

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال

بعنوان :

أثر آليات الاستقطاب على أداء العاملين
" دراسة مقارنة بين الاستقطاب الخارجي
والاستقطاب الداخلي "
دراسة حالة الوحدة الولائية لبريد الجزائر ورقلة

من اعداد الطالبتين : زليخة عطوات و نعيمة أيمن

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
د/عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا و مقرا
د/(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال

بمعنوان:

أثر آليات الاستقطاب على أداء العاملين
"دراسة مقارنة بين الاستقطاب الخارجي
والاستقطاب الداخلي"
دراسة حالة الوحدة الولائية لبريد الجزائر ورقلة

من اعداد الطالبتين : زليخة عطوات و نعيمة أيمن

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
د/عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا و مقرا
د/(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

الاهـداء

نهدي تخرجنا الى من تجرعا الكاس فارغا ليسقينا قطرة حب

الى من حصدا الاشواك عن دربنا ليمهدا لنا طريق العلم

والدينا الكريمين

والى كل افراد عائلتنا الكريمة

نهدي هذا العمل الى كل من ساعدنا ودعمنا من قريب او بعيد

سواء أساتذة او أصدقاء الذين نفتخر بمعرفتنا لهم

فهم أروع من صادفنا في درستنا

نحبكم من أعماق قلوبنا متمنينا لكم التوفيق

الى كل طالب علم وباحث ومفكر

يسعى للارتقاء بالعلم في كل مكان

زوليخة ونعيمة

الشكر

الحمد لله أحق من شكر وأول من حُمد

نشكره على بلوغ الآمال وسبوغ الإنعام

والصلاة والسلام على سيد الأنام، وعلى آله وصحبه الكرام

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى استاذنا المشرف عبد الرؤوف حجاج

الذي لم ييخل علينا باي معلومة ولم يقصر في تقديم النصائح

والتوجيهات ليخرج لنا الذي لولاه ما توصلنا الى اعداد هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل اساتذتنا نخص بالذكر الاستاذة

عرابة الحاج ومناصيرية رشيد و بن تفافت عبد الحق على كل ماقدموه لنا من المساعدة

كما نشكر كل عمال مؤسسة بريد الجزائر وعمال المكتبة الرئيسة للمطالعة بورقلة

لاستقبالهم لنا وتقديم المساعدة

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل الذين لا يسع الكلام لذكرهم

من قدموا لنا العون من قريب او بعيد

ندعوا الموالي عز وجل ان يبارك في اعماركم وان يثبت اجركما

ويحقق امانيكم ويجعلكم ذخرا لامة الإسلامية

نعيمة وزوليخة

الملخص :

تهدف دراستنا الى التعرف على مدى تأثير آليات استقطاب الموارد البشرية على أدتهم في مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية بورقلة.

و بغرض تحقيق الأهداف المرجوة اجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة، من اجل الحصول على معلومات أكثر، كما قمنا باستخدام استبيان من اجل جمع البيانات من افراد العينة، حيث وزعناه على 100 عامل، تم استرجاع 98 منها 94 استبيان مقبول، و استخدمنا البرنامج الاحصائي spss نسخة 22 لتحليل البيانات ، إضافة إلى استخدام اداة المقابلة.

توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها : أن هناك تباين في استخدام آليات الاستقطاب في المؤسسة، و يوجد مستوى جيد لاداء عمال المؤسسة؛ كما أثبتت الدراسة وجود علاقة بين آليات الاستقطاب واداء العاملين. الكلمات المفتاحية : مورد بشري – استقطاب الداخلي – استقطاب الخارجي – أداء العاملين .

Abstract:

Our study aims to identify the effect of the mechanisms of attracting HR on their performance in the Algeria Post Corporation, the state unite of Ouargla, In order to achieve the goals, we conducted an interview with the head of the user's interest in the institution, on order to obtain more information, and we also used a questionnaire to collect data from the study sample, where we distributed it to 100 workers, 98 of which were retrieved, 94 were acceptable questionnaires, and we used the statistical program SPSS version 22 to analyze the data .

And we reached a set of results, the most important of which are :

- **There is a variation in the use of the organization's recruitment mechanisms;**
- **There is also a good level of performance of the institution's workers;**
- **The study proved the existence of a relationship between recruitment; mechanisms and employee performance.**

Key words : Human resource – internal polarization – external polarization- employee performance .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IVI	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات
ب	مقدمة
الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر آليات الاستقطاب وأداء العاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الادبيات النظرية حول آليات الاستقطاب وأداء العاملين
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول آليات الاستقطاب واداء العاملين
26	خلاصة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثر آليات الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : طريقة وادوات الدراسة
42	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
61	خلاصة
63	الخاتمة
65	قائمة المراجع
68	الملاحق
73	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	المسؤول على عملية الاستقطاب حسب حجم المؤسسة	1-1
06	مزايا و عيوب المصادر الداخلية و الخارجية	2-1
08	المقارنة بين الاستقطاب التقليدي و الاستقطاب الالكتروني	3-1
11	أبعاد استقطاب المورد البشري المعتمدة في الدراسات السابقة	4-1
15	أهمية تقييم الأداء	5-1
24	المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	6-1
32	جدول توضيحي لجهاز المساعدة على الادمج المهني	1-2
34	الاحصائيات الخاصة بمجموع استثمارات الاستبيان	2-2
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	4-2
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	6-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	7-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طريقة الحصول على المنصب	8-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	9-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كفاءة العلم بوجود منصب العمل في المؤسسة	10-2
39	العبارات التي تقيس أبعاد آليات الاستقطاب	11-2
39	العبارات التي تقيس أداء العاملين	12-2
40	معامل ألفا كرونباخ	13-2
40	مقياس ليكارت الخماسي	14-2
41	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول بعد الترقية	15-2
42	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول بعد النقل	16-2
43	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول بعد مكاتب التوظيف	17-2
43	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول بعد الجامعات و المعاهد	18-2
44	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول بعد الإعلان	19-2
45	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول أبعاد آليات الاستقطاب	20-2
46	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول أداء العاملين	21-2
47	العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	22-2
47	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع R	23-2

48	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ANOVA	24-2
49	مدى ملائمة خط الانحدار	25-2
49	نموذج المتغير المؤثر الاعلان	26-2
50	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	27-2
50	الارتباط الخطي للمتغير المستقل الاعلان و المتغير التابع	28-2
50	تحليل تباين خط الانحدار للمتغير المستقل الاعلان	29-2
51	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة STEPWISE	30-2
52	نتيجة اختبار T لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس	31-2
53	نتيجة تحليل التباين لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر	32-2
53	نتيجة تحليل التباين لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير المستوى.	33-2
54	اختبار المقارنة LSD لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير المستوى.	34-2
54	نتيجة تحليل التباين لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	35-2
54	نتيجة تحليل التباين لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة.	36-2
55	اختبار المقارنة LSD لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة.	37-2
55	نتيجة تحليل التباين لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير طريقة الحصول على المنصب الحالي.	38-2
56	اختبار المقارنة LSD لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين بطريقة الحصول على المنصب الحالي.	39-2
56	نتيجة تحليل التباين لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.	40-2
56	نتيجة تحليل التباين لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير كيفية العلم بوجود منصب العمل في المؤسسة.	41-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مراحل عملية الاستقطاب	1-1
06	المصادر الخارجية للاستقطاب	2-1
10	العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب	3-1
10	التوظيف داخل المؤسسة حسب معايير ISO	4-1
12	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	5-1
12	أبعاد أداء المورد البشري	6-1
14	مؤشرات تقييم الأداء	7-1
14	طرق تقييم الأداء	8-1
16	مسؤولية تقييم الأداء	9-1
17	العلاقة بين آليات الاستقطاب بأداء العاملين	10-1
31	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد بورقلة	1-2
33	اجراءات الاستقطاب في مؤسسة بريد الجزائر بورقلة	2-2
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	4-2
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	6-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	7-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طريقة الحصول على المنصب الحالي	8-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	9-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كيفية العلم بوجود منصب عمل في المؤسسة	10-2
48	مدى ملاءمة خط الانحدار	11-2
51	مدى ملاءمة خط الانحدار لبعده الاعلان	12-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	1
70	استمارة الاستبيان	2
73	مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة	3

قائمة الاختصارات و الرموز

الاختصار / الرمز	الدلالة
DAIP	جهاز المساعدة على الادماع المهني
CID	عقود ادماع حاملي الشهادات
CIP	عقود الادماع المهني
CFI	عقود تكوين_ادماع
CTA	عقود العمل المدعم

مقدمة

تشهد منظمات الاعمال في الآونة الأخيرة تطورات مهمة جدا في اهتمامها المتزايد بالموارد البشري والدور المهم الذي يقوم به، كون أداء العمال احد اهم محركات تميز المؤسسات . فقد كان ينظر له على انه مجرد عامل بسيط او كآلة ومع الانتقال الى اقتصاد المعرفة اصبح رأس المال الفكري البشري أهم مورد وأصبحت منظمات الاعمال تتنافس فيما بينها من اجل جلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة لا يمكن تقليدها أو استبدالها من طرف منافسيها، لأنها تساهم بشكل كبير في نجاح الاداء التنظيمي وتشكل أيضا مصدرا هاما للميزة التنافسية.

ان العثور على عمال أكفاء يقدمون اداء عالي ووضع الشخص المناسب في الزمان والمكان المناسبين يعد من اهم اهداف المؤسسات لهذا تسعى للقيام بعملية استقطاب بكفاءة وفعالية للموارد البشرية واكتشاف اهم الطرق التي تناسبها في ذلك تفاديا للمشكلات التنظيمية التي قد تنجم عن عدم وجود طريقة منهجية لاستقطاب واختيار العاملين. مما يحتم على المنظمات تركيز كل جهودها على تقييم قوتها العاملة باستمرار لضمان امتلاكها لمستودع من المهارات والعمال المناسبين ذوي المهارات المناسبة في الأماكن المناسبة للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

ب- اشكالية الدراسة : من خلال ما سبق قمنا بصياغة الاشكالية التالية :

ما هو أثر آليات الاستقطاب (الاستقطاب الخارجي و الاستقطاب الداخلي) على أداء العاملين في الوحدة

الولائية لبريد الجزائر بورقلة ؟

ولنتمكن من الاجابة على اشكالية دراستنا قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هو مستوى استخدام آليات الاستقطاب (الخارجي و الداخلي) في المؤسسة ؟
- 2- ما هو المستوى المتوافر من أداء العاملين ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آليات الاستقطاب وأداء العاملين ؟
- 4- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في اداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

ت- فرضيات الدراسة :

- 1- هناك تباين في استخدام آليات الاستقطاب في المؤسسة؛
- 2- وجود مستوى جيد لاداء عمال المؤسسة؛
- 3- توجد علاقة بين آليات الاستقطاب واداء العاملين؛
- 4- يوجد تباين في اداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة وطبيعة التوظيف) .

ث - اسباب اختيار الموضوع :

اسباب موضوعية :

- لاحظنا ان اغلبية المؤسسات مرتكزة على نوع واحد من آليات الاستقطاب ومهملة لدور الآليات أخرى؛
- ارتأينا دراسة فئة الادماج بسبب اهمال دورهم المهم في المجتمع وباعتبار ان هذا البرنامج حل مؤقت لمشكل البطالة؛
- قلة الدراسات التي تطرقت الى هذه الموضوع.

اسباب شخصية :

- كون تسيير ملف فئة عمال الادمج المهني يدخل ضمن مهامه الوظيفية في عملي اردت ان ادرس دور هذه الفئة دراسة علمية مبنية على منهج علمي؛
- بما اننا توظفنا عن طريق عقود ما قبل التشغيل و هو برنامج شبيه بالادمج المهني راودتنا فكرة الدراسة العلمية لهذه البرامج واسقاط المفاهيم العلمية على العمال من هذه الفئة.

ج - اهداف الدراسة :

- ابراز تنوع اليات الاستقطاب في المؤسسة؛
- اظهار اهمية المؤشرات الفعالة لتقييم اداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر؛
- التعرف على واقع الفئات العاملة في المؤسسة بريد الجزائر.

ح - اهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا في محاولة ابراز الدور وقياس الاثر الذي تقوم به اليات الاستقطاب في اختيار الافراد ذوي كفاءة عالية ومهارة والامتيازات التي توفرها المؤسسة من اجل ايصال رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية ؛ وإبراز العلاقة بين اليات الاستقطاب وأداء العاملين لقياس فعالية وكفاءة أداء الموارد البشرية ومدى تطابقها مع تحقيق أهدافها المسطرة.

خ - حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تتمثل دراستنا تأثير الاستقطاب الداخلي والخارجي على أداء العاملين على مستوى وحدة الولائية لبريد الجزائر ولاية ورقلة (الترقية والنقل والاعلان ومكاتب التوظيف و الجامعات والمعاهد) .
- الحدود المكانية : ستطبق هذه الدراسة في الوحدة الولائية لبريد الجزائر ولاية ورقلة ؛
- الحدود الزمنية : طبقت الدراسة على الفترة التي تم فيها توزيع و استرجاع الاستبيان و ذلك ابتداء من شهر مارس الى غاية شهر جوان 2020 ؛
- الحدود البشرية : ستشمل عمال وحدة الولائية لبريد الجزائر ولاية ورقلة.

د - منهج البحث والادوات المستخدمة : اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي وفي جمع المعطيات والمعارف استخدمنا الاستبيان و تحصلنا على نتائج الاحصاء الوصفي من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS إضافة إلى أداة المقابلة.

ذ- مرجعية الدراسة :

قمنا ببناء دراستنا اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة، التي تناولت المتغيرين التابع والمستقل في ازمنا مختلفة وقطاعات مختلفة، والتي كانت لبعضها نفس الاهداف والبعض الاخر باهداف مختلفة. تمثلت هذه الدراسات في مجموعة من المقالات والابحاث المحكمة المنشورة، ورسائل الدكتوراه و الماجستير منها ما هو منشور ومنها ما لم يتم نشره، ومواقع الانترنت.

ر- صعوبات الدراسة :

في اطار اعدادنا لدارستنا واجهتنا مجموعة من الصعاب اهمها قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعنا بنفس متغيراته فاعلبي الدراسات اما تطرقت للمتغير التابع او المتغير المستقل بشكل منفرد، ونظرا لانتشار وباء كوفيد 19 فإننا لم نتمكن من

مقدمة

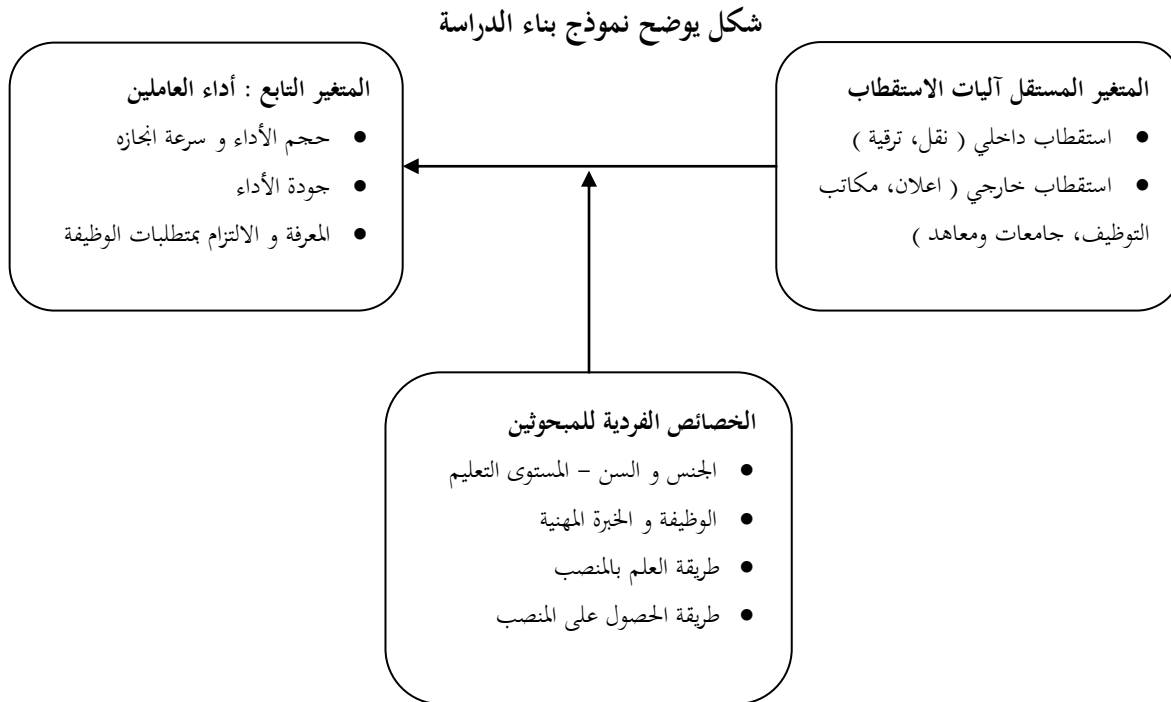
الاتصال المباشر بعمال المؤسسة بشكل واسع لنتمكن من جمع أكبر قدر من المعلومات ولا نكتفي فقط بالاستبانة التي اضطررنا الى الاستعانة برئيس مصلحة المستخدمين لتوزيعها بما انه لم يسمح لنا بالاحتكاك المباشر بالعمال.

ز- هيكل الدراسة : قمنا بتقسيم دراستنا الى فصلين، الاول تطرقنا فيه الى الادبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالمتغيرين التابع والمستقل وهو بدوره قمنا بتقسيمه الى مبحثين ؛ اما الفصل الثاني فيتضمن الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة بريد الجزائر وحدة ورقلة وقسمناه كذلك الى مبحثين.

ه- نموذج الدراسة :

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعلم على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك

تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي :



الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

تمهيد :

جاء في الذكر الحكيم في سورة القصص الآية 26 : أن إحدى الفتاتين رشحت سيدنا موسى عليه السلام للعمل لدى أبيها، لأنه يتمتع بصفات كريمة تمثلت في القوة والأمانة، بعد أن سقى لهما و تعامله معاهما بأخلاق عالية. وفي سيرة رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة وازكى سلام فقد سمعت ام المؤمنين خديجة رضي الله عنها، بتميزه صلى الله عليه وسلم في التجارة وخبرته التي اكتسبها من التجارة مع عمه وطبعاً لما يتصف بأمانة واخلاق حميدة، فأوكلت له مهمة ادارة تجارتها مع بلاد الشام.

وفي قصة سيدنا سليمان فقد طلب من حاشيته ان يحضروا له عرش الملكة بلقيس من اليمن الى فلسطين، فتنافسوا على تحقيق طلبه ولكن وقع الاختيار على الأكفاء فأحضره له قبل أن يرتد اليه طرفه.

وكذلك في عصرنا هذا خاصة مع تطور اقتصاد المعرفة، فإن المؤسسات تتنافس على الحصول على اكفاء وأندر الموارد وأهمها المورد البشري وهذا لتضمن الأداء المتميز والحصول على الميزة التنافسية التي تحقق لها الاستمرار والبقاء والقدرة على المنافسة وريادة الاسواق.

في هذا الفصل سنحاول تجميع الادبيات المتعلقة بآليات الاستقطاب التي تمكن المؤسسة من الحصول على الكفاءات البشرية، وسنحاول دراسة علاقتها بأداء المورد البشري . من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين الاول نتطرق فيه الى ماهية المتغيرين والثاني للدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بحثنا.

المبحث الاول : الأدبيات النظرية حول آليات الاستقطاب وإداء العاملين

يعد مفهوم استقطاب و أداء المورد البشري من المفاهيم التي لقيت اهتماما كبيرا في ظل الاقتصاد المبني على كفاءة المورد البشري، وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى الأدبيات النظرية المتعلقة بالمفهومين.

المطلب الاول : الادبيات النظرية لاستقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب هو أحد ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث يكتسي اهمية بالغة كونه مرتبط مباشرة بأحد اهم موارد المؤسسة، فهو يعتبر احدى العمليات الحيوية الفعالة في المنظمة . وهو ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الاول : مفهوم استقطاب المورد البشري

أولا : تعريف الاستقطاب : قدمت عدة تعاريف لمفهوم استقطاب المورد البشري نذكر منها ما يلي :

- حجازي (2005) : فيعرفه بأنه كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل.¹

نلاحظ أن الباحث ركز على العنصر الاعلامي لعملية الاستقطاب الذي من خلاله تحصل المؤسسة على العمال .

- حسب Opatha (2010) : هو عملية العثور وجذب الاشخاص المؤهلين بشكل مناسب للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.²

نلاحظ أن الباحث ركز على دور عملية الاستقطاب في جذب الاشخاص المؤهلين لشغل الوظائف .

- الاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأى الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب العمالة لشغل الوظائف الشاغرة.³

هذا التعريف نظر للاستقطاب على انه مجموعة من العمليات التي تسعى لجذب العمال لشغل الوظائف الشاغرة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف عملية الاستقطاب على انها مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى البحث

واجتذاب أكفاء الافراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة بما يحقق التوافق بين اهداف كل من المنظمة والعاملين، ويمكن للمؤسسة ان تقيّم عملية الاستقطاب من خلال معرفة (عدد المتقدمين للعمل نوعية المتقدمين، الكلفة والوقت).

¹ أحمد حمزة مصطفى زيد، مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة المجتمع المدني في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2010 ص 28 .

² AKuamoah Worlanyo Saviour, Amedagbul Kofi, Buabasah Daniel Yao & Letsa-Agbozoseph Kafui , **The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance (A Case Study at University of Ghana) ,Global Journal Of Management And Busniess Research : A Administration And Management ,Global Journals Inc, voloume 16 lasue 11 Version 1.0, USA,2016, p 26 .**

³ ثناء عبد الكريم محاضرة بعنوان: استقطاب الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد كلية -قسم إدارة البيعة جامعة بابل متوفرة على الموقع www.uobabylon.edu.iq>uobColeges>lecture الاطلاع يوم 2020/01/30 على الساعة 11.00 .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

ثانيا : أهمية عملية استقطاب المورد البشري

- يرى (Gamage 2014) : ان الغرض العام من الاستقطاب هو تزويد المنظمة بمجموعة من المرشحين المؤهلين للعمل تعتمد جودة الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على جودة المتقدمين الذين يتم اجتذابهم.¹
- تكتسب عملية الاستقطاب اهمية في المنظمة يمكن ان نبرزها في النقاط التالية:²
- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين؛
 - توصل المؤسسة رسالتها إلى المرشحين بأتمها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية؛
 - إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛
 - الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة؛
 - الإسهام في زيادة نجاح عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

ثالثا : مسؤولية عملية الاستقطاب

تختلف مسؤولية الاستقطاب من مؤسسة الى أخرى نظرا لاختلاف حجم المؤسسات، موضحة في الجدول التالي:³

الجدول رقم : 01-01 المسؤول على عملية الاستقطاب حسب حجم المؤسسة

حجم المؤسسة	المسؤول على عملية الاستقطاب	مهامه
المؤسسات الكبيرة والمتوسطة	- إدارة الموارد البشرية (عادة يوجد بها مكتب للتوظيف)	- يقوم بعملية الاستقطاب و المقابلات وكل ما يتعلق بالاستقطاب
المؤسسات الصغيرة	- مدير مكتب التوظيف او المدير التنفيذي	يقوم بعملية الاستقطاب و اجراء المقابلات

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الغرفة التجارية الصناعية بالمدينة المنورة، مادة توجيهية لعمل إدارة الموارد البشرية، 2012، ص 5 .

من الجدول يتضح لنا وجود اختلافات في مسؤولية القيام بعملية الاستقطاب حسب حجم المؤسسة من فرد واحد الى مكتب التوظيف الى ادارة قائمة الموارد البشرية.

الفرع الثاني : خطوات عملية استقطاب المورد البشري

اختلف العلماء في تحديد خطوات او مراحل عملية الاستقطاب، فهناك من حددها حسب بعدها الوظيفي وهناك من حددها حسب أبعاد أخرى، وستتطرق في ما يلي الى نموذجين لتحديد خطوات الاستقطاب :

النموذج الاول : قسم عملية الاستقطاب الى ثلاثة مراحل موضحة في الشكل الموالي :

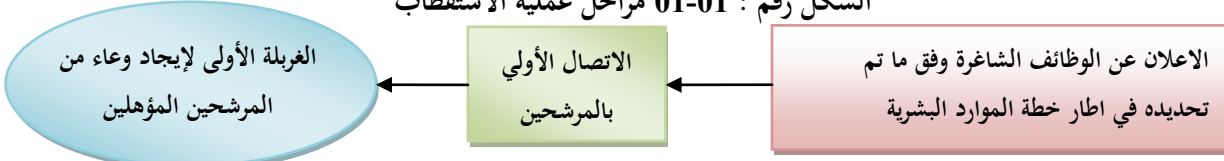
¹ Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu .U. Ikeije , Ndubuisi Ufoma, **THE IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION CRITERIA ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**, Global Journal of Human Resource Management , vol 3,N 2,2015, p 24 .

² ميرفت محمد بيان الغلابي، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) - جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2015، ص 22.

³ الغرفة التجارية الصناعية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، مادة توجيهية لعمل إدارة الموارد البشرية ، 2012، ص 5.

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

الشكل رقم : 01-01 مراحل عملية الاستقطاب



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال

مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، 2008، ص 656 .

اما النموذج الثاني : فيحدد مجموعة الخطوات التالية لعملية الاستقطاب :¹

أ- تخطيط القوى العاملة : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة؛

ب - طلبات المديرين من العمالة : وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات؛

ج- تحديد الوظائف الشاغرة : بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا تحديد المستويات الوظيفية التي تقع فيها تلك الوظائف؛

د- النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة : بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها؛

هـ - الاستقطاب : وهو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

الفرع الثالث : أساليب عملية استقطاب المورد البشري

تعتمد المؤسسات في عملية الاستقطاب على مصدرين اساسيين هما :

اولا : الاستقطاب الداخلي : و المقصود بما تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليهما في حالة

الوظائف ذات الطبيعة الاشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ومن أهمها :²

- النقل بين الوظائف المختلفة؛

- الترقية (الترقية)؛

- الترقية بالأقدمية؛

- الترقية بالاختبار؛

- الموظفون السابقون : تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كانوا يعملون لديها، و فيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها؛

و- توظيف أبناء العمال، وتستخدم بشكل واسع في التنظيمات صغيرة الحجم، وهي تفيد في زيادة الولاء للمؤسسة، لكنها تحد

¹ الغرفة التجارية الصناعية بالمدينة المنورة، المرجع السابق، ص 5 .

² بلخيري مراد ، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق - دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر بشلغوم العيد - مذكرة ماجستير، (غير منشورة) ، في علم اجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2006، ص ص 70-71 .

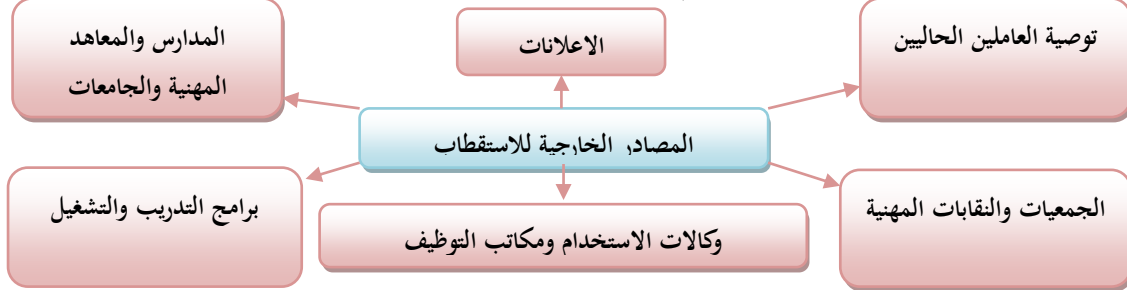
الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة.

ثانيا : الاستقطاب الخارجي

ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل وتستقطبها المؤسسة باستخدام عدة طرق منها:

الشكل رقم : 01-02 المصادر الخارجية للاستقطاب



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على : ميرفت محمد بيان الغلايني، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية

بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، مرجع سابق، ص ص 28-30

يوضح الشكل جل المصادر الخارجية للاستقطاب ويمكن ان تستخدمها المؤسسات كلها او البعض منها على حسب

استراتيجيتها للاستقطاب وخصائص المناصب الشاغرة لديها.

ثالثا : مزايا وعيوب المصادر الخارجية والداخلية

يمكن ان نلخص مزايا وعيوب اعتماد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01-02 : مزايا و عيوب المصادر الداخلية و الخارجية

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلية	تخفيض تكاليف الحصول على الموارد البشرية قياسا" بكلفتها من خارج المنظمة ،اذ لا تحتاج الى برامج التطبيع الاجتماعي للعاملين الجدد . رفع الروح المعنوية - استقرار العمالة .	تقليل الابداع والابتكار بسبب عدم دخول موارد بشرية جديدة مما يجعل العمل تقليدي . ضعف ممارسة الصلاحيات من قبل العاملين الذين تم ترقيتهم فالعامل الذي تم ترقيته ينظر اليه الاخرون نظرة الزميل في العمل .
الخارجية	الحصول على مهارات متنوعة مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية تحقيق مزايا اقتصادية في الحصول على موارد بشرية للإدارات العليا تتناسب مع العمليات التكنولوجية الجديدة صعوبة اجراء تعديل وتغيير في المنظمة عن طريق الموارد البشرية الحالية لان التغيير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة مؤهلة علميا" لذا فالمصادر الخارجية تقلل من مشاكل التغيير التنظيمي	• انخفاض تكييف العاملين الجدد للعمل وهذا يتطلب برامج للتطبيع الاجتماعي مع ثقافة المنظمة وسياساتها • احتمال حدوث صراعات بين العاملين الجدد والحاليين • شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم يؤدي الى عدم التعاون مع العاملين الجدد

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على : بلخيري مراد ، مرجع سابق، ص 70.

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

حاولنا من خلال الجدول تلخيص اهم المزايا والعيوب لمصدري الاستقطاب ويبقى الاختيار للمؤسسات لاستخدام الطريقة الانسب لها .

رابعا : الاستقطاب الالكتروني

ظهر هذا المصطلح مع تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات ويتم اعتماده في عملية الاستقطاب الداخلية والخارجية.

– عرفه (Freeman,2007) بأنه : نظام يسمح للباحثين عن عمل بتسجيل أنفسهم على مواقع شركات توظيف العمالة على الانترنت وذلك لاختيار المرشحين المؤهلين لعمل المقابلات الشخصية حيث يؤدي ذلك إلى انخفاض تكاليف الاستقطاب وتخفيض الوقت المستغرق لعملية الاستقطاب.¹

– حسب (Diama,2006) : يمكن استخدام الانترنت للبحث عن الموظفين المؤهلين للمناصب الشاغرة (استقطاب داخلي)، وإبلاغ المدراء والافراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر.²

ويمر الاستقطاب الالكتروني بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في الخطوات التالية :³

– وضع أهداف الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية : (عدد الاماكن الشاغرة – عدد المترشح المحتملين الكترونيا – درجة التنوع وجودة المرشحين – التكاليف المطلوبة – معدلات الاداء المستهدف – نسبة العروض الالكترونية المقبولة)؛

– بناء استراتيجية الاستقطاب الالكترونية للموارد البشرية : (مواصفات و مهارات المستقطبين الكترونيا – دراسة مختلف شركات التوظيف الالكتروني على شبكة الانترنت – متى يتم استقطاب المرشحين المطلوبين لشغل الوظائف)؛

– عملية الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية : (تحديد المستقطبين الذين تتوافر فيهم الصفات المطلوبة – صياغة رسالة الاستقطاب الالكتروني وتعريف المرشحين بها – قياس درجة الدقة في توقعات المرشحين)؛

– تقييم نتائج الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية : تقييم النتائج المترتبة على اختيار الافراد المؤهلين للعمل وقدرتهم على تحقيق الاهداف المطلوبة ومقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المستهدف منهم، لمعرفة الانحرافات التي تحدث أثناء القيام بعملية الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية ومحاولة علاجها في المستقبل) .

وله عدة اشكال منها :⁴

– مواقع التوظيف المتخصصة مثل : **emploitic ، bayt** وغيرها حيث تتعاقد معها المؤسسات من اجل الاعلان عن الوظائف الشاغرة بها؛

– الموقع الخاص بالمؤسسة تعمل المؤسسات الكبرى على انشاء مواقع تابعة لها خاصة بالتوظيف مثل : شركة **microsoft ، apple ، google** وغيرها؛

– مواقع التواصل الاجتماعي مثل : تويتر، فيسبوك، وغيرها فنجد اعلانات التوظيف تتكرر فيها بكثرة.

¹ سامح محمد السيد السولية، دور الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية في تحقيق كفاءة عملية اختيار العاملين : دراسة ميدانية، **JCES**، المجلد السادس، العدد الثالث 2015 ، ص 488 .

² خالصة زواوي، هدى معيوف، تأثير التوظيف الالكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 04، العدد01، جامعة حمة الاخضر بالوادي، الجزائر، 2019، ص 50 .

³ سامح محمد السيد السولية، مرجع سابق، ص ص 489-491.

⁴ للمزيد يمكن الاطلاع على المواقع التالية : <https://www.emploitic.com/ar/> ؛ <https://www.bayt.com/en/algeria> ؛ <https://careers.google.com/jobs/> ؛ <https://www.apple.com/jobs/us> ؛ <https://careers.microsoft.com/us/en> .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

خامسا : المقارنة بين الاستقطاب التقليدي و الاستقطاب الالكتروني :

من خلال تعريف الاستقطاب الالكتروني وذكر خصائصه يمكننا ان نحري مقارنة بينه وبين الاسلوب التقليدي

للاستقطاب، موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 01-03 : المقارنة بين الاستقطاب التقليدي و الاستقطاب الالكتروني

أسس المقارنة	الاستقطاب التقليدي	الاستقطاب الالكتروني
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة و المراسلات الورقية	شبكات الاتصالات الالكترونية
الحفظ	كثير من المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	أصبح ملف الكتروني يضم المعاملة ضمن محتوياتها و في مأمن التلف والتقدم
الضياع	يتعرض المستقطبون في الاسلوب التقليدي لمشكلة احتمال ضياع معاملاتهم بين الكثير من المعاملات	تقلل من مشكلة الضياع لو تمت بشكل الكتروني
الاسترجاع	بسبب كثرة المعاملات الورقية الامر في بالغ الصعوبة للوصول اليه	إذا كان الامر الكتروني سيكون الوصول اليه واسترجاعه سهل وذلك لوجود قاعدة بيانات
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصاديا على المدى البعيد
الحماية	أقل أمنية وقابلة للتدخل البشري و العبث	أكثر امنية و ذلك لتوفر أمنية الشبكات الالكترونية ، برامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول اليها و التلاعب في ملفاتها من اضافة او حذف
التفاعل	تحتاج الى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	تتميز الاستقطاب الالكتروني بالتفاعل السريع، إذ يمكن استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعا بسرعة فائقة.

المصدر : عطا آدم حمه صالح وكاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الالكتروني في ادارة الموارد البشرية على نجاح

المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلبيمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد3، كلية التقنية الادارية، جامعة

بوليتيكنيك السلبيمانية، العراق، 2016، ص 318 .

الجدول يلخص المقارنة بين الاستقطاب التقليدي والاستقطاب الالكتروني و بما يتميز كل نوع عن الآخر و يمكن القول

بان الاستقطاب الالكتروني يمتاز بكونه عملي و يتماشى مع عصر التكنولوجيا و المعلومات أكثر من الاستقطاب التقليدي .

سادسا : بدائل الاستقطاب تطرقت بعض الدراسات الى كون الاستقطاب ليس دائما الحل لملاءم الوظائف الشاغرة بسبب ضيق

الوقت او التكلفة او لأسباب اخرى . و أن هناك بدائل للاستقطاب :¹

- الاستعانة بعمالة وقتية؛

¹ سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان - الاردن، 2007، ص ص 216-218.

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

- العمل الاضائي (وقت اضافي)؛
- تأجير عمالة؛
- التوظيف بالتعاقد.

الفرع الرابع : اهداف و شروط عملية استقطاب المورد البشري

تسعى المؤسسات الى تحقيق اهداف معينة من خلال استقطابها للمورد البشري، لهذا تأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توفرها و العوامل المؤثرة فيها.

اولا : أهداف عملية الاستقطاب :

يمكن تلخيص أهداف عملية استقطاب المورد البشري في مجموعة من النقاط نذكر منها ¹:

- توفير الاعداد الملائمة من القوى العاملة لملاً الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا؛
- الاسهام في عملية تقليل عدد الافراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة؛
- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة؛
- ان القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب أكفاء العناصر والمؤهلة من شأنه ان يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل.

ثانيا : شروط عملية الاستقطاب و العوامل المؤثرة فيها

للقيام بعملية استقطاب ناجحة لا بد من توفر شروط معينة و مراعات العوامل المؤثرة فيها

1- شروط نجاح عملية الاستقطاب: يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية²:

- **طبيعة الوظيفة :** يجب الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل (المستوى الوظيفي للوظيفة الشاغرة ؛ ندرة التخصص المطلوب أهمية الوظيفة لأداء المهام الرئيسية بناء على مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة؛
- **الوقت اللازم :** تاريخ انتهاء خدمة الموظف الحالي الشاغل للوظيفة ؛ و الزمن المطلوب لتسليم المهام للموظف الجديد؛
- **سوق العمل :** يجب النظر اليها من حيث المناطق الجغرافية المستهدفة ؛ الفئة المستهدفة ؛ مدى توفر التخصصات والخبرات المستهدفة؛
- **المرشحون المستهدفين :** طبيعة الفئات المستهدفة من حيث الفئة العمرية ، اللغة البسيطة المناسبة للإعلان .
 - يمكن قياس جهود عملية الاستقطاب من خلال ما يلي ³:
- فعالية الاستقطاب الداخلي مقابل الاستقطاب الخارجي؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء وظيفة الاستقطاب (نسبة استجابة المتقدمين للاعلان ؛ نسبة طلبات المتقدمين المؤهلين؛

¹ خضير كاضم حمود وياسين كاسب الخرشة ،إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الرابعة 2011 ص ص 91-92.

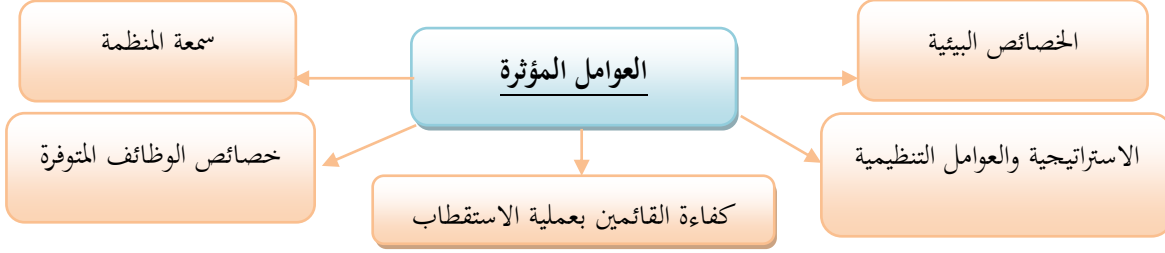
² الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل الجذب و الحفاظ على الموظفين ، الطبعة 1، الامارات العربية المتحدة ، 2017، ص ص 16-17.

³ موقع <https://www.ar.meirc/training.com/traning-coures> ، تم الاطلاع 2020/04/16 على الساعة 21:37 .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

- معدل التصفية ؛ مدة شغل المنصب ؛ وقت الانضمام للمؤسسة ونسبة قبول العروض) .
2- العوامل المؤثرة في الاستقطاب : يمكن توضيح أهم العوامل في الشكل التالي :

الشكل رقم 03-01 : العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب

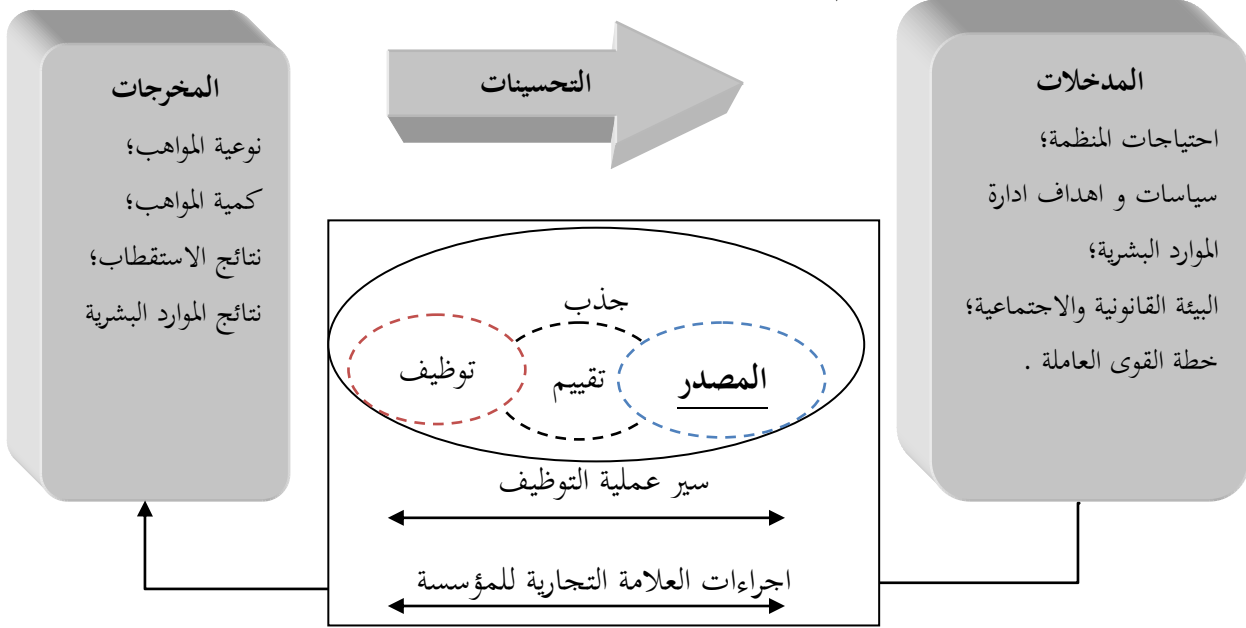


المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر، الاردن، 2011، ص ص106-108 .

يوضح الشكل اهم العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب و في مدى نجاحها، كما يمكن للمؤسسة استغلال هذه العوامل بشكل افضل و الاستفادة منها لتحقيق اهدافها المخططة من عملية الاستقطاب .

و بعد الاطلاع على مختلف المفاهيم حول عملية استقطاب العاملين في المؤسسة لخصتها المنظمة العالمية للمقاييس (ISO 30405) اصدار 2016 في الشكل الموالي :

الشكل رقم : 04-01 التوظيف داخل المؤسسة حسب معايير ISO



المصدر : المنظمة العالمية للمقاييس ISO

https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30405:ed-1:v1:en تاريخ الاطلاع 2020/02/29

على الساعة 20:19

الشكل اعلاه يوضح اهم المراحل التي تتم عبرها عملية التوظيف لخصتها المنظمة العالمية للمقاييس (ISO 30405) حيث ان الاستقطاب يعد قلب عملية التوظيف (في الشكل اشير اليه ب: المصدر) و تبدأ عملية التوظيف انطلاقا منه .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

الفرع الخامس : أبعاد استقطاب المورد البشري

من خلال الدراسات السابقة، سنعمد الابعاد الأكثر تكرارا من اجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة و المتمثلة في

ما يلي :

الجدول رقم : 01-04 ابعاد الاستقطاب المعتمدة في الدراسات السابقة

الاستقطاب الالكتروني	الاعلان	وكالات / مكاتب التوظيف	الجامعات و المعاهد	الموظفون السابقون	النقل	الترقية	
	X				X	X	01
	X	X	X		X	X	02
X	X	X	X				03
		X	X		X	X	04
				X			05
X	X	X	X				06
	X						07
	X						08
02	06	04	04	01	03	03	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (01-04) و انطلاقا من الدراسات السابقة سنركز في دراستنا على مصادر الاستقطاب التالية :

- الاستقطاب الداخلي : سنركز على نوعين من انواعه و هما (الترقية و النقل)؛
- الاستقطاب الخارجي : سنركز على الانواع التالية (مكاتب التوظيف، الجامعات والمعاهد، الاعلان).

المطلب الثاني : أداء العاملين

تسعى المؤسسات الى الرفع من مستوى أداء العاملين الى أقصى مستوياته وذلك لضمان بقائها واستمرارها في مزاولتها نشاطها . لذلك فإننا نجدها تبحث عن احسن الطرق لتقييمه وتحسينه والحفاظ على المستويات المرتفعة له، من أجل الوصول الى أهدافها المنشودة.

الفرع الاول : مفهوم أداء العاملين

يعد مفهوم الاداء من المفاهيم الاولى التي تطرق لها العلماء . وله عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

- تعريف "هايتز" : أداء المورد البشري بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ويعبر الأداء الوظيفي عن الجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد"¹.
نلاحظ أن الباحث ركز على كون الأداء عبارة عن مخرجات لمجهودات الموظف في مدة محددة.
- تعريف "Christian Batal" : أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية و هي:²
1- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله؛

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 126 .

² مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس - سطيف -2011، ص 2 .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

2- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد؛

3- مستوى تنظيم العمل و الوسائل المتاحة لذلك.

نجد أن الباحث في تعريفه هذا اشترط توفر ثلاث عناصر أساسية تتفاعل معا لتكوين الأداء.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الأداء هو مخرجات مجهود العاملين من أجل الوصول الى الاهداف المحددة

بكفاءة و فعالية وفي ظل توفر عناصر معينة في وقت محدد.

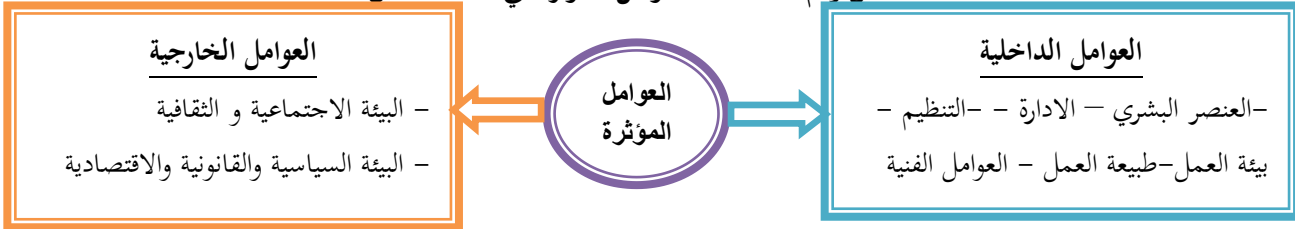
كما يمكن التعبير عن الاداء بالمعادلة التالية : أداء المورد البشري = الدافعية x القدرات x الادراك.

الفرع الثاني : محددات أداء العاملين

وضع Porter وزميله Lawler سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات

الأداء الوظيفي يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم 01-05 : العوامل المؤثرة في أداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: بلقايد براهيم، بوري شوقي، مقال بعنوان " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2017، ص 263.

نلاحظ بأنه في هذا الشكل تم التركيز على عاملين اساسيين و يعتبران شاملين لباقي العوامل الا و هما : العوامل

الداخلية و العوامل الخارجية، و الذان يؤثران في المؤسسة ككل و خاصة أداء العاملين بها.

الفرع الثالث : أبعاد أداء المورد البشري وعناصره

يرتكز أداء المورد البشري على مجموعة من الابعاد و العناصر نلخصها في ما يلي :

أولا : أبعاد أداء المورد البشري

يركز بعض الباحثين والممارسين على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاده، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في

الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. وتتمثل هذه الأبعاد في ما يلي :

الشكل رقم 01-06 : أبعاد أداء المورد البشري

البعد الاجتماعي : مدى تحقيق الرضا عند الأفراد

بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم

- البعد التنظيمي : الطرق والكيفيات التي تعتمدها

المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، 2009

مرجع سابق، ص.ص 21-218

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

من خلال الشكل السابق يتضح ان هناك بعدين مهمين لاداء العاملين بعد تنظيمي و يعبر عن التنظيم الداخلي

للمؤسسة و مستوياتها التنظيمية المختلفة و طرق الاتصال بين موظفيها . اما البعد اجتماعي فيعبر عن مختلف العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الموظفين سواء في الاطار الرسمي او غير الرسمي . كل هذا يعطي مفهوم اوضح و اشمل لاداء العاملين . كما أوضحت دراسات أخرى بأن هناك ثلاث أبعاد للأداء وهي¹ :

- **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز؛

- **جودة العمل** : وتشمل الدقة، الاتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم العمل...؛

- **المعرفة و الالتزام بمتطلبات الوظيفة**: المهارات المهنية، المعرفة الفنية، الجدية في العمل، الالتزام بالدوام، انجاز العمل في مواعيده، القدرة على تحمل المسؤولية.

ثانيا : **عناصر أداء المورد البشري** : لأداء المورد البشري ثلاث عناصر أساسية هي² :

- **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛

- **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛

- **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف و وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

الفرع الرابع : تقييم أداء العاملين و مؤشرات

اولا : ماهية تقييم الأداء

أ- **تعريف إدارة الأداء** : يعرفها "روبرت باسكال" على انها عبارة عن عملية متواصلة و مستمرة تتضمن مشاركة بين العامل ومشرفه، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الاهداف التنظيمية، إذا فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأقوى والأفضل والأكثر جودة³.

وتمر إدارة الأداء بمجموعة من المراحل وهي :

- مرحلة تخطيط الأداء ؛ - مرحلة التدريب المستمر ؛- مرحلة تقييم الأداء ؛- مرحلة تحسين وتكوير الأداء .

ب- **تعريف تقييم الأداء** :

- يرى (حنفي 1999) :⁴ أن تقييم الأداء هو العنصر الجوهرى في نظام الرقابة التنظيمية في المؤسسة إذ يفيد في تحقيق غرضين هما :

● اسلوب بواسطته يستطيع المدير ابلاغ الافراد جوانب القصور او القوة في مستوى الاداء؛

¹ عبد الحميد بورحومة و بودراع أمينة، مقال بعنوان " دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية" ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي تامنغست - الجزائر، 2016، ص 202 .

² مبارك بنيه ضامن العززي، **التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض**، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص 33 .

³ كيرد عمار، **تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالاغواط**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أكلبي محمد أولحاج البويرة، 2015، ص ص 65-66 .

⁴ محمد تركي، استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين و تقييم الأداء (دراسة تحليلية لمبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية)، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 25 جامعة كربلاء - العراق، 2009، ص ص 07-08 .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

• الاساس الذي تركز عليه منظومة الحوافز وعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية.

نلاحظ في هذا التعريف ان لتقييم الاداء دور مهم في عملية الرقابة المعتمدة في المؤسسة .

- و عرفه (المزيني 2001) على انه عملية رقابية تختص بالمقارنة الميدانية أو الفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما ينبغي أن ينجز، وذلك بهدف التعرف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم.

في هذا التعريف ركز على قياس فعالية اداء المورد البشري حيث اقترنت بمدى تحقيق الاداء المخطط له .

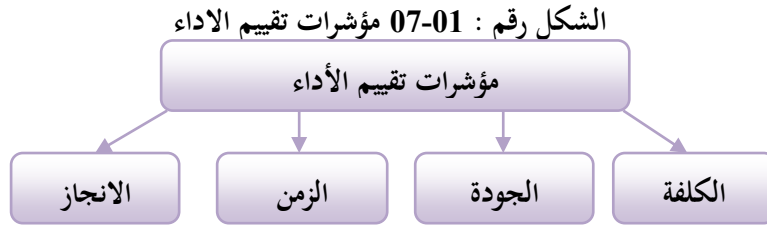
- هو قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.¹

اما في هذا التعريف ركز على قياس كفاءة اداء المورد البشري من خلال قياس انتاجيته في مدة محددة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نعرف عملية تقييم أداء المورد البشري على انه عملية رقابية تعتمد على المؤسسة لقياس

فعالية وكفاءة أداء الموارد البشرية ومدى تطابقها مع تحقيق أهدافها المسطرة.

ج- مؤشرات تقييم الأداء :



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على محمد تركي، استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين و تقييم الأداء

(دراسة تحليلية لمبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية)، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 6، العدد 25، جامعة

كربلاء- العراق، 2009، ص 11.

يمثل الشكل رقم (07-01) اهم مؤشرات تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسات لسهولة استخدامها، ولكل مؤسسة طريقة

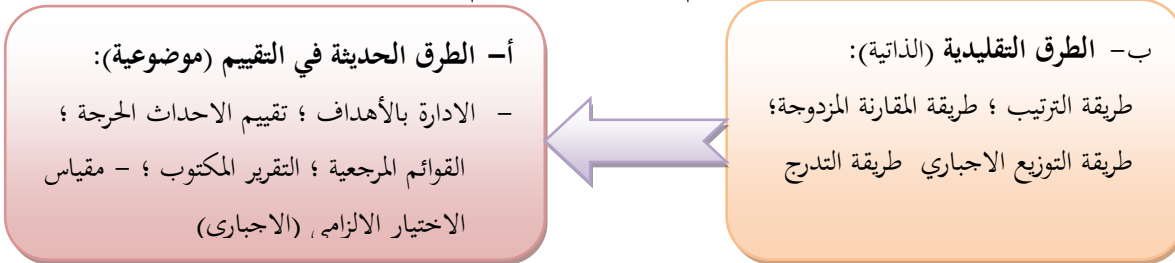
انسب لطبيعة نشاطها وامكانياتها واستراتيجياتها.

ثانيا : طرق تقييم الأداء و المعايير المستخدمة

هناك عدة طرق لتقييم الاداء منها ما ظهر مع بدايات دراسة موضوع تقييم الاداء، ومنها ما تطور مع تطور علم التسيير

ويمكن تلخيصها في ما يلي :

الشكل رقم : 08-01 طرق تقييم الأداء



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على : طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء

الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-، رسالة ماجستير (غير منشورة)،

تخصص تسويق، جامعة وهران 2، 2015، ص ص 54-56 .

¹ محمد الصبري* قياس وتقييم أداء العاملين - مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية الطبعة الاولى، 2008، ص 27 .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

يبرز الشكل السابق (رقم 01-08) اهم طرق تقييم أداء العاملين التي تم تطويرها مع تطور علوم التسيير من طرق تقليدية الى طرق حديثة وكل مؤسسة لها الاختيار في استخدام الطريقة الانسب.

ثالثا : مشكلات تقييم الاداء

- تواجه عملية تقييم الاداء في المؤسسة عدة مشاكل منها :
- تأثير الهالة : يقصد بها تأثير الانطباع الاول الذي يرسخ في ذهن المقيم؛
- الميل للتساهل أو التشدد : قد يتساهل او يتشدد المقيم أثناء عملية التقييم؛
- الاتجاه الوسط في التقدير : في هذه النقطة لا يعطي المقيم التقييم الحقيقي بل يعطي آراء وسطية بغض النظر عن التقييم الحقيقي؛
- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز) : نظرا لارتباط المقيم بعلاقات شخصية فقد يتأثر تقييمه بها؛
- التعميم : يقدر المقيم كل أبعاد وجوانب الأداء دفعة واحدة ويعطي تقديرا عاملا للشخص موضع التقييم، أي انه يتجه الى التعميم من الانطباع العام المسبق لتقييم الأداء و السلوكيات المعينة.¹

الفرع الخامس : أهمية تقييم أداء العاملين

يمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للمؤسسة ككل وللمدراء وللعمال أيضا في الجدول التالي :

الجدول رقم : 01-05 أهمية تقييم الأداء

الأهمية	
إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يعيد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة؛ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشر للحكم على دقة هذه السياسات؛ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.	على مستوى المنظمة
دفع المديرية والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ؛ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.	على مستوى المديرين
تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛ دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية و اخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.	على مستوى العاملين

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على : محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الاساسية في ادارة

الموارد البشرية، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر 2012، ص ص 58-59 .

من الجدول السابق يتضح ان عملية تقييم الأداء تختلف من حيث الأهمية سواء بالنسبة للمنظمة ككل او على مستوى

المديرين او على مستوى الافراد العاملين بها، ففي كل مستوى تقوم عملية التقييم على اسس وادوار معينة.

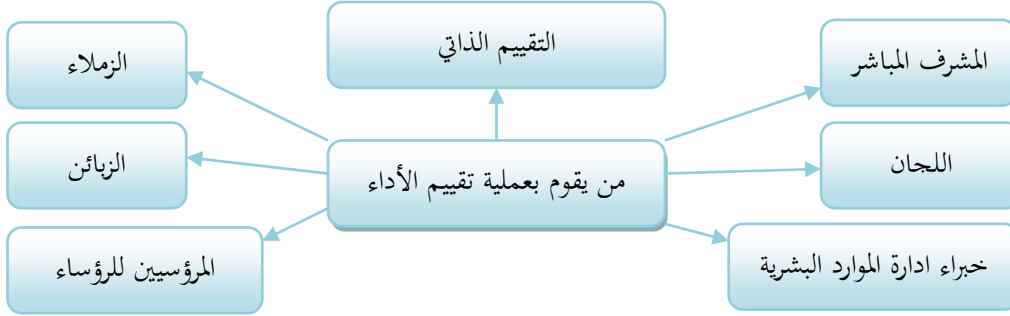
¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2013 ، ص 147 .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

الفرع السادس : مسؤولية تقييم أداء العاملين

تقع مسؤولية تقييم الأداء على عاتق مجموعة من الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، يمكن أن نلخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم :01-09 مسؤولية تقييم الأداء



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على : رابع يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، جامعة احمد بوفرة، بومرداس - الجزائر، 2007، ص ص 43- 44 .
حسب الشكل فإن مسؤولية تقييم الاداء تختلف حسب الوظيفة وطبيعة المؤسسات قد نجد مشرف او رؤسين او اللجان او خبراء او زملاء او زبائن .

المطلب الثالث : العلاقة بين آليات استقطاب و أداء العاملين

هذا المطلب هو جوهر دراستنا حيث سنحاول استخراج العلاقة بين المتغيرات (آليات استقطاب العاملين وأدائهم) من خلال المعلومات السابق ذكرها . بالتركيز على العلاقة بين :

الترقية، النقل، مكاتب التوظيف، الجامعات و المعاهد، الاعلان (داخلي / خارجي) من جهة و أداء العاملين من جهة اخرى.

النقل : فنقل العمال من منصب الى اخر يوفر مرشحين لشغل المنصب الشاغرة لكن يبقى أداءه معتمد على مدى كفاءته وتناسبه مع المنصب الجديد، من خلال مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

الترقية : فإن إتاحة الفرص للترقية للعامل الذي يسعى جاهدا للعمل والمثابرة في المنظمة ستجعله يحسن من أدائه وذلك بإكتساب مهارات جديد ليزيد من فرص ترقيته الوظيفية . بينما عدم مراعات هذه النقطة قد ينعكس بالسلب على أدائه.

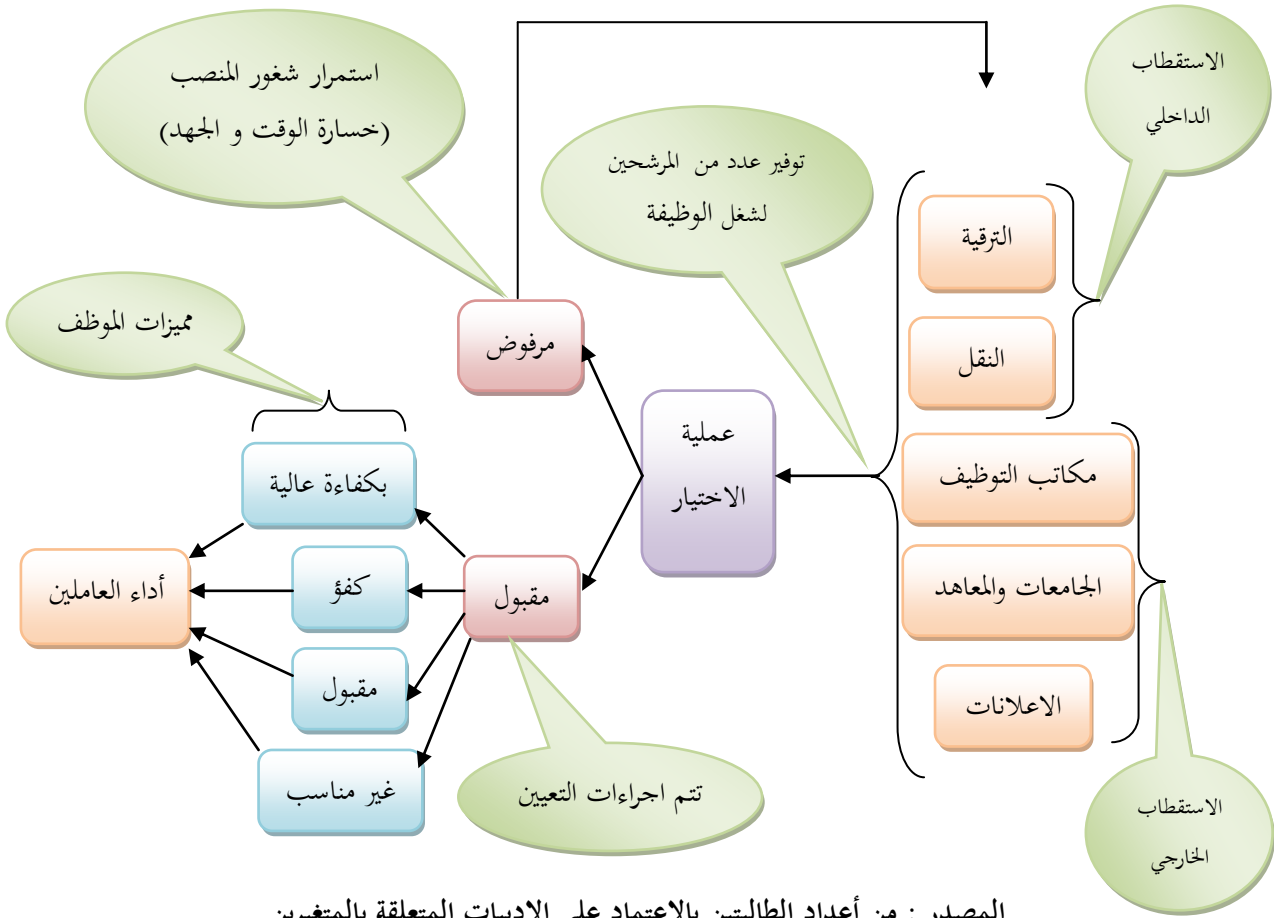
الإعلان : يوفر الاعلان سواء كان داخلي او خارجي امكانية تقدم عدد أكبر من المرشحين . ولدقة الاعلان ووضوحه وتخصصه اثر كبير على نوعية المرشحين المتقدمين للوظيفة.

الجامعات و المعاهدات : تعتبر مصدر أساسي في توفير العمال بالمؤهلات العلمية المطلوبة واللازم توفرها لدى العام.

مكاتب التوظيف : تعتبر الوعاء لطالب العمل، حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من العدد الكبير من المسجلين لدى مكاتب العمل الحكومية او الخاصة . فهناك طالبي العمل لأول مرة (خريجي المعاهد والجامعات، المنقطعين عن الدراسة) او طالبي العمل الذين لديهم خبرات سابقة.

ويمكن ان نلخص العلاقة في الشكل الموالي :

الشكل رقم : 01-10 العلاقة بين آليات الاستقطاب و أداء العاملين



المصدر : من أعداد الطالبين بالاعتماد على الادبيات المتعلقة بالمتغيرين

من خلال الشكل يمكننا ان نستنتج بأن مخرجات الاستقطاب هي المادة الخام التي يبنى على اساسها اداء العاملين وبالتالي هي عامل اساسي في عملية تقييم ادائهم . ومن الضروري معرفة مدى تأثيرها على الاداء (وهو موضوع دراستنا).

المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول آليات الاستقطاب و أداء العاملين

سنتطرق في هذا المبحث الى مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، اعتمدنا عليها في اعداد بحثنا.

المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية

1- دراسة :إبراهيم احمد ابكر الروديني ومحمد خيرى محي الدين مقال بعنوان -كفاءة إدارة الموارد البشرية في استقطاب العاملين بمؤسسات القطاع الخاص دراسة حالة في الشركة المتحدة للبيع بالتقسيط المحدودة (احدي شركات عبد الطيف جميل) بجدة، المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، المجلد الخامس، العدد 14 أغسطس 2019 .

هدفت هذه الدراسة الى قياس وتقييم مستوى الأداء والاستقطاب في المؤسسة، ومناقشة بيئة المنظمة وعلاقتها بالاستقطاب ومناقشة فاعلية النظم الادارية المحفزة للاستقطاب .
تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستبيان لجمع المعلومات، شملت عينة الدراسة على 100 موظف من المؤسسة.

تم الاستخلاص النتائج التالية : الشركة توفر كل من المعلومات والأدوات للقيام بمهام وتقديم الحوافز للمستقطبين الجدد إدارة الموارد البشرية تحقق مكاسب باستقطابها للكفاءات ؛ بنجاح إدارة الموارد البشرية في إدارة عمليات الاستقطاب كانت بنسب متفاوتة.

تبين لنا ان هذه الدراسة لم تدرس تأثير مصادر الاستقطاب بنوعيه سواء داخلي او خارجي على أداء العاملين و انما ركزت على عملية الاستقطاب في حد ذاتها . مع وجود اليات واضحة في استقطاب العاملين وكذلك تقديم الحوافز والاهتمام بالمستقطبين ورفع كفاءتهم.

2- دراسة : أحمد سمير نايف نعمان الثابت و أحمد جاسم الجميلي، مقال بعنوان "استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية -دراسة ميدانية في جامعة ديالى- " مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني عشر، العدد38، الفصل الاول، جامعة ديالى، العراق، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري في الجامعات الحكومية، وذلك من خلال البحث في حجم، نوعية وكفاءة الاداء وسرعة الانجاز وتبسيط الاجراءات.
تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستبيان لجمع المعلومات، شملت عينة الدراسة على 116 موظف من الجامعة وتم استرجاع 83 استمارة. تمت معالجة البيانات ببرنامج SPSS.
توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأداء المورد البشري وان استخدام التكنولوجيا سيؤدي الى تحسين ورفع مستويات الاداء من حيث السرعة ودقة الانجاز وتبسيط العمل.

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

نلاحظ ان الدراسة السابقة ركزت على الاستقطاب الالكتروني وان استخدامه يؤدي الى تحسين ورفع مستويات الاداء من حيث السرعة ودقة الانجاز وتبسيط العمل.

3-دراسة: بلقايد إبراهيم وبوري شوقي بعنوان- علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية، بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، العدد17، السداسي الثاني، 2017.

هدفت الدراسة الى تحديد حاجات الافراد باختيار الحوافز الملائمة والتي من شأنها ان ترفع من مستوى أداء العاملين وقصد تحفيز المورد البشرية تسعى المؤسسة الى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستبيان لجمع المعلومات، شملت عينة الدراسة على 20 موظف من المؤسسة.

تم الاستخلاص النتائج التالية : تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة ؛ ان عملية التحفيز لا يمكن ان تحقق الا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز ؛ ان التحفيز يلعب دورا مهم في الأداء الا ان هناك عوامل اخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل للمؤسسة. نلاحظ ان هذه الدراسة ركزت على المتغير التابع أداء العاملين مشيرة الى ان الترقية مصدر من مصادر الاستقطاب وباعتبارها من المحفزات لرفع الأداء فقط.

4- دراسة: شفاء كرو بعنوان دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود بسوريا رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016. هدفت الدراسة الى معرفة أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في المنظمات ودورها في تعزيز والرفع من أداء العاملين.

تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات، حيث اشتملت عينةالدراسة على 70 موظفا من العاملين والمدراء في شركة جود.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : ان الاداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الاكبر يرجع الى: تحليل وصميم الوظائف ؛ مشاركة العاملين ؛ تقييم الأداء ؛ تخطيط الموارد البشرية ؛ استقطاب وتعيين الموارد البشرية ؛ تحفيز وتدريب وتطوير الموارد البشرية ؛ وان هذه الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

نلاحظ ان الدراسة أشارت الى ان أداء العاملين يتاثر باستقطاب الموارد البشرية أي ان أي الزيادة او النقصان في عملية الاستقطاب يؤثر على مستوى التحسن او التراجع في أداء العاملين.

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

5- دراسة : طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت- ، رسالة ماجستير (غير منشورة)،نخصص تسويق، جامعة وهران 2 الجزائر، 2015.

هدفت الدراسة الى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة انتاج الكهرباء بتيارت.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ عدد افراد العينة 189 عاملا من أصل 230 عاملا في الشركة، تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان كما استعملت البطاقة الفنية للشركة لتحديد مدى اعتمادها على التكنولوجيا الجديدة تمت معالجة البيانات ببرنامج spss نسخة 17.00.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في شركة انتاج الكهرباء بتيارت عامل محفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه ؛ توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة انتاج الكهرباء بتيارت.

لاحظنا انه يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي ؛ لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس وعدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة الوظيفية.

6- دراسة ميرفت محمد بيان الغلابي بعنوان-علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، 2015.

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى تأثير معايير الاستقطاب للموارد البشرية في البنوك التجارية وتحديد مستوى توفر الميزة التنافسية في البنوك التجارية بقطاع غزة وإبراز العلاقة الموجودة بين تحليل الوظيفة واستقطاب الموارد البشرية والحصول على ميزة تنافسية، وجوانب هذه العلاقة، التعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية الاستقطاب في البنوك التجارية وعلاقة ذلك بالميزة التنافسية للبنك. معرفة مستوى اتجاهات الباحثين نحو متغيرات الدراسة ذات الصلة باستقطاب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب الاستبيان لجمع البيانات، حيث اشتملت عينة الدراسة على 200 موظفا من البنوك التجارية بمحافظة غزة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : أن هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية ولتوفر الميزة التنافسية في البنوك التجارية بقطاع غزة ؛ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي المؤهل العلمي، التخصص) ؛ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).

نلاحظ ان هذه الدراسة ركزت على الاستقطاب الداخلي فقط مبرزة ان الاستقطاب هو العامل المؤثر بشكل كبير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتباره مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

7- دراسة : بن منصور رفيقة بعنوان -الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين القطاع الخاصدراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، رسالة ماجستير(فير منشورة)، علم الاجتماع -تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية خاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها. حيث تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الذي مفاده : ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص ؟ تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستبيان لجمع المعلومات، شملت عينة الدراسة على 53 عامل بالمؤسسة من مجتمع الدراسة 265 عامل.

تم الاستخلاص مجموعة من النتائج أهمها : ان هناك علاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي؛ ان العمال لديهم سلوك سلبي اتجاه مؤسساتهم وذلك راجع الى عدم حصولهم على اشباع رغباتهم الكافية لزرع الرغبة في العمل تدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة ؛ اداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل. لاحظنا ان الدراسة اهتمت بالمتغير التابع أداء العاملين مع الاشارة الى ان الترقية مصدر من مصادر الاستقطاب، حيث اعتمدت الترقية بسبب الكفاءة بدلا من الترقية عن طريق الاقدمية كمؤثر مباشر في تحسين أداء العاملين.

8- الدراسة احمد عريقات، ناصر جردات ومحمود العتيبي، مقال بعنوان دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية -بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - مجلد العاشر - العدد الثاني، 2010 .

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير إجراءات عملية الاستقطاب والتعيين التي يستخدمها بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني على تحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمة لدى البنك ودورها في تعيين أفضل الموظفين.

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، حيث اشتملت الدراسة على 1700 موظفا في بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني واختيرت عينة 54 موظفا.

استخلصت الدراسة النتائج التالية : ان سياسية البنك اعتمادات على مصدرين في الاستقطاب على وكالات التوظيف والجامعة معتمدا على الخبرة في هذا المجال ومركزا على عنصر التجديد والابتكار في خدمة العملاء ونوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

لمسنا ان الدراسة ركزت على مصادر الاستقطاب الخارجي مهمله المصادر الاستقطاب الداخلية باعتبارها احد المصدرين المؤثرين في الميزة التنافسية.

9- دراسة : زياد يوسف المعشر وصلاح الدين حسين الهيثي مقال بعنوان- تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية- ، مجلة جامعة دمشق، المجلد20، العدد الاول، 2004.

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وعلاقته بالنتائج المتحقق والاداء، حيث صيغت الإشكالية التالية : هل توجد علاقة بين استقطاب موظفي الإدارة العليا وبين مستوى الأداء في المنصب ؟

استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة التي بلغت 120 من كبار الموظفين الذين يشغلون منصب امين عام وزارة او امين عام ديوان او مناصب مدير عام دائرة ونوابهم ومساعدتهم. تم التوصل الى النتائج التالية : ان مستوى الأهمية لأبعاد متغيرات الدراسة كانت تتراوح بين مستوى عالي ومتوسط، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات بعد الاستقطاب في وظائف الإدارة العليا وبعد الأداء. ركزت الدراسة على تأثير مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجي معا على الأداء الوظيفي وتوصلت الى انه يمكن ان تكون مصادر الاستقطاب الداخلية افضل من المصادر الخارجية في الأداء.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية

1- دراسة : روشام بن زيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في الشركات التجارية دراسة تطبيقية في شركة سونلغاز - التوزيع مديرية ريفي - بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر، المجلد 03 رقم 03 ، سبتمبر 2017 .

هدفت الدراسة الى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ومعرفة مدى توفره والنمط السائد بها . وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان في جمع المعلومات والذي وزع على 80 عاملا، واستخدم برنامج spss لتحليل البيانات. اظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة ايجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز. لاحظنا ان الدراسة ركزت على الالتزام الاخلاقي كنمط من انماط الالتزام التنظيمي وكونه الاكثر تأثيرا في المؤسسة وهو ما أكدته نتائج الدراسة.

2- دراسة : Eddy Madiono Sutanto & Milly Kurniawan ، تأثير الاستقطاب و استبقاء الموظفين و علاقات العمل على أداء العاملين في صناعة الباتيك في مدينة سولو باندونيسيا، المجلة الدولية للأعمال والمجتمع ، المجلد 17 رقم 2 ، 2016 .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما اذا كان هناك تأثير لكل من اجراءات الاستقطاب، الاحتفاظ بالعاملين و علاقات العمل على أداء العاملين في صناعة الباتيك في سولو بمنطقة جاوة الوسطى باندونيسيا. اعتمد الباحثون على البحث الكمي مع فحص العلاقات بين المتغيرات، اشتملت العينة على 375 موظف من قسم الانتاج في شركتي الغزل و النسيج في الباتيك بسولو. خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : ان الاستقطاب و الاحتفاظ بالموظفين لهما تأثير كبير على أداء الموظف من خلال علاقات العمل ؛ و كون التوظيف يؤثر بشكل كبير على علاقات العمل من خلال استبقاء الموظف.

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

نلاحظ ان الدراسة ركزت على ان أداء العاملين مرهون بعملية الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين لهما تأثير كبير على أداء الموظف من خلال علاقات العمل. ولم تبرز تأثير دور البات الاستقطاب في هذه الدراسة.

3- دراسة : Akuamoah Worlanyo Saviour, Amedagbui Kofi, Buabasah Daniel Yao Letsa & Agbozoseph Kafui، تأثير ممارسات التوظيف و الاختيار الفعالة على الأداء التنظيمي - دراسة حالة بجامعة غانا- المجلة العالمية للإدارة و بحوث الاعمال الادارة و التنظيم المجلد 16، العدد 11، 2016 .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات الاستقطاب و الاختيار الحالية في جامعة غانا . اعتمد الباحثون المنهج الوصفي، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، اشتملت العينة على 300 موظفا من الجامعة . وقد توصلت الدراسة الى أن التدابير المتخذة كانت فعالة في اختيار الموظفين للجامعة، ان تعيين الموظفين واختيارهم يحدد بشكل كبير أداء المنظمة.

لاحظنا ان الباحثين ركزوا على المتغيرين المستقلين و ان تعيين الموظفين واختيارهم يحدد إلى حد كبير أداء المنظمة ومن الأهمية بمكان أن ترغب المنظمات في تحقيق أهدافها.

4- دراسة : Joy O.Ekwoaba,Ugochukwu.U.Ikeije & Ndubuisi Ufoma، أثر معايير الاستقطاب والانتقاء على السلامة التنظيمية، المجلة العالمية لإدارة الموارد البشرية، المجلد 13، رقم 2 ، مارس 2015.

هدفت هذه الدراسة الى البحث في مدى تأثير معايير التوظيف والاختيار على الاداء في بنك الاخلاص بمدينة لاجوس بنيجيريا . وقد اعتمد الباحثون البحث المسحي وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، حيث اشتملت العينة على 132 موظفا من مختلف اقسام البنك فرع لاغوس، تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي والاستنتاجي واستخدم مربع كاي لاختبار العلاقات.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية : معايير الاستقطاب والاختيار لها تأثير كبير على أداء المنظمة ؛ وكلما كانت معايير الاستقطاب والاختيار أكثر موضوعية كان أداء المؤسسة أفضل.

لمسنا ان هذه الدراسة ركزت على المتغيرين واعتبرت ان الاستقطاب الخارجي والاختيار يؤثران مباشرة على الأداء فكلما كانت معايير الاستقطاب والاختيار أكثر موضوعية كان أداء المؤسسة أفضل.

5- دراسة : Emelia Ohene Afriyie, George Abaka Blankson، تأثير ممارسات الاستقطاب والاختيار على أداء الفنادق الصغيرة والمتوسطة في منطقة أوسو كلوتي الفرعية لمدينة أكرا الكبرى، مجلة دراسات الدول النامية، المجلد 3، العدد 11 ، 2013.

حققت الدراسة في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الفنادق الصغيرة والمتوسطة في جمعية أوسو كلوتي الفرعية للمدينة الكبرى في أكرا في غانا . وقد تم استخدام منهج المسح الوصفي للدراسة. تم توظيف تقنيات أخذ العينات العشوائية الطبقية والبسيطة لعينة مدروسة مقدرة ب : 200 عاملا في الفنادق.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية : كانت النتيجة الرئيسية أن العلاقات بين أداء الفنادق وممارسات الاستقطاب والاختيار كانت تشير إلى وجود تأثير ضعيل بعض الشيء ولكن إيجابي لعمليات الاختيار على عروض الفنادق ؛ هناك علاقة إيجابية واضحة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

وجدنا ان هذه الدراسة اهتمت بالدور الذي تلعبه ممارسات ادارة الموارد البشرية بصفة عامة في تنمية اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعينة ولانتقال من الاقتصاد التقليدي في غانا الى الاقتصاد الحديث بصفة عامة.

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

من خلال الدراسات السابقة لمسنا انما اهتمت بشكل كبير بمصادر الاستقطاب الداخلي و تأثيره . وركزت على الترقية بشكل كبير لما لها من تأثير على أداء العاملين باعتبارها تساهم بشكل كبير في منع دوران العمالة و المحافظة على الادمغة والمعرفة الضمنية لديهم . واعتبرت ان الاستقطاب و تقييم الأداء اهم وظيفيتين في إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم :01-06 المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2004 إلى 2019، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية : السعودية، العراق، الجزائر، سوريا، فلسطين، الاردن، اندونيسيا، غانا، نيجيريا	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة بريد الجزائر ورقلة (الجزائر).	من حيث الزمان والمكان
اغلب الدراسات اعتمدت على عينات عشوائية تراوح عددها ما بين 20 و 375 عاملا او موظفا	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي العمال بمختلف رتبهم و أصنافهم في المؤسسة محل الدراسة . والتي بلغ عددها 100 عامل	من حيث العينة
اعتمدت اغلب الدراسات على المنهج الوصفي و استخدمت الاستبيان كأداة جمع للبيانات ما عدا دراسة اجنبية واحدة استخدمت البحث الكمي	اعتمدنا على المنهج الوصفي وحاولنا اسقاط ما جمعناه من مفاهيم على ارض الواقع من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات	من حيث المنهج المتبع في الدراسة
تنوعت المؤسسات بين القطاع الخاص و القطاع العمومي (اداري، تجاري، صناعي، خدماتي، علمية)	تعتبر المؤسسة محل الدراسة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات عديدة منها : بيئة المنظمة، النظم الادارية المحفزة للاستقطاب، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الانواع المختلفة للحوافز، الممارسات الحديثة HRM، الميزة التنافسية، الاستقرار الوظيفي، الاجراءات المختلفة لعملية الاستقطاب،الاتزان التنظيمي،اجراءات التوظيف، الاحتفاظ بالعاملين، علاقات العمل، اداء العاملين ومستوياته .	بنينا دراستنا على متغيرين هما : آليات الاستقطاب كمتغير مستقل(الترقية، النقل، مكاتب التوظيف، الجامعات والمعاهد، الاعلان) ثم تقييم اثرها على أداء العاملين كمتغير تابع	من حيث المتغيرات
هدفت اغلب الدراسات السابقة الى قياس و تقييم مستوى الاداء وذلك من خلال دراسة تأثر المتغيرات المستقلة عليه. وهدفت دراستين باللغة العربية لقياس مدى تأثر عملية الاستقطاب على تحقيق الميزة التنافسية. بينما هدفت دراستين باللغة الاجنبية الى قياس مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية ومعايير التوظيف والاختبار على الاداء التنظيمي ككل .	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير آليات الاستقطاب على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال عمليات الاستقطاب المختلفة في المؤسسة	من حيث الهدف

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تكمّن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها :
- ساهمت في ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل آليات الاستقطاب والمتغير التابع أداء العاملين؛
 - ساعدت في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة الاشكالية وفروض الدراسة والتعمق في الموضوع؛
 - ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
 - الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال لنا في إعداد المنهجية المتبعة؛
 - ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة؛
 - المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
 - الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكننا من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل ركزنا على ماهية الاستقطاب والمتمثلة في انه مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى البحث واجتذاب أكفاء الأفراد مما يحقق التوافق بين اهداف المنظمة والعاملين . تقع مسؤولية الاستقطاب على حسب نوعية المؤسسة سواء كنت كبيرة تقوم بها ادارة الموارد البشرية اوصغيرة يقوم بها مكاتب التوظيف وان عملية الاستقطاب تمر بمراحل أولا مرحلة تخطيط القوى وطلبات المديرين وتحديد الوظائف الشاغرة وتحليل وتوصيف الوظائف وتأتي عملية الاستقطاب بمختلف مصادرها الاستقطاب الداخلي (الترقية، النقل، الموظفون السابقون) الاستقطاب الخارجي (مكاتب التوظيف، الجامعات والمعاهد، الإعلان) وهو محور دراستنا.

وعرجنا الى أداء العاملين حيث يمكننا القول بأن الأداء هو مخرجات مجهود العاملين من أجل الوصول الى الاهداف المحددة بكفاءة وفعالية وفي ظل توفر عناصر معينة في وقت محدد . يتأثر بعاملين وهما العوامل الداخلية (العنصر البشري، بيئة العمل) والعوامل الخارجية (بيئة اجتماعية، اقتصادية، سياسية)، وان له بعدين تنظيمي واجتماعي . عرفنا تقييم أداء العاملين على انه عملية رقابية تعتمد على المؤسسة لقياس فعالية وكفاءة أداء الموارد البشرية ومدى تطابقها مع تحقيق أهدافها المسطرة . وان مؤشرات تقييم الأداء هي : التكلفة، الجودة، الزمن والانجاز . وان هناك طرق تقييم للاداء تقليدية منها : (طريقة الترتيب ؛ طريقة المقارنة المزدوجة ؛ طريقة التوزيع الاجباري طريقة التدرج) وطرق حديثة منها الادارة بالأهداف، تقييم الاحداث الحرجة، القوائم المرجعية، التقرير المكتوب ومقياس الاختبار الالزامي (الاجباري) . كما ان لتقييم أداء العاملين مجموعة من الابعاد متمثلة في كمية العمل، جودة العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة.

كما تم تحليل الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بناء دراستنا هذه واهم النتائج التي توصلت لها، ثم اجرينا مقارنة بين دراستنا الحالية ومختلف الدراسات وبماذا تتميز عنها . سنحاول من خلال دراستنا التطبيقية التطرق الى أثر ابعاد مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية على ابعاد تقييم الأداء . واسقاطها على ارض الميدان.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر آليات
الاستقطاب على أداء العاملين
بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

تمهيد :

في هذا الفصل سنحاول اسقاط ما جمعناه من معلومات في الفصل الأول، وتطبيقها في ارض الواقع في مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية بورقلة.

حيث سنقوم بالتعرف على تأثير آليات الاستقطاب الداخلي والخارجي على اداء العاملين، من خلال دراسة اداء العاملين الذين كانوا يعملون في المؤسسة في اطار جهاز المساعدة على الادمج المهني ثم تم ادماجهم في المؤسسة كموظفين استقطاب داخلي - باعتبارها ترقية (ترفيغ) من منصب الى آخر- وأداء العاملين الذين تم توظيفهم بشكل مباشر من خارج المؤسسة (استقطاب خارجي).

المبحث الاول : طريقة و ادوات الدراسة

في هذا المبحث سنحاول تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع، قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول الى الحقائق والنائج، واسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع في مؤسسة بريد الجزائر. وسنتعرف على الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها وكذا مجال اجرائها.

المطلب الاول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

سننظر في هذا الجزء الى الطريقة او الاسلوب المتبع في دراستنا هذه، حيث نعرض جميع المعلومات المرتبطة بالمجتمع ومختلف جوانبه.

الفرع الاول : منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول الى النتائج والأهداف، فالمنهج يعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين للتعرف على اسبابها وتقديم الحلول المناسبة. اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها. وذلك من خلال استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما :

- **المصادر الثانوية :** و تتمثل في الكتب و المراجع العربية والأجنبية، المقالات و كذا الابحاث اضافة الى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- **المصادر الأولية :** وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة عن طريق طرح الإستبيان على عمال المديرية الولائية لبريد الجزائر بورقلة، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي **spss** نسخة **22** إضافة إلى مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين من أجل توضيح الاستبيان والغرض منه وجمع معلومات اخرى تتعلق بدراستنا.

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة و المتمثل في عمال المديرية الولائية للبريد بولاية ورقلة.

أولا - مجتمع و عينة الدراسة :

ويتكون من العاملين في المديرية الولائية للبريد بورقلة، الذين والبالغ عددهم **378** عامل تم توظيفهم مباشرة او بعد

الاستفادة من برنامج الادمج المهني **DAIP**.

1- التعريف بالمديرية الولائية لبريد الجزائر بورقلة : هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي صناعي تجاري التي كانت تسير وفق احكام الامر رقم **75-89** المؤرخ في : **30** ديسمبر **1975** كانت تعمل على رفع مستوى الاستثمار بهدف مواجهة المنافسة الخارجية والمساهمة في الإقتصاد الوطني والاندماج في إقتصاد السوق وقد تم إعادة هيكلتها سنة **2003** بموجب أحكام القانون الصادر بتاريخ **05** أوت **2000** المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية . وانطلاقا من هذا الاخير

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

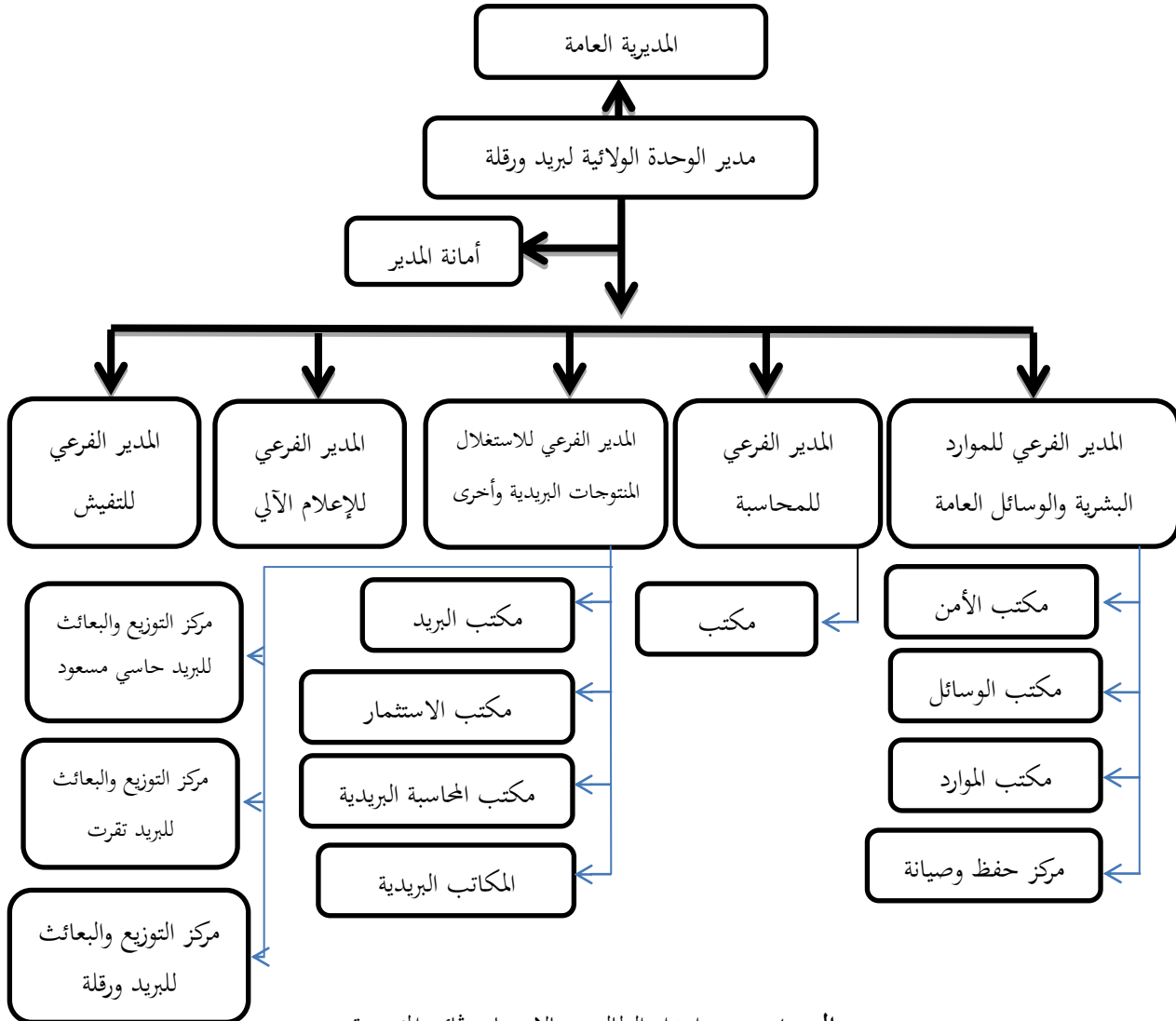
وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في : 2002/01/14 المتضمن انشاء مؤسسة "بريد الجزائر" اصبحت مؤسسة مستقلة لا تخضع للسلطة المركزية . وتمثل مهامها في :

- تقديم الخدمات العمومية بأقل تكاليف و احسن الخدمات؛
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث و تطوير الاستثمار؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة اليها لصالح الخزينة العمومية؛
- القيام بكل النشاطات الملحقة و التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الامر بالنشاطات المرابطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير .

الوحدة الولائية للبريد بورقلة : هي احدى فروع مؤسسة بريد الجزائر، تشرف على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز عبر تراب الولاية، البالغ عددها 64 مكتب موزعة على مختلف دوائر وبلديات الولاية . وتختلف في تصنيفها من درجة 01 الى درجة 04 على حسب حجم العمل، عدد العمليات المنجزة في المكتب على حسب الكثافة السكانية التي تتبع للمكتب.

- الهيكل التنظيمي :

الشكل رقم :02-01 الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد بورقلة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

2- جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP : هو أحد البرامج التي اعتمدها الدولة من أجل توفير مناصب شغل وإكسابهم خبرة، قبل توظيفهم، أنشئ بالمرسوم التنفيذي رقم : 128-08 المؤرخ في : 2008/04/23 .

تشرف عليه وزارة التشغيل والعمل والضمان الاجتماعي، وتسييره من مهام الوكالة الوطنية للتشغيل بالتعاون مع مديريات التشغيل الولائية، فيه عدة فئات نوضحها في الجدول الموالي :

الجدول رقم : 01-02 : جدول توضيحي لجهاز المساعدة على الادماج المهني

الامتيازات	مدة العقد	شروط الواجب توفرها في طالب العمل	الفئة
الاجرة 10000 دج للتقني سامي 15000 دج لمستوى ليسانس فما فوق ؛ التأمين على عاتق الدولة .	01 سنة قابلة للتجديد في المؤسسات العمومية ذات طابع الاقتصادي والمؤسسات الخاصة ؛	تقني سامي - DEUA ليسانس - ماستر - ماجستير-دكتوراه	CID
الاجرة 8000 دج ؛ التأمين على عاتق الدولة .	03 سنوات قابلة للتجديد في الادارات العمومية .	مستوى ثانوي ؛ خريجي التكوين المهني (اقل من تقني سامي) .	CIP
الاجرة 12000 دج ؛ التأمين على عاتق الدولة ؛ الورشات تنشئها هيئات خاصة	06 أشهر قابلة للتجديد مرة واحدة	اقل من مستوى ثانوي ؛ بدون مستوى .	CFI
الاجرة 10000 دج للتقني سامي + مساهمة المؤسسة المستخدمة ؛ 12000 دج لمستوى ليسانس فما فوق + مساهمة المؤسسة المستخدمة ؛ التأمين على عاتق المؤسسة المستخدمة .	03 سنوات غير قابلة للتجديد	تقني سامي - DEUA ليسانس - ماستر - ماجستير-دكتوراه	CID
الاجرة 8000 دج + مساهمة المؤسسة المستخدمة ؛ التأمين على عاتق المؤسسة المستخدمة .		مستوى ثانوي ؛ خريجي التكوين المهني (اقل من تقني سامي) .	CIP

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على المراسيم التنفيذية : 128-08 المؤرخ في : 2008/04/23 ، رقم 105-11

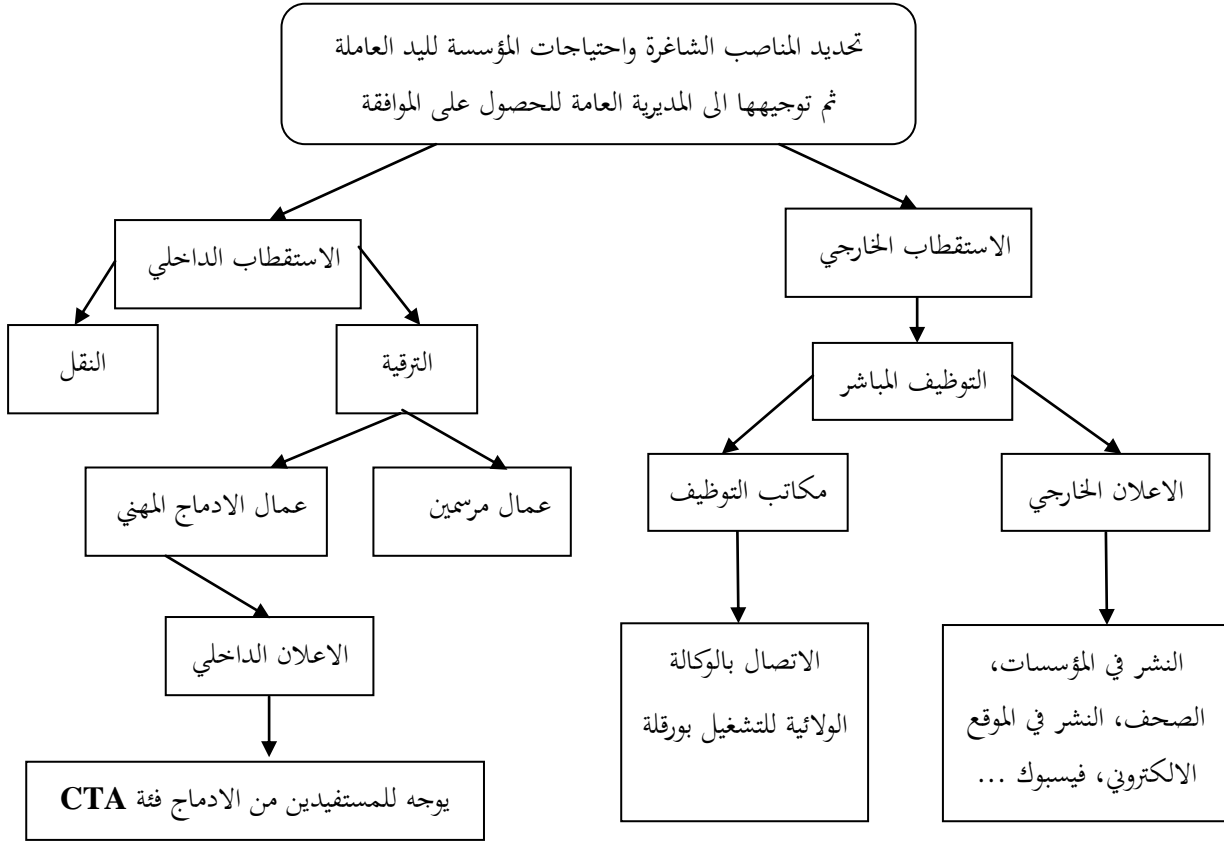
المؤرخ في : 2011/03/06 ، 142-13 المؤرخ في : 2013/04/10

ثانيا- اجراءات الاستقطاب في المديرية الولائية للبريد بورقلة :

تعتمد اجراءات الاستقطاب في المديرية الولائية لبريد الجزائر بورقلة آليتي الاستقطاب الداخلي والخارجي في كل مرة على حسب المعايير التي تضعها ومواصفات الوظائف الشاغرة . و يمكن توضيحها في الشكل الموالي :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

الشكل رقم : 02-02 اجراءات الاستقطاب في مؤسسة بريد الجزائر بورقلة



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات من المؤسسة

يوضح الشكل السابق انه في حالة التوظيف المباشر يتم استخدام اسلوب الاعلان الخارجي اما في حالة التوظيف عن طريق الادمج المهني يتم استخدام الاعلان الداخلي لان العمال في اطار الادمج المهني اصلا يعتبرون ضمن عمال المؤسسة.

ثالثا- طريقة اختيار العينة : تم اختيار العينة بحيث تكون تتوفر فيها طريقتي الاستقطاب المذكورة سابقا، بحيث وقع الاختيار على المديرية الولائية للبريد بورقلة وبلغ عددهم **100** عامل مقسمين بين العمال الذين تم توظيفهم مباشرة والعمال الذين تم توظيفهم بعد استفادتهم من جهاز المساعدة على الادمج المهني .
قمنا بتوزيع **100** استبيان على عمال المديرية الولائية للبريد عبر تراب الولاية، وحرصنا على استرجاع أكبر عدد منها، حيث بلغ عدد الاستبيانات المستردة **98** استبانة منها **04** ملغاة و الباقي صالحة للتحليل، أي ما يعادل $100/94 = 0.73$ أي **94%** من الاستبيانات الموزعة على افراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

الجدول رقم : 02-02 الاحصائيات الخاصة بمجموع استمارات الاستبيان

الاستبيانات		البيان
النسبة	العدد	
100 %	100	عدد الاستبيانات الموزعة
98 %	98	عدد الاستبيانات المسترجعة
02 %	02	عدد الاستبيانات التي لم يتم الاجابة عليها
04 %	04	عدد الاستبيانات الملغاة
94 %	94	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر : من اعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات

الفرع الثاني : وصف لخصائص عينة الدراسة

تم توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية و المتمثلة في : الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية وطريقة الحصول على المنصب المشغول، بالإضافة إلى كيفية العلم بوجود المنصب.

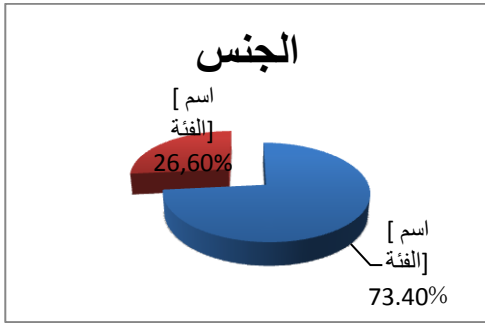
أولا : الجنس

الشكل :02-03 يوضح توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب الجنس

الجدول :02-03 يوضح توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب الجنس



المتغير	الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التراكمي
الجنس	ذكور	69	73.4 %	73.4
	إناث	25	26.6 %	100.0
	المجموع	94	100 %	

المصدر: من مخرجات spss

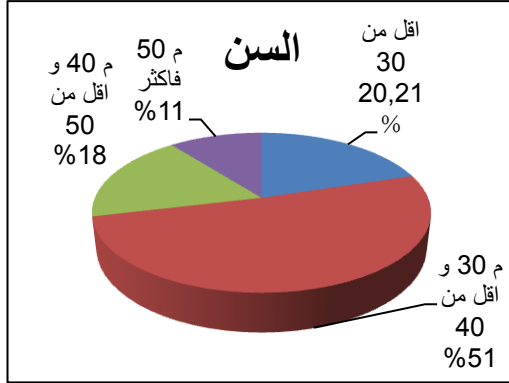
يتضح في الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (73.3 %) في حين بلغت نسبة الإناث

(26.6%) من مجموع أفراد العينة ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

ثانيا: العمر :

الشكل 02-04 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



الشكل 02-04 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

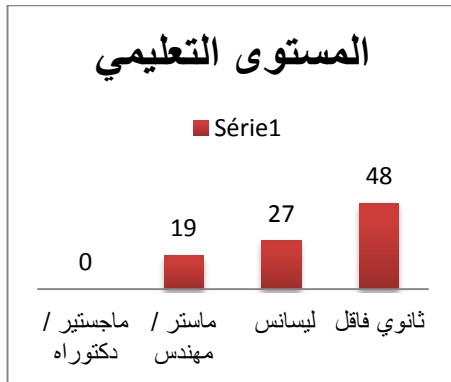
المتغير	الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التراكمي
العمر	أقل من 30	19	20.2	20.2
	30- أقل من 40	48	51.1	71.3
	40- أقل من 50	20	21.3	92.6
	50 فأكثر	7	7.4	100.0
	المجموع	94	100 %	

المصدر: من مخرجات spss

يتضح في الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تراوحت اعمارهم ما بين 30 و 40 سنة ثم تليها فئة الذين تراوحت اعمارهم ما بين 40 و 50 سنة، اي ان العينة يغلب عليها الطابع الشبابي.

ثالثا: المستوى التعليمي

الشكل 02-05 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الشكل 02-05 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التراكمي
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	52	55.3	55.3
	ليسانس	27	28.7	84.0
	ماجستير / مهندس	15	16.0	100.0
	ماجستير / دكتوراه	0	0	
	المجموع	94	100 %	

المصدر: من مخرجات spss

يلاحظ من خلال بيانات الشكل أعلاه ان المستوى الاعلى تركز في فئة التقنيين وهذا يرجع الى طبيعة العمل في

المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

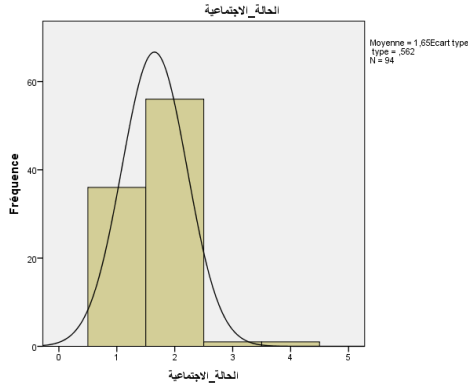
رابعا: الحالة الاجتماعية

الشكل 02-06 يوضح توزيع أفراد عينة

الجدول رقم : 02-06 يوضح توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المتغير	الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التراكمي
الحالة الاجتماعية	أعزب	36	38.3	38.3
	متزوج	56	59.6	97.9
	أرمل	1	1.1	98.9
	مطلق	1	1.1	100.0
	المجموع	94	% 100	

المصدر: من مخرجات spss

يلاحظ من خلال بيانات الشكل أعلاه ان المستوى الاعلى تركز في فئة المتزوجين بنسبة %59.6 ثم فئة العزاب بنسبة %38.3.

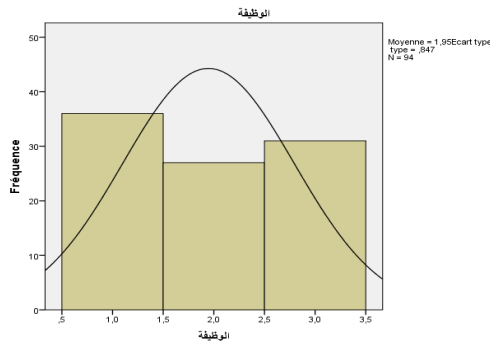
خامسا: الوظيفية

الشكل 02-07 يوضح توزيع أفراد عينة

الشكل 02-07 يوضح توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب الوظيفية

الدراسة حسب الوظيفية



المتغير	الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التراكمي
الوظيفية	إطار	36	38.3	38.3
	تقني	27	28.7	67.0
	عامل تنفيذ	31	33.0	100.0
	المجموع	94	% 100	

المصدر: من مخرجات spss

يلاحظ من خلال بيانات الشكل أعلاه ان المستوى الاعلى تركز في المستوى فئة الاطارات بنسبة %38.3 وهي اقل

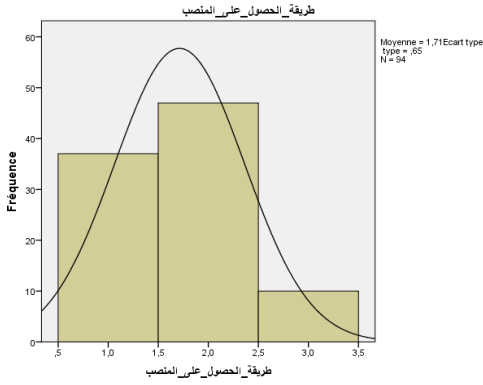
من مجموع نسبة التقنيين وعمال التنفيذ حيث بلغت نسبتهم معا %58.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

سادسا : طريقة الحصول على المنصب الحالي

الشكل 02-08 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طريقة الحصول على المنصب الحالي

الشكل 02-08 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طريقة الحصول على المنصب الحالي



المتغير	الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التراكمي
طريقة الحصول على المنصب	عن طريق الادماج المهني	37	39.4	39.4
	توظيف مباشر	47	50.0	89.4
	ترقية	10	10.6	100.0
	المجموع	94	% 100	

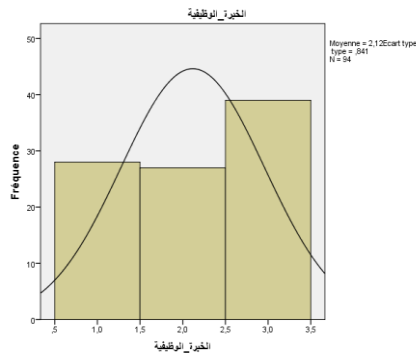
المصدر: من مخرجات spss

يلاحظ من خلال بيانات الشكل أعلاه ان النسبة الاعلى لافراد العينة تم توظيفهم بشكل مباشر بنسبة 50% ثم تليها الفئة التي تم توظيفها عن طريق برنامج الادماج المهني بنسبة 39.4% والباقي عن طريق الترقية بنسبة 10.6%.

سابعا : الخبرة الوظيفية

الشكل 02-09 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الشكل 02-09 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



المتغير	الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التراكمي
الخبرة الوظيفية	اقل من 05 سنوات	28	29.8	29.8
	من 05 - 10 سنوات	27	28.7	58.5
	أكثر من 10 سنوات	39	41.5	100.0
	المجموع	94	% 100	

المصدر: من مخرجات spss

يلاحظ من خلال بيانات الشكل السابق ان المستوى الاعلى تركزت الفئة التي بلغت سنوات خبرتها أكثر من 10 سنوات بنسبة 41.5% ثم تقاربت بين فئتي الاقل من 05 سنوات والفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين 05 و 10 سنوات بنسبة 29.8% و 28.7% على التوالي.

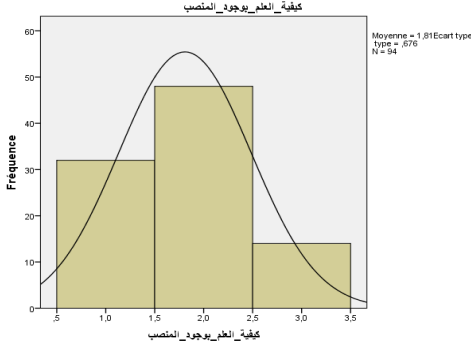
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

ثامنا : كيفية العلم بوجود منصب عمل في المؤسسة

الشكل 02-10 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب كيفية العلم بوجود منصب عمل

في المؤسسة



المتغير	الفئات	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التراكمي
كيفية العلم بوجود المنصب	اعلان داخلي	32	34.0	34.0
	اعلان خارجي	48	51.1	85.1
	طريقة اخرى	14	14.9	100.0
	المجموع	94	% 100	

المصدر: من مخرجات spss

من خلال بيانات الشكل السابق يمكن ان نلاحظ ان النسبة الاعلى كانت للذين علموا بوجود المنصب في المؤسسة عن

طريق الاعلان الخارجي بنسبة 51.1% ثم تليها نسبة الذين علموا بالمنصب من خلال الاعلان الداخلي قدرت ب 34%.

وهناك البعض من افراد العينة علموا بالمنصب بطرق اخرى (من خلال الاصدقاء او عمال المؤسسة او موقع المؤسسة الالكتروني).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة ومعالجة البيانات المجمعة من

الاستبيان.

الفرع الاول : أدوات الدراسة

أولا : أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان : تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، و تم اعداده عبر مجموعة من المراحل وهي كالاتي :

- تم اعداد استبيان أولي من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تصحيح الاخطاء بما يلائم موضوع الدراسة؛
- إعادة تصحيح الاستبيان وفقا لملاحظات المشرف؛
- طرح الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أجل معرفة آرائهم ونصائحهم حول موضوع الدراسة؛
- إعداد الاستبيان النهائي بعد التصحيح وأخذ بعين الاعتبار كل النصائح والإرشادات من طرف المشرف والمحكمين؛
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة حيث قمنا بتوزيع الاستبيان عن طريق الاستعانة برئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة، واستخدمنا ايضا الاستبيان الالكتروني.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

2- **المقابلة** : وذلك من خلال مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين لأجل توضيح الغرض من الدراسة حتى تكون هناك مصداقية إضافة إلى طرح بعض الأسئلة حول الموضوع.

ثانيا : وصف أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة التي أقيمت حول متغيرات الدراسة في مجال **استقطاب المورد البشري و أداء العاملين**، وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) و قد تكون من ثلاث محاور هي :

- **المحور الاول** : متعلق بالمعلومات الشخصية للمجيب و هي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية الوظيفية، طريقة الحصول على المنصب الحالي، الخبرة الوظيفية وكيفية العلم بوجود منصب العمل في المؤسسة.
 - **المحور الثاني** : تمحور هذا المحور على الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل آليات الاستقطاب وتضمن خمسة أبعاد وهي الترقية النقل، مكاتب التوظيف، الجامعات والمعاهد والإعلان .
 - **المحور الثالث** : وتضمن الاسئلة الخاصة بمتغير أداء العاملين، و تضمن ثلاثة أبعاد وهي حجم الأداء وسرعة إنجازه، جودة الأداء، المعرفة و الالتزام بمتطلبات الوظيفة .
- والجدولين التاليين يلخصان ذلك :

جدول رقم : 2-11 العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل "آليات الاستقطاب"

العدد	رقم العبارة
الاستقطاب الداخلي	
الترقية	(1، 2، 3، 4، 5)
النقل	(6، 7، 8، 9)
الاستقطاب الخارجي	
مكاتب التوظيف	(10، 11، 12، 13)
الجامعات و المعاهد	(14، 15، 16، 17)
الإعلان	(18، 19، 20، 21، 22)

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة

جدول رقم : 2-12 العبارات التي تقيس ابعاد المتغير التابع "أداء العاملين"

العدد	رقم العبارة
حجم الأداء و سرعة إنجازه	(1، 2، 3، 4، 5)
جودة الأداء	(6، 7، 8، 9)
المعرفة و الالتزام بمتطلبات الوظيفة	(10، 11، 12، 13، 14، 15، 16)

المصدر : من اعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

الفرع الثاني : صدق و ثبات أداة الدراسة

أولا : صدق أداة الدراسة

للتحقق من مصداقية الاستبيان قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على ستة محكمين و ذلك للتأكد من صدقها الظاهري، الملحق رقم (01) يوضح قائمة المحكمين وقد عدلت بعض البنود بعد أخذ الملاحظات المقترحة ليصبح الشكل النهائي للاستبيان مكون من (38) فقرة حول متغيرات الدراسة.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من الثبات الباطني للاستبيان قمنا بقياس ثبات مجمل الفقرات عن طريق معامل ألفا كرونباخ لأداء الدراسة حيث بلغ (0.839) و عليه تكون مقبولة للأغراض التحليل الإحصائي الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم : 2-13 معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.839	38

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 2-6 نلاحظ أن ألفا كرونباخ يقدر بـ 0.839 وهي أكبر من 0.62 أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان وتعتبر عن امكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى، أو بعبارة أخرى في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد، وفي نفس الظروف فإن 83% من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الاجابة.

الفرع الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة و هذه الأساليب هي :

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي و ذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- 3- مصفوفة الارتباط سيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة؛
- 4- تحليل الانحدار المتعدد و ذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 5- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

و استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي في دراستنا :

الجدول : 2-14 يوضح مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من اعداد الطالبتين

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة، قسم ذلك من خلال إيجاد :
- المدى : أكبر قيمة - أقل قيمة (5-1=4).

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

- ثم قسم المدى على عدد الفئات $5/4 = 0.8$ وبعد ذلك يضاف 0.8 الى الحد الأدنى للمقياس فتصبح مجالات المتوسط المرشح كالتالي :
- (1.00 - 1.80) قليل جدا؛
(1.81 - 2.60) قليل؛
(2.61 - 3.40) متوسط؛
(3.41 - 4.20) مرتفع؛
(أكبر من 4.20) مرتفع جدا.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال عملية جمع المعلومات و تحليلها باستخدام spss توصلنا الى النتائج التالية :

المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة

سنقوم بعرض مختلف النتائج التي توصلنا اليها من خلال تحليل الاستبيان و ذلك باستخدام برنامج spss

الفرع الاول : الاحصائيات الوصفية

بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ذي 05 درجات الذي سبق ذكره توصلنا الى النتائج التالية :

اولا : الاستقطاب الداخلي :

1- الترقية :

يظهر الجدول الموالي نتائج اجابات المستجوبين المتعلقة ببعء الترقية في مؤسسة بريد الجزائر، وهي كالتالي :

الجدول رقم : 2-15 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة حول بعء الترقية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يوجد نظام واضح وشفاف للترقية في المؤسسة	2.6809	1.13794	4	متوسط
02	الترقية هي احد أهدافك الوظيفية	4.0957	0.95116	2	مرتفع
03	يوجد تناسب بين مؤهلك العلمي و خبراتك و درجتك الوظيفية	2.8298	1.46382	5	متوسط
04	تعتبر الترقية فرصة لاكتساب مهارات جديدة	4.3085	0.60511	1	مرتفع جدا
05	تتوفر الوظيفة التي تم ترقيتك إليها على جميع الظروف الملائمة لأداء مهامك	2.8830	1.19007	3	متوسط
	المتوسط العام	3.3596	0.62050	--	متوسط

المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لفقرات بعد الترقية بلغ (3.35) بانحراف معياري (0.62) وقد احتلت الفقرة رقم (04) "تعتبر الترقية فرصة لاكتساب مهارات جديدة" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري (0,60) في حين جاءت الفقرة رقم (02) "الترقية هي احد أهدافك الوظيفية" في المرتبة الثانية بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0,95)، باعتبار الترقية حافز وألوية من اولويات الموظف . كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة وقد يعود ذلك إلى عدم وضوح نظام للترقية بين الموظفين هذا ادى باجابات افراد العينة الى الميل نحو الحياد.

من خلال اسئلة المقابلة وجدنا ان الترقية تتم في حالة شغور المنصب او التغيير في الهيكل التنظيمي او حسب المدة ترقية عمودية كل 10 سنوات وترقية افقية كل 3 سنوات. لكنها تتطلب موافقة المديرية العامة في الجزائر العاصمة.

2- النقل :

يظهر الجدول الموالي نتائج اجابات المستجوبين المتعلقة ببعد النقل في مؤسسة بريد الجزائر، وهي كالتالي :

الجدول رقم : 2-16 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول بعد النقل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
06	تهتم مؤسستك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2.3617	1.42822	4	قليل
07	يتوافق النقل بين المناصب مع الرغبات الشخصية للعامل	2.4787	1.30943	3	قليل
08	يتسبب السلوك السلبي للعاملين في النقل بين الوظائف	3.0426	1.28611	1	متوسط
09	يتم النقل بسبب تغير حجم العمل والمهام	2.9043	1.26210	2	متوسط
	المتوسط العام	2.6968	1.09672	--	قليل

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أنه قد احتلت الفقرة رقم (08) "يتسبب السلوك السلبي للعاملين في النقل بين الوظائف" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (2,69) بانحراف معياري (1.09) في حين جاءت الفقرة رقم (06) " تهتم مؤسستك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب" في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (2.36) و انحراف معياري (1.42)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جاءت اما بدرجة متوسطة او قليلة وقد جاء المتوسط العام لبعد النقل بدرجة قليلة قدرت ب : 2.69 هذا يعكس عدم الموافقة في اجابات افراد العينة وقد يعود ذلك إلى العمال غير راضين عن سياسة النقل داخل المؤسسة.

وهذا ما اثبتته اسئلة المقابلة حيث ان عملية النقل غير واضحة بسبب مركزية اتخاذ القرار. إذ انما تتم بعد ارسال الاقتراحات الى المديرية العامة للموافقة عليها وفي حالة الرفض تلغى الاقتراحات.(مثلا للنقل بين فرع ورقلة وفرع تقرت لا يتم الا بموافقة المديرية العامة بالجزائر العاصمة).

ثانيا : الاستقطاب الخارجي :

1- مكاتب التوظيف :

يظهر الجدول الموالي نتائج اجابات المستجوبين المتعلقة ببعد مكاتب التوظيف في مؤسسة بريد الجزائر، وهي كالتالي :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

الجدول رقم : 2-17 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول بعد مكاتب التوظيف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	تعتمد مؤسستك على عروض عمل في مكاتب التوظيف	3.7447	1.19979	1	مرتفع
11	توفر مكاتب التوظيف الجهد و الوقت على المؤسسة في استقطاب العمال	3.5638	1.24052	2	مرتفع
12	تساهم مكاتب التوظيف الحصول في الحصول على العمالة المطلوبة بسهولة	3.4362	1.39553	3	مرتفع
13	تساهم مكاتب التوظيف في استقطاب الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة	3.3617	1.45063	4	متوسط
	المتوسط العام	3.5266	1.08352	--	مرتفع

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لقررات بعد مكاتب التوظيف بلغ (3.52) بانحراف معياري (1.08) وقد احتلت الفقرة رقم (10) "تعتمد مؤسستك على عروض عمل في مكاتب التوظيف" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) بانحراف معياري (1,20) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة وهذا يعكس النظرة الايجابية لاجابات افراد العينة تجاه بعد مكاتب التوظيف وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مكاتب توظيف لربح الوقت في البحث عن العاملة وراجع الى الكفاءات المهمة. من خلال اجابات رئيس مصلحة المستخدمين اثبت ان مكاتب التوظيف تؤدي دور مهم في استقطاب الكفاءات في حالة اعتمادها كمصدر للاستقطاب بعد موافقة المديرية العامة بالعاصمة على الاستقطاب الخارجي غيرها.

2- الجامعات و المعاهد :

يظهر الجدول الموالي نتائج اجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الجامعات و المعاهد في مؤسسة بريد الجزائر، وهي كالتالي :

الجدول رقم : 2-18 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول بعد الجامعات والمعاهد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	يتوافق تحصيلك العلمي (من الجامعات أو المعاهد) مع المهام الموكلة إليك	2.5638	1.24916	2	قليل
15	يستفيد خريجي الجامعة و المعاهد من فرص التوظيف في المؤسسة	3.7766	1.17459	1	مرتفع
16	تتوافق مخرجات الجامعة مع متطلبات المؤسسة من العمالة	2.7128	1.32488	4	قليل
17	يستفيد بعض الطلبة المتفوقين من إمكانية التوظيف المباشر في شكل اتفاقية	2.3298	1.23034	3	قليل
	المتوسط العام	2.8457	0.79743	--	متوسط

المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لفقرات بعد الجامعات والمعاهد بلغ (2.84) بانحراف معياري (0.79) وقد احتلت الفقرة رقم (15) " يستفيد خريجي الجامعة والمعاهد من فرص التوظيف في المؤسسة" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) بانحراف معياري (1.17) في حين جاءت الفقرة رقم (16) " تتوافق مخرجات الجامعة مع متطلبات المؤسسة من العمالة " في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.32)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة قليلة ما يعكس عدم وضوح سياسة المؤسسة تجاه الاستقطاب من الجامعات و المعاهد بين افراد العينة وقد يعود ذلك ايضا إلى أن متطلبات الوظيفة تحتاج الى مستويات اقل من المستويات الجامعية فبالعودة الى خصائص العينة نجد أن الفئة الغالبة لافراد العينة من حيث الوظيفة هي للتقنين و عمال التنفيذ حيث بلغت 61.7% من العدد الاجمالي.

من خلال اسئلة المقابلة تبين انه ليس هناك نظام للاستقطاب الخارجي من خلال الجامعات والمعاهد بصفة مباشرة.

3- الإعلان :

يظهر الجدول الموالي نتائج اجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الاعلان في مؤسسة بريد الجزائر، وهي كالتالي :

الجدول رقم : 2-19 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعد الإعلان

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
18	يؤدي الإعلان إلى تطابق أفضل بين قدرات الموظف و مواصفات الوظيفة	2.8404	1.22082	5	متوسط
19	يوفر الإعلان المرونة و المزيد من المتقدمين للوظيفة	3.3511	1.15197	4	متوسط
20	يساعد الإعلان في جذب أكفأ المؤهلين لشغل الوظائف	3.5213	0.98077	2	مرتفع
21	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	3.5213	1.38136	3	مرتفع
22	يسهل الإعلان الالكتروني التواصل مع المؤسسة حول الوظيفة المعلن عنها	3.9681	1.06207	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.4404	0.69689	--	مرتفع

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لفقرات بعد الإعلان بلغ (3.44) بانحراف معياري (0.69) وقد احتلت الفقرة رقم (22) "يسهل الإعلان الالكتروني التواصل مع المؤسسة حول الوظيفة المعلن عنها" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96) بانحراف معياري (1.06) في حين جاءت الفقرة رقم (18) " يؤدي الإعلان إلى تطابق أفضل بين قدرات الموظف ومواصفات الوظيفة " في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.22)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة ما يعكس النظرة الايجابية لافراد العينة حول عبارات هذا البعد، وقد يعود ذلك إلى أن مميزات الإعلان تعمل على جذب أكفأ المؤهلين لشغل الوظائف.

أثبتت المقابلة ان أكبر دور في الاستقطاب يرجع للاعلان وهذا لان المؤسسة تعتمد عليه بشكل كبير حيث انها تقوم بلاعلان من خلال الصحف والمساحات المخصصة للاعلان في مؤسسات اخرى وغيرها من الاماكن.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

6- التحليل عن طريق متوسطات بعد المتغير للمستقل :

الجدول رقم : 2-20 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة

حول ابعاد آليات الاستقطاب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء الترقية	3.3596	0.62050	3	مرتفع
02	المتوسط العام لبعء النقل	2.6968	1.09672	5	متوسط
	المتوسط العام للاستقطاب الداخلي	3.0282	0.85861	--	متوسط
03	المتوسط العام لبعء مكاتب التوظيف	3.5266	1.08352	1	مرتفع
04	المتوسط العام لبعء الجامعات و المعاهد	2.8457	0.79743	4	متوسط
05	المتوسط العام لبعء الاعلان	3.4404	0.69689	2	مرتفع
	المتوسط العام للاستقطاب الخارجي	3.2709	0.85928	--	متوسط
	المتوسط العام لآليات الاستقطاب	3.1738	0.85901	--	متوسط

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام للمتغير المستقل (الاستقطاب الداخلي) حسب اجابات المستجوبية جاء بدرجة متوسطة حيث قدر بـ : **3.0282** وهذا يدل على عدم وضوح نظامي الترقية والنقل في المؤسسة او عدم ادراك وفهم المستجوبين لهاذين النظامين . كما جاء المتوسط العام للمتغير المستقل (الاستقطاب الخارجي) هو الاخر بدرجة متوسطة حيث قدر بـ : **3.2709** بالرغم من ان متوسطي بعدي مكاتب التوظيف والاعلان جاءا بدرجة مرتفعة حيث قدر كل منهما على الترتيب بـ : **3.5266** و **3.4404**.

جاء المتوسط العام لآليات الاستقطاب بدرجة متوسطة حيث قدر بـ : **3.1738** وانحراف معياري قدره **0.85901**

وهذا يرجع لعدم وضوح انظمة الاستقطاب بالنسبة للمستجوبين او لعدم فهمهم لها.

من خلال تحليل متوسطات الابعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل آليات الاستقطاب و المتغير التابع أداء

العاملين) يتضح لنا ما يلي :

- هناك تباين في آليات الاستقطاب المعتمدة في المؤسسة حيث نجد ان اعلى متوسط هو لبعء مكاتب التوظيف ثم يليه متوسط بعد الاعلان وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على هذين الاسلوبين بشكل كبير في الاستقطاب الخارجي، اما بالنسبة للاستقطاب الداخلي فنجدها تعتمد على اسوي الترقية حيث بلغ متوسط هذا البعد **3.3596** وهي درجة مرتفعة.
- اما بالنسبة لمستوى الاداء فمن خلال قيمة المتوسط العام وجدنا ان هناك مستوى عالي من الاداء حيث بلغ المتوسط العام **3.8803** وهي درجة مرتفعة ما يوضح ان مستوى توافر ابعاد تقييم الاداء بدرجة مرتفعة حسب اجابات افراد عينة الدراسة.

7- أداء العاملين :

يظهر الجدول الموالي نتائج اجابات المستجوبين المتعلقة بالمتغير التابع " أداء العاملين" في مؤسسة بريد الجزائر، وهي كالتالي :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

الجدول رقم : 2-21 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تنجز مهامك في الوقت المحدد	3.5851	0.98821	10	مرتفع
02	تتوافق مهارتك مع حجم المهام الموكلة إليك	3.9787	0.60426	9	مرتفع
03	تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد	3.7447	1.02586	11	مرتفع
04	يقوم العمال بالعمل ساعات إضافية عند اللزوم	3.9043	0.89285	8	مرتفع
05	يساعد العمل الجماعي في تحسين مستوى أدائك	4.2340	0.61216	5	مرتفع
06	تمثل وظيفتك أولوية بالنسبة إليك داخل و خارج المؤسسة	4.1489	0.86705	6	مرتفع
07	تساعدك تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المستخدمة في تحسين الأداء	4.0957	0.83046	6	مرتفع
08	يتم تطوير أساليب العمل بشكل دوري	3.4574	1.22400	12	مرتفع
09	يتم تقييم جودة الأداء بشكل دوري وفق معايير ISO	3.1170	1.23442	13	مرتفع
10	تسعى دوما لجمع المعلومات الكافية حول المهام الموكلة إليك	4.1489	0.80265	4	مرتفع جدا
11	تحاول الالتزام بمواقيت العمل اليومية	4.2766	0.61179	3	مرتفع جدا
12	يساهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	3.8830	0.96002	9	مرتفع
13	عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المناسب	4.0532	0.82132	7	مرتفع
14	نظام تقييم الأداء واضح و مفهوم في المؤسسة	2.6170	1.33687	14	قليل
15	تقوم بتبادل المعلومات المتعلقة بالوظيفة مع زملائك في العمل	4.3723	0.65556	2	مرتفع جدا
16	تتم تأدية المهام بجدية و صرامة	4.4681	0.63419	1	مرتفع جدا
	المتوسط العام	3.8803	0.39280	--	مرتفع

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لفقرات المتغير التابع أداء العاملين بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.39) وقد احتلت الفقرة رقم (16) " تتم تأدية المهام بجدية و صرامة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.63) في حين جاءت الفقرة رقم (14) " نظام تقييم الأداء واضح و مفهوم في المؤسسة " في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.33)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة وهو ما يعكس النظرة الايجابية لافراد العينة حول عبارات ابعاد المتغير التابع أداء العاملين.

كما نلاحظ ان متوسط الفقرة رقم (14) " نظام تقييم الاداء واضح و مفهوم في المؤسسة " جاء بدرجة قليل حيث قدر بـ : 2.61 وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين ليست لديهم دراية تامة بنظام تقييم الأداء كنظام متكامل.

وقد صرح رئيس مصلحة المستخدمين ان تقدير مستوى أداء العمال يعتبر أداء عالي كما ان هناك معايير ثابتة تقوم

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

المديرية العامة بتنقيط جميع العمال على أساسها بالتساوي وليس هناك عمل واضح بمعايير ISO بعد، لأن نظام تقييم الأداء يتم تعديله حاليا ليتوافق مع المعايير العالمية وحقوق العمال.

الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيات

1- علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

قمنا بدراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss فتحصلنا على ما يلي :

الجدول رقم : 2-2 يوضح العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

Corrélations							
		البعد الاول الترقية	البعد الثاني النقل	البعد الثالث مكاتب التوظيف	البعد الرابع الجامعات و المعاهد	البعد الخامس الاعلان	المتغير التابع المستقل
Rho Spearman	Coefficient de corrélacion	0.254	0.218	0.307	0.264	0.420	0.443
	Sig (bilatérale)	0.013	0.035	0.003	0.010	0.000	0.000
	N	94	94	94	94	94	94

المصدر : من مخرجات spss

يبين لنا هذا الجدول ان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لآليات الاستقطاب وأداء العاملين كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين آليات الاستقطاب وأداء العاملين ككل (44.3%) وهي قيمة إيجابية ومتوسطة تؤكد الدور الفاعل لآليات الاستقطاب وأداء العاملين، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع " أداء العاملين" بنسبة (42,0%) بعد الإعلان، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل النقل بنسبة (21,8%).

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى :

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (آليات الاستقطاب) والمتغير التابع هو (أداء العاملين) حيث يوضح الجدول الموالي الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

الجدول رقم : 2-23 يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.443 ^a	0.196	0.187	0.35416

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الاستقطاب
b. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء

المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

من الجدول نجد ان معامل الارتباط الخطي بين أبعاد آليات الاستقطاب كمتغيرات مستقلة وأداء العاملين كمتغير تابع هو (44.3%)، وأن (19.6%) من التغير في أداء العاملين يرجع للتغير في آليات الاستقطاب و هو ارتباط متوسط بينها، والنسبة المتبقية (80.4%) تعود لعوامل أخرى او الخطأ مثل نظام الحوافز و نظام الاجور بيئة العمل ...

3- تباين خط الانحدار

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (وعليه نطرح فرضية العدم التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المقدمة").

الجدول رقم : 2-24 يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

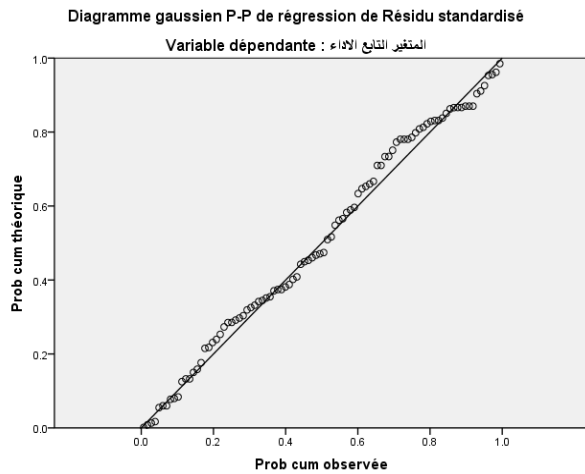
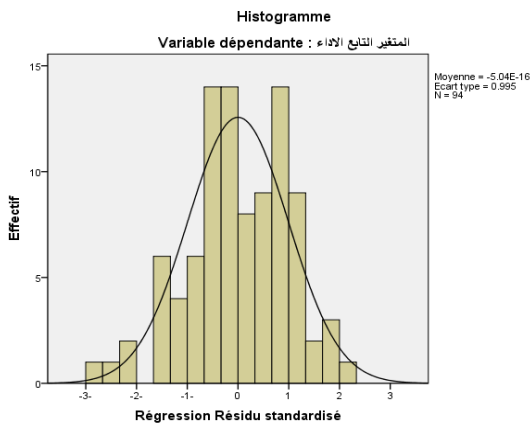
ANOVA ^b					
Modèle	Somme des carrés مجموع مربعات	Ddl درجة الحرية	Moyenne des carrés متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة Sig
1 Régression	2.810	1	2.810	22.401	.000a
Résidu	11.539	92	0.125		
Total	14.349	93			

المصدر : من مخرجات spss

من الجدول نجد مايلي :

- مجموع مربعات الانحدار هو 2.810 ومجموع مربعات البواقي هو 11.539 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.349
- درجة حرية الانحدار 1 ودرجة حرية البواقي 92؛
- معدل مربعات الانحدار 2.810 ومعدل مربعات البواقي 0.125 ؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 22.401 ؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم : 02-11 يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

- صياغة معادلة خط الانحدار :

الجدول رقم : 2-25 يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	A	Erreur standard	Bèta		
(Constante)	2.889	0.213		13.596	0.000
	0.312	0.066	0.443	4.733	0.000

a. Variable dépendante :

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد قدرت قيمة مستوى دلالة الاختبار بـ **0.000** وهي أقل من **0.05**، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي : $y = a + bx$.

حيث قدرت قيمة مقطع خط الانحدار بـ: **2.889** والتي تمثل حرف **a** من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار قدرت قيمته بـ : **0.312** والتي تمثل حرف **b**، ومنه نموذج معادلة خط الانحدار للمؤسسة بريد الجزائر يظهر كما يلي :

$$Y = 2.889 + 0.312x$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لآليات الاستقطاب على أداء العاملين لأن كل المتغيرات الداخلة فيه لها إشارة موجبة ، ويمكن كتابتها كمايلي :

$$(\text{اليات الاستقطاب}) = 2.889 + 0.312 \text{ اداء العاملين}$$

4- التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

من تحليل النتائج لدينا نموذجين :

من الجدول أسفله نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو الاعلان . سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات لآليات الاستقطاب مع أداء العاملين وذلك من خلال بعد الإعلان التي هي دالة إحصائيا.

الجدول رقم : 2-26 نموذج المتغير المؤثر الاعلان

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الخامس (الاعلان)	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء

المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

- المتغيرات المتبقية

الجدول رقم : 27-2 يوضح المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة

Variables exclues^b

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	المحور الأول : الترقية	0.122a	1.208	0.230	0.126	0.877
	المحور الثاني : النقل	0.110a	1.122	0.265	0.117	0.924
	المحور الثالث : مكاتب التوظيف	0.183a	1.841	0.069	0.189	0.880
	المحور الرابع : الجامعات و المعاهد	0.054a	0.478	0.634	0.050	0.711

المصدر : من مخرجات spss

من الجدول يتضح لنا ان الابعاد المتبقية ليس لها ارتباط بالمتغير التابع الاداء حيث بلغت مستويات المعنوية لهذه المتغيرات

اكبر من 0.05.

الجدول رقم : 28-2 الارتباط الخطي للمتغير المستقل الاعلان و المتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.420 ^a	.1760	0.167	0.35849

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الخامس

b. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء

المصدر : من مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج اربعة متغيرات مستقلة

والاحتفاظ بمتغير واحد مستقل وهو الإعلان.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين بعد (الإعلان) والمتغير التابع (أداء العاملين) نسبة (42.0%) وهو دليل على وجود ارتباط

متوسط بينها، حيث أن (17.6%) أداء العاملين تعود الى الاعلان و، والنسبة المتبقية (82.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل

عشوائية أو الخطأ.

الجدول رقم : 29-2 تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 régression	2.525	1	2.525	19.649	0.000 ^a
Résidu	11.824	92	0.129		
Total	14.349	93			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخامس : الاعلان

b. Variable dépendante : المتغير التابع : أداء العاملين

المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.525 ومجموع مربعات البواقي هو 11.824 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14.349 ؛
 - درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 92؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 2.525 ومعدل مربعات البواقي 0.129؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 19.649؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها, وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.
- صيغة معادلة الانحدار النهائية : بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise.

الجدول رقم : 2-30 يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.067	0.187		16.382	0.000
المحور الخامس (الاعلان)	0.236	0.053	0.420	4.433	0.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الاداء

المصدر : من مخرجات spss

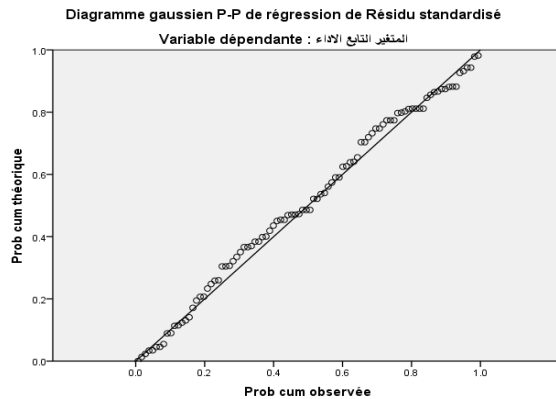
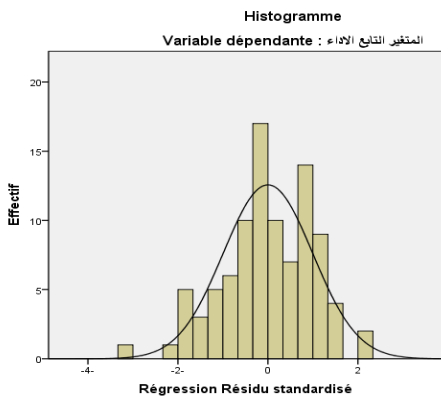
من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a وميل خط الانحدار بالنسبة للاعلان وفق المعادلة التالية :

$$Y = a + Bx1$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي : $Y = 3.067 + 0.236X1$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أنها قيمة مقبولة لأنها أقل من 0.005 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على أداء العاملين هي الاستقطاب عن طريق الاعلان.

الشكل رقم : 2-12 يوضح ملائمة خط الانحدار بالنسبة لبعده الاعلان



المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

5- اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين آليات الاستقطاب و أداء العاملين لمتغير الجنس :
جدول رقم (02-31) : اختبار T لتحليل التباين الاحادي لمتغير الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	
المتغير التابع الاداء	1.00	69	3.8351	0.39339	0.04736
	2.00	25	4.0050	0.37060	0.07412

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الاداء	Hypothèse de variances égales	.698	.406	-1.877-	92	0.064	-.16986-	0.09047	-.34954-	0.00983
	Hypothèse de variances inégales			-1.931-	44.952	0.060	-.16986-	0.08796	-.34702-	0.00731

المصدر : من مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان T المحسوبة تساوي -1.877 ، اما مستوي معنوية عينة الاختبار بلغت 0.406 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد اليات الاستقطاب أداء العامان.

6- تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع : لباقي المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، طريقة الحصول على المنصب الحالي، الخبرة الوظيفية وكيفية العلم بوجود منصب العمل في المؤسسة).

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

- متغير العمر :

الجدول رقم : 2-32 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي Anova لاجابات أفراد عينة الدراسة

لفقرات أداء العاملين تبعا لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	0.499	3	0.166	1.082	0.361
	بين المجموعات	13.849	90	0.154		
	المجموع	14.349	93			

المصدر : من مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig هي 0.361 وهي أكبر من 0.05 ومنه عمر العمال لا يؤثر على متغير أداء العاملين . ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين ايجابيات العمال تبعا للعمر.

- متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم : 2-33 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي Anova لاجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين

تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	1.142	2	0.571	3.933	0.023
	بين المجموعات	13.207	91	0.145		
	المجموع	14.349	93			

المصدر : من مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.023 وهي أقل من 0.05 ، ومنه المستوى التعليمي للعمال يؤثر على متغير أداء العاملين ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين ايجابيات العمال تبعا للمستوى التعليمي .

والجدول الموالي يوضح اختبار المقارنة LSD لمتغير المستوى التعليمي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

الجدول رقم : 2-34 يوضح اختبار المقارنة LSD لمتغير المستوى التعليمي

Comparaisons multiples

LSD

المتغير التابع الاداء

(I) مستوى	(J) مستوى	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1.00	2.00	-0.22641*	0.09037	0.014	-0.4059-	-0.0469-
	3.00	0.05785	0.11165	0.606	-0.1639-	0.2796
2.00	1.00	0.22641*	0.09037	0.014	0.0469	0.4059
	3.00	0.28426*	0.12268	0.023	0.0406	0.5280
3.00	1.00	-0.05785-	0.11165	0.606	-0.2796-	0.1639
	2.00	-0.28426*	0.12268	0.023	-0.5280-	-0.0406-

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر : من مخرجات spss

- متغير الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم : 2-35 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	0.190	3	0.063	0.404	0.751
	بين المجموعات	14.158	90	0.157		
	المجموع	14.349	93			

المصدر : من مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الحالة الاجتماعية بناء على قيمة Sig وهي 0.751 وهي أكبر من 0.05 ومنه الحالة الاجتماعية لا تؤثر على متغير أداء العاملين لانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً لهذا المتغير.

- متغير الوظيفية :

الجدول رقم : 2-36 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداء العاملين تبعاً لمتغير الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	2.550	2	1.275	9.832	0.000
	بين المجموعات	11.799	91	0.130		
	المجموع	14.349	93			

المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر أليات الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

الجدول رقم : 2-37 يوضح اختبار المقارنة LSD لمتغير الوظيفة

Comparaisons multiples

LSD

المتغير التابع الاداء

(I) وظيفة	(J) وظيفة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1.00	2.00	.04803	.09167	.602	-.1341-	.2301
	3.00	.36845*	.08823	.000	.1932	.5437
2.00	1.00	-.04803-	.09167	.602	-.2301-	.1341
	3.00	.32042*	.09479	.001	.1321	.5087
3.00	1.00	-.36845*	.08823	.000	-.5437-	-.1932-
	2.00	-.32042*	.09479	.001	-.5087-	-.1321-

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر : من مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة بناء على قيمة Sig وهي 0.000. وهي اقل من 0.05 ومنه متغير الوظيفة يؤثر على متغير أداء العاملين . توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين ايجابيات العمال تبعا للوظيفة.

- متغير طريقة الحصول على المنصب الحالي :

الجدول رقم : 2-38 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة

لفقرات أداء العاملين تبعا لمتغير طريقة الحصول على المنصب الحالي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	1.253	2	0.626	4.352	0.016
	بين المجموعات	13.096	91	0.144		
	المجموع	14.349	93			

المصدر : من مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير طريقة الحصول على المنصب الحالي بناء على قيمة Sig التي كانت 0.016. وهي أقل من 0.05 ومنه طريقة الحصول على المنصب تؤثر على متغير أداء العاملين . توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين ايجابيات العمال تبعا لطريقة الحصول على المنصب.

كما يوضح الجدول التالي اختبار المقارنة LSD لمتغير طريقة الحصول على المنصب الحالي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاثـر أليات الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقـلة

الجدول رقم : 2-39 يوضح اختبار المقارنة LSD لمتغير المستوى التعليمي

Comparaisons multiples

LSD

المتغير التابع الاداء

(I) وظيفة	(J) وظيفة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1.00	2.00	.04803	.09167	.602	-.1341-	.2301
	3.00	.36845*	.08823	.000	.1932	.5437
2.00	1.00	-.04803-	.09167	.602	-.2301-	.1341
	3.00	.32042*	.09479	.001	.1321	.5087
3.00	1.00	-.36845-*	.08823	.000	-.5437-	-.1932-
	2.00	-.32042-*	.09479	.001	-.5087-	-.1321-

المصدر : من مخرجات spss

- متغير الخبرة الوظيفية :

الجدول رقم : 2-40 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة

لفقرات أداء العاملين تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	0.903	2	0.452	3.056	0.052
	بين المجموعات	13.446	91	0.148		
	المجموع	14.349	93			

المصدر : من مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة الوظيفية بناء على قيمة Sig وهي 0.052 وهي أكبر من 0.05 ومنه الخبرة الوظيفية لا تؤثر على متغير أداء العاملين لانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعا لهذا المتغير.

- متغير كيفية العلم بوجود منصب :

الجدول رقم : 2-41 يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي Anova لإجابات أفراد عينة الدراسة

لفقرات أداء العاملين تبعا لمتغير كيفية العلم بوجود منصب في المؤسسة .

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	داخل المجموعات	0.042	2	0.021	0.133	0.876
	بين المجموعات	14.307	91	0.157		
	المجموع	14.349	93			

المصدر : من مخرجات spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

نتيجة تحليل التباين لمتغير كيفية العلم بوجود منصب بناء على قيمة Sig وهي 0.876 وهي أكبر من 0.05 ومنه الحالة الاجتماعية لا تؤثر على متغير أداء العاملين لأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً لهذا المتغير.

من خلال الدراسة السابقة اتضح لنا أن هناك متغيرات الشخصية تؤثر في المتغير التابع أداء العاملين وهي : المستوى التعليمي، الوظيفة وطريقة الحصول على المنصب وأخرى ليس لها تأثير على المتغير التابع وهي : الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية الخبرة الوظيفية وكيفية العلم بوجود المنصب.

المطلب الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

على ضوء المعطيات و المخرجات التي تحصلنا عليها من اخلال استخدام برنامج spss سنقوم في هذا المطلب بتحليلها ومناقشتها.

مناقشة نتائج الفرضيات :

أولاً : تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى هناك تباين لآليات الاستقطاب في المؤسسة

التحليل رقم 01 : إجابات العمال بعد الترقية : يتضح لنا من الجدول رقم (2-08) أن المتوسط العام لفقرات بعد الترقية بلغ (3.36) بانحراف معياري (0.62) ومعظم الإجابات للمستجوبين اعتبروا الترقية فرصة لاكتساب مهارات جديدة واحد أهدافهم الوظيفية باعتبار الترقية حافز وألوية من أولويات الموظف كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة وقد يعود ذلك إلى غياب نظام شفاف للترقية بين الموظفين . وهاته النتيجة تتوافق مع دراسة بلقايد ابراهيم وبوري شوقي بعنوان علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين وبن منصور رفيقة بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين.

التحليل رقم 02 : إجابات العمال بعد النقل : يوضح لنا الجدول رقم : (2-9) أن المتوسط العام لفقرات بعد النقل بلغ (2,70) بانحراف معياري (1,10) ومعظم الإجابات للمستجوبين اعتبروا بان النقل بين الوظائف بسبب السلوك السلبى للعاملين في المرتبة الأولى في حين تهتم مؤسستهم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المرتبة الاخيرة ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين لديهم الرغبة الكاملة بالتنقل والتغيير بين الوظائف اذا سمحت الفرصة بهدف تجديد المعارف وقتل الروتين.

التحليل رقم 03 : إجابات العمال بعد مكاتب التوظيف: يتضح لنا من الجدول رقم (2-10) أن المتوسط العام لفقرات بعد مكاتب التوظيف بلغ (3.53) بانحراف معياري (1,08) ومعظم الإجابات للمستجوبين اعتبروا ان مؤسستهم تعتمد على عروض العمل في مكاتب التوظيف في المرتبة الأولى كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مكاتب التوظيف لريح الوقت في البحث عن العمالة وهاته النتيجة تتوافق مع دراسة احمد عريقات، ناصر جردات ومحمود العتيبي، مقال بعنوان دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة Joy O.Ekwoaba,Ugochukwu.U.Ikeije & Ndubuisi Ufoma، أثر معايير التوظيف والانتقاء على السلامة التنظيمية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على اداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

التحليل رقم 04 : إجابات العمال لبعد الجامعات والمعاهد : يوضح لنا الجدول رقم (2-11) أن المتوسط العام لفقرات بعد الجامعات والمعاهد بلغ (2.85) بانحراف معياري (0.80) ومعظم الإجابات للمستجوبين اعتبروا عبارة "يستفيد خريجي الجامعة والمعاهد من فرص التوظيف في المؤسسة " في المرتبة الاولى في حين عبارة "مخرجات الجامعة تتوافق مع متطلبات المؤسسة من العمالة " في المرتبة الاخيرة، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة قليلة وهو ما قد يعكس عدم وضوح سياسة المؤسسة تجاه الاستقطاب من الجامعات والمعاهد بين افراد العينة وقد يعود ذلك ايضا إلى أن متطلبات اغلب الوظائف في المؤسسة تحتاج الى مستويات اقل من المستويات الجامعية فبالعودة الى خصائص العينة نجد أن الفئة الغالبة لافراد العينة من حيث الوظيفة هي للتقنين وعمال التنفيذ. وهاته النتيجة تتوافق مع دراسة احمد عريقات، ناصر جردات ومحمود العتيبي، مقال بعنوان دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية ومع الدراسة الاجنبية : Joy O.Ekwoaba,Ugochukwu.U.Ikeije & Ndubuisi Ufoma، أثر معايير التوظيف والانتقاء على السلامة التنظيمية.

التحليل رقم 05 : إجابات العمال لبعد الإعلان : يتضح لنا من الجدول رقم (2-12) أن المتوسط العام لفقرات بعد الإعلان بلغ (3.44) بانحراف معياري (0.70) ومعظم الإجابات للمستجوبين اعتبروا ان الإعلان الالكتروني التواصل مع المؤسسة حول الوظيفة المعلن عنها المرتبة الاولى في حين ان عبارة "الإعلان يؤدي إلى تطابق أفضل بين قدرات الموظف و مواصفات الوظيفة " في المرتبة الاخيرة كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة وقد يعود ذلك إلى أن مميزات الإعلان تعمل على جذب أكفأ المؤهلين لشغل الوظائف. وهاته النتيجة تتوافق مع دراسة Joy O.Ekwoaba,Ugochukwu.U.Ikeije & Ndubuisi Ufoma، أثر معايير التوظيف والانتقاء على السلامة التنظيمية). من خلال هاته النتائج نثبت صحة الفرضية الأولى ان هناك تباين في استخدام آليات الاستقطاب في المؤسسة .

ثانيا : تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود مستوى جيد لاداء عمال المؤسسة

يوضح لنا الجدول رقم (2-13) أن المتوسط العام لفقرات المتغير التابع أداء العاملين بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.39) ومعظم الإجابات للمستجوبين اعتبروا ان عبارة "تأدية المهام بجدية وصرامة " في المرتبة الاولى في حين ان عبارة "نظام تقييم الأداء واضح و مفهوم في المؤسسة" في المرتبة الاخيرة كما انها جاءت بدرجة قليل وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين ليست لديهم دارية تامة بنظام تقييم الأداء كنظام متكامل . كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة وهو ما يعكس النظرة الايجابية لافراد العينة حول عبارات هذا البعد. ومن خلال هاته النتائج نثبت صحة الفرضية الثانية وان هناك مستوى جيد لاداء عمال المؤسسة.

ثالثا : تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين آليات الاستقطاب واداء العاملين

يوضح لنا الجدول رقم (0-00) انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آليات الاستقطاب وأداء العاملين وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين اليات الاستقطاب وأداء العاملين وكل (44.3%) وهي قيمة إيجابية ومتوسطة مؤكدة الدور الفعال لآليات الاستقطاب وأداء العاملين

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

حيث كانت أقوى العلاقات من خلال بعد الإعلان الخارجي باعتباره أكثر تأثيرا على أداء العاملين بخلاف ابعاد المتغيرات المستقلة الأخرى.

من خلال هاته النتائج نثبت صحة الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة بين اليات الاستقطاب واداء العاملين . وأن الاستقطاب الخارجي هو الأكثر تأثيرا على أداء العاملين بالمقارنة مع الاستقطاب الداخلي . وان الاستقطاب المباشر عن طريق الاعلان الخارجي له تأثير على الاداء بينما الاستقطاب عن طريق الترقية (بعد الاستفادة من برنامج الادمج المهني) ليس له تأثير على أداء العاملين .

رابعا : تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة : يوجد تباين في اداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس

،العمر، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية، الوظيفة ، الحالة الاجتماعية، الخبرة ، المنصب)

يتضح لنا من خلال الجداول الاحصائية أن هناك تباين في اداء العاملين يعود سببه الى المتغيرات الشخصية والوظيفية وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة . حيث اننا وجدنا ان تحليل التباين للمتغيرات : المستوى التعليمي، الوظيفة، طريقة الحصول على المنصب الحالي . اعطى قيمة sig اقل من قيمة 0.05 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين اجابات العمال لهذه المتغيرات و هو ما يثبت انها تؤثر على أداء العاملين . بينما وجدنا ان تحليل التباين للمتغيرات : الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية، كيفية العلم بوجود منصب اعطى قيمة sig أكبر من قيمة 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين اجابات العمال لهذه المتغيرات وهو ما يثبت عدم تأثيرها على أداء العاملين.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لآثار الاستقطاب على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بورقلة

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا اسقاط ما جمعناه من معلومات في الفصل الأول وتطبيقها في ارض الواقع في مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية بورقلة . وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية : ما أثر آليات الاستقطاب على أداء العاملين مقارنة بين الاستقطاب الخارجي والاستقطاب الداخلي ؟

كما توصلنا من خلال درستنا التطبيقية الى مجموعة من النتائج التي تثبت الفرضيات التي انطلقنا منها وهي ان هناك تباين في استخدام آليات الاستقطاب في مؤسسة بريد الجزائر وحدة ورقلة وان مؤشرات تقييم أداء العاملين غير واضحة وغير مفهومة بالنسبة للعمال كما وجدنا ان تأثير آلية الإعلان من بين آليات الاستقطاب هي الأكثر تأثير على مستوى أداء العاملين وأن هناك فروقات في أداء العاملين يرجع سببها الى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية بينما ان هناك متغيرات لا تؤثر على أداء العاملين.

خاتمة

ارتأينا تسليط الضوء في دراستنا على موضوع اثر الليات الاستقطاب على أداء العاملين من خلال تغطية جوانب هذا الموضوع حيث ان عملية الاستقطاب تهتم بمجموعة من الأنشطة التي تهدف الى البحث واجتذاب أكفاء الافراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ويمكن للمؤسسة ان تقيم عملية الاستقطاب من خلال معرفة (عدد المتقدمين للعمل نوعية المتقدمين، الكلفة والوقت) ومجهود العاملين من أجل الوصول الى الاهداف المحددة بكفاءة وفعالية وفي ظل توفر عناصر معينة في وقت محدد باعتبارها عملية رقابية تعتمد على المؤسسة لقياس فعالية وكفاءة أداء الموارد البشرية . بما يحقق التوافق بين اهداف كل من المنظمة والعاملين، ومدى تطابقها مع تحقيق أهدافها المسطرة.

حيث قسمنا دراستنا الى فصلين، الفصل الاول الادبيات النظرية والتطبيقية لليات الاستقطاب وأداء العاملين والفصل الثاني للدراسة الميدانية في المديرية الولائية لبريد الجزائر ورقلة.

❖ نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى : ان هناك تباين لليات الاستقطاب في المؤسسة

من خلال النتائج التي توصلنا اليها ان المؤسسة لديها تباين في استخدامها الليات الاستقطاب حيث تعتمد على مكاتب التوظيف بشكل كبير من خلال المتوسط الحسابي ب **3.53** وتليها الإعلان بمتوسط الحسابي **3.44** وتليها الترقية بمتوسط حسابي **3.36** ثم تليها الجامعة والمعاهد بمتوسط حسابي **2.84** والنقل **2.70** . وهذا راجع للمميزات التي يتميز بها كل بعد في الاستخدام في المؤسسة.

اختبار الفرضية الثانية : وجود مستوى جيد لاداء عمال المؤسسة من خلال إجابات العمال الى انه ليست لهم دارية تامة بنظام تقييم الأداء كنظام متكامل.

اختبار الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين آليات الاستقطاب واداء العاملين فوجدنا حسب اجابات افراد العينة ان بعد الإعلان الخارجي الاكثر تأثيرا على أداء العاملين للمميزات التي يتمتع الاعلان بها . بخلاف ابعاد المتغيرات المستقلة الأخرى.

اختبار الفرضية الرابعة : يوجد تباين في اداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حيث ان : المستوى التعليمي، الوظيفة وطريقة الحصول على المنصب الحالي توجد فروقات ذات دلالة احصائية بالنسبة لتأثيرها على أداء العاملين بينما لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بالنسبة لتأثير كل من الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية وكيفية العلم بوجود منصب.

❖ نتائج الدراسة :

- ان المؤسسة تنوع في استخدامها لليات الاستقطاب بانواعه داخليا او خارجيا؛
- عمال المؤسسة لديهم أداء جيد الا انهم ليست لديهم دارية تامة عن نظام تقييم الأداء وغير واضح في مؤسستهم؛
- لمسنا ان المؤسسة تعتمد في اغلب الاحيان على الاعلان الخارجي وهو ما توصلنا الى تأثيره على أداء العاملين؛
- هناك تباين في اداء العاملين يرجع الى المتغيرات الشخصية و الوظيفية حيث ان هناك خصائص تؤثر في اداء العاملين بينما هناك خصائص لا تؤثر.

❖ اقتراحات : من خلال دراستنا خلصنا الى مجموعة من الاقتراحات نوجهها الى المسؤولين في مؤسسة بريد الجزائر

بورقلة :

- الاهتمام بتوضيح انظمة الترقية والنقل لعمال المؤسسة؛

- تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل وفرص الترقية بين العمال؛
- وضع نظام معلن لتقييم الاداء وتطويره بشكل مستمر واضاحه لجميع العمال لتحفيزهم على الاداء أكثر؛
- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع تقييم الأداء يمكن العمال من التعرف على نتائج تقييم أدائهم الذي يمكنهم من خلاله كشف نقاط القوة والضعف في ادائهم؛
- توسيع استخدام الاعلان الالكتروني حتى تتماشى المؤسسة مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي؛
- على مؤسسة بريد الجزائر مساعدة موظفيها في اختيار وظائفهم التي يشغلونها بحيث تتناسب مع رغباتهم واهداف المؤسسة بهدف تحفيزهم على الاداء افضل.

❖ افاق الدراسة

- من خلال دراستنا يمكننا ان نحدد بعض النقاط يمكن ان تشكل افاق لدراسات مستقبلية منها :
- أثر نظام الترقية على أداء العاملين في الشركات البترولية؛
- دور الاستقطاب الخارجي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؛
- أثر برنامج الادمج المهني على الواء التنظيمي للمستفيدين منه؛
- تقييم اليات الاستقطاب في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية والمؤسسة الأجنبية؛
- تأثير بنية العمل على أداء العمال المتعاقدين بصفة مؤقتة.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

- الكتب :

- 1- سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان - الاردن، 2007.
- 2- خضير كاضم حمود - ياسين كاسب الخرشنة إدارة الموارد البشرية دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، الطبعة الأولى 2007 والطبعة الرابعة 2011.
- 3- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر 2012.
- 4- سامح محمد السيد السولية، دور الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية في تحقيق كفاءة عملية اختيار العاملين : دراسة ميدانية ،المجلد السادس ، العدد الثالث ، 2015.
- 5- محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، الطبعة الاولى، 2008.
- 6- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة و الاعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، 2008.
- 7- سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية، دار وائل، الاردن، 2011.
- 8- زيد منير عبوي، ادارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 9- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2013.

- البحوث الجامعية :

أ- أطروحات الدكتوراه:

- 1- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط - رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر3، 2013.

ب- رسائل ماجستير

- 1- بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق - دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر بشلغوم العيد - مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة - محمد خيضر بسكرة - 2006.
- 2- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علم الاجتماع -تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف، 2013.
- 3- أحمد حمزة مصطفى زيد، مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة المجتمع المدني في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2010.
- 4- طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة وهران 2، 2015.

- 5- مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض -، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض - المملكة العربية السعودية، 2004.
- 6- ميرفت محمد بيان الغلابي ، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير - جامعة الازهر غزة-2015.
- 7- شفاء كرو، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود بسوريا، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 8- كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة سونلغاز مديريةية التوزيع بالاغواط - مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2015.
- 9- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق و البلاستيك، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011.
- 10- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوفرة، بومرداس - الجزائر، 2007.

ج- المقالات والمنشورات :

- 1- بلقايد براهيم، بوري شوقي، مقال بعنوان " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر 2017.
- 2- عبد الحميد بورحومة و بودراع أمينة، مقال بعنوان " دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي تامنغست - الجزائر، 2016.
- 3- محمد تركي، استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين و تقييم الأداء (دراسة تحليلية لمبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية)، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 25 ، جامعة كربلاء، 2009.
- 4- أحمد نايف نعمان الثابت و أحمد جاسم الجميلي، استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية -دراسة ميدانية في جامعة ديالي- مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني عشر، العدد 38، الفصل الاول، جامعة ديالي، العراق، 2017.
- 5- إبراهيم احمد ابكر الروديني ومحمد خيرى محي الدين، كفاءة إدارة الموارد البشرية في استقطاب العاملين بمؤسسات القطاع الخاص دراسة حالة في الشركة المتحدة للبيع بالتقسيط المحدودة (احدي شركات عبد الطيف جميل) بجدة، المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، المجلد الخامس، العدد 14، أغسطس 2019.
- 6- خالصة زواوي وهدي معيوف، تأثير التوظيف الالكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة حمة الاخضر الوادي، الجزائر

.2019

7- سامح محمد السيد السولية، دور الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية في تحقيق كفاءة عملية اختيار العاملين :

دراسة ميدانية ، JCES ، المجلد السادس ، العدد الثالث ، 2015.

8- عطا آدم حمه صالح وكاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الالكتروني في ادارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات

لمدينة فاروق الطبية في السلیمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد3، كلية التقنية الادارية، جامعة بوليتكنيك

السلیمانية، العراق، 2016.

9- احمد عريقات، ناصر جردات و محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة

دراسية -بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني و تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة

دراسية -بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية -مجلد العاشر -العدد الثاني

.2010

10- الغرفة التجارية الصناعية بالمدينة المنورة ، مادة توجيهية لعمل إدارة الموارد البشرية ، 2012.

11- زياد يوسف المعشر وصلاح الدين حسين الهيثي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة

العليا دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد الاول، 2004.

12- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل الجذب و الحفاظ على الموظفين، الطبعة1، الامارات العربية المتحدة

.2017

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- المجالات

1- Emelia Ohene Afriyie, George Abaka Blankson, Effect of Recruitment and Selection Practices on the Performance of Small and Medium Hotels of osu Klottey Sub-Metropolitan Assembly of Greater Accra, Developing Country Studies, vol3, No11, Accra Polytechnic, Ghana, 2013.

2- Rocham ben zian,, The Role of Organisational Commitment in the Improvement of Employees' Performance at a Business Companies An Empirical Study at Sonelgaz Cpmpany-Distribution Dierctorate Rifi-Béchar, Al-Bashaer Economic Journal, vol 3, N03, University Bechar- Algeria, 2017 .

3- Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu .U. Ikeije , Ndubuisi Ufoma, The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance, Global Journal of Human Resource Management, Vol 13, No 2, 2015 .

4- AKuamoah Worlanyo Saviour, Amedagbul Kofi, Buabasah Daniel Yao & Letsa-Agbozojoseph Kafui , The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance (A Case Study at University of Ghana) , Global Journal Of Management And Busniess Research : A Administration And Management , voloume 16 lasue 11 Version 1.0, USA, 2016.

5- Eddy Madiono Sutanto, Milly Kurniawan, The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relation to Employee Performance on BATIK INDUSTRY IN SOLO CITY, INDONESIA, International journal of Business and Society, Vol 17, No 2, 2016.

قائمة المراجع

ثالثا : المواقع الالكترونية

1- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30405:ed-1:v1:en> تاريخ الاطلاع 2020/02/29، على

الساعة 20:19.

2- www.uobabylon.edu.iq>uobColeges>lecture الاطلاع يوم 2020/01/30 على الساعة 11.00.

الملحق رقم 01 : قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	المؤسسة
01	الحاج عراية	أستاذ	جامعة ورقلة
02	بن تقات عبد الحق	أستاذ	جامعة ورقلة
03	رجم خالد	.أستاذ محاضر أ.	جامعة ورقلة
04	مناصيرية رشيد	أستاذ	جامعة ورقلة
05	اسماء يوسف	.أستاذ محاضر أ.	جامعة ورقلة
06	سمية قداش	.أستاذ محاضر أ.	جامعة ورقلة
07	فضيل بركات	رئيس مصلحة المستخدمين	مؤسسة بريد الجزائر ورقلة

الملحق رقم 02 : استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه الاستبانة المنحزة في إطار دراسة بعنوان : أثر آليات الاستقطاب على أداء العاملين - دراسة مقارنة بين الاستقطاب الداخلي و الاستقطاب الخارجي - وذلك تكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

و نظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختيارها كعينة لدارستنا الميدانية، و عليه فإننا نطلب مساعدتكم في تعبئة هذه الاستبانة كما نحيطكم علما بأن إجابتكم ستكون موضع ثقة و سيتم التعامل معها بموضوعية و سرية تامة و بأمانة علمية.

مع خالص الشكر و التقدير لتعاونكم معنا . أيمن نعيمة- عطوات زليخة

Naimaaimene@gmail.com

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول : المعلومات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر : أنثى :
- 2- السن : أقل من 30 30-أقل من 40 40-أقل من 50 50 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي فأقل ليسانس ماستر/ مهندس ماجستير/ دكتوراه
- 4- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج أرمل مطلق
- 5- الوظيفة : إطار تقني عامل تنفيذ
- 6- طريقة الحصول على المنصب الحالي : عن طريق الإدماج DAIP توظيف مباشر ترقية
- 7- الخبرة الوظيفية (بما فيها مدة الإدماج في حالة التوظيف بعد الإدماج) : أقل من 05 سنوات من 05-10 أكثر من 10
- 8- كيف علمت بوجود منصب عمل في المؤسسة ؟ : الإعلان الداخلي الإعلان الخارجي أخرى (حددها)

المحور الثاني : المتغير المستقل آليات استقطاب المورد البشري :

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول : الترقية						
1	يوجد نظام واضح و شفاف للترقية في المؤسسة					
2	الترقية هي احد أهدافك الوظيفية					
3	يوجد تناسب بين مؤهلك العلمي و خبراتك و درجتك الوظيفية					
4	تعتبر الترقية فرصة لاكتساب مهارات جديدة					
5	تتوفر الوظيفة التي تم ترقيتك إليها على جميع الظروف الملائمة لأداء مهامك					
البعد الثاني : النقل						
6	تتم مؤسستك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
7	يتوافق النقل بين المناصب مع الرغبات الشخصية للعامل					
8	يتسبب السلوك السلي للعاملين في النقل بين الوظائف					
9	يتم النقل بسبب تغير حجم العمل و المهام					
البعد الثالث : مكاتب التوظيف مثل (وكالات التشغيل ...)						
10	تعتمد مؤسستك على عروض عمل في مكاتب التوظيف					
11	توفر مكاتب التوظيف الجهد و الوقت على المؤسسة في استقطاب العمال					
12	تساهم مكاتب التوظيف الحصول في الحصول على العمالة المطلوبة بسهولة					
13	تساهم مكاتب التوظيف في استقطاب الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة					
البعد الرابع : الجامعات و المعاهد : طبيعة التكوين / علاقة المعلومات بالوظيفة						
14	يتوافق تحصيلك العلمي (من الجامعات أو المعاهد) مع المهام الموكلة إليك					
15	يستفيد خريجي الجامعة و المعاهد من فرص التوظيف في المؤسسة					
16	تتوافق مخرجات الجامعة مع متطلبات المؤسسة من العمالة					
17	يستفيد بعض الطلبة المتفوقين من إمكانية التوظيف المباشر في شكل اتفاقية					
البعد الخامس : الإعلان						
18	يؤدي الإعلان إلى تطابق أفضل بين قدرات الموظف و مواصفات الوظيفة					

					19	يوفر الإعلان المرونة و المزيد من المتقدمين للوظيفة
					20	يساعد الإعلان في جذب أكفأ المؤهلين لشغل الوظائف
					21	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
					22	يسهل الإعلان الالكتروني التواصل مع المؤسسة حول الوظيفة المعلن عنها

المحور الثالث : المتغير التابع أداء العاملين

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : حجم الأداء و سرعة انجازه						
1	تنجز مهامك كلها دفعة واحدة					
2	تتوافق مهارتك مع حجم المهام الموكلة إليك					
3	تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد					
4	يقوم العمال بالعمل ساعات إضافية عند اللزوم					
5	يساعد العمل الجماعي في تحسين مستوى أدائك					
البعد الثاني : جودة الأداء : معايير ISO هي معايير المنظمة العالمية للمقاييس						
6	تمثل وظيفتك أولوية بالنسبة إليك داخل و خارج المؤسسة					
7	تساعدك تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المستخدمة في تحسين الأداء					
8	يتم تطوير أساليب العمل بشكل دوري					
9	يتم تقييم جودة الأداء بشكل دوري وفق معايير ISO					
البعد الثالث : المعرفة و الالتزام بمتطلبات الوظيفة						
10	تسعى دوما لجمع المعلومات الكافية حول المهام الموكلة إليك					
11	تحاول الالتزام بمواقيت العمل اليومية					
12	يساهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره					
13	عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المناسب					
14	نظام تقييم الأداء واضح و مفهوم في المؤسسة					
15	تقوم بتبادل المعلومات المتعلقة بالوظيفة مع زملائك في العمل					
16	تم تأدية المهام بجدية و صرامة					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم : 03

المقابلة الشخصية

من خلال المقابلة الشخصية مع السيد: بركات فضيل، رئيس مصلحة المستخدمين طرحنا مجموعة من الاسئلة لاثراء

المعلومات حول دراستنا اهمها :

س1	ماهي اجراءات التوظيف المعتمدة في المؤسسة ؟
ج1	- تقوم الوحدة الولائية للبريد باعداد احتياجاتها السنوية من المناصب؛ - ارسالها الى المديرية العامة للبريد بالجزائر العاصمة لدراستها؛ في حالة منح المناصب اللازمة يتم الاستقطاب اما داخلي او خارجي.
س2	كيف تتم عملية الترقية في المؤسسة ؟
ج2	- تتم الترقية باحدى الحالات التالية : • في حالة شغور المناصب او التغيير في الهيكل التنظيمي يتم ترقية العمال وفق الشروط التنظيمية الجديدة؛ • الترقية العمودية كل 10 سنوات؛ • الترقية الافقية كل 03 سنوات. - تتقدم الوحدة الولائية بالاقترحات الى المديرية العامة للبريد في الجزائر و في حالة المصادقة عليها تتم الترقية.
س3	ما هي آليات الاستقطاب الاكثر استخداما ؟
ج3	- الآلية الاكثر استخداما لا يمكن تحديد طريقة معينة لان الاجراءات التي تعتمد تكون وفقا لقرار المديرية العامة اي انه في حالة اعطاء الامر بالاستقطاب الداخلي فهو اما ترقية (للعمال بصفة عادية او عمال الادمج المهني فئة العقد المدعم) او نقل . وفي حالة الاستقطاب الخارجي فيتم اما عن طريق الاعلان او مكاتب التوظيف (المكتب الولائي للتشغيل بورقلة).
س4	هل تعتمد المؤسسة على الاعلان في عملية الاستقطاب ؟
ج4	- نعم، فبعد الحصول على الموافقة على خطة الاستقطاب من المديرية المركزية تقوم المؤسسة باستخدام الاعلان على اوسع نطاق ممكن حتى يجذب اكثر عدد من المترشحين للمنصب.
س5	هل تستقطب المؤسسة عمال مباشرة من الجامعات و المعاهد ؟
ج5	- بما ان قرارات التوظيف مركزية فالمؤسسة لا تقوم بعملية الاستقطاب من الجامعات و المعاهد بشكل مباشر.
س6	كيف يتم تقييم الاداء ؟ وهل هناك معايير حسب ISO ؟
ج6	- هناك معايير ثابتة تقوم المديرية العامة بتنقيط جميع العمال بما بالتساوي؛ - ليس هناك عمل واضح بمعايير ISO بعد لان نظام تقييم الاداء يتم تعديله حاليا ليتوافق مع المعايير العالمية وحقوق العمال.

في الاخير نوه رئيس مصلحة المستخدمين الى أن أي قرار بخصوص المسار الوظيفي للعمال يتم اتخاذه على مستوى

الوحدة الولائية لبريد الجزائر بورقلة لا يسري مفعوله الا بعد الموافقة عليه من المديرية العامة لبريد الجزائر بالجزائر العاصمة وهو ما يشير الى وجود مركزية في اتخاذ القرار.

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الاختصارات
XI	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية لأثر اليات الاستقطاب على أداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول استقطاب و اداء العاملين
3	المطلب الاول : الادبيات النظرية لاستقطاب الموارد البشرية
3	- الفرع الاول : مفهوم استقطاب المورد البشري
3	• أولا : تعريف الاستقطاب
4	• ثانيا : أهمية علمية استقطاب المورد البشري
4	• ثالثا : مسؤولية عملية الاستقطاب
4	- الفرع الثاني : خطوات عملية استقطاب المورد البشري
5	- الفرع الثالث : أساليب عملية استقطاب المورد البشري
5	• اولا : الاستقطاب الداخلي
6	• ثانيا : الاستقطاب الخارجي
6	• ثالثا : مزايا و عيوب المصادر الخارجية و الداخلية
7	• رابعا : الاستقطاب الالكتروني
8	• خامسا : المقارنة بين الاستقطاب التقليدي و الاستقطاب الالكتروني
8	• سادسا : بدائل الاستقطاب
9	- الفرع الرابع : اهداف و شروط عملية استقطاب المورد البشري
9	• اولا : أهداف عملية الاستقطاب
9	• ثانيا : شروط عملية الاستقطاب و العوامل المؤثرة فيها
11	- الفرع الخامس : أبعاد استقطاب المورد البشري

11	المطلب الثاني : أداء العاملين
11	- الفرع الاول : مفهوم أداء العاملين
12	- الفرع الثاني : محددات أداء العاملين
13	- الفرع الثالث : أبعاد أداء المورد البشري وعناصره
13	• أولا : أبعاد أداء المورد البشري
13	• ثانيا : عناصر أداء المورد البشري :
13	- الفرع الرابع : تقييم أداء العاملين و مؤشرات
13	• اولا : ماهية تقييم الأداء
14	• ثانيا : طرق تقييم الأداء و المعايير المستخدمة
15	• ثالثا : مشكلات تقييم الاداء
15	- الفرع الخامس : أهمية تقييم أداء العاملين
16	- الفرع السادس : مسؤولية تقييم أداء العاملين
16	المطلب الثالث : العلاقة بين آليات استقطاب و أداء العاملين
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول آليات الاستقطاب و اداء العاملين
18	المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية
22	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية
24	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية
26	خلاصة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر	
29	تمهيد
29	المبحث الأول : الطريقة و الادوات
29	المطلب الاول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
30	- الفرع الاول : منهج الدراسة
34	- الفرع الثاني : وصف لخصائص عينة الدراسة
38	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	- الفرع الاول : أدوات الدراسة
40	- الفرع الثاني : صدق و ثبات الأداة الدراسة
40	- الفرع الثالث : أساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة
41	المبحث الثاني : نتائج الدراسة و مناقشتها
41	- المطلب الاول : عرض النتائج
41	• الفرع الاول : الاحصائيات الوصفية
47	• الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيات

57	- المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
60	خلاصة
62	الخاتمة
64	قائمة المراجع
68	الملاحق
73	الفهرس