



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

تأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات للمؤسسة

دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة-

من إعداد الطالبة: بوتلي نجلاء

نوقشت واجيزت علناً بتاريخ: 2025/05/27

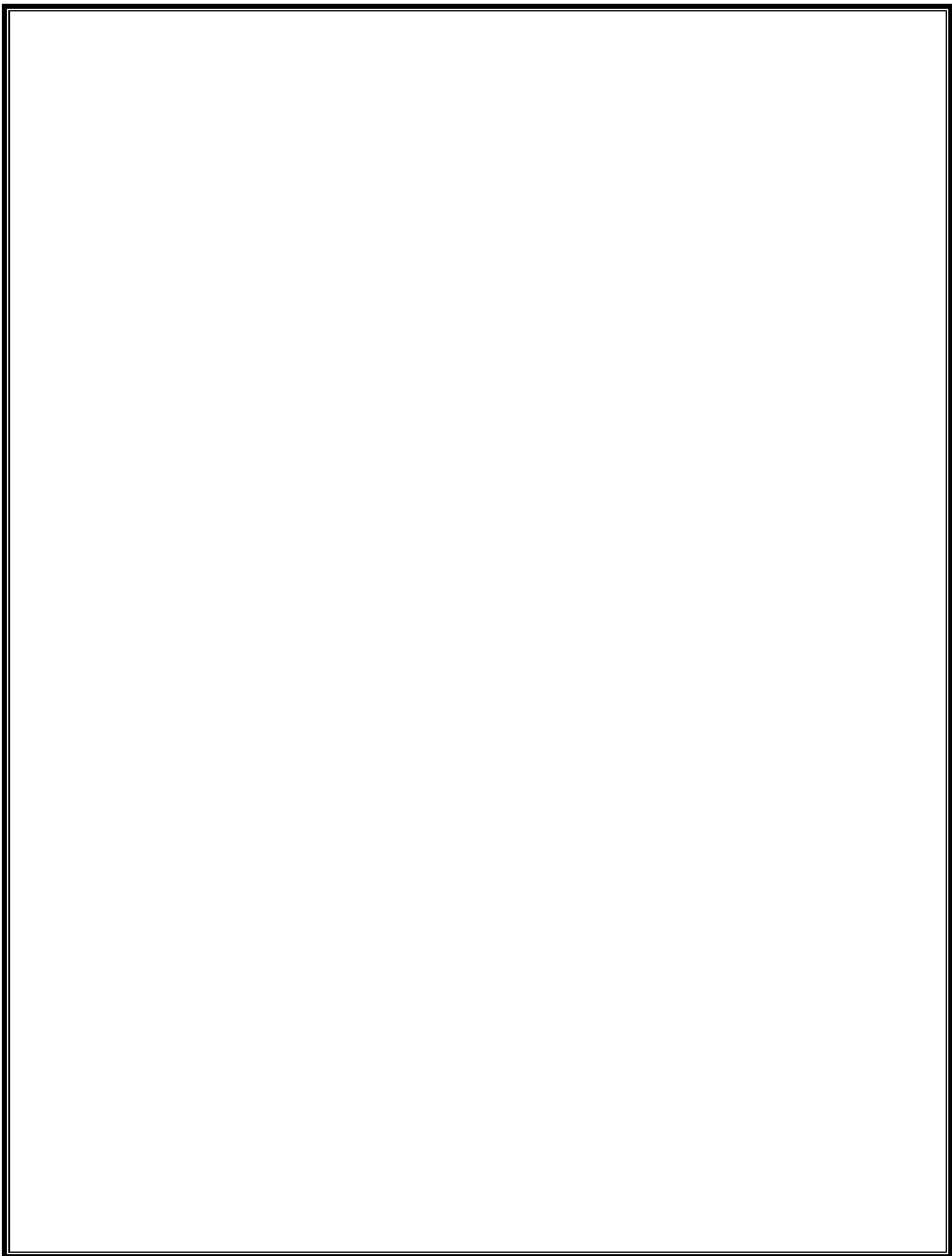
امام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د محجوبي محمد الأخضر أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ عمر الفاروق زرقون (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د ذكار يزيد (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024





جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

تأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات للمؤسسة

دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة -

من إعداد الطالبة: بوتلي نجلاء

نوقشت واجيزت علناً بتاريخ: 2025/05/27

امام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ محجوبي محمد الأخضر (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ عمر الفاروق زرقون (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقرا

د/ ذكار يزيد (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

إهداء

إلى من غرس في نفسي حب العلم والمعرفة،
إلى من سهر وتعب من أجلي، وكان سندا لي في
كل مراحل حياتي...
والذي العزيزين،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون شكر وامتنان
وإلى كل من دعمني وشجعني ووقف بجانبني ولو
بكلمة طيبة

إلى اساتذتي الافاضل، واخواتي واصدقائي...
أهدي ثمرة جهدي هذه.



نجلاء بوتلي



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد رحلة
بحث وجهل، يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر
والعرفان لكل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع
أخص بالذكر الاساتذ الفاضل كسكس مسعود،
المشرف على هذا البحث، لما قدمه لي من توجيهات
علمية ونصائح قيمة ودعم متواصل، كان لها الاثر الكبير
في إنجاز هذا العمل
كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الاستاذ عرابة
الحاج على ملاحظاته البناءة ومساهمته العلمية في إثراء
هذا البحث

ولا يفوتني أن اعبر عن امتناني لكل الاساتذة الذين
درسوني خلال مسيرتي الجامعية، ولكل من ساعدني من
قريب أو بعيد في جمع المعلومات وتقديم النصائح
وأخيراً، شكري موصول لعائلتي الكريمة واصدقائي
الوفياء على دعمهم المتواصل، وتشجيعهم لي طيلة فترة
إنجاز هذا العمل
راجية من الله تعالى أن اكون قد وفقت، وأن يكون هذا
البحث إضافة في مجاله.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات وذلك من خلال تأثير كل من أبعاد عملية التوظيف التي تناولتها هذه الدراسة وهي: تصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الشفافية والوضوح على جذب واستقطاب الكفاءات البشرية للعمل بالمؤسسة، حيث أُجريت الدراسة على عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة، واعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بلغ حجمها 50 عامل وعاملة من عمال المؤسسة، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V29. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمستوى عال من جودة عملية التوظيف ويعزى هذا إلى حرصها على مراعاة مختلف ابعاد هذه العملية.
- مستوى جودة استقطاب الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة عال.
- توجد علاقة طردية قوية بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: توظيف، استقطاب الكفاءات، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to investigate the impact of the recruitment process on the attraction of qualified personnel, by examining key dimensions of recruitment including job design, human resource planning, and the level of transparency and clarity. The research was conducted at the Operational Directorate of Algeria Telecom in Ouargla, targeting a sample of its employees. A descriptive-analytical methodology was adopted, and data were collected using a structured questionnaire. The collected data were analyzed using spss version 29 to derive meaningful insights and assess the relationships between the studied variables.

Key findings:

- The organization under study exhibits a high level of recruitment quality, primarily due to its commitment to addressing the various dimensions of the recruitment process.
- The overall quality of talent acquisition within the organization is also assessed as high.
- A strong positive correlation was identified between the recruitment process and the attraction of qualified personnel in the organization.

The Key words: Recruitment, talent acquisition, Algeria telecom

الصفحة	قائمة المحتويات
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
3	المطلب الأول: الإطار النظري لعملية التوظيف
6	المطلب الثاني: الإطار النظري لعملية استقطاب الكفاءات
13	المطلب الثالث: العلاقة بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
15	المطلب الأول: الدراسات العربية
17	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
18	المطلب الثالث: موقع الدراسات الحالية من الدراسات السابقة
21	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
23	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
23	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
27	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
31	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
31	المطلب الأول: عرض النتائج الديموغرافية للدارسة
36	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
63	خاتمة
66	المراجع
69	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
24	اتصالات الجزائر بالأرقام	1
26	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	2
29	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي)	3
29	ألفا كرونباخ للمحور الأول	4
30	معامل الصدق للمحور الأول	5
30	ألفا كرونباخ للمحور الثاني	6
31	معامل الصدق للمحور الثاني	7
31	توزيع افراد العينة حسب الجنس	8
32	توزيع افراد العينة حسب السن	9
33	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
34	توزيع افراد العين حسب الخبرة	11
36	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث تصميم الوظائف	12
37	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث تخطيط الموارد البشرية	13
38	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث الشفافية والوضوح	14
38	أهمية ابعاد عملية التوظيف	15
39	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث سياسة التوظيف	16
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث الفرص المهنية	17
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث الحوافز والرواتب	18
42	نتائج الاختبار لا معلمي كروسكال-واليس	19
43	اختبار شابيرو-ويليك	20
43	نتائج اختبار كروسكال-واليس	21
44	العلاقة بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات	22
45	ملخص العلاقة بين استقطاب الكفاءات وابعاد عملية التوظيف	23
46	جودة توفيق لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	24
47	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	25
47	المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	26
49	اختبار شابيرو-ويليك لاعتدالية البواقي	27
51	خلاصة نموذج الانحدار الخطي المتعدد	28

51	جودة توفيق النموذج لشجرة القرار	29
53	اختبار شايبرو-ويليك لاعتمادية البواقي	30
54	خلاصة نموذج شجرة القرار CHAID	31
55	جودة توفيق نموذج للشبكة العصبية متعددة الطبقات	32
56	خصائص نموذج الشبكة العصبية	33
57	اختبار شايبرو-ويليك لاعتمادية البواقي	34
59	خلاصة نموذج الشبكة العصبية متعددة الطبقات	35
59	المفاضلة بين النماذج	36

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مصادر الاستقطاب	1
25	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	2
32	توزيع افراد العينة حسب الجنس	3
33	توزيع افراد العينة حسب السن	4
34	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
35	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	6
35	خريطة العلاقات بين المتغيرات الشخصية	7
45	العلاقة بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات	8
48	مساهمة ابعاد عملية التوظيف في الاستقطاب	9
49	الاستقلال الذاتي للبواقى	10
50	انتشار البواقى بدلالة القيم الاتجاهية	11
52	نموذج شجر القرار	12
52	أهمية الابعاد في بناء النموذج	13
53	الاستقلال الذاتي للبواقى	14
54	انتشار البواقى بدلالة القيم الاتجاهية	15
56	الشبكة العصبية متعددة الطبقات	16
57	أهمية المتغيرات في بناء النموذج	17
58	الاستقلال الذاتي للبواقى	18
58	انتشار البواقى بدلالة القيم الاتجاهية	19

الصفحة	العنوان	الرقم
70	قائمة الأساتذة المحكمين	1
71	استمارة الاستبيان	2
74	الخصائص الديموغرافية للعينة	3
76	معامل الثبات الفاكرونباخ لكل مقياس	4
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل مقياس	5
78	نتائج فرضيات الفروق	6
80	معنوية النموذج الكلية	7
80	جودة توفيق النموذج	8
82	المعنوية الجزئية للنموذج	9
84	اختبار شايبرو-ويليك لاعتمادية البواقي	10

مقدمة

توطئة:

تعد الموارد البشرية في الوقت الراهن من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية واستدامة في الأداء، ولم تعد المؤسسات الحديثة تقيس نجاحها فقط بمدى توفر رأس المال المادي، بل أصبحت جودة الكفاءات البشرية التي تستقطبها وتحفظ بها هي المعيار الأبرز في بيئة ديناميكية وسريعة التحول.

وفي هذا السياق، يبرز التوظيف كمرحلة حاسمة في إدارة الموارد البشرية لما له من دور محوري في استقطاب الافراد ذوي الكفاءات العالية الذين يمكنهم الإسهام بفاعلية في تحقيق اهداف المؤسسة. إن نجاح عملية التوظيف لا ينعكس فقط على ملء الشواغر بل يؤثر بشكل مباشر على صورة المؤسسة، ومستوى الأداء التنظيمي والقدرة على الابتكار والتطور.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في الوقت الحالي، حيث أصبحت المنافسة على الكفاءات البشرية تحتل موقعاً متقدماً ضمن أولويات المؤسسات، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، وازدياد وعي الافراد بقيمة مهاراتهم وفرصهم في سوق العمل.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

" إلى أي مدى تساهم عملية التوظيف في استقطاب الكفاءات بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟"

— الأسئلة الفرعية:

يمكننا الإجابة على هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى جودة عملية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
2. ما مستوى جود عملية استقطاب الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول مستوى جودة عملية استقطاب الكفاءات تعزى إلى المستوى التعليمي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول مستوى جودة عملية استقطاب الكفاءات تعزى إلى الخبرة المهنية؟
5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثانياً: الفرضيات

1. مستوى جودة عملية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع؛

2. مستوى جودة عملية استقطاب الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر عالي؛
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول مستوى جودة عملية استقطاب الكفاءات تعزى إلى المستوى التعليمي؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول مستوى جودة عملية استقطاب الكفاءات تعزى إلى الخبرة المهنية؛
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع عملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة.
2. إبراز مدى تأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات.
3. تقديم مقترحات لتحسين ممارسات التوظيف بما يساهم في استقطاب الكفاءات المناسبة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

1. تسليط الضوء على دور عملية التوظيف في تحسين أداء المؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات.
2. إبراز أهمية اختيار الموارد البشرية المناسبة كعامل أساسي في نجاح المؤسسة.
3. فتح آفاق جديدة للبحث في العلاقة بين التوظيف والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

خامساً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

يهدف الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم اعتماد منهج يتلاءم مع طبيعة وأهداف البحث وهي:

تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال عرض ووصف المفاهيم العامة المرتبطة بالإطار النظري للدراسة والمتعلقة بعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات.

كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة، من خلال القيام دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

ولغرض جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية، وقد تم تصميمه وتطويره بناءً على المعالجة النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

سادساً: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بلغ حجمها 34 فرداً.

الحدود الزمنية: امتدت فترة التربص من أواخر شهر فيفري إلى غاية شهر أبريل للسنة الجامعية 2025/2024.

سابعاً: مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الباحثة في إنجاز هذه الدراسة على مصدرين أساسيين:

المصادر الثانوية: والتي شملت مجموعة من الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

المصادر الأولية: وتمثلت في جمع البيانات الميدانية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذه الدراسة، وتم توزيعه على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

ثامناً: مرجعية الدراسة

للجانِب النظري اعتمدت الباحثة على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب؛
- المجالات المحكمة؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات ماجستير واطروحات الدكتوراه والمقالات؛

أما الجانب التطبيقي للدراسة استخدمت الباحثة:

- الاستبيان؛
- البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

تاسعاً: المعوقات والصعوبات:

من الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء العمل الميداني:

- صعوبة توزيع الاستبيانات وجمعها في الوقت المناسب وذلك نتيجة طبيعة العمل داخل المؤسسة وتفاوت أوقات تواجد العمال، مما أدى إلى استغراق وقت أطول من المتوقع في عملية جمع البيانات، بالإضافة إلى صغر حجم العينة مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال؛
- صعوبة التواصل مع المستجوبين في الدراسة نتيجة ظروف العمل.

عاشراً: هيكل الدراسة:

تمت معالجة موضوع الدراسة من خلال فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة، حيث تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات، مع عرض مجموعة من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية ذات الصلة بالموضوع.

الفصل الثاني: حُصص للجانب التطبيقي، حيث تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع البيانات على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، في حين تناول المبحث الثاني تحليل نتائج الاستبيان ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والفرضيات المقترحة.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات

تمهيد

تُعد الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة، باعتبارها العنصر المحرك لباقي الموارد الأخرى وفي ظل التغيرات السريعة التي يعرفها سوق العمل أصبح من الضروري على المؤسسات أن تعتمد سياسات فعالة في التوظيف واستقطاب الكفاءات لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

ويُعد التوظيف أحد أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية، غُذ يقتصر دوره على شغل المناصب الشاغرة، بل يتعدى ذلك ليشمل اختيار الأشخاص الأكثر كفاءة وملاءمة لطبيعة الوظيفة وثقافة المؤسسة، كما ان استقطاب الكفاءات لم يعد عملية عشوائية بل أصبح يستند على أسس علمية وسياسات حديثة تهدف إلى جذب أفضل الموارد البشرية القادرة على الابداع والمساهمة في تطوير المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار النظري والدراسات السابقة لكل من عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات، من خلال عرض المفاهيم الأساسية، من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الادبيات النظرية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات.

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات.

المبحث الأول: الادبيات النظرية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات.

يُعد التوظيف من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في توفير الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتُعد عملية استقطاب الكفاءات من أهم مراحل التوظيف، كونها أول خطوة في عملية التوظيف وترتكز على جذب الموارد البشرية المؤهلة، ومع تزايد الاهتمام بتطوير رأس المال البشري، أصبح من الضروري التطرق لهذه العملية، وهذا المبحث يتناول الإطار المفاهيمي لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات.

المطلب الأول: الإطار النظري لعملية التوظيف

أولاً: مفهوم عملية التوظيف وأهميتها.

1. مفهوم عملية التوظيف:

إن التوظيف باعتباره مهمة أساسية مرتبطة بإدارة الموارد البشرية قد أعطي له عدة تعاريف ومنها:

لغة: وظف يوظف، توظيفاً، فهو موظف والمفعول موظف، وظف أخاه: أسند إليه وظيفة أو عملاً معيناً، وظف ماله استثماره ونمائه ووظف المؤسسة زودها بأعضاء أو موظفين جدد¹

اصطلاحاً: هو مجموعة من الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً²

- مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين:

يعرف بأنه " مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدد وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم بالاندماج داخل المؤسسة، والعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية، ويتبع

¹ معجم المعاني الجامع، 14/02/2025، 14:46، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

?/ar/%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81

² تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس،

2010، ص11

كل هذا بإجراءات تسمح لمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المرشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض"¹

يعرف أيضاً بأنه " عملية مكونة من سلسلة من النشاطات أو العمليات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية وتقديم الخدمات اللازمة"²

يعرف أيضاً بأنه " العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها"³

من خلال ما سبق يمكن القول أن التوظيف هو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة للبحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، و اختيار الأنسب من بينهم، ثم إدماجهم في مناصب العمل في المؤسسة.

2. أهمية التوظيف:

يلعب التوظيف دوراً مهماً في المنظمة، باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتكمن أهمية التوظيف في:

أن عملية التوظيف تهدف إلى ملئ الوظائف الشاغرة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما يحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمؤسسة منها زيادة الإنتاج،⁴ وتبرز أهمية التوظيف أيضاً في هدفها الرئيس وهو توفير أفضل الأفراد المتاحين لشغل الوظائف والذين يتميزون بكفاءات ومهارات عالية، وتزويدها بالأيدي العاملة التي تتطلبها لتحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وفعالية.⁵

¹ رحمانى يوسف زكريا، لبرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021، ص587

² وشان حكيم، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان بن عاشور الجلفة، ص288

³ خطوط رمضان، جلاب مصباح، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 12، العدد1، 2017، ص122

⁴ فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال، فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، ص149

⁵ أحمد محمد حمدان الحجاج، أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل "دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية" مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2020، ص17

يمكن تلخيص أهمية التوظيف من خلال التعاريف التي قدمت له في:

- تغطية احتياجات المنظمة من القوى العاملة من خلال توفير العناصر المتاحة والمؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة
- تساهم عملية التوظيف الفعالة في التقليل من تكاليف التدريب، بحيث تقوم المؤسسة باختيار الأكفاء من بين المتقدمين للعمل؛
- تساهم عملية التوظيف في تحقيق الولاء الوظيفي، من خلال العمل على إشباع حاجات الموظفين؛

ثانياً: أهداف عملية التوظيف وشروطها

1. أهداف عملية التوظيف:

تعد عملية التوظيف أحد الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة وتتمثل أهداف عملية التوظيف في:

- تهدف عملية التوظيف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة؛
- تهدف عملية التوظيف إلى تحقيق التوافق بين مواصفات الأشخاص ومتطلبات الوظيفة؛
- تهدف عملية التوظيف إلى تقليل الجهود والنفقات المرتبطة بالأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمنوطة بالتوظيف كالتدريب؛¹
- السعي إلى توفير أفضل العناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة؛
- الحد من البطالة وما يترتب عنها من آفات اجتماعية؛²

2. شروط التوظيف:

- لا يمكن في أي حال من الأحوال توظيف من يقل سنه عن 16 سنة، إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين؛
- ولا يجوز توظيف القاصر إلا برخصة من وصيه الشرعي كما أنه لا يجوز استخدام الموظف القاصر في الاعمال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقه؛
- يجب على المؤسسة المستخدمة تخصيص مناصب عمل للمعوقين؛

¹ تيشات، مرجع سابق، ص15

² زعموشي رضوان، عطاء الله فاطمة، الميكانيزمات التي تدير التوظيف في المؤسسات الجزائرية، مجلة الروائز، المجلد2، العدد2، جامعة البلدية، 2018، ص134

- يخضع العامل الجديد إلى مدة تجريبية لا تتعدى ستة أشهر، يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهراً لمناصب العمل ذات التأهيل العالي؛
- يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة، ويلتزم بنفس الواجبات؛
- يجوز لأحد الطرفين أن يفسخ في أي وقت علاقة العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض وبدون إشعار مسبق؛
- يجوز توظيف عمال أجانب في حال عدم وجود يد عاملة مؤهلة وطنية؛¹

المطلب الثاني: الإطار النظري لاستقطاب الكفاءات

أولاً: مفهوم استقطاب الكفاءات وأهميته وأهدافه

قبل التطرق إلى تعريف وتحديد مفهوم استقطاب الكفاءات سنلقي الضوء على مفهوم الكفاءات وأنواعها بعدها نتطرق إلى مفهوم استقطاب الكفاءات.

1. مفهوم الكفاءات:

هناك عدة تعريفات للكفاءة والتي سنحاول حصرها فيما يلي:

- تعرف الكفاءة بأنها: " الاستخدام المتسق والحكيم للمعرفة والمهارات التقنية والتفكيرية والعواطف والقيم وإعادة التأهيل في الأداء والسلوك"²
- عرفها المعاينة بأنها: " مصطلح يدل على فعالية الأداء والقوة الكافية الفعالة التي يؤدي بها أمر ما، كما تشير إلى مدى الحصول على المخرجات بأقل مدخلات ممكنة"³

¹ الجريدة الرسمية، الأمر 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 ابريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ص564
² بالقاسم جوادي، الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي (دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر أفلو)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد17، العدد2، المركز الجامعي بأفلو، 2023، ص121
³ ناصر عطاء المعاينة، قاموس المصطلحات الإدارية، مؤسسة البلمس للنشر والتوزيع، 2003، ص255

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الكفاءة هي القدرة على تحقيق أداء فعال ومتوازن من خلال الاستخدام الحكيم والمتسق للمعرفة، والمهارات التقنية والتفكيرية، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وموارد ممكنة.

2. أنواع الكفاءات:

تباينت آراء الباحثين حول تصنيف الكفاءات، إلا أن التصنيف الأكثر انتشاراً واستخداماً هو تصنيف Cécile Dejoux، والذي يقسم الكفاءات إلى ثلاث مستويات رئيسية على النحو التالي¹:

- أ- **كفاءات فردية:** هي كل المؤهلات الخاصة التي يكتسبها الفرد، سواء عن طريق التكوين أو الخبرات المهنية، وكل المكتسبات التي تمكنه من تحقيق أهدافه.
- ب- **كفاءات جماعية:** الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركة والتفاعل بين المجموعة.
- ت- **كفاءات استراتيجية:** عبارة عن توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييره في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

مفهوم استقطاب الكفاءات:

يهدف الاستقطاب بشكل أساسي إلى التأثير على أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وجذبهم للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. ولتوضيح مفهوم الاستقطاب، سنستعرض مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثون حول الاستقطاب.

- عرفه ماهر بأنه: " تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمنظمة."²
- عرفه العمري بأنه: " هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة."³

¹ بويحيوي أبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، جامعة البلدة(2) لونيبي علي، ص15

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص141

³ بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد15، المملكة العربية السعودية، 2020، ص343

- عرفه العقيلي بأنه: " عملية ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا لتحقيق الغاية المرادة منه، بحيث الاتجاه الأول يعتبر بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المغريات والحوافز لجذب المرشحين أما الاتجاه الثاني فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة."¹
- عرفه زايد على أنه: " هو الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على عدد ونوع الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف واحتمال قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف."²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستقطاب هو عملية جذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف كماً ونوعاً لسد شغور الوظائف في المنظمة وضمان زيادة حجم وجودة الإنتاج.

أهمية الاستقطاب:

يلعب الاستقطاب دوراً هاماً في إدارة الموارد البشرية وتبرز أهميته فيما يلي³:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، بحيث كلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين؛
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المترشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية؛
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
- تحسين كفاءة المنظمة وضمان استقرار القوى العاملة من خلال استقطاب الكفاءات المؤهلة وذات الأداء العالي؛
- الحد من تقدم الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف؛

¹ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص383

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003، ص240

³ بدر بن أحمد، مرجع سابق ص345

- يركز على إعداد المدخلات لعملية الاختيار، مما يستوجب أن تهدف هذه العملية إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المترشحين لشغلها؛

أهداف الاستقطاب:

- يرمي الاستقطاب إلى مجموعة من الأهداف ويمكن حصرها فيما يلي¹:
- ضمان توفر عدد مناسب من المترشحين المؤهلين لتولي الوظائف؛
- تسهيل عملية الاختيار وتقليل تكاليفها من خلال استهداف فئة محددة تمتلك المؤهلات التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة؛
- جذب الكفاءات للمؤسسة وضمان استمراريتها؛
- الإسهام في تحقيق استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة؛

ثانياً: مراحل الاستقطاب ومصادره

مراحل الاستقطاب:

وتتضمن عملية الاستقطاب المراحل التالية²:

- **تخطيط القوى العاملة:** حيث تقوم الجهة المعنية بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
- **طلبات المديرين من العمالة:** وفي هذه المرحلة، يتم تحديد عدد ومواصفات الموارد البشرية المطلوبة والتي تسعى المؤسسة لجذبها.

¹ بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، "أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023، ص 85

² بدر بن احمد، مرجع سابق، ص 346

- **تحديد الوظائف الشاغرة:** بعد الانتهاء من مرحلي التخطيط وتحديد مواصفات وعدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة، تمتلك إدارة الموارد البشرية رؤية واضحة حول الوظائف الشاغرة التي يجب شغلها، بما في ذلك الإدارات والأقسام التي تنتمي إليها، وكذلك المستويات الوظيفية التي تقع ضمنها تلك الوظائف.
- **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد الوظائف الشاغرة ومراجعة تحليل الوظائف لفهم متطلباتها من واجبات ومسؤوليات، يصبح من الضروري أيضاً مراجعة المواصفات المطلوبة لشغل هذه الوظائف.
- **الاستقطاب:** وهو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن مجموعة من الأنشطة.

مصادر الاستقطاب:

للاستقطاب مصدرين، مصادر داخلية وأخرى خارجية.

1. المصادر الداخلية:

يعتبر الموظفون بالمؤسسة هم من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في ملء الوظائف، ويعني أنه عند شغور وظيفة معينة بالمؤسسة، يتم الإعلان عنها داخلياً حتى تتاح الفرصة لمن تتوفر فيه شروط شغلها بأن يتقدم لها، ومن هذه المصادر نجد¹:

- أ- **الترقية:** يقصد بالترقية انتقال الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى منها في السلم الوظيفي، بحيث تقوم المؤسسات بإعداد نظام ترقية يكون واضح ومعلن لكافة موظفيها، تحقق الترقية مزايا كثيرة للمنظمة منها رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي، يوفر هذا المصدر عناصر ذات خبرة بالعمل ولا تحتاج لتدريب، كما تحفز العاملين للعمل أكثر بغرض الحصول على الترقية.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص145

- ب- النقل الوظيفي: هو شكل من أشكال التوظيف الداخلي، حيث ينقل الموظف من منصب إلى آخر أو من فرع إلى آخر، بهدف تحقيق التوازن في توزيع العاملين بين الإدارات المختلفة، أو عدم توفر الخبرات المطلوبة في السوق الخارجي، هذه العملية لا تتضمن زيادة في الأجور أو تغيير في مستوى المسؤوليات.
- ت- مخزون المهارات: يتم إتباع هذا الأسلوب في المؤسسات التي لها يكون لها تصور عن المهارات المتوفرة في عاملها، بحيث يتم تحليل كل وظيفة وتحديد متطلباتها من القدرات والمواهب واستناداً على مخزونها من المهارات يتم اختيار الموظفين المؤهلين لشغل هذه الوظيفة.
- ث- الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في سد شغور بعض الوظائف في المستويات الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر احتياجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.
- ج- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظائف أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة.

2. المصادر الخارجية:

- يقصد بما تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من اليد العاملة من الخارج وقد يقصد بها سوق العمل، توجد عدة مصادر خارجية تقوم المؤسسة بالاستقطاب عن طريقها ونذكر منها¹:
- أ- التقدم المباشر للمنظمة: من خلال الأفراد الذين يتقدمون مباشرة للمنظمة بطلب العمل لديها، بحيث تحتفظ المنظمات بطلبات المتقدمين والتي تتضمن كل معلومات الأفراد من المستوى التعليمي والخبرات المكتسبة والمهارات... الخ، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً

¹ نفس المرجع، ص 147

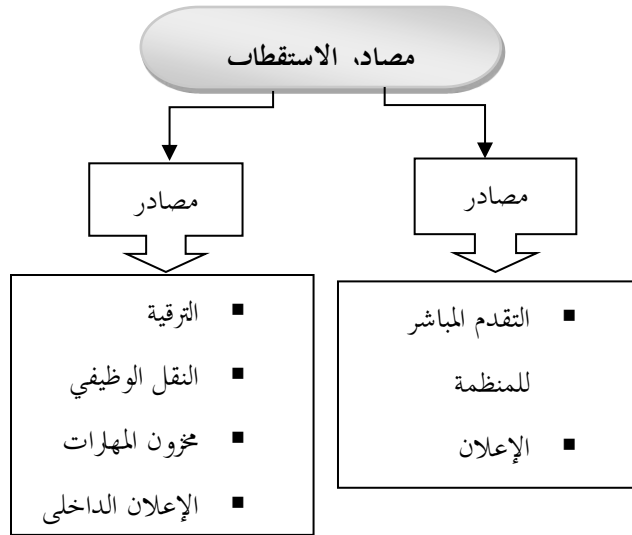
التخصصات الوظيفية، والاتصال بهم عند الحاجة إليهم، ويتم توظيفهم طبقاً للإجراءات التي يخضع لها التوظيف في المؤسسة.

ب- الإعلان: تقوم المؤسسات بنشر إعلانات التوظيف في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة وغيرها، في هذه الحالة تحرص المنظمات على اختيار الوسيلة التي تناسب الوظيفة ليتم الإعلان عن طريقها.

ت- وكالات ومكاتب التوظيف: ويوجد نوعان من وكالات التوظيف، النوع الأول هو وكالات التوظيف الحكومية هدفها الرئيسي توفير مناصب عمل للعاطلين، بحيث يكون العاطلين مسجلين لديها وعند توفر مناصب عمل تقوم الحكومة بالاتصال بهم وذلك حسب تناسبهم مع متطلبات الوظيفة، أما النوع الثاني فهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جلب واستقطاب العمالة، بحيث تتلقى هذه المكاتب طلبات توظيف وتقوم بتصنيفها حسب التخصصات، وتقوم بالاتصال بالأفراد المناسبين للمنصب.

ث- المدارس والجامعات: تعتبر المدارس والجامعات مصدراً مهماً للمؤسسة في استقطاب العمالة، ومن الأساليب التي تتبناها المؤسسات الصناعية هي تدريب الطلاب خلال فترة متابعتهم للدراسة مقابل صرف مقابل بسيط، بحيث تخلق الرغبة لديهم بالالتحاق بالمؤسسة، يساعد هذا الأسلوب المؤسسة في تقييم الأفراد من خلال سلوكهم في فترة التدريب، كما يساعد بتقليل نفقات التدريب... الخ.

الشكل رقم (1): مصادر الاستقطاب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ص 145-147.

المطلب الثالث: العلاقة بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات

إن طبيعة العلاقة بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات هي علاقة تكاملية وثيقة، إذ تعني الأولى بوظائف وآليات شغل الشواغر في المؤسسة، بينما يركز الاستقطاب على تكوين شبكة من المرشحين المؤهلين والعمل على جذبهم للانضمام إلى المؤسسة.

ومن خلال تنسيق بين هاتين العمليتين يمكن للمؤسسات تحقيق أفضل توافق بين احتياجاتها الاستراتيجية وخصائص المرشحين الموهوبين، مما يزيد من فرص النجاح على المدى الطويل.

يعد التوظيف إطاراً استراتيجياً يشمل مراحل تخطيط الموارد البشرية، وصياغة الوصف الوظيفي، والنشر على القنوات المناسبة، ثم فرز السير الذاتية وإجراء المقابلات... ومن خلال هذه المراحل، تتضح صورة المؤسسة أمام المرشحين المحتملين، وهو ما يؤثر في جذب الكفاءات المتميزة أو نفورها، ما يربط الجودة في التنفيذ بفاعلية الاستقطاب، ويستند استقطاب الكفاءات إلى أدوات وأساليب متعددة مثل: بناء علامة صاحب العمل الجاذبة، والاستعانة بمنصات التوظيف الالكترونية، وتنظيم الفعاليات والملتقيات المهنية، واستخدام أنظمة تتبع المتقدمين ATS، وبرامج إحالة الموظفين الحاليين، فضلاً عن الاستقطاب السلبي أي ان يوجه نحو شغل وظائف معينة، ولاكتفاء فقط بالإعلان عن وجود

وظائف شاغر من آن لآخر... الخ¹، واستخدام هذه الأدوات يظهر فلسفة المؤسسة وقيمتها، كما يسرع من وتيرة عملية التوظيف، ما يقلص فرص فقد المرشحين المؤهلين لصالح المنافسين.

يسهم التنسيق بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في تحسين تجربة المرشح، عبر التواصل الشفاف والرد السريع وتقديم تغذية راجعة بناءة. كما يدعم ذلك برامج الإرشاد والتوجيه للموظفين الجدد، مما يعزز من اندماجهم ويزيد من معدل الاحتفاظ بهم على المدى الطويل. وعليه، يصبح استقطاب الكفاءات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التوظيف الشاملة للمؤسسة لضمان الاستمرارية والتطور.

¹ ميرفت محمد بيان الغلايني، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميز التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2015، ص28.

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات

المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة: أحمد محمد حمدان الحجاج: بعنوان " أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل " دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2020م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التوظيف بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (24) شركة عاملة في العاصمة عمان البالغ عدد العاملين فيها (2884) عامل وعاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، واعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع بيانات الدراسة من المصادر الأولية والثانوية حيث تم تطوير الاستبيان استناداً عليها، وتم توزيعه على أفراد العينة المكونة من (300) عامل وعاملة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد و تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية.

دراسة: حسان سمية، بعنوان " أثر التوظيف في الولاء التنظيمي " دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوظيف على الولاء التنظيمي، وذلك حيث تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى أهم المفاهيم حول التوظيف والولاء التنظيمي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع الاستمارات وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج النتائج وتحليلها.

وقد تم التوصل إلى وجود أثر لمحور التوظيف على أبعاد الولاء التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

دراسة: كاميليا تيتوش، محمد سعيد بن زينة، "بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة CNAS عين تموشنت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم المحاسبية، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية عين تموشنت، استخدم الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على

أسئلة قاما بطرحها على عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أظهرت أن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وأن المورد البشري له دور فعال في خلق ميزة تنافسية.

دراسة: تيشات سلوى، بعنوان "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية" دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالإدارة العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، حيث تطرقت الباحثة إلى المفاهيم الأساسية حول التوظيف و كذا قانون الوظيفة العمومية، واستخدمت الباحثة منهج دراسة حالة في جامعة أحمد بوقرة، حيث قامت بإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة الجزائرية، خلصت هذه الدراسة إلى أن سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية و موضوعية مما جعلها تفتقر للموظفين ذوي الكفاءات.

دراسة: اميرة زوج، بعنوان " دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة شركة سونالغاز بسطيف، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، المجلد 04، العدد 02،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في شركة سونالغاز و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استمارة شملت 27 فقرة، بهدف جمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 20 مفردة، قامت الباحثة بتحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، خلصت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن إدارة المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على سياسة استقطاب فعالة، و أن للحوافز دور في استقطاب الكفاءات في مؤسسة سونالغاز.

دراسة: ايمان طاجين، بعنوان " تأثير الوعي الأخلاقي لدى القادة الإداريين بمجمع عمر بن عمر على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة" دراسة حالة فرع العجائن، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 04، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك المستجوبين بمجمع عمر بن عمر " فرع العجائن " لأهمية الوعي الأخلاقي لدى القادة الإداريين في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة حالة خلص البحث إلى وجود علاقة مباشرة بين الوعي الأخلاقي للقادة وبين استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.

دراسة: خالصة زاوي، هدى معيوف، بعنوان "تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف" مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 01 جامعة سوق أهراس الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التوظيف الإلكتروني على الاستقطاب الفعال للكفاءات للبنوك الجزائرية، من خلال معرفة دوره في استقطاب الكفاءات ذات الأبعاد الثلاثة (المعرفة، المعرفة الفنية، المعرفة الذاتية) ولقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لغرض جمع المعلومات من البنوك محل الدراسة والتي بلغ عددها 18 بنك، حيث تكونت عينة الدراسة من موظفي إدارة الموارد البشرية بهذه البنوك، بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 82 استبيان، وتم استرجاع 70 استبانة صالحة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن هناك دور إيجابي للتوظيف الإلكتروني في الاستقطاب الفعال.

دراسة: بن الحاج جلول فاطمة بعنوان: " أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية" دراسة حالة الأساتذة الباحثين بالجزائر خلال الفترة (2008/2022)، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث في الجزائر بنظام الأجور و الحوافز، واعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي حيث قامت بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع باستخدام أداة الاستبيان، وهذا عن طريق اختيار عينة من مجتمع الدراسة حيث تم إرسال الاستبيان إلكترونياً إلى 1700 مفردة وبلغ إجمالي الردود 409 رداً، استعانت الباحثة ببرنامج SPSS لتحليل بيانات العينة، خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث ونظام الأجور والحوافز المطبق بخصوص هذا المنصب.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

Lina Flecke, the Effectiveness of Recruitment Sources in Attracting Qualified Job Candidates, Master's Thesis, University of Twent, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية مصادر التوظيف المختلفة في جذب المرشحين المؤهلين للوظائف في إحدى وكالات التوظيف في ألمانيا، وكذا المقارنة بين هذه المصادر بناءً على كفاءتها في استقطاب الكفاءات، استخدمت الباحثة أداة الاستبيان، حيث تم إرسال الاستبيان إلكترونياً إلى 250 متقدماً بالاعتماد على قاعدة بيانات الشركة، واستجاب منهم 60 مشارك، تم تحليل بيانات العينة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية

(SEM) عبر برنامج SmartPLS، خلصت هذه الدراسة إلى أن كمية المعلومات داخل المصدر هي العامل الوحيد الذي ثبت تأثيره الإيجابي على جودة المتقدمين في الوكالة التي أجريت فيها الدراسة.

Ahmed Alashmawy, Rasheed Yazdanifard, "a Review of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition, International Journal of Management, Accounting and Economics, volume 6, 2019.

تحلل هذه المقالة دور التسويق التوظيفي في استقطاب المواهب وكيفية تأثير استراتيجيات بناء العلامة التجارية لصاحب العمل وتسويق المحتوى على جذب المترشحين المؤهلين، استخدم الباحثين المنهج الاستعراضي حيث قاما بمراجعة الأدبيات السابقة حول التسويق التوظيفي واستراتيجيات استقطاب الكفاءات، خلصت هذه الدراسة إلى أن التسويق التوظيفي يزيد من جاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل، مما يساعد في استقطاب الكفاءات المؤهلة.

Ahmed Firman, Nor Inrawati, The impact of The Recruitment Process on Employee Performance, advances in human resource management research, 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير عملية التوظيف على أداء الموظفين في شركة PT Triniaga Medika Makassar، كأداة للدراسة اعتمد الباحث على أداة الاستبيان، بحيث شملت عينة البحث 65 موظفاً، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات الموزعة على الموظفين وتم تحليل هذه البيانات بالاعتماد على الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق وتحليل الانحدار الخطي والبسيط واختبار t-test، خلصت هذه الدراسة إلى أن عملية التوظيف تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في الشركة محل الدراسة.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في هذا المطلب، سنقارن بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، مع تسليط الضوء على نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

— أوجه التشابه:

اتسمت الدراسة الحالية بالتشابه مع عدة دراسات سابقة، منها دراسة احمد حمدان الحجاج (2020)، دراسة حسان سمية (2020)، دراسة أميرة زوج، دراسة إيمان طاجين، دراسة خالصة زواوي، دراسة بن الحاج جلول فاطمة، ودراسة Lina Flecke، وذلك من حيث منهجية جمع المعلومات، حيث اعتمدت جميع هذه الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية، على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما تشابهت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية أيضاً في المنهج المستخدم،

حيث استندت إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، باستثناء دراسة lina Flecke

بالإضافة إلى ذلك تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة تيشات سلوى (2010) من حيث الهدف إذ سعت دراسة تيشات إلى معرفة تأثير سياسة التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين، وهو ما يتقاطع مع موضوع الدراسة الحالية.

– أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف والزمان والمكان وكذلك من حيث عينة الدراسة

أ- من حيث الهدف: تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين عملية التوظيف ومتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي، جودة حياة العمل، والميزة التنافسية، في حين ركز بعضها على تأثير متغيرات مثل نظام الأجور، الحوافز، والتسويق الوظيفي على عملية الاستقطاب. أما الدراسة الحالية، فتهدف إلى تحليل أثر عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات.

ب- من حيث الزمان والمكان: أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، حيث شملت بعض الأبحاث بيئات عربية، بينما أخرى أجريت في دول أجنبية مثل هولندا، ماليزيا، الأردن، والجزائر. في الفترة ما بين 2010 إلى 2023، أما الدراسة الحالية فقد أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025، في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية ورقلة.

ت- من حيث عينة الدراسة: استهدفت الدراسات السابقة فئات متنوعة، حيث أجريت بعضها على طالبي العمل، وأخرى على أساتذة جامعيين، بينما شملت دراسات أخرى المديرين في المقابل، اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر من مختلف المستويات.

في الأخير سوف نسعى من خلال هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين عملية التوظيف في استقطاب الكفاءات والاستفادة من الدراسات السابقة لبناء الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى مفهوم عملية التوظيف حيث أنه يلعب دوراً مهماً في جلب الموظفين للمؤسسة وتغطية احتياجاتها من المورد البشري.

كما تطرقنا إلى ماهية استقطاب الكفاءات وذلك من خلال ما توصلنا اليه، وهو اجتهاد المؤسسة للحصول على أكبر قدر من الافراد ذوي الكفاءات العالية للاختيار من بينهم، لدمجهم في المؤسسة والاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم لتحسن أداءها وزيادة انتاجيتها.

أما فيما يخص الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية واجنبية، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها بتوضيح جوانب المشكلة وتوضيح الأسس النظرية للموضوع.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لتأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات لمؤسسة اتصالات الجزائر
ورقلة

تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات، وذلك من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل منهما وكما تطرقنا كذلك لأهم ما توصلت له الدراسات السابقة حول الموضوع وإبراز موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة، ففي هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وتوزيع استبيان يقيس كل من جودة عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات، ويكون ذلك من خلال المباحث التالية:

– المبحث الأول: سيتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة

– المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

يكمن الهدف من الدراسة الميدانية في معرفة وتحليل مدى تأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وتحليل هذا التأثير في ضوء الإطار النظري المعتمد، ويعد اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي خطوة أساسية لفهم طبيعة العلاقة بين ممارسات التوظيف ومدى جاذبيتها للكفاءات، مما يتطلب إطار منهجي منظم يحدد القواعد والخطوات الأساسية لتحقيق ذلك.

وانطلاقاً من أهمية الموضوع، تم اختيار الأدوات الملائمة لجمع البيانات الضرورية التي تعكس واقع التوظيف داخل المؤسسة. وعليه، يتناول هذا المبحث عرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها.

الطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة

نعرض في هذا المطلب تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة إلى المجتمع والعينة المستهدفة.

أولاً: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

1. نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 3/2000 المؤرخ في 05 أوت وقد فرض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاماً أساسياً لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة بـ " اتصالات الجزائر " شركة ذات اسهم برأسمال قدره 115.000.000.000,00 الف دينار جزائري بدأت رسمياً نشاطها منذ 01 جانفي 2003، لها مواقع متعددة ومديريات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 13 مديرية جهوية وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، الاغواط، البليدة، تيزي وزو، تلمسان، باتنة.

ومن بين المديريات العملية اخترنا المديرية العملية -ورقلة-، مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن شركة محتكرة من طرف الدولة فهي ادارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدمتية ذات طابع تجاري، وتعتبر ثالث وحدة تنظيمية، حيث تقوم بجملة من المهام والتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها. تسعى الدولة الى توزيع وزيادة مهامها وسلطتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة الى المديرية الإقليمية مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة وكانت تقوم بتسيير خمسة وكالات تجارية وهي: ورقلة، حاسي مسعود، حي النصر، تقرت، تماسين وفي سنة 2023 تم انشاء مديرية عملية تابعة للولاية الجديدة تقرت وبهذا تم ضم إليها كل من الوكالات التجارية تقرت و تماسين.

وهي تحتوي على دوائر ومصالح رئيسية هامة جدا، وتقع هذه الوحدة في شارع "روابح عبد الرحمان" ورقلة.

الجدول رقم(1): اتصالات الجزائر بالأرقام

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الانترنت	أكثر من 5.8 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الالياف البصرية	أكثر من 1.4 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنترنت adsl/vdsl	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنترنت الجيل الرابع Idoom 4g	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية
الوكالات التجارية الموسومة في خدمتكم	توسيم 91% من مواقع الاستقبال

2. المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ورقلة:

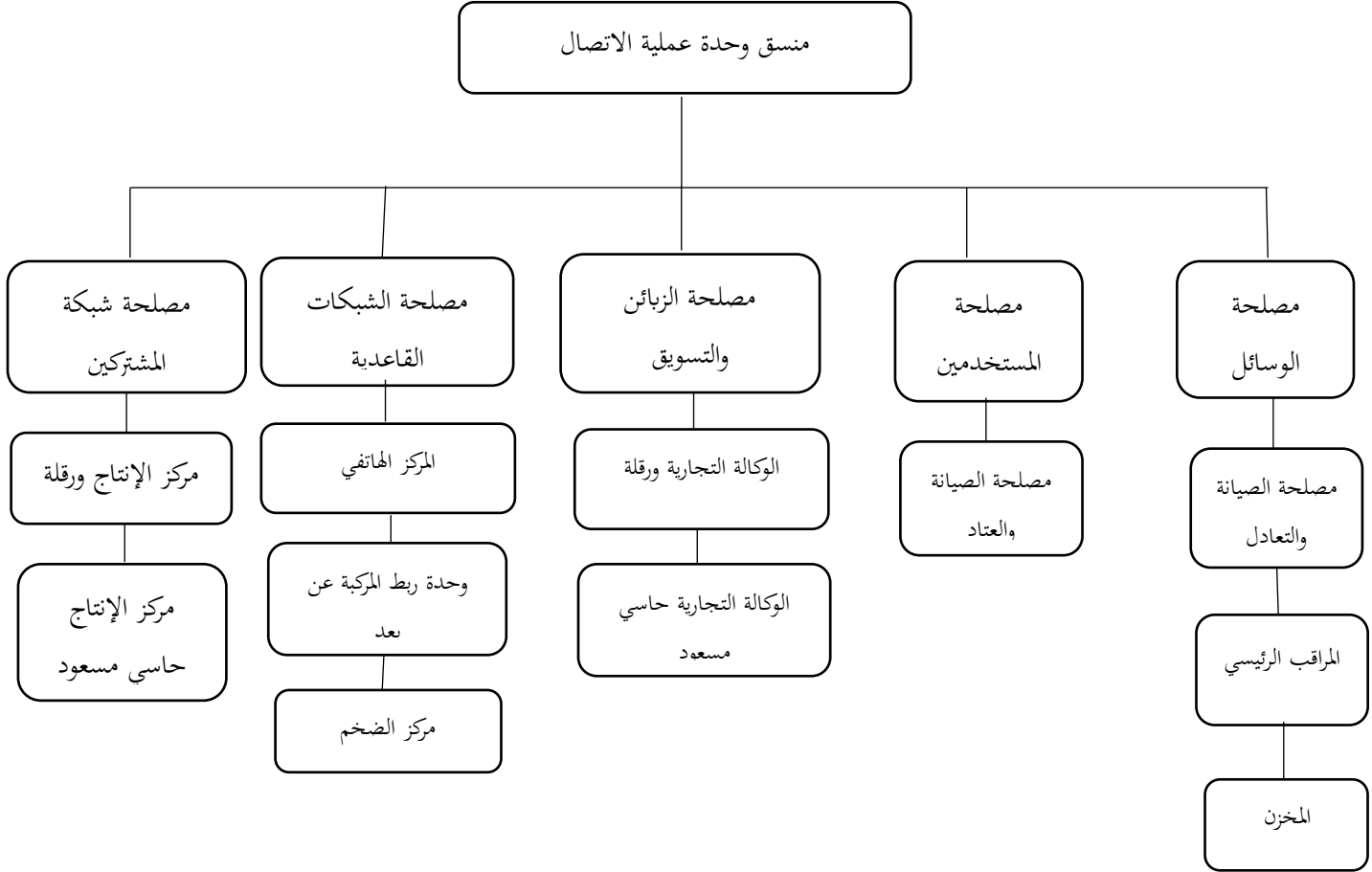
– التعريف بالوحدة:

تتواجد الوحدة بوسط المدينة بقرب الحي الإداري لولاية ورقلة وهي تقع في موقع جد استراتيجي كما أن هذه الوحدة تنقسم إلى قسمين، القسم التقني وهو الذي يهتم بالتكنولوجيا والتكيب والبحوث... الخ، والقسم التجاري (الوكالة التجارية) هذا القسم يهتم بالزبائن سواء كانوا جدد أو دائمين وتختص الوحدة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي كما تقدم خدمة الانترنت.

– الهيكل التنظيمي للوحدة:

هي ثالث مستوى بعد المديرية الإقليمية، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، وكما أشرنا سابقاً تسعى الدولة إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وهي تحتوي على مصالح رئيسية هامة جداً كمصلحة الوسائل، مصلحة المستخدمين، مصلحة الزبائن والتسويق، مصلحة الشبكات القاعدية ومصلحة شبكة المشتركين.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة



ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، يقع مقرها بوسط المدينة بقرب الحي الإداري لولاية ورقلة.

2. عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على عينتين وهما العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداة القياس (الاستبيان) أما العينة النهائية فتم اعتمادها لجمع البيانات.

3. العينة الاستطلاعية:

تتكون العينة الاستطلاعية من 18 مبحوث بين ذكور واثنا عشر وبمختلف أعمارهم ومستواهم العلمي وخبراتهم المهنية وذلك بهدف التأكد من صلاحية الأداة (الاستبيان).

4. العينة النهائية:

تتكون العينة النهائية من 50 مبحوث بين ذكور واثنا عشر وبمختلف أعمارهم ومستواهم العلمي وخبراتهم المهنية وهم يتوزعون كالتالي:

5. الجدول رقم (2) يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة:

اسم المديرية	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
العدد	50	45	5	11	34
النسبة المئوية %	100%	90%	10%	22%	68%

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع البيانات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

أولاً: أدوات جمع المعلومات

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على أداة الاستبيان.

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، في مجال التوظيف واستقطاب الكفاءات، حيث تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) على شكل قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يخص البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: يخص محاور الاستبانة وهو مقسم إلى محورين:

- المحور الأول: يخص عملية التوظيف ويضم ثلاث أبعاد

- البعد الأول: تصميم الوظائف به 5 عبارات
- البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية به 5 عبارات
- البعد الثالث: الشفافية والوضوح به 4 عبارات

- المحور الثاني: يخص استقطاب الكفاءات ويضم ثلاث أبعاد

- البعد الأول: إجراءات سياسة التوظيف به ثلاث أبعاد
- البعد الثاني: الفرص المهنية به ثلاث أبعاد
- البعد الثالث: الحوافز والرواتب به ثلاث أبعاد

الأدوات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات لقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية، تم ترميز وإدخال المعطيات عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث اشتمل على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرار والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
- 2- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبيان؛
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد نسبة الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة؛
- 4- معامل الارتباط لبيرسون؛
- 5- اختبار شايبرو-ويليك لاختبار الاعتدالية؛
- 6- اختبار كروسكال-واليس
- 7- نموذج الانحدار الخطي المتعدد؛
- 8- نموذج شجرة القرار؛
- 9- نموذج الشبكة العصبية؛

وللإجابة على العبارات الخاصة بعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في الاستبيان فقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي (ذي ثلاث درجات)، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاث درجات؛

- محايد تعطى لها درجتان؛

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

نقوم بتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح فتتم كما يلي:

● المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = 3-1=2

● قسمة المدى على عدد الفئات $0.66=3/2$ أي يضاف 0.66 إلى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كما يلي:

الجدول رقم(3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي)

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح	درجة المقياس المكافئ الأول	درجة المقياس المكافئ الثاني
المجال الأول	غير موافق	من 1 الى 1.66	منخفض	منخفض
المجال الثاني	محايد	من 1.67 الى 2.33	متوسط	متوسط
المجال الثالث	موافق	من 2.34 الى 3	مرتفع	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق المحكمين:

للتأكد من مصداقية أداة الدراسة قامت الطالبة بتوزيع الاستبيان في هيئته الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03). والملحق رقم () يوضح أسماء الأساتذة المحكمين. وبناء على التصحيحات والتوجيهات التي أبدوها قامت الطالبة بإجراء التعديلات حتى يزداد وضوحا ويتلاءم مع ما وضع لأجله.

ثبات وصدق المحور الأول:

الثبات: نقول أن الأداة تتسم بالثبات إذا قدمت نتائج متقاربة عند تكرار عملية القياس.

الصدق: نقول أن الأداة تتسم بالصدق إذا وجدناها تقيس الصفة (المتغير) التي من أجلها صممت.

ثبات مقياس عملية التوظيف

بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد فقرات المحور الأول وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يبين ألفا كرونباخ للمحور الأول

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
14	0,949

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v29

من الجدول نلاحظ ان معامل الثبات الفاكرونباخ يساوي 0.949 وهو معامل ثبات عالي وهذا يدل على ان المحور الأول يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

معامل الصدق لمقياس عملية التوظيف

الجدول رقم (5): يبين معامل الصدق للمحور الاول

عدد الفقرات	معامل الصدق
14	0.974

من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق يساوي 0.974 وهو معامل صدق قوي مما يدل على ان المقياس صادق

- بما أن المقياس ثابت وصادق يعني أن المقياس صالح للدراسة.

صدق وثبات المحور الثاني:

1. الثبات:

بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد فقرات المحور الثاني وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح

في الجدول التالي:

الجدول رقم(6): يبين ألفا كرونباخ للمحور الثاني

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
10	0.946

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

من الجدول نلاحظ ان معامل الثبات الفاكرونباخ يساوي 0.946 وهو معامل ثبات عالي وهذا يدل على ان المحور الثاني يتمتع

بدرجة عالية من الثبات.

2. الصدق:

اعتمادا على الجدول رقم () ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بحساب معامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يبين معامل الصدق للمحور الثاني

معامل الصدق	عدد الفقرات
0.972	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv29

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.972 وهو معامل صدق قوي مما يعني أن المقياس صادق. وعليه يمكننا القول أن هذا المقياس صالح للقياس لاستعماله في الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التريص بخصوص تأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات وهذا يعرض إجابات وتوجيهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة فقد قمنا بتقسيمه إلى:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

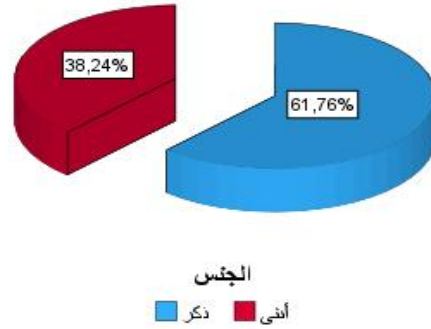
الجدول رقم (8): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	21	61.8
أنثى	13	38.2
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss v29

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت 61.8%، وهي نسب تفوق بشكل ملحوظ نسبة الإناث التي قُدرت ب 32.2%، ويمكن تفسير هذا التفاوت في التوزيع الجنسي للعينة بطبيعة العمل بالمؤسسة، حيث يتطلب أداء عدد من المهام نشاطاً ميدانياً يُرجح إسناده إلى الذكور.

الشكل رقم(3): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس



2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن

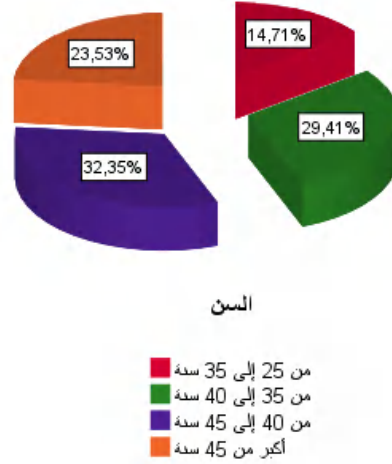
الجدول رقم(9): توزيع افراد العينة حسب متغير السن

فئة الأعمار	التكرار	% النسبة المئوية
35-25	5	14.7
45-35	10	29.4
45-40	11	32.4
أكثر من 45	5	23.5
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V29.

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين تنتمي إلى الفئة العمرية ما بين 40-45 سنة بنسبة 32.4%، تليها الفئة ما بين 45-35 سنة بنسبة 29.4%، ثم الفئة التي تفوق 45 سنة بنسبة 23.5%، في حين سُجّلت النسبة الأقل لدى الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، حيث بلغت 14.7%. ويمكن تفسير هذا التوزيع العمري بكون المؤسسة تعتمد منذ سنوات على استقرار موظفيها، دون اللجوء إلى عمليات توظيف جديدة بشكل منتظم، مما أدى إلى ارتفاع نسبة الفئات الأكبر سناً ضمن طاقم العمل.

الشكل رقم(4): يبين توزيع افراد العينة حسب السن



3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

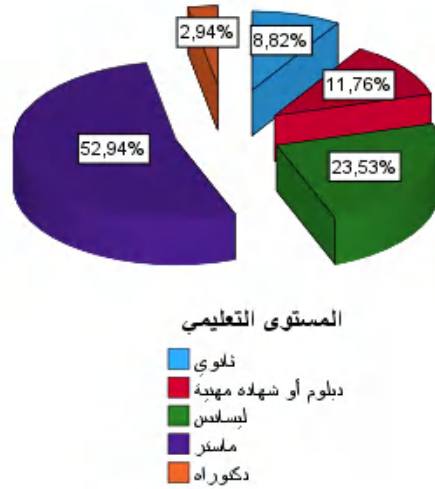
الجدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	% النسبة المئوية
ثانوي	3	8.8
دبلوم أو شهادة مهنية	4	11.8
ليسانس	8	23.5
ماستر	18	52.2
دكتوراه	1	2.9
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss v29

من الجدول يتضح أن النسبة الأكبر كانت لفئة الحاصلين شهادة الماستر بنسبة 52.2%، تليها فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 23.5%، ثم فئة الحاصلين على دبلوم أو شهادة مهنية بنسبة 11.8%، أما النسبة المتبقية فتوزعت بين فئتي التعليم الثانوي والدكتوراه. قد يفسر ذلك بطبيعة المهام داخل المؤسسة، التي تتطلب خبرات ومعارف أكاديمية متقدمة لضمان الكفاءة في الأداء واتخاذ القرار.

الشكل رقم(5): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



1. متغير الخبرة المهنية:

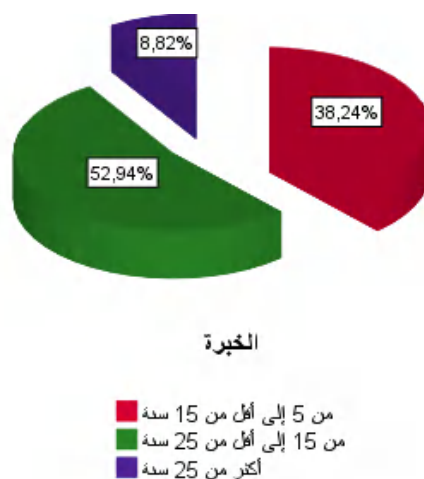
الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	% النسبة المئوية
15-5	13	38.2
25-15	18	52.9
أكثر من 25 سنة	3	8.8
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v29

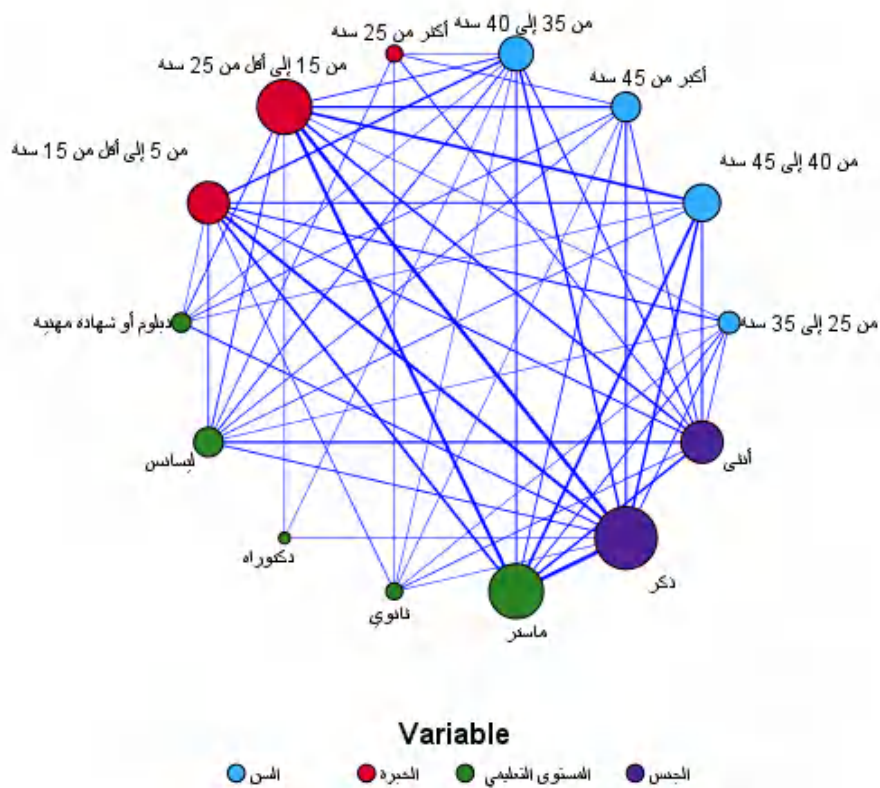
يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من افراد العينة تنتمي إلى فئة الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 15 و 25 سنة بنسبة بلغت 52.9%، تليها فئة ذوي الخبرة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 38.2%، في حين سجلت فئة أكثر من 25 سنة النسبة الأقل ب 8.8%. يعكس التوزيع أن اغلب موظفي المؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، ما يشير إلى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الشكل رقم(6): يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



الشكل رقم(7): خريطة العلاقات بين المتغيرات الشخصية

Mappe des relations



الشكل يوضح خريطة العلاقات للمتغيرات الشخصية حيث تفيد هذه الخريطة في توضيح كيفية او طبيعة علاقة قيم المتغيرات المدروسة ببعضها البعض وذلك من خلال رسم للارتباطات بينها باستخدام الخطوط (وتسمى روابط) والدوائر (تسمى العقد) بحيث العقد تمثل أسماء المتغيرات والروابط تمثل درجة التأثير او قوة الترابط بينها، ويشير حجم العقد الأكبر إلى زيادة تكرار حدوثه بينما تشير سماكة خطوط الروابط إلى مدى ارتباطها ببعضها البعض.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والاحصائيات

الفرع الأول: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت هذه الفرضية على انه "مستوى جودة عملية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع".

للتأكد من صحة الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارة الممثلة لمحور عملية التوظيف وفقاً للأبعاد المكونة لها وهي كما يلي:

1. بعد تصميم الوظائف:

الجدول رقم (12) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده تصميم الوظائف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	تقوم المؤسسة بتصميم الوظائف وإعادة تصميمها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	2.65	0.595	موافق	88.3%
02	تقوم المؤسسة بالتصميم الوظيفي لجميع الوظائف لديها.	2.68	0.535	موافق	89.3%
03	يتم استخدام تصميم الوظائف كأساس لتحديد متطلبات الوظيفة اثناء عملية التوظيف.	2.65	0.597	موافق	88.3%
04	يكون تصميم الوظائف في المؤسسة بشكل مكتوب.	2.71	0.597	موافق	90.3%
05	يتم تصميم الوظائف بطريقة تجعلها جذابة للمتشحين ذوي الكفاءات العالية.	2.62	0.604	موافق	87.3%
	تصميم الوظائف	2.65	0.031	عالي	88.3%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv29

من الجدول نلاحظ ان مستوى تصميم الوظائف بمؤسسة اتصالات الجزائر عالي بمتوسط حسابي قدره 2.65 وبانحراف معياري قدره

0.031، ونلاحظ أن كل العبارات لها نفس الأهمية بأهمية نسبية تتراوح بين (87.3%-90.3%).

2. بعد تخطيط الموارد البشرية:

الجدول رقم (13) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث تخطيط الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الاهمية النسبية
01	تقوم مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتخطيط الموارد البشرية.	2.53	0.615	موافق	84.3
02	تحدد المؤسسة عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة بناء على احتياجات العمل والاهداف المستقبلية.	2.65	0.597	موافق	88.3
03	يشارك رؤساء المصالح في مؤسستكم في تحديد احتياجات مصالحهم من الموظفين.	2.62	0.551	موافق	87.3
04	تحدد مؤسسة اتصالات الجزائر سنوياً احتياجاتها من الموظفين.	2.53	0.662	موافق	84.3
05	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب التأخير في ملء المناصب الشاغرة.	2.47	0.706	موافق	82.3
85.0	تخطيط الموارد البشرية	2.55	0.070	عالي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول نلاحظ ان مستوى تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 2.55 وانحراف معياري يقدر ب 0.070، ونلاحظ ان كل العبارات لها نفس الأهمية بأهمية نسبية تتراوح ما بين (82.3%-88.3%)

3. بعد الشفافية والوضوح:

الجدول رقم (14) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد الشفافية والوضوح

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	تعلن مؤسسة اتصالات الجزائر عن المناصب المفتوحة بكل شفافية.	2.47	0.706	موافق	82.3
02	مراحل التوظيف (الاختبارات، المقابلات، الفرز) تتم بطريقة عادلة وموضوعية.	2.53	0.706	موافق	84.3
03	يتم تقييم المترشحين بناء على معايير مهنية واضحة ودقيقة.	2.56	0.705	موافق	85.3
04	توفر الإعلانات عن الوظائف معلومات كاملة وواضحة حول متطلبات الوظيفة والشروط اللازمة.	2.62	0.604	موافق	87.3
	مستوى الشفافية والوضوح	2.54	0.063	عالي	84.6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV29.

من الجدول نلاحظ ان مستوى الشفافية والوضوح بمؤسسة اتصالات الجزائر عالي بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.54 وانحراف معياري قدر بـ 0.063، ونلاحظ ان كل العبارات لها نفس الأهمية بأهمية نسبية تتراوح بين (82.3%-87.3%).

الجدول رقم (15): يوضح أهمية ابعاد عملية التوظيف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	مستوى تصميم الوظائف	2.65	0.031	عالي	88.3
02	مستوى تخطيط الموارد البشرية	2.55	0.070	عالي	85.0
03	مستوى الشفافية والوضوح	2.54	0.063	عالي	84.6
	مستوى عملية التوظيف	2.59	0.077	عالي	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV29.

بناءً على نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ ان مستوى عملية التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع، بحكم أن الاتجاه في أبعادها الثلاثة المتبناة في الدراسة وهي "تصميم الوظائف"، "تخطيط الموارد البشرية" و"الشفافية والوضوح" كان مرتفعاً.

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعملية التوظيف هو 2.59 وانحراف معياري 0.077 ويشير إلى درجة مقياس مرتفع وبناء على نتائج الجدول أعلاه يعني أن إجراءات عملية التوظيف ذات فعالية عالية وعليه نثبت الفرضية الأولى والتي تنص على انه: "مستوى عملية التوظيف عالي في مؤسسة اتصالات الجزائر"

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: "مستوى جودة عملية استقطاب الكفاءات في اتصالات الجزائر مرتفع"

للتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارة الممثلة لمحور استقطاب الكفاءات وفقاً للأبعاد المكونة لها وهي كما يلي:

1. بعد سياسة التوظيف:

الجدول رقم(16): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده سياسة التوظيف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	تسهم سياسة التوظيف في المؤسسة في جذب الكفاءات المتميزة.	2.56	0.660	موافق	85.3
02	تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات مهنية و/او نفسية لتقييم المتقدمين.	2.71	0.524	موافق	90.3
03	تقيس الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفعالية.	2.65	0.646	موافق	88.3
	مستوى سياسة التوظيف	2.63	0.070	عالي	87.6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV29.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى سياسة التوظيف عالي بمتوسط حسابي قدره 2.63 وانحراف معياري قدره 0.070.

كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية عالية بأهمية نسبية تتراوح ما بين (85.3%-90.3%).

2. بعد الفرص المهنية:

الجدول رقم(17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الفرص المهنية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	توفر المؤسسة فرصاً للموظفين للمشاركة في مشاريع ومبادرات جديدة.	2.62	0.493	موافق	87.3
02	فرص التطور والترقية في المؤسسة تساهم في جذب الكفاءات المتميزة.	2.59	0.609	موافق	86.3
03	فرص التدريب والتطوير المهني المتاحة تساعد في جذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية.	2.59	0.657	موافق	86.3
	مستوى الفرص المهنية	2.59	0.010	عالي	86.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v29.

يبين الجدول أعلاه ان مستوى الفرص المهنية باتصالات الجزائر عالي بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري قدره 0.010.

كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية بأهمية نسبية تتراوح ما بين (88.6%-88.7%).

1. بعد الحوافز والرواتب

الجدول رقم(18): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الحوافز والرواتب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية
01	تعتبر الرواتب والمزايا المقدمة عاملاً أساسياً في استقطاب الكفاءات.	2.56	0.660	موافق	85.3
02	يتناسب أجر الموظف مع مؤهلاته العلمية والجهد المبذول.	2.71	0.524	موافق	90.3
03	تقدم المؤسسة رواتب ومزايا تنافسية	2.65	0.646	موافق	88.3
	مستوى الحوافز والرواتب	2.63	0.070	عالي	87.6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v29.

يبين الجدول أعلاه ان مستوى الحوافز والرواتب باتصالات الجزائر عالي بمتوسط حسابي 2.63 وبانحراف معياري قدره 0.070.

كما يتضح من الجدول أن كل العبارات ذات أهمية بأهمية نسبية تتراوح ما بين (85.3%-90.3%).

رابعاً: اختبار الفرية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى جودة عملية الاستقطاب في المؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى جودة عملية الاستقطاب في المؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

سيتم اختبار الفرضية الصفرية H_0 باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

شروط استخدام الاختبار:

- (1) البيانات كمية؛
- (2) الاستقلالية؛
- (3) الاعتدالية؛
- (4) التجانس؛

بما أن شرط البيانات الكمية والاستقلالية محققين، سيتم التحقق من شرطي الاعتدالية والتجانس وبما ان كمية فئة المستوى التعليمي "دكتوراه" فرداً واحداً تستحيل معها حساب الاعتدالية، منه لا نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، ونلجأ إلى استخدام اختبار لا معلمي كروسكال-واليس (kruskal-wallis).

نتائج الاختبار:

الجدول رقم(19) يبين نتائج الاختبار لا معلمي كروسكال-واليس

المستوى التعليمي	متوسط الرتب	قيمة الاختبار H	مستوى الدلالة sig
ثانوي	8.17	4.970	0.290
دبلوم أو شهادة مهنية	16.00		
ليسانس	16.06		
ماستر	19.47		
دكتوراه	27.50		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV29.

من الجدول نلاحظ أن متوسط الرتب لفئة المستوى التعليمي "ثانوي" تساوي 8.17، في حين كان متوسط الرتب لفئة "دبلوم أو شهادة مهنية" يساوي 16.00، أما بالنسبة لمتوسط الرتب لفئة المستوى التعليمي "ليسانس" يساوي 16.06، أما متوسط الرتب لفئة "ماستر" يساوي 19.47، وأما متوسط الرتب لفئة "دكتوراه" يساوي 27.50

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار $H = 4.970$ عند مستوى دلالة $sig = 0,290$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة عملية الاستقطاب تعزى إلى متغير المستوى التعليمي"

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى عملية استقطاب الكفاءات في المؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى عملية استقطاب الكفاءات في المؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

سيتم اختبار الفرضية الصفرية H_0 باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

شروط استخدام الاختبار:

(1) البيانات كمية؛

(2) الاستقلالية؛

(3) الاعتدالية؛

(4) التجانس؛

بما أن شرط البيانات الكمية والاستقلالية محققين، سيتم التحقق من شرطي الاعتدالية والتجانس

1. شرط الاعتدالية:

الجدول رقم(20) يبين اختبار شايبرو-ويليك

اختبار شايبرو-ويليك للاعتدالية			
الخطبة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
15-5	0.849	13	0.028
25-15	0.678	18	<0.001
25+	0.750	3	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS29.

من الجدول نلاحظ قيمة الاختبار لفئة الخبرة المهنية (5-15) يساوي 0.849 بدرجة حرية 13 عند مستوى دلالة sig=

0.028 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه شرط الاعتدالية محقق.

- ونلاحظ ان قيمة الاختبار لفئة الخبرة المهنية (15-25) يساوي 0.678 بدرجة حرية 18 عند مستوى دلالة sig=

<0.001 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه شرط الاعتدالية للفئة غير محقق.

بما انه شرط الاعتدالية لإحدى الفئات غير محقق فإن شرط الاعتدالية غير محقق ومنه لا نستطيع استخدام اختبار التباين

الأحادي لاختبار الفرضية الصفرية، وسنستخدم اختبار لا معلمي وهو اختبار كروسكال-واليس

نتائج الاختبار:

الجدول رقم(21) يوضح نتائج اختبار كروسكال-واليس

الخطبة	متوسط الرتب	قيمة الاختبار H	مستوى الدلالة sig
15-5	14.31	2.436	0.296
25-15	19.75		
25+	17.83		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS29.

نلاحظ من الجدول أن متوسط الرتب لفئة الخبرة المهنية (5-15) يساوي 14.31، في حين كان متوسط الرتب لفئة الخبرة المهنية (15-25) يساوي 19.75، أما متوسط الرتب لفئة الخبرة المهنية "أكثر من 25 سنة" يساوي 17.83.

ونلاحظ من الجدول قيمة الاختبار $H = 2.436$ عند مستوى دلالة $sig = 0.296$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 والاي تنص على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة عملية الاستقطاب تعزى إلى متغير الخبرة "

سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في المؤسسة.

لاختبار الفرضية الصفرية H_0 سنستخدم معامل الارتباط بيرسون.

نتائج الاختبار:

الجدول رقم (22) يبين العلاقة بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
<0.001	0,884

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS29.

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات يساوي 0.884 عند مستوى دلالة

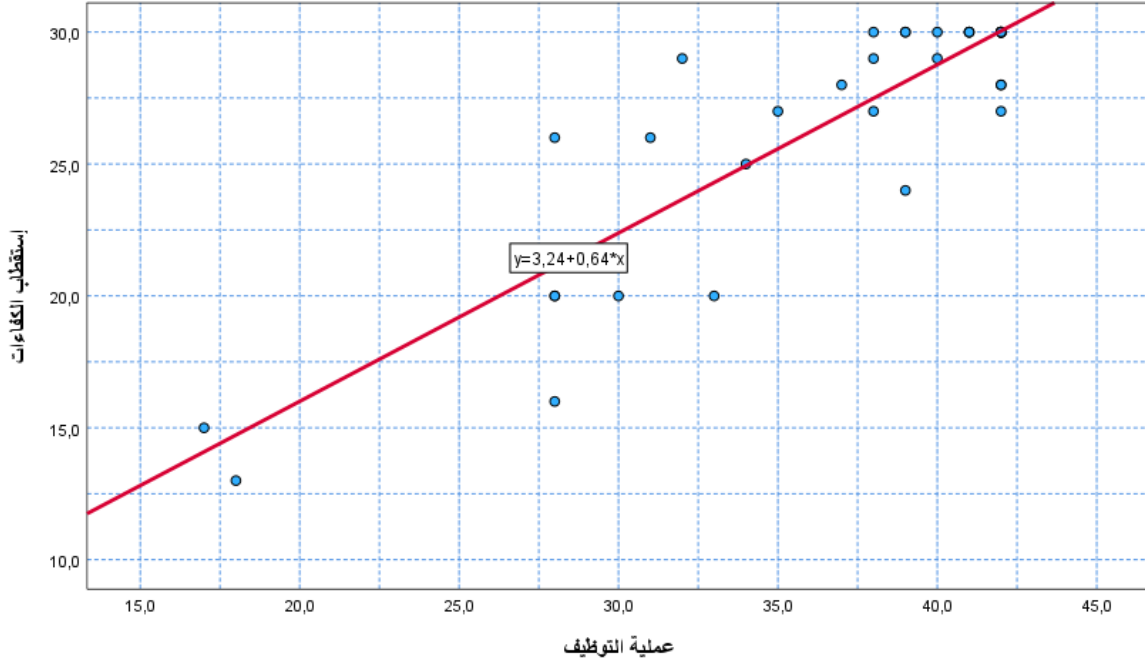
$sig =$

< 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أن " لا توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في المؤسسة" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات في المؤسسة" وهي علاقة قوية طردية والشكل المقابل يوضح ذلك

الشكل رقم(8): يوضح العلاقة بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات



ونستطيع تلخيص العلاقة بين استقطاب الكفاءات وابعاد عملية التوظيف في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): ملخص العلاقة بين استقطاب الكفاءات وابعاد عملية التوظيف

أبعاد عملية التوظيف	معامل الارتباط بيرسون بين استقطاب الكفاءات وابعاد عملية التوظيف	مستوى الدلالة sig
تصميم الوظائف	0.775	<0.001
تخطيط الموارد البشرية	0.856	<0.001
الشفافية والوضوح	0.815	<0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS29.

- من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين استقطاب الكفاءات وبعده تصميم الوظائف يساوي 0.775 عند مستوى دلالة <0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد علاقة طردية قوية بين استقطاب الكفاءات وبعده تصميم الوظائف؛

- ومن الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بيرسون بين استقطاب الكفاءات وبعد تخطيط الموارد البشرية يساوي 0.856 عند مستوى دلالة < 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه توجد علاقة طردية قوية بين استقطاب الكفاءات وبعد تخطيط الموارد البشرية؛
- ومن الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بيرسون بين استقطاب الكفاءات وبعد لشفافية والوضوح يساوي 0.815 عند مستوى دلالة < 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه توجد علاقة طردية قوية بين استقطاب الكفاءات وبعد الشفافية والوضوح.

ونلاحظ مما سبق ان كل الابعاد تؤثر في استقطاب الكفاءات.

سنحاول الان بعد التعرف على وجود علاقة إلى إيجاد نموذج حقيقي تبني على أساسه معادلة الانحدار الخطي.

أ. نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

(1) جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم(24): يبين جودة توفيق النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-DEUX	متوسط القيمة المطلقة للخطأ MAE	أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAX AE
	0.897	0.805	1.671	5.36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV29.

من الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع "استقطاب الكفاءات" والمتغيرات المستقلة "تصميم الوظائف"، "تخطيط الموارد البشرية" و"الشفافية والوضوح" يساوي 0.897 ومعامل التحديد يساوي 0.805 بمعنى أن المتغيرات المستقلة يستطيع

تفسير بما يقارب 80.5% من تغيرات المتغير التابع "استقطاب الكفاءات" والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة متوسط القيمة المطلقة للخطأ يساوي 1.671 وقيمة أكبر قيمة لمتوسط القيم المطلقة للخطأ تساوي 5.36.

(1) اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

من أجل معرفة معنوية الكلية للنموذج نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم(25): يوضح المعنوية الكلية للنموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الانحدار	644.352	3	214.184	41.139	<0,001
البواقي	155.678	30	5.189		
الكلية	800.029	33	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv29.

- من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي إلى 644.352 بدرجة حرية 3، وبتوسط مربعات الانحدار يساوي 214.784، أما مجموع مربعات البواقي يساوي 155.678 بدرجة حرية 30، وبتوسط مربعات البواقي يساوي 5.189.
- ونلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 41.930 عند مستوى دلالة <0.001 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه النموذج معنوي.

- اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج:

من أجل اختبار المعنوية الجزئية للنموذج نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم(26): يوضح المعنوية الجزئية للنموذج

النموذج	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة sig
الثابت	3.018	1.352	0.187
تصميم الوظائف	0.155	0.559	0.580
تخطيط الموارد البشرية	1.073	3.709	<0.001
الشفافية والوضوح	0.745	2.681	0.012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv29.

- بالنسبة للثابت: من الجدول نلاحظ ان المعامل الثابت يساوي 3.018 بقيمة اختبار t تساوي 1.352 عند مستوى دلالة sig= 0.187 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه معامل الثابت غير معنوي
- بالنسبة لمتغير تصميم الوظائف: من الجدول نلاحظ أن معامل تصميم الوظائف يساوي 0.155 بقيمة اختبار t التي تساوي إلى 0.559 عند مستوى دلالة 0.580 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه معامل تصميم الوظائف غير معنوي.

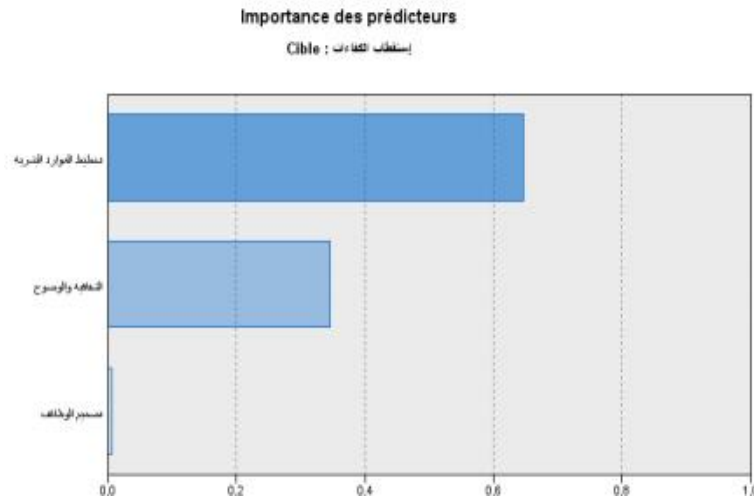
- بالنسب لمتغير تخطيط الموارد البشرية: من الجدول نلاحظ أن المعامل يساوي 1.073 بقيمة اختبار t التي تساوي إلى 3.709 عند مستوى دلالة $0.001 <$ وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه معامل تخطيط الموارد البشرية معنوي.
- بالنسبة لمتغير الشفافية والوضوح: من الجدول نلاحظ أن المعامل يساوي 0.745 وبقيمة اختبار t تساوي إلى 2.681 عند مستوى دلالة 0.012 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه معامل الشفافية والوضوح معنوي.

ومنه نستنتج ان المعنوي الجزئية غير محققة.

(1) أهمية المتغيرات المستقلة في بناء النموذج:

نلاحظ من الشكل أن هناك ثلاث متغيرات (ابعاد) تساهم في بناء استقطاب الكفاءات بالمؤسسة وأهمية الابعاد في المساهمة كالتالي:

الشكل رقم(9): يبين مساهمة ابعاد عملية التوظيف في الاستقطاب



كما يلي:

- أهمية تخطيط الموارد البشرية 65%.
- أهمية الشفافية والوضوح 35%.
- أهمية تصميم الوظائف 1%.

(2) مدى توفر شروط البواقي:

➤ اختبار الاعتدالية للبواقي:

الجدول رقم(27): اختبار الاعتدالية للبواقي

اختبار شايبرو-ويليك			
البواقي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
	0.964	34	0.325

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv29.

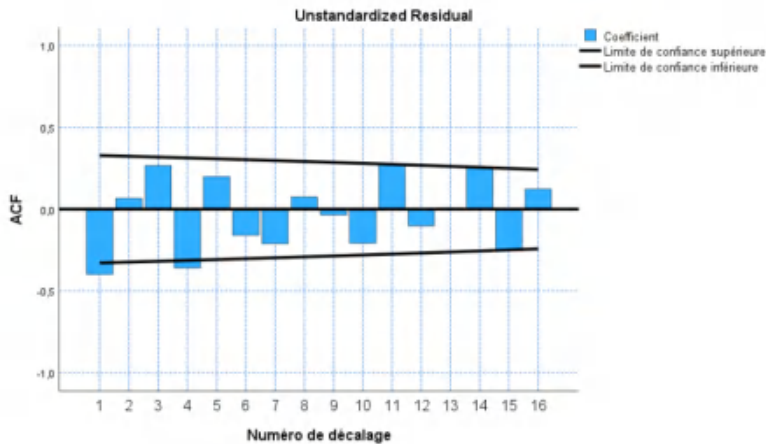
من الجدول نلاحظ ان قيم الاختبار تساوي 0.964 بدرجة حرية 34 عند مستوى دلالة 0.325 وهو أكبر من 0.05 ومنه شرط الاعتدالية للبواقي محقق.

➤ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي:

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية وبالتالي فإن قيمة احصائيات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F)، (R- (deux) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته.

ونلاحظ من الشكل المقابل الذي يمثل دالة الارتباط الذاتي للبواقي (ACF) أنه هناك معاملين خارج مجال الثقة مما يعني ان هناك ارتباط ذاتي للبواقي.

الشكل رقم(10): يبين الاستقلال الذاتي للبواقي

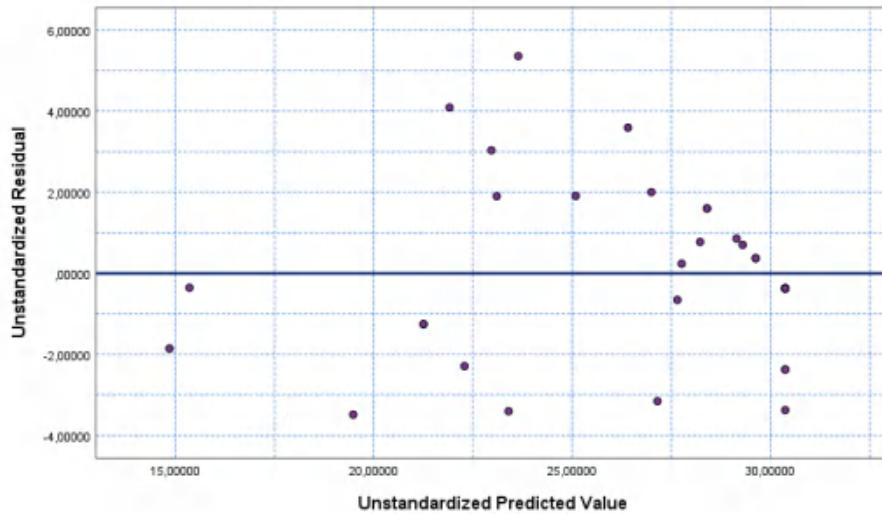


➤ تجانس البواقي:

إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار الخطي من شأنه ان يترتب عليه نفس الاثار المترتبة على في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الأخطاء المعيارية المقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الامر الذي يجعل نتائج الاستدلال الاحصائي مشكوك في صحتها.

وذلك من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من انتشار ان التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي.

الشكل رقم(11): انتشار البواقي بدلالة القيم الاتجاهية



➤ خلاصة النموذج:

الجدول رقم(28): يوضح خلاصة النموذج

مدى توفر شروط البواقي			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق			النموذج
التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية			MAX AE	MEA	R-DEUX	
✓		✓		✓	5.36	1.671	0.805	خصائص النموذج
$\hat{y} = 0.155x_1 + 1.073x_2 + 0.745x_3 + 3.018$								النموذج ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss29.

ب. نموذج شجرة القرار:

(1) جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم(29): يبين جودة توفيق النموذج

أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAX AE	متوسط القيمة المطلق للخطأ MAE	معامل التحديد R-DEUX	معامل الارتباط R	النموذج
5.18	1.458	0.840	0.917	

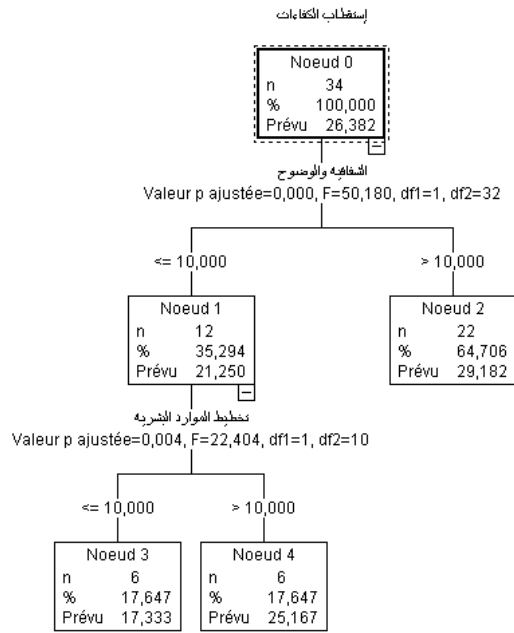
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss29

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع "استقطاب الكفاءات" والمتغيرات المستقلة "تخطيط الموارد البشرية" و"الشفافية والوضوح" يساوي 0.917 ومعامل التحديد يساوي 0.840 بمعنى أن المتغيرات المستقلة تستطيع تفسير بما يقارب 84% من تغيرات المتغير التابع "استقطاب الكفاءات" والباقي تفسره متغيرات أخرى.

ونلاحظ أيضاً أن متوسط القيمة المطلقة للخطأ تساوي 1.458 في حين كانت أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ تساوي 5.18

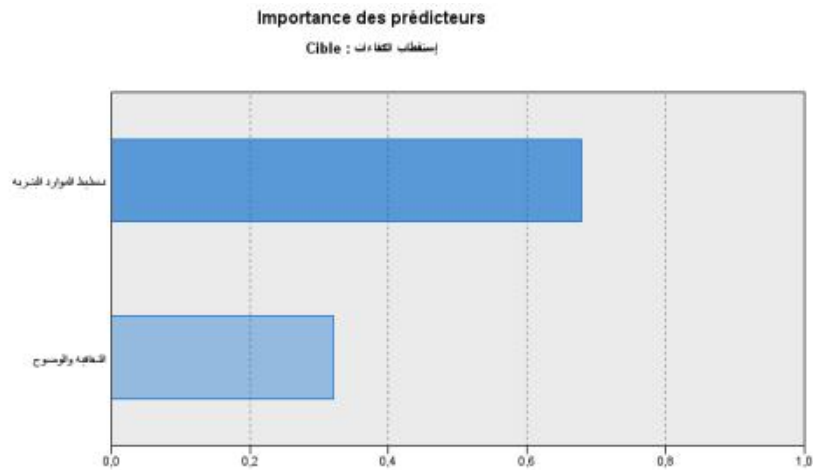
(2) شكل النموذج:

الشكل رقم(12): يوضح نموذج شجر القرار (CHQID)



(1) أهمية المتغيرات المستقلة في بناء النموذج:

الشكل رقم(13): يبين أهمية الابعاد في بناء النموذج



يتبين من الشكل ان هناك بعدين رئيسيين يساهمان في بناء عملية استقطاب الكفاءات واهمتهما كالتالي:

- أهمية تخطيط الموارد البشرية 68%
- أهمية الشفافية والوضوح 32%

(2) مدى توفر شرط البواقي:

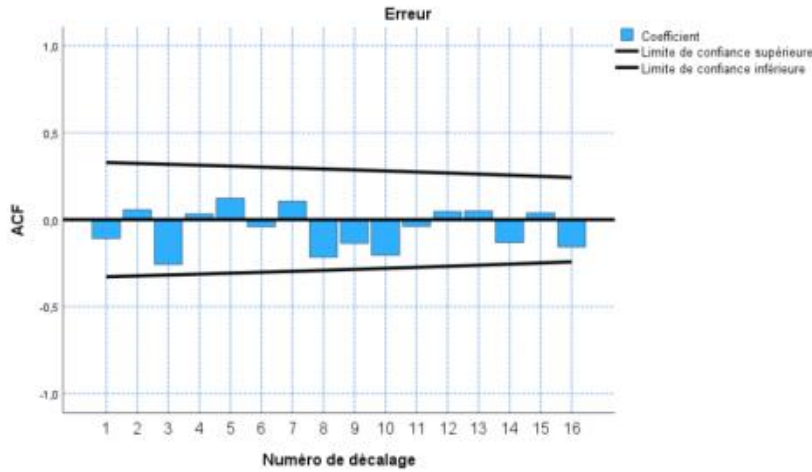
الجدول رقم (30) يوضح اختبار الاعتدالية للبواقي

اختبار شابيرو-ويليك			
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
<0.001	34	0.832	البواقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv29.

من الجدول نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 0.832 بدرجة حرية 34 عند مستوى دلالة $0.001 <$ وهي اصغر من مستوى الدلالة 0,05، ومنه شرط الاعتدالية للبواقي غير محقق.

الشكل رقم(14): يبين الاستقلال الذاتي للبواقي

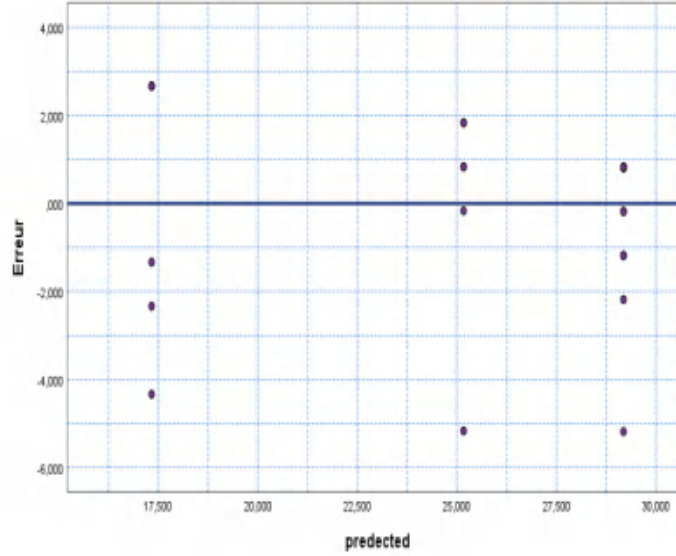


اختبار الاستقلال الذاتي من خلال شكل دالة الارتباط الذاتي للبواقي، ونلاحظ جميع معاملات الارتباط الذاتي داخل مجال الثقة مما يعني أن هناك استقلال ذاتي للبواقي.

تجانس البواقي:

نختبر تجانس البواقي من خلال شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار أن التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقي.

الشكل رقم(15): يبين انتشار البواقي بدلالة القيم الاتجاهية



(3) خلاصة النموذج:

الجدول رقم(31) يوضح خلاصة نموذج شجرة القرار CHAID

مدى توفر البواقي			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق			النموذج
اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبيانات	الاعتدالية			MAX AE	MAE	R- DEUX	
✓	✓		-	-	5.18	1.458	0.840	خصائص النموذج
شجرة القرار CHAID								شكل النموذج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS29.

❖ نموذج الشبكة العصبية:

(1) جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم(32) يوضح جودة توفيق النموذج

أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ MAX AE	متوسط القيم المطلقة للخطأ MAE	معامل التحديد - r DEUX	معامل الارتباط	النموذج
4.83	1.570	0.815	0.903	

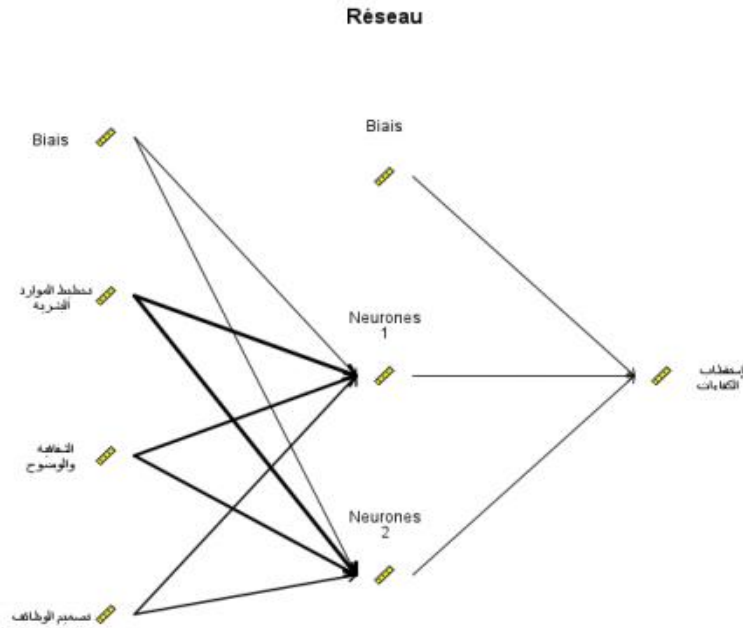
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS29.

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع "استقطاب الكفاءات" والمتغيرات المستقلة "تصميم الوظائف"، "تخطيط الموارد البشرية" و"الشفافية والوضوح" يساوي 0.903 ومعامل التحديد يساوي 0.815 بمعنى ان المتغيرات المستقلة تستطيع تفسير بما يقارب 81% من تغيرات المتغير التابع "استقطاب الكفاءات" والباقي تفسره متغيرات أخرى.

ونلاحظ أيضاً أن متوسط القيمة المطلقة للخطأ يساوي 1.570 في حين كانت أكبر قيمة لمتوسط القيمة المطلقة للخطأ يساوي 4.83

(2) شكل النموذج:

شكل رقم(16): يمثل الشبكة العصبية متعددة الطبقات



والجدول المقابل يمثل خصائص الشبكة

الجدول رقم(33): يبين خصائص نموذج الشبكة العصبية

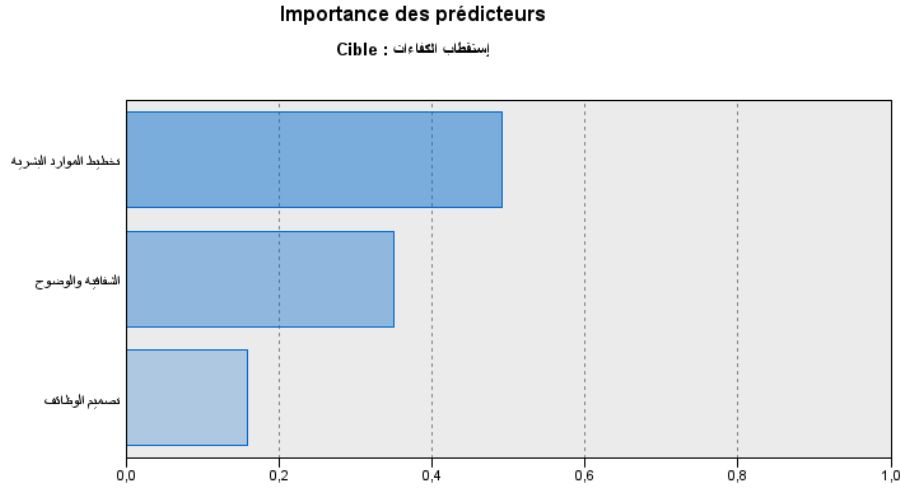
المتغير التابع	استقطاب الكفاءات
المتغيرات المستقلة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصميم الوظائف ▪ تخطيط الموارد البشرية ▪ الشفافية والوضوح
نوع الشبكة	متعددة الطبقات
عدد الطبقات الخفية	طبقة واحدة بما 2 عصبون
دالة التفعيل	Tangente hyperbolique

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss modeler18.5

(1) أهمية المتغيرات المستقلة في بناء النموذج:

نلاحظ من الشكل أن هناك ثلاث متغيرات (ابعد) تساهم في بناء استقطاب الكفاءات بالمؤسسة

الشكل رقم(17): يبين أهمية المتغيرات في بناء النموذج



■ أهمية تخطيط الموارد البشرية 49%

■ أهمية الشفافية والوضوح 35%

■ لأهمية تصميم الوظائف 16%

(2) مدى توفر شروط البواقي:

الجدول رقم(34) اختبار الاعتدالية للبواقي

اختبار شايرو-ويليك			
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
0.058	34	0.939	البواقي

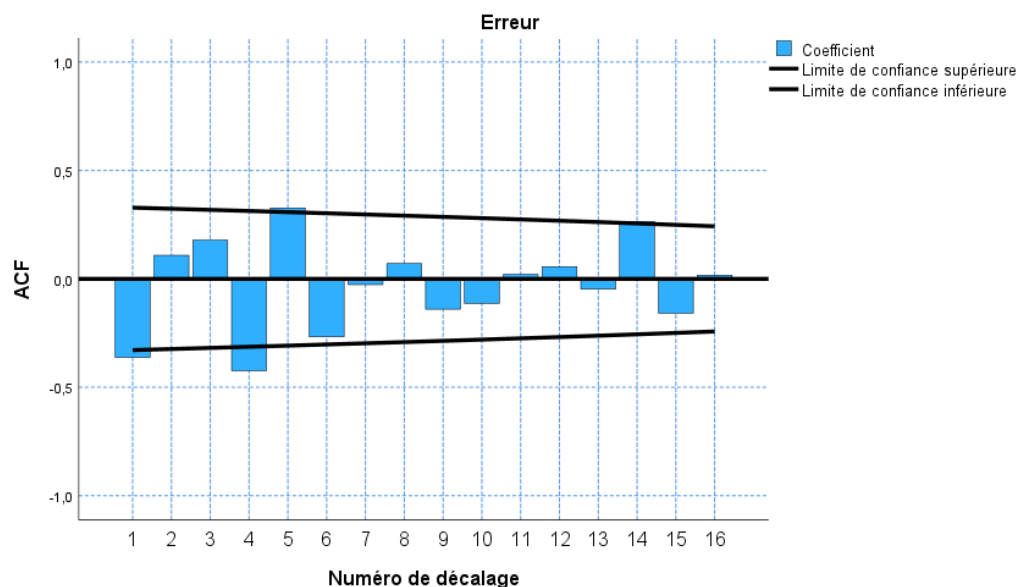
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv29

من الجدول نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 0.939 بدرجة حرية 34 عند مستوى دلالة 0.058 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه شرط الاعتدالية للبواقي غير محقق.

اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي:

لنختبر الاستقلال الذاتي للبواقي من خلال الشكل دالة الارتباط الذاتي للبواقي:

الشكل رقم(18): يبين الاستقلال الذاتي للبواقى

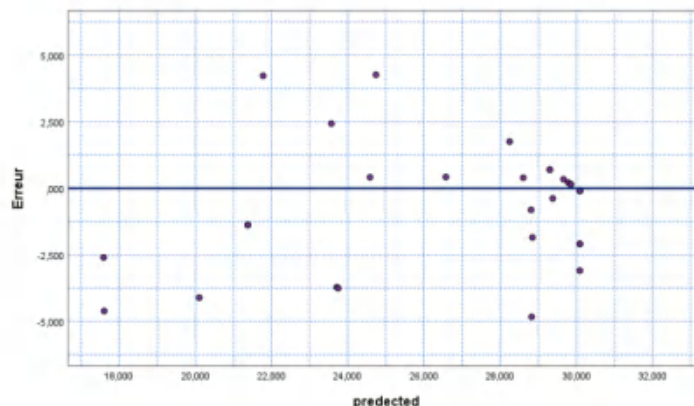


ونلاحظ ان هناك معاملين خارج مجال الثقة مما يعني انه هناك ارتباط ذاتي للبواقى.

تجانس البواقى:

نختبر تجانس البواقى من خلال فحص شكل انتشار البواقى المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع ويظهر من الانتشار ان التوزيع عشوائي وهو ما يعني تجانس البواقى.

الشكل رقم(19): يبين انتشار البواقى بدلالة القيم الاتجاهية



(1) خلاصة النموذج:

الجدول رقم(35): يبين خلاصة نموذج الشبكة العصبية

النموذج	جودة التوفيق			اختبار المعنوية الكلية	اختبار المعنوية الجزئية	مدى توفر البواقي		
	MAX AE	MAE	R- DEUX			اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية
خصائص النموذج	4.83	1.570	0.815	-	-	✓		✓
شكل النموذج	شبكة عصبية متعددة الطبقات							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV29.

المفاضلة بين النماذج:

الجدول رقم(36): المفاضلة بين النماذج

النموذج	جودة التوفيق			اختبار المعنوية الكلية	اختبار المعنوية الجزئية	مدى توفر شروط البواقي			الترتيب
	MAX AE	MAE	R- DEUX			اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبواقي	الاعتدالية	
خصائص النموذج 1	5.36	1.671	0.805	✓		✓		✓	غير مقبول
خصائص النموذج 2	5.18	1.458	0.840	-	-	✓	✓		1
خصائص النموذج 3	4.83	1.570	0.815	-	-	✓		✓	1
معادلة النموذج 1	$\hat{y} = 0.155x_1 + 1.073x_2 + 0.745x_3 + 3.018$								
معادلة النموذج 2	شجرة القرار								
معادلة النموذج 3	الشبكة العصبية متعددة الطبقات								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV29.

1. النموذج أفضل $\rightarrow R - DEUX = R^2 \uparrow$
2. النموذج افضل $\rightarrow MAE = \downarrow$
3. النموذج افضل $\rightarrow MAX AE = \downarrow$

من الجدول نلاحظ ان ترتيب نموذج شجرة القرار ونموذج الشبكة العصبية متقارب جدا، مما يشير إلى ضرورة ترجيح أحد النموذجين. كما أن كلا النموذجين يفيان بشرطين أساسين، وبملاحظة أن نموذج شجرة القرار يتأثر بحجم العينة، في حين أن الشبكة العصبية أقل حساسية لهذا العامل، فإنه من المستحسن اعتماد نموذج الشبكة العصبية.

تفسير النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل الى النتائج التالية:

1- مناقشة نتائج محور عملية التوظيف

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم(15) ان الاتجاه العام لمتوسطات الحسابية لأبعاد عملية التوظيف كان مرتفعاً، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً من قبل افراد العينة لمدى فاعلية هذه العملية داخل المؤسسة، ويشير هذا الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على ممارسات توظيف مدروسة تشمل تصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، إضافة إلى الشفافية والوضوح في إجراءات التوظيف، مما يساهم في زيادة مصداقيتها وجاذبيتها في سوق العمل.

- مستوى جودة عملية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر عال
- عملية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على تصميم الوظائف من خلال تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة لكل منصب بدقة.
- عملية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على تخطيط الموارد البشرية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وضمان توفرها في الوقت المناسب.
- عملية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بدرجة عالية على الشفافية والوضوح ما يزيد من ثقة المترشحين في مصداقية المؤسسة.

2- مناقشة نتائج محور استقطاب الكفاءات

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (16، 17، 18) ان الاتجاه العام لمتوسطات الحسابية لأبعاد استقطاب الكفاءات كان مرتفعاً، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل فعال على هذه الأبعاد في ممارساتها المتعلقة، حيث تنتهج

المؤسسة سياسات توظيف دقيقة، وتوفر فرصاً مهنية ورواتب وحوافز تنافسية وجذابة، وهو ما يسهم بشكل كبير في قدرتها على استقطاب الكفاءات العالية للعمل لديها.

3- مناقشة النتائج الإحصائية:

- مناقشة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

خلصنا في الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال معامل الارتباط بيرسون انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وتم التعرف على أن كل ابعاد المتغير المستقل والمتمثلة في تصميم الوظائف ($R = 0.775$)، تخطيط الموارد البشرية ($R = 0.856$) والشفافية والوضوح ($R = 0.815$) تؤثر على المتغير التابع استقطاب الكفاءات، حيث تمكنا ايضاً من التعرف على البعد الذي يؤثر بشكل أكبر على استقطاب الكفاءات وهو تخطيط الموارد البشرية، وتم التوصل الى إيجاد نموذج يساعدنا على التنبؤ بالمتغير التابع.

- اختبار الفروقات:

أوضحت النتائج كذلك انه لا توجد فروق في مستوى جودة استقطاب الكفاءات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ومتغير الخبر المهنية.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأبعاد عملية التوظيف وتأثيرها على استقطاب الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وقد استندت الدراسة الى عينة استطلاعية مكونة من 34 عامل وعاملة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر. حيث تم جمع البيانات باستخدام أدوات بحث مناسبة، كما تم اعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS الإصدار 29 لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات. وقد ساهم هذا التحليل في الوصول إلى مجموعة من النتائج التي أكدت الفرضيات.

خاتمة

خاتمة عامة

لقد ارتكزت الدراسة بشكل أساسي على معرفة مدى مساهمة عملية التوظيف على جذب واستقطاب الكفاءات للمؤسسة، حيث تلعب عملية التوظيف دوراً مهماً في استقطاب الكفاءات للمؤسسة إذ تعد من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء قاعدة بشرية قوية مؤهلة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفاعلية عملية التوظيف لا تقتصر فقط على اختيار الأشخاص المناسبين بل تشمل أيضاً التخطيط الجيد والإجراءات المنظمة والشفافية التي تضمن جذب أفضل الكفاءات وتقييمها بموضوعية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد سياسات توظيف متكاملة تتمكن من استقطاب العناصر ذات كفاءات عالية، مما يزيد من قدرتها التنافسية ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن توفر بيئة عمل محفزة وداعمة يساهم بشكل كبير في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

وبناءً على ما سبق طرحه في الفصول النظرية والدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات والمتمثلة في:

النتيجة الأولى: أثبتت الدراسة أن مستوى عملية التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (2.59) وهو مستوى عالي.

النتيجة الثانية: أثبتت الدراسة أن مستوى عملية استقطاب الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع حيث كان مستوى المتوسطات الحسابية لهذا المحور (2.63) وهو مستوى عالي.

النتيجة الثالثة: أثبتت الدراسة أن مستوى جودة استقطاب الكفاءات لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي.

النتيجة الرابعة: أثبتت الدراسة أن مستوى جودة استقطاب الكفاءات لا يختلف باختلاف الخبرة المهنية.

النتيجة الخامسة: توصلنا من خلال هذه الدراسة أن عملية التوظيف تساهم في استقطاب الكفاءات بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ نتائج الدراسة:

1. المؤسسة محل الدراسة تتميز بمستوى عالي في عملية التوظيف، مما يعكس فعالية السياسات والإجراءات المعتمدة في هذا المجال.
2. يساهم استقطاب الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وذلك من خلال توظيف الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
3. ساهمت الشفافية والوضوح في إجراءات التوظيف في تعزيز جاذبية المؤسسة للكفاءات الباحثة عن فرص العمل.
4. توجد علاقة طردية وإيجابية بين عملية التوظيف (المتغير المستقل) واستقطاب الكفاءات (المتغير التابع).

✓ أهم التوصيات:

- ضرورة الحفاظ على السياسات الحالية في التوظيف مع العمل على تطويرها وفقاً للمتغيرات الحديثة في سوق العمل.
- تعزيز استخدام معايير الكفاءة والجدارة.
- اعتماد أدوات تكنولوجية حديثة في إدارة التوظيف لضمان السرعة والفعالية في الاستقطاب.
- الاهتمام بتجربة المرشح خلال توظيف وتقديم صورة إيجابية عن المؤسسة او اتصال وحتى قرار التعيين

✓ آفاق الدراسة:

انطلاقاً من النتائج التي توصلت لها الدراسة، نقترح بعض المواضيع التي تتقاطع مع هذا الموضوع، والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث:

- دور العلامة التجارية للمؤسسة في استقطاب الكفاءات.
- العلاقة بين رضا الموظفين الجدد عن عملية التوظيف واستقرارهم المهني داخل المؤسسة.
- تجربة المرشح كعامل مؤثر في تحسين صورة المؤسسة في سوق العمل.

قائمة المراجع

المراجع:

الكتب:

- (1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004
- (2) عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005
- (3) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، جامع القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
- (4) ناصر عطاء المعايطه، قاموس المصطلحات الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، 2003

المذكرات والاطروحات والرسائل:

- (5) تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010
- (6) أحمد محمد حمدان الحجاج، أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل "دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية" مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2020
- (7) بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، "أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023

المجلات:

- (8) رحامي يوسف زكريا، لبرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021
- (9) وشان حكيمة، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان بن عاشور الجلفة
- (10) خطوط رمضان، جلاب مصباح، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 12، العدد 1، 2017
- (11) فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال، فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة
- (12) زعموشي رضوان، عطاء الله فاطمة، الميكانيزمات التي تدير التوظيف في المؤسسات الجزائرية، مجلة الروائر، المجلد 2، العدد 2، جامعة البليدة، 2018

- 13) بالقاسم جوادي، الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي (دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر آفلو)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 2، المركز الجامعي بأفلو، 2023
- 14) بوجياوي أبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، جامعة البليلة (2) لوني سي علي

قائمة الملاحق

الملحق رقم(1): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة
01	الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	سميرة صالحى	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	سعيدة تلي	أستاذ محاضر أ بجامعة قاصدي مرباح

المصدر: من إعداد الطالبة.

الملحق رقم(2): استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الاستبانة

إلى السيد/ السيدة

السلام عليكم تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " تأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات للمؤسسة " أجري هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تأثير إجراءات التوظيف على جذب الكفاءات للعمل في مؤسسة اتصالات الجزائر.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستظل سرية تماما. نرجو منكم الإجابة بموضوعية وصدق بعد قراءة الأسئلة بعناية.

يرجى ملء الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

مع جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم ومساهمتم القيمة في إنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذ:

كسكس مسعود

من إعداد الطالبة:

بوتلي نجلاء

رقم الهاتف [0782742952]

البريد الإلكتروني [boutellinadjla@gmail.com]

البيانات الشخصية:

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 25 سنة	السن
	من 25 إلى 35 سنة	
	من 35 إلى 40 سنة	
	من 40 إلى 45 سنة	
	أكبر من 45 سنة	
	ثانوي	المستوى العلمي
	دبلوم أو شهادة مهنية	
	ليسانس	
	ماجستير	
	دكتوراه	
	أقل من 5 سنوات	الخبرة
	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	
	أكثر من 25 سنة	

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
تصميم الوظائف: عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها وتحدد المؤهلات والشروط الواجب توفرها في شغل تلك الوظيفة.				
1	تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتصميم الوظائف وإعادة تصميمها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.			
2	تقوم المؤسسة بالتصميم الوظيفي لجميع الوظائف لديها.			
3	يتم استخدام تصميم الوظائف كأساس لتحديد متطلبات الوظيفة أثناء عملية التوظيف.			
4	يكون تصميم الوظائف في مؤسستكم بشكل مكتوب.			
5	يتم تصميم الوظائف بطريقة تجعلها جذابة للمرشحين ذوي الكفاءات العالية.			
تخطيط الموارد البشرية: يتمثل في تلك العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتتأكد أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من الموظفين في المكان والوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية.				
1	تقوم مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتخطيط الموارد البشرية.			
2	تحدد المؤسسة عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة بناء على احتياجات العمل والأهداف المستقبلية.			
3	يشارك رؤساء المصالح في مؤسستكم في تحديد احتياجات مصالحيهم من الموظفين.			
4	تحدد مؤسسة اتصالات الجزائر سنوياً احتياجاتها من الموظفين.			
5	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب التأخير في ملء المناصب الشاغرة.			
الشفافية والوضوح				
1	تعلن مؤسسة اتصالات الجزائر عن المناصب المفتوحة بكل شفافية.			
2	مراحل التوظيف (الاختبارات، المقابلات، الفرز) تتم بطريقة عادلة وموضوعية.			
3	يتم تقييم المرشحين بناء على معايير مهنية واضحة ودقيقة.			
4	توفر الإعلانات عن الوظائف معلومات كاملة وواضحة حول متطلبات الوظيفة والشروط اللازمة.			

المحور الثاني: استقطاب الكفاءات

إجراءات سياسة التوظيف			
1			تسهم سياسة التوظيف في المؤسسة في جذب الكفاءات المتميزة.
2			تقوم المؤسسة بإجراء اختيارات مهنية و/أو نفسية لتقييم المتقدمين.
3			تقيس الاختبارات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر المهارات المهنية للمتقدم بكفاءة وفعالية.
الفرص المهنية			
1			توفر المؤسسة فرصاً للموظفين للمشاركة في مشاريع ومبادرات جديدة.
2			فرص التطور والترقية في المؤسسة تساهم في جذب الكفاءات المتميزة.
3			فرص التدريب والتطوير المهني المتاحة تساعد في جذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية.
الحوافز والرتب			
1			تعتبر الرواتب والمزايا المقدمة عاملاً أساسياً في استقطاب الكفاءات.
2			يتناسب أجر الموظف مع مؤهلاته العلمية والجهد المبذول.
3			تقدم المؤسسة رواتب ومزايا تنافسية لجذب أفضل المواهب.
4			توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة وجاذبة للموظفين.

الملحق رقم (3): الخصائص الديموغرافية للعينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	61,8	61,8	61,8
	أنثى	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 35 سنة	5	14,7	14,7	14,7
	من 35 إلى 40 سنة	10	29,4	29,4	44,1
	من 40 إلى 45 سنة	11	32,4	32,4	76,5
	أكبر من 45 سنة	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	8,8	8,8	8,8
	دبلوم أو شهادة مهنية	4	11,8	11,8	20,6
	ليسانس	8	23,5	23,5	44,1
	ماستر	18	52,9	52,9	97,1
	دكتوراه	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	8,8	8,8	8,8
	دبلوم أو شهادة مهنية	4	11,8	11,8	20,6
	ليسانس	8	23,5	23,5	44,1
	ماستر	18	52,9	52,9	97,1
	دكتوراه	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى أقل من 15 سنة	13	38,2	38,2	38,2
	من 15 إلى أقل من 25 سنة	18	52,9	52,9	91,2
	أكثر من 25 سنة	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): معامل الثبات الفاكرونباخ لكل مقياس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	24

الملحق رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل مقياس

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	2,65	,597	34
Q2	2,68	,535	34
Q3	2,65	,597	34
Q4	2,71	,579	34
Q5	2,62	,604	34

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,659	,001	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q6	2,53	,615	34
Q7	2,65	,597	34
Q8	2,62	,551	34
Q9	2,53	,662	34
Q10	2,47	,706	34

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,559	,005	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q11	2,47	,706	34
Q12	2,53	,706	34
Q13	2,56	,705	34
Q14	2,62	,604	34

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,544	,004	4

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,590	,006	14

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	2,56	,660	34
K2	2,71	,524	34
K3	2,65	,646	34

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,637	,005	3

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K4	2,62	,493	34
K5	2,59	,609	34
K6	2,59	,657	34

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,598	,000	3

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K7	2,76	,496	34
K8	2,74	,448	34
K9	2,59	,701	34
K10	2,59	,701	34

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,669	,009	4

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,638	,005	10

الملحق رقم 06: نتائج فرضيات الفروق

Tests de normalité^c

المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إستقطاب الكفاءات	ثانوي	,362	3	,803	3	,122
	دبلوم أو شهادة مهنية	,250	4	,945	4	,683
	ليسانس	,238	8	,877	8	,178
	ماستر	,357	18	,690	18	<,001

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

c. Elle a été omise. دكتوراه = المستوى التعليمي est une constante lorsque إستقطاب الكفاءات

Rangs

المستوى التعليمي		N	Rang moyen :
إستقطاب الكفاءات	ثانوي	3	8,17
	دبلوم أو شهادة مهنية	4	16,00
	ليسانس	8	15,94
	ماستر	18	19,17
	Total	33	

Tests statistiques^{a,b}

إستقطاب الكفاءات	
H de Kruskal-Wallis	3,792
df	3
Sig. asymptotique	,285

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المستوى التعليمي

Tests de normalité

الخبرة		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إستقطاب الكفاءات	من 5 إلى أقل من 15 سنة	,241	13	,038	,849	13	,028
	من 15 إلى أقل من 25 سنة	,269	18	,001	,678	18	<,001
	أكثر من 25 سنة	,385	3	.	,750	3	<,001

a. Correction de signification de Lilliefors

Rangs

المستوى التعليمي		N	Rang moyen :
إستقطاب الكفاءات	ثانوي	3	8,17
	دبلوم أو شهادة مهنية	4	16,00
	ليسانس	8	16,06
	ماستر	18	19,47
	دكتوراه	1	27,50
	Total	34	

Tests statistiques^{a,b}

	إستقطاب الكفاءات
H de Kruskal-Wallis	4,970
df	4
Sig. asymptotique	,290

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :
المستوى التعليمي

الملحق رقم (07) يبين معنوية النموذج الكلية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,897 ^a	,805	,786	2,2780	2,754

a. Prédicteurs : (Constante), تصميم الوظائف, تخطيط الموارد البشرية, الشفافية والوضوح

b. Variable dépendante : إستقطاب الكفاءات

Statistiques

MAE

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		1,6710
Maximum		5,36

الملحق رقم (08) يبين جودة توفيق النموذج

النموذج الأول:

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	644,352	3	214,784	41,390	<,001 ^b
	de Student	155,678	30	5,189		
	Total	800,029	33			

a. Variable dépendante : إستقطاب الكفاءات

b. Prédicteurs : (Constante), تصميم الوظائف, تخطيط الموارد البشرية, الشفافية والوضوح

النموذج الثاني:

■ إحصاءات الكفاءات Résultats du champ de sortie

■ إحصاءات الكفاءات avec إحصاءات الكفاءات-\$R Comparaison de

Nombre minimal d'erreurs	-5,182
Nombre maximal d'erreurs	2,667
Nombre moyen d'erreurs	-0,0
Erreur absolue moyenne	1,458
Ecart type	1,965
Corrélation linéaire	0,917
Occurrences	34

Statistiques

MAE

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		1,4581
Maximum		5,18

النموذج الثالث:

■ إحصاءات الكفاءات Résultats du champ de sortie

■ إحصاءات الكفاءات avec إحصاءات الكفاءات-\$N Comparaison de

Nombre minimal d'erreurs	-4,826
Nombre maximal d'erreurs	4,26
Nombre moyen d'erreurs	-0,622
Erreur absolue moyenne	1,571
Ecart type	2,172
Corrélation linéaire	0,903
Occurrences	34

Statistiques

MAE

N	Valide	34
	Manquant	0
Moyenne		1,5707
Maximum		4,83

الملحق رقم (09) يبين المعنوية الجزئية للنموذج

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,018	2,232		1,352	,187
	تصميم الوظائف	,155	,277	,082	,559	,580
	تخطيط الموارد البشرية	1,073	,289	,520	3,709	<,001
	الشفافية والوضوح	,745	,278	,364	2,681	,012

a. Variable dépendante : إسقاط الكفاءات

الملحق رقم (10) اختبار شابيرو-ويليك لاعتدالية البواقي

النموذج الأول:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Unstandardized Residual	,124	34	,200*	,964	34	,325

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

النموذج الثاني:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Erreur	,279	34	<,001	,832	34	<,001

a. Correction de signification de Lilliefors

النموذج الثالث:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Erreur	,185	34	,005	,939	34	,058

a. Correction de signification de Lilliefors

الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	الاهداء
II	شكر و عرفان
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الادبيات النظرية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
3	المطلب الأول: الإطار النظري لعملية التوظيف
3	الفرع الأول: مفهوم واهمية عملية التوظيف
3	الفرع الثاني: اهداف وشروط التوظيف
5	المطلب الثاني: الإطار النظري لاستقطاب الكفاءات
6	الفرع الأول: مفهوم استقطاب الكفاءات واهميته
7	الفرع الثاني: اهداف ومراحل استقطاب الكفاءات ومصادره
13	المطلب الثالث: العلاقة بين عملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
15	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لعملية التوظيف واستقطاب الكفاءات
15	المطلب الأول: الدراسات العربية
17	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
18	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل
21	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات باتصالات الجزائر
22	تمهيد

23	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
23	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة وعينة الدراسة
24	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
26	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
27	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
27	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
28	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
29	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
31	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
31	المطلب الأول: عرض النتائج الديموغرافية
36	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والاحصائيات
36	الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضيات
60	الفرع الثاني: تفسير النتائج
62	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
66	قائمة المراجع
69	الملاحق
83	الفهرس