائماً: (يتم متابعة الموظفين الجدد بصفة دورية لتقييم عملية اندماجهم) بمتوسط حسابي قدره (2.24)، وبانحراف معياري: (0.89)، وهي درجة متوسطة.
- يرى أفراد العينة أنه يتم: (تجسيد التوظيف) بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وبانحراف معياري: (0.87)، وهي درجة متوسطة.

11-5 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

الدر جة	الانحرا ف المعياري	المتوس ط الحسابي	النسبة المئوية			التكرارات			البند	ر قم
			أ بدا	أح يانا	د ائما	أ بدا	أح يانا	د ائما		
عالي	0.59	2.74	0	1	8	4	0	0	يتم تقدير الاحتياجات الوظيفية	2

1	بطريقة فعالة	4	5	1	2	0	8		ة
2	يتم البحث عن المرشحين للتوظيف بطريقة فعالة	2	0	1	5	1	2	2.26	متو سطة
3	يتم اختيار المرشحين للتوظيف بطريقة فعالة	3	0	0	7	1	0	2.68	عالي ة
4	يتم تجسيد التوظيف بطريقة فعالة	3	1	0	6	2	1	2.44	متو سطة
	فعالية آليات التوظيف							2.30	متو سطة

جدول رقم (06): يوضح استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني للاستبيان

من خلال استجابات أفراد العينة في الجدول أعلاه :

- في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: يرى 82% من أفراد العينة أنه دائما: (يتم تقدير الاحتياجات الوظيفية بطريقة فعالة) بمتوسط حسابي قدره (2.74)، وبانحراف معياري: (0.59)، وهي درجة عالية.
- في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: يرى 54% من أفراد العينة أنه دائما: (يتم البحث عن المرشحين للتوظيف بطريقة فعالة) بمتوسط حسابي قدره (2.26)، وبانحراف معياري: (0.87)، وهي درجة متوسطة. وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.
- في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: يرى 76% من أفراد العينة أنه دائما: (يتم اختيار المرشحين للتوظيف بطريقة فعالة) بمتوسط حسابي قدره (2.68)، وبانحراف معياري: (0.62)، وهي درجة عالية. وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.
- في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة: يرى 60% من أفراد العينة أنه دائما: (يصور الأطباء النفسانيين بأنهم غامضون ومعقدون) بمتوسط حسابي قدره (2.44)، وبانحراف معياري: (0.76)، وهي درجة متوسطة. وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت. وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت.

- في ضوء الفرضية الجزئية الخامسة:
- بالنسبة لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (p)
الاتجاهات نحو فعالية التوظيف	ذكر	19	2.26	0.27	28	-0.24	0.81
	أنثى	11	2.29	0.29			

جدول رقم (07): يوضح نتائج اختبار (ت) تبعا لاختلاف الجنس

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي لاتجاهات الذكور (2.26) بانحراف معياري قيمته (0.27) وأن قيم المتوسط الحسابي لاتجاهات الإناث (2.29) بانحراف معياري قيمته (0.29) وهي قيم متقاربة تشير مبدئياً إلى عدم وجود فروق بين متوسطات المجموعتين.

كما نلاحظ أن القيمة الإحصائية (p) لاختبار (ت) تساوي (0.81) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، من ثم نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الاتجاهات نحو فعالية الانتقاء والتوظيف ترجع لمتغير الجنس.

- بالنسبة لمتغير السن:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو فعالية التوظيف ترجع لمتغير السن)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (p)
الاتجاهات نحو فعالية التوظيف	بين المجموعات	0.03	2	0.19	0.82
	داخل المجموعات	2.15	27		
	المجموع	2.18	29		

جدول رقم (08): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لاختلاف فئات السن

نلاحظ أنَّ القيمة الإحتمالية (p) لاختبار (ف) تساوي (0.82) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، من ثمَّ نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الاتجاهات نحو فعالية الانتقاء والتوظيف ترجع لمتغير السنّ.

■ بالنسبة لمتغير الخبرة:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو فعالية التوظيف ترجع لمتغير الخبرة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (p)
الاتجاهات نحو فعالية التوظيف	بين المجموعات	0.02	2	1.14	0.86
	داخل المجموعات	2.16	27		
	المجموع	2.18	29		

جدول رقم (09) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لاختلاف فئات الخبرة

نلاحظ أنَّ القيمة الإحتمالية (p) لاختبار (ف) تساوي (0.86) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، من ثمَّ نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في الاتجاهات نحو فعالية الانتقاء والتوظيف ترجع لمتغير السنّ.

■ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

يرى أفراد العينة أنه توجد: (فعالية في آليات التوظيف) بمتوسط حسابي قدره (2.30)، وبانحراف معياري: (0.27)، وهي درجة متوسطة، وعليه يمكن القول أنَّ الفرضية العامة قد تحققت في ضوء البيانات وفي ضوء تحقق الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة والرابعة.

12- إقتراحات وتوصيات: بناء على النتائج المتوصل إليها قام الباحث بإقتراح توصيات التالية:

- ضرورة لجوء المؤسسة إلى الأنترنت للتعبير عن حاجتها للموارد البشرية.
- ضرورة الاستعانة بالتوظيف الخارجي بالتوازي مع الترقيات الداخلية للتحسين من نوعية كفاءات المنظمة.
- اختيار الموظفين بطريقة علمية موضوعية هو خطوة أساسية ، لأن هؤلاء الموظفين هم أنفسهم من سيعملون على تحقيق أهداف الشركة و سيعملون على تمثيلها و تحويل ما هو موجود من موارد إلى إنتاج مادي ملموس.

قائمة المراجع:

- أحمد ماهر (1999). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية: القاهرة.

- سليمان خليل الفارس(2000). ادارة الموارد البشرية. منشورات جامعة دمشق: سوريا.
- عبد الفتاح بوخمخم، (2012)، تسيير الموارد البشرية مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر.
- محمد شفيق (1985). البحث العلمي . الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد مسلم(2010). تنمية الموارد البشرية دعائم وادوات. دار طليطلة: الجزائر.
- محمود عبد الحليم منسي(2000). مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية. دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية ، مصر.