



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

وظيفة استقطاب في المؤسسة

دراسة حالة: مديرية وحدة بريد الجزائر - البيض -

تحت إشراف الأستاذ:

د. أرزي فتحي

من إعداد الطالب:

صعدلى كمال

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	طبيبي بومدين	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	رئيسا
02	أرزي فتحي	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	مشرفا ومقررا
03	شيخي عائشة	أستاذة محاضرة أ	جامعة سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

الاهداء

إلا الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه ولا تطيب الجنة إلا برؤيته "الله عزوجل" إلا من بلغ الرسالة وأدى
الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الهدى ونور العالمين "محمد صلى الله عليه وسلم"

إلا من كله الله الهيبة والوقار إلى أعظم الرجال صبورا ورمزا للحب والعطاء الذي تعب كثيرا
من أجل راحتني، وأفنى حياته من أجل تعليمي وتوسم في درجات العلا والسمو، إلى ذلك
الرجل الكريم "أبي الغالي" حفظه الله وألبسه ثوب الصحة والعافية.

إلى أعلى شيء في الوجود إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، على من حرمت نفسها
وأعطتني، من نبع حنانها، وربنتي بلطف وعلمي كل شيء على تلك المرأة العظيمة

"أمي الغالية"

إلى من جمعتني بيهم صلة الرحم، إلى من أعيش في ظل وجودهم أملى

"إخوتي وأخواتي"

إلى أمي الثانية التي ربنتي وأعطتني من حنانها، إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من تحلو الحياة بوجودهم انهم احبتي "ع الرؤوف، بحوص، ع العزيز، خالد"

شكر وعرّفان

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سُورَةُ النَّملِ "

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وها دينا بنور علمه لإتمام هذا العمل
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين الرسول الكريم والنبى العظيم عليه أركى
الصلوات والتسليم وبأسمى معاني الشكر والتقدير للأستاذ

"الدكتور أرزي فتحي"

الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة مولياها منذ بدايتها حتى نهايتها
العناية والاهتمام ما كان باعثا قويا على إنجازها

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء اللجنة المناقشة بتفضلهم بقبول المناقشة
لهذا البحث

وبالتالى إثرائه من كل جوانبه

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع وظيفة استقطاب في مؤسسة الجزائرية حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية البيض، وذلك بتوزيع إستبيان على العاملين بمختلف أسلاكهم الوظيفية، يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق بوظيفة الاستقطاب، وقد توصلت النتائج الدراسة:

إدارة الموارد البشرية تؤثر على وظيفة استقطاب في المؤسسة محل الدراسة

التأهيل العلمي يؤثر على وظيفة استقطاب في المؤسسة محل الدراسة

أما باقي المتغيرات كانت غير دالة إحصائياً.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، وظيفة استقطاب

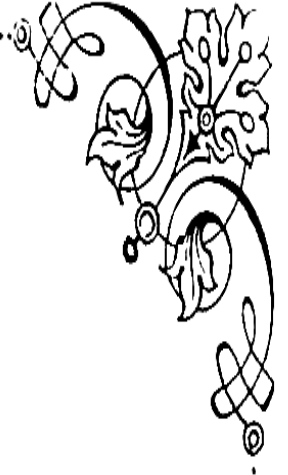
Résume :

Cette étude vise à identifier la réalité d'une fonction de polarisation dans l'établissement algériens. Nous avons mené une étude appliquée au niveau de la Direction de l'unité Postale d'Alger dans l'Etat Blanc en distribuant un questionnaire aux employés dans leurs différentes carrières, y compris un ensemble sont les suivants :

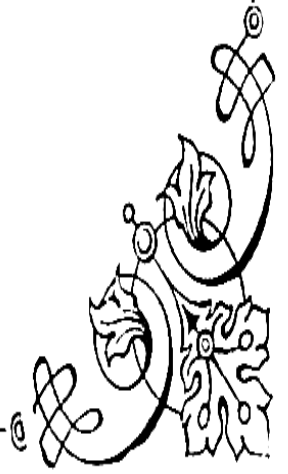
La gestion des ressources humaines affecte la fonction de polarisation dans l'établissement en question.

La qualification scientifique influe sur la fonction de polarisation dans l'établissement en question. Les autres variables n'étaient pas statistiquement pertinentes.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, fonction de polarisation.



الفهرس



فهرس المحتويات

II	البسمة
III	الاهداء
IV	كلمات الشكر والتقدير
V	الملخص
VI	فهرس محتويات
X	الجدول
XI	الأشكال
أ-ج	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: وظيفة الإستقطاب في المؤسسة
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: ماهية وظيفة استقطاب
15	المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب وأهميته وأهدافه
17	المطلب الثاني: مصادر وأساليب الاستقطاب
23	المطلب الثالث: خطوات عملية الاستقطاب

25	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نجاح عملية الاستقطاب
26	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: دراسات السابقة
28	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: دراسات بالعربية
31	المبحث الثاني: الدراسات بالأجنبية
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية
36	المبحث الأول: دراسة عامة عن مؤسسة بريد الجزائر
36	المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر
37	المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر
41	المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي
42	المبحث الثاني: تقديم عام حول مديرية وحدة بريد الجزائر -البيض-
42	المطلب الأول: نشأة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
43	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مديرية وحدة بريد الجزائر -البيض-
51	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: تصميم الاستبيان
51	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وتحليل البيانات
65	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

71	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
75	المصادر والمراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	قيمة معامل الثابت	01
54	توزيع العينة حسب الجنس	02
55	توزيع العينة حسب العمر	03
56	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04
57	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	05
58	الدوافع والمعايير لاختيار الوظيفة	06
59	كيفية التعيين في المؤسسة	07
60	الوضعية الوظيفية في المؤسسة	08
61	متوسطات محور إدارة الموارد البشرية	09
63	متوسطات محور الاستقطاب	10
65	اختبار "ف" لإدارة الموارد البشرية على الاستقطاب	11
65	اختيار معاملات دجة التأثير	12
67	اختبار (T-test) لوظيفة الاستقطاب حسب الجنس	13
68	نتائج اختبار "ف" لوظيفة الاستقطاب حسب العمر	14
69	نتائج اختبار "ف" لوظيفة الاستقطاب حسب المؤهل العلمي	15
70	نتائج اختبار "ف" لوظيفة استقطاب حسب الخبرة	16

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	14
02	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية	17
03	أساليب المستخدمة في عملية استقطاب داخل المؤسسة	21
04	خطوات عملية استقطاب	24
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر	42
06	الهيكل التنظيمي مديرية وحدة بريد الجزائر "البيض"	44
07	يبين توزيع العينة حسب الجنس	54
08	يبين توزيع العينة حسب العمر	55
09	يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	59
10	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	57
11	يبين الدوافع والمعايير لاختيار الوظيفة	58
12	يبين كيفية التعيين في المؤسسة	59
13	يبين الوضعية الوظيفية في المؤسسة	60
14	التوزيع الطبيعي لبيانات وظيفة استقطاب	66



المقدمة العامة

تمثل الموارد البشرية موردا مهما وأصلا من الأصول التي تمتلكها المؤسسة، حيث تعتبر المحرك الرئيسي لجميع أنشطتها باعتبار أن الإدارة الحديثة اليوم في ظل التطورات السريعة التي يشهدها الفكر الإداري فقد أصبحت إدارة خدمات قائمة على جملة من الأهداف والنتائج، وتستند إلى إستراتيجية واضحة، خاصة في مجال الموارد أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تعبئة واستقطاب وتثمين هذه الموارد ، الأمر الذي يحتم عليها ان تكون أكثر مهارة ومعرفة وقدرة، إذ يفترض التحكم في استراتيجية المؤسسة وجوده أنشطتها للسيطرة على هذه القدرات واستقطاب الجميع الطاقات المحتملة.

فوظيفة الاستقطاب تعتبر النشاط الذي يهتم بتحديد المصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها والبحث عن الأنسب بين المترشحين لشغل الوظيفة، والتي تقتصر على مطابقة الأشخاص للوظائف ممن تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة ولكنها تتسع لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم، للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ومن أجل تحسين أدائها.

لذلك أصبح ينظر إلى وظيفة استقطاب على أنها نشاط ديناميكي في المؤسسة كونه المصدر الرئيسي المعني بالبحث عن الموارد البشرية والعمل على جذبها لملء الشواغر الوظيفية في المؤسسة وذلك بالعدد والنوع المطلوب والمرغوب فيه وفي الوقت المناسب إلى جانب أنها وظيفة تعنى بتوفير مستلزمات وحاجات ورغبات، وقدرات واهتمامات المترشحين لشغل الوظائف وخلق البيئة المناسبة لهم لتحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس في أداء الموظفين والمؤسسة معا.

وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ما واقع وظيفة استقطاب الأفراد في المؤسسة الجزائرية؟

ومن إشكالية نطرح بعض التساؤلات:

- ما المقصود بوظيفة استقطاب الأفراد وما أهميتها؟
- ماهي العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب؟
- كيف يتم انتقاء وجذب الافراد في المؤسسة؟

الفرضيات:

- 1_ الفرضية الأولى: تؤثر إدارة الموارد البشرية على وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر
- 2_ الفرضية الثانية: تؤثر صفات الشخصية على وظيفة استقطاب على مستوى بريد الجزائر
- 3- الفرضية الثالثة: يؤثر التأهيل العلمي على وظيفة استقطاب على مستوى بريد الجزائر
- 4- الفرضية الرابعة: تؤثر الخبرة المهنية على وظيفة استقطاب على مستوى بريد الجزائر

أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1: التعرف على كيفية استقطاب والحصول على المورد البشري
- 2: ابراز القيمة الحقيقية للمورد البشري ودورها في تحقيق النجاح
- 3: التعرف على الأسباب التي تدفع بالمؤسسة للمسارعة استقطاب الموارد البشرية أكثر كفاءة
- 4: التعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية استقطاب في المؤسسات

أهمية البحث:

- 1 - الاهتمام بالمورد البشرية ومعرفة كيفية الحصول عليها
- 2 - كون المورد البشري هو من سيجعل المؤسسة تنمو وتتطور وتستمر في نشاطها
- 3 - إضافة دراسة جديدة إلى الدراسات الإدارية التي تناولت هذا الموضوع وبالتالي يمكن ان تشكل مرجعا لأية دراسة لاحقة

حدود الدراسة:

- حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال بريد الجزائر بالبيض
- حدود زمانية: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الثلاثي الثاني لسنة 2023

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية: وهي رغبة في إطلاع على هذا الموضوع والتعرف على طرق التي تعتمدها المؤسسة في جذب مواردها
أسباب موضوعية:

1 - طبيعة الموضوع مرتبط بمجال التخصص

2 - كون استقطاب مهم للمؤسسة والفرد فهي تسعى للحصول على أفضل من يشغل المنصب والفرد

بدوره يسعى لحصوله على المنصب

منهج البحث:

القسم النظري: اعتمدت على منهج الوصفي وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتطرقنا لأهم

المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر البحث.

القسم التطبيقي: وفيه اعتمدت على أسلوب استقصاء حيث قمنا بتصميم استبيانات ووزعتها على عينة البحث

ثم اعتمدت على برنامج حزمة إحصاء spss20.

هيكل البحث:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجياً، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول كآتي:

الفصل الأول: بعنوان وظيفة استقطاب في المؤسسة

فقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين فأدرجنا في المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية من حيث تطور

تاريخي لإدارة الموارد البشرية، مفهوم وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية، الوظائف إدارة الموارد البشرية،

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية).

أما المبحث الثاني فقد خصص للحديث عن ماهية وظيفة استقطاب وذلك بدا (مفهوم وأهداف وأهمية

الاستقطاب، مصادر وأساليب استقطاب في المؤسسة، خطوات عملية استقطاب، العوامل المؤثرة في نجاح

المؤسسة).

الفصل الثاني: يتضمن الدراسات السابقة، وينقسم إلى مبحثين، المبحث الأول حول الدراسات السابقة العربية للاستقطاب الموارد البشرية. أما المبحث الثاني حول الدراسات الأجنبية.

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية البيض والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، الأول تم ضمنه دراسة عامة عن مؤسسة بريد الجزائر، أما المبحث الثاني تناولنا تقديم عام حول مديرية وحدة بريد الجزائر "البيض" أما المبحث قد تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الفصل الأول

وظيفة الاستقطاب في المؤسسة

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية حجر أساس لغالبية المؤسسات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين مؤسسات من استقطاب، وتحديد كفاءات اللازمة، التي تمكنها من مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية حيث يمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الأهداف وأرباح المؤسسة.

فالمورد البشري يعد الأساس الذي تتحرك به المؤسسة، فإنه يسعى دوماً للحصول على أفضل الموظفين. وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الاستقطاب الفعال للموارد البشرية، حيث يتضمن العثور على أفراد مؤهلين، وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة، لأي يجب أن يكون الاستقطاب من حيث الكم والنوع، فكلما تحقق هذا الأخير كلما تحققت أهداف المؤسسة لأنه يمثل الطاقات البشرية، المهارات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، انطلاقاً مما سبق ذكره لغرض تعميق الفهم والإلمام بالجوانب النظرية المختلفة سيتم التطرق إليها وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية وظيفة استقطاب

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة. وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لديها لدوره الحيوي الذي يلعبه في تحسين أدائها، لهذا لا بد من الاهتمام به من خلال الجذب واستقطاب وتحفيزه من خلال برامج العمل.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

ن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعد سياسات موارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم. وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- 1) التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.
- 2) التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي. وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- 5) زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- 6) ظهور النقابات والمنظمات العملية التي تدافع عن العاملين وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها دارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظهور أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن وجهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات. فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح صحية ها التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة، بقيادة فردريك تايلور وقد حدثت هذه المرحلة من عام 1980 حتى العشرينات من القرن الماضي.

وقد وضع تايلور الأسس الأربعة للإدارة وهي:

التطور الحقيقي في الإدارة.

الاختيار العلمي للعاملين.

الأهمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

ويقصد تاييلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن نستبدل النهج التجريبي أو العشوائي في للإدارة (خطأ أو صواب) الذي يعتمد على التخمين والتجربة بمنهج علمي يعتمد على المبادئ، والأسس المنطقية. يعتمد هذا النهج على المراقبة التنظيمية وتقسيم وترتيب جوانب الأنشطة المتعلقة بالعمل للتنفيذ في الواقع، ثم تبسيط وتقصير العمل المطلوب بناء على الإجراءات المطلوبة لأداء العمل والموارد والمعدات المستخدمة.

أما بالنسبة للاختيار العلمي للموظفين فيؤمن تاييلور أن هذا هو أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، ويجب اختيارهم في ظل ظروف التأكد من أنهم مؤهلون بشكل صحيح ويمتلكون القدرات والمهارات اللازمة لتحمل أعباء العمل والمسؤوليات. من العمل.

أما عن المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين، فإن تاييلور يؤكد على أن العامل لن يحتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل. وذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ويؤكد تاييلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد قدم المساعدة لتاييلور كل من فرانك جلبرت وهنري جاننت. وقد أضاف جاننت بعض الأفكار حول طريقة دفع الأجور، والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تاييلور كما أن فكرة جاننت الخاصة بأعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

وبالرغم من أن تاييلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهماله للعنصر الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية. وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الاضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختيارات (ألفا وباتا) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن اصناعي والرعاية الصحية. وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية الاجتماعية. وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البرية متواجد على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد نمت تطورت إدارة الموارد البشرية في الفترة الأخيرة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. ومازالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع الأنثروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية).

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية Automation والاعتماد على الحاسبات الالكترونيات في انجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد. كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس¹.

1- د. صلاح الدين عبد الباقي " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ص 20-26

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح إدارة الموارد البشرية من بينها ما يلي:

تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"¹.

إدارة الموارد البشرية تختص بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية الإدارية والتنظيمية لتحقيق أهدافها².

إدارة الموارد البشرية هي " إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما"³.

عرفها فرانش بأنها " عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة"⁴.

أدارة الموارد البشرية هي "مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمؤسسات، كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية"⁵.

ويمكن استنتاج تعريف شامل

إدارة الموارد البشرية العملية الإدارية التي تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. تشتمل إدارة الموارد على سياسات وممارسات متعددة تشمل استخدام الموارد البشرية بشكل أمثل، وتتوافق مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها، مما يساهم في تحقيقها.

1 - د. جمال الدين محمد المرسي "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، دار الجامعية، الإبراهيمية، 2003 ص 16

2 - د. حسين وليد عباس "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص

21

3 - د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، ط (2) 2009 ص14

4 - د. عزام علي الحويلي "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البلدية، عمان، ط (1) 2014 ص 102

5 - د. محمد سرور الحيري " الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص 17

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعد القوى البشرية ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة. لأنه بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبفعالية أكثر إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى القوى البشرية، وفي هذا السياق يذكر الدكتور مازن فارس رشيد ن المؤسسات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تتبع من دورها المؤثر في كفاءة المؤسسة وكفاءتها، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، هم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة ومن هنا فإن نجاح المؤسسات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة، وعلى كفاءتها ومن الممكن أن نجعل أهمية الموارد البشرية في العبارة التالية إن الموارد البشرية تضيف بقيمة وأهمية المؤسسة، في حين تضيف فكل الموارد الأخرى للتكاليف.¹

إضافة لما سبق يمكن إضافة بعض العناصر التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتنجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.²

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.
- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:
 - ✓ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون كفءاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.
 - ✓ ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
 - ✓ المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية
 - ✓ حث مدراء الإدارات على اتباع نظم السلام اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.³

¹ - د. محمد زويد العتيبي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2010 ص 19

² - فيصل حسونة "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط (1) 2008 ص 14

³ - د. محمد صالح فالح "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2004 ص 28

➤ الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو الاهتمام بالحياة العملية للموظفين من وقت انضمامهم إلى المنظمة إلى الوقت الذي يغادرون فيه، مع ضمان أفضل تعاون ممكن في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية¹.

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التالية والتي قسمت حسب نوعيتها إلى:

(أ) الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية ونوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة بأكمل وجه².

(ب) الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على التنمية وتطوير أدائهم ويبقي المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة³.

(ت) الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ومن هنا تسعى إلى السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة، من فشلها في استخدام مواردها لتحقيق المزايا المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية ف التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات في وجودها، ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة... وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

(ج) الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بها يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج إن إشباع العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر يمكن اهتمام إدارة الموارد البشرية⁴.

1. Pr. Pravin durai, " Human Resource Management ", Pearson, New Delhi, india, 2012, p 04

2 - د. زاهد عبد الرحيم "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراجية للنشر، عمان، ط (1) 2010 ص 16

3 - د. بشار يزيد وليد "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراجية، عمان، ط (1) 2009 ص 16

4 - د. أرزي فتحي، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيدة، 2019، ص 16

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل الوظائف إدارة الموارد البشرية والموضحة كما يلي:

(1) تحليل العمل:

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

(2) تخطيط القوى العاملة:

تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين. ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.

(3) الاختيار والتعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقدمات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

(4) تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

(5) تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي. فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. وأيضا هناك حوافز على أساس المنظمة ككل.

(6) تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد الى الإسكان والمواصلات وغيرها.

(7) تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغليا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون يفرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، ويفرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

(8) التدريب:

تمارس المنظمات أنشطة التدريب يفرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة ان تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

9) تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترفيه، التدريب. ويحتاج هذا الى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

1. العلاقة مع النقابات:

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات)، والتطرق الى موضوعات مثل الشكاوى، والنزاعات العمالية، والأديب، والفصل من الخدمة.

2. أمن وسلامة العاملين:

وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، والامن، والصحة، والإجراءات النفسية السليمة لهم.

3. ساعات وجداول العمل:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والاجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة. ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.¹

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشأة من ناحية أخرى، وسوف نقوم بذكر بعض امثلة لهذه التحديات.

1) زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

فسوف تؤدي التغير لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية يشكل قيدا على إدارة الأفراد، ات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات. وبالإضافة إلى ذلك نتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، لا ينبغي على إدارة الأفراد أن تعدل من سياساتها تجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

2) التغيرات في تركيب القوى العاملة:

إن هناك تغير في تركيب القوى العاملة بمختلف المؤسسات وخاصة الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارات الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف خلق متطلبات

¹ د. أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص 29-30

جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقى الوظيفي، كما أ، عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا يعنى أن العديد من النساء لن يكون قادرات على إيجاد الناصح المخلص، وهو ما يتاح بشكل أفضل لرجل. كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات وإعداد سياسة خاصة بهن - خاصة الأمهات - كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل والولادة والرضاعة، وعلى إدارة الموارد البشرية أ، تكون مستعدة للتجاوب مع هذه العمالة.

(3) نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات بطريقة أفضل، فإنها تحتاج الى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. ولذلك ينبغي أن تتوافر لإدارة الموارد البشرية قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي الصغير. فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات كبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه القوى العاملة.

(4) تغيير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهي تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر الى التقدم الاقتصادي الذي حققه بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا أجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة . خاصة في الاتجاهات الحكومية . لها تأثير سلبي على الداء والإنتاجية، ومن أمثلة من هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، مقاومة التغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقوة العلاقات الاجتماعية والشخصية.

(5) العائد والتعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي الى مطالبته العاملين بأجور أعلى، وعدم قدرة الكثير من المؤسسات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، فقد يؤدي ذلك الى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي. وعدم جدية تقارير الأداء السنوية على العاملين، وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية، وهذا يلقي عبئا جديا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

(6) زيادة حجم القوى العاملة:

تواجه البلدان حاليا نموا سكانيا ومعه عدد الأشخاص الراغبين العمل والباحثين عن العمل ولكن تجدر الإشارة إلى أن هيكل التوظيف غير متكافئ، حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذوي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة. وقد ترتب على التزام الدولة الادبي بإيجاد فرص عمل لخريجي

الجامعات في الستينيات الى تكس الأجهزة الحكومية بأعداد كبيرة من الموظفين حتى ضاقت بهم أماكن العمل، وصارت هناك مشكلة إيجاد المكان والمكتب لكل منهم فضلا عن إيجاد عمل على الاطلاق يقوم به المعين الجديد ولكن هذه العمالة الزائدة لم تقتصر مساواتها على الأجور والمرتبات المدفوعة لها بدون مجهود في المقابل، وانما تعدت ذلك الى نقص الإنتاجية في الأجهزة الحكومية بصفة عامة.

ولا شك أن النظام التعليمي يعتبر المصدر الأساسي لما تحتاج اليه المؤسسة من متخصصين، وان عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب او برامج الموارد البشرية تحتاج لمؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة.

وكنتيجة اتساع رقعة التعليم الجامعي، أن أصبح العاملين اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهارتهم. وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسئوليتين.

الاولي: ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين، ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية قرد من المهارات والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المتخصصة في المنشأة.

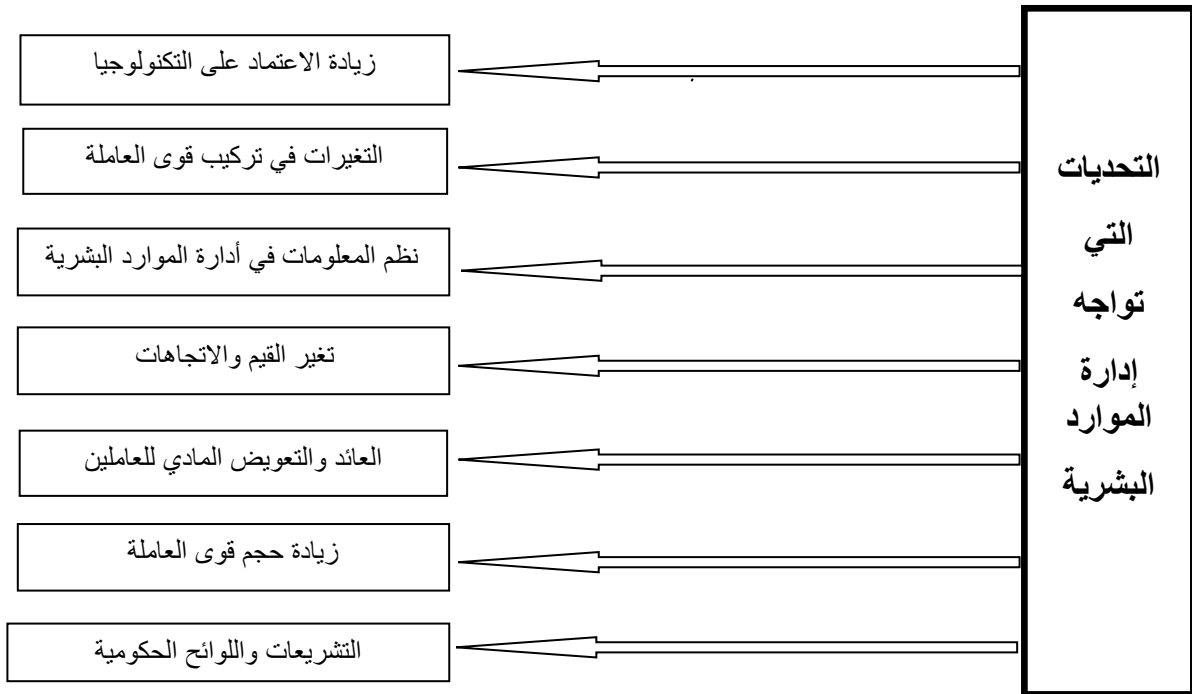
الثانية: لا يقتصر الامر على مجرد المعرفة والمهارة والالمام بالجوانب السلوكية، تمتد الى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن اعداد برامج لتنمية معارف المديرين ومهارتهم وقدراتهم الإدارية. كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة، بما يوفر التخصصات المطلوبة. وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة.

7) التشريعات واللوائح الحكومية:

لم تعد إدارة الموارد البشرية في الهيئات الحكومية والعديد من شركات القطاع العام قادرة على وضع سياسات عمالة تتفق مع ظرفها وطبيعة نشاطاتها. وذلك لأن معظم سياسات العاملة تدير وفقا للوائح الحكومية بالنسبة للعاملين في المؤسسات الحكومية، ولائحة العاملين بالقطاع العام للشركات. يجب أن تستخدم إدارة الموارد البشرية هذه اللوائح كإطار ينشط من خلالها أعمالها. أصبحت إدارة الموارد إدارة تنفيذية روتينية تركز على تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات النقود المختلفة مثل: اختيار وتعيين، أجور، رواتب، توكراء، نقل، نظام التأديب والتشجيع، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية، وتقييم الأداء واعداد التقارير السنوية عن العاملين، وأخيرا التقاعد والاستغناء عن العاملين. ومن ناحية أخرى، نجد أن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها، ولذلك فان معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقيده، وذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات للعمل بإدارات الموارد البشرية ذلك أن الموظفين الذين سيتم الاشراف عليهم سوف يكونون على درجة عالية من التعليم والمهارات والتدريب، ولذلك فان مديري الموارد البشرية سوف يحتاجون الى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر، وهناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا ومنها:

- ✓ تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
- ✓ عدم قدرة المديرين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفعالية.
- ✓ تزايد مسئولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- ✓ زيادة حجم المنشأة وتعقد علاقات العمل.
- ✓ تزايد عدد الوظائف الذهبية مع تناقص في الاعمال اليدوية.
- ✓ الحاجة المتزايدة الى تنمية وتطوير قدرات العاملين، ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية.¹

الشكل رقم (01): التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر . من إعداد الطالب حسب ما سبق ذكره

1. د. صلاح الدين عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)", الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص 413- 418

المبحث الثاني: ماهية وظيفة استقطاب

يعد استقطاب ركن من أركان التوظيف الثلاثة "الاستقطاب، الاختيار، التعيين" وهو المرحلة الأولى في عملية إشغال الوظيفة، وهنا تكمن أهميته فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة والأعداد الكافية للشغل المناصب الشاغرة له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة استقطاب

التعريف الأول: "هو عمل أو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة والمؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفق المواصفات التي تحددها المؤسسة".¹

التعريف الثاني: "استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد ويكونون القاعدة التي يمكن اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة".²

التعريف الثالث: "مجموعة من نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث والجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب".³

التعريف الرابع: "تتطوي عملية الاستقطاب على البحث عن وجذب واستمالة الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة".⁴

ومن تعريفات السابقة يمكننا القول أن: عملية الاستقطاب هي إجراءات ونشاطات تقوم بها مجموعة واسعة من الأنشطة في مكان العمل، وذلك "لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. المستقبل، والطريقة والواصفات والمؤهلات التي تحتاجها المؤسسة العاملة التي تعمل في الوقت المناسب.

¹ - د. يوسف مصطفى كافي "إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط (1)

2013 ص 115

² - د. سالم مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط (2) 2006 ص 81

³ - د. منير عبوي "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2016 ص 217 2016 ص 217

⁴ - د. محمد إسماعيل بلال "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 ص 67 2004 ص 67

ثانياً: أهمية الاستقطاب

ترجع أهمية عملية الاستقطاب لكونها:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف في المؤسسة وبالتكلفة المناسبة
- تساهم في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة.
- الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين الحقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- المساعدة في جذب مجموعة ملائمة ومميزة ذات كفاءة عالية يؤدي إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلي عملية الاختيار مثل التدريب.¹

ثالثاً: أهداف الاستقطاب:

- الوصول إلى أفضل المصادر التي يمكن البحث فيها عن العناصر المطلوبة لتكوين هيكل الموارد البشرية وفق ما انتهت إليه عملية تخطيط الموارد البشرية.
- اكتشاف العناصر الأفضل بين المرشحين واختيار الأحسن منهم وترشيحهم لشغل الوظائف المتوافقة مع خبراتهم وقدراتهم وخصائصهم النفسية والاجتماعية وتوجهاتهم السلوكية.
- حفز وتشجيع العناصر المتميزة من الباحثين عن عمل للتقدم بطلبات التوظيف في المؤسسة.
- توسيع قاعدة المعلومات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في البحث عن مرشحين للعمل وعدم الانحصار في دوائر ضيقة لا تتيح لها التعرف على أفضل العناصر المتاحة في أسواق الأعمال.
- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملء الشواغر المتاحة في المؤسسة بالتكاليف الدنيا.
- الإسهام في تحقيق فعالية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين الموارد البشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية.
- تقليل جهود النفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة والتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- زيادة فرص نجاح في اختيار أفضل المرشحين للعمل من خلال تخفيض عدد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين تفوق مؤهلاتهم متطلبات الوظيفة.
- المساهمة في تقليل احتمال ترك الوظيفة بعد اختياره بفترة وجيزة

1 - د. محمد الصيرفي، أسامة كامل " إدارة الموارد البشرية "، 2006 ص 79-80

➤ الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين لاختيار الأفضل وتخفيض تكاليف الاختيار إلى الأدنى قدر ممكن.¹

المطلب الثاني: مصادر وأساليب الاستقطاب في المؤسسة

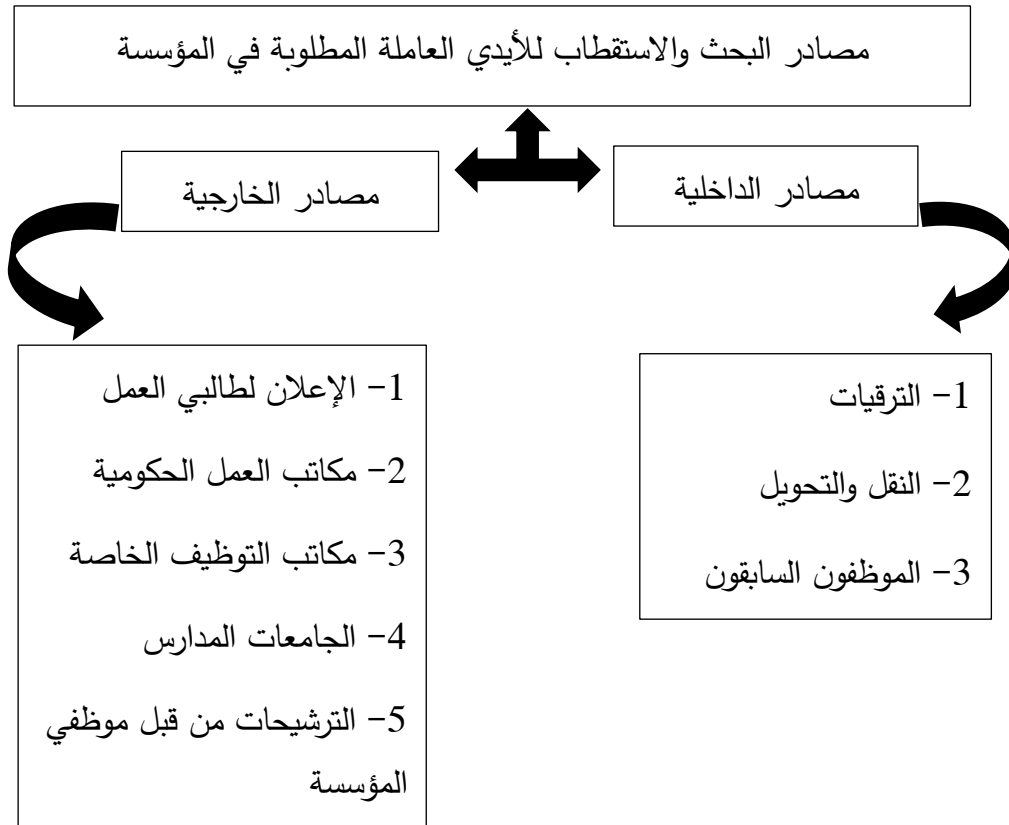
أولاً: مصادر الاستقطاب:

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة إلى:

- مصادر الداخلية (من داخل المؤسسة)
- مصادر خارجية (من خارج المؤسسة)

ويوضح الشكل التالي المصادر الشائعة الاستخدام:

الشكل رقم (02): مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: د. صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع

والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ص 128

1 - د. عطا الله لحسن، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيدة، 2017، ص 72

(أ) مصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معين في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها.

وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

(1) الترقية:

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطة على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من وظيفة الدنيا الى وظيفة أعلى.

(2) النقل الوظيفي:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق نقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليست من الضروري ان تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.¹

(3) الموظفون السابقون:

يعد الموظفون السابقون مصدرا داخليا من حيث إن لهم صلة بالمؤسسة. ويعد الموظفون السابقون مصدر جيدا للاستقطاب الداخلي. ويوفر استخدام هذا الأسلوب الكثير من الوقت والجهد، لأن مهارات الموظفين السابقين، وقدراتهم وشخصيتهم، ومستوى أدائهم يكون معروفا للمؤسسة.²

مزايا الاستقطاب الداخلي:

تتصف المصادر الداخلية بعدة مزايا:

- المؤسسة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة.
- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمؤسسة.
- زيادة الدافعية وحماس الأفراد.
- زيادة معدل استثمار المؤسسة في العاملين الحاليين.

¹ . د. صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ص 128- 129

² - د. مازن رشيد فارس "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ط (1) 2001 ص 471

عيوب استقطاب الداخلي:

بالرغم من المزايا متعددة للاستقطاب الداخلي إلا أن هذا الأسلوب يتعرض لعدة عيوب وانتقادات منها:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة.
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.
- قد يؤدي التعيين في الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.¹

(ب) المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة.

وسوف نذكر فيما يلي أهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي قد تعتمد عليها المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العاملين.²

(1) الإعلان:

يعتبر الإعلان المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة وتلجأ المؤسسات للإعلان عن احتياجاتها لإملاء الوظائف الشاغرة ويتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة (كالصحف والمذيعات، والتلفاز، والأنترنت) ويجب مراعاة المصادقية في الإعلان إتباع أساليب إعلان مميزة ومفيدة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.³

(2) مكاتب العمل الحكومية:

تشرف على هذه المكاتب وزارة العمل، حيث تقوم بحصر طالبي العمل وتتصل بالمؤسسات لمعرفة احتياجاتها، وتلعب دور الوسيط بينهم.

(3) مكاتب التوظيف الخاصة:

تقوم هذه المكاتب بحصر الباحثين عن العمل، وإمداد الشركات بحاجتها من المؤهلين وغير المؤهلين.⁴

¹ - د. د. رابحة حسن، د. محمد سعيد سلطان " إدارة الموارد البشرية (تنمية مديريين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد) "، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011 ص 124

² - د. صلاح الدين عبد الباقي، 2001، مرجع سبق ذكره، ص 130

³ - د. يوسف حليم الطائي واخرون، "إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2006 ص 197

⁴ - د. يوسف مصطفى كافي، 2013، مرجع سبق ذكره، ص 124

(4) الجامعات والمدارس:

أصبحت لوظائف في منظمات الأعمال فنية ومعقدة بدرجة كبيرة بحيث أصبح الاعتماد على المعاهد العليا والكليات مطلوباً بدرجة واسعة وعليه فإن كثيراً من المؤسسات تقوم بمجهودات خاصة لإنشاء والمحافظة على علاقات بناءة بينها وبين هذه المعاهد والجامعات المختلفة في مجال تخصصها حتى يتسنى لها الحصول على الأفراد المطلوبين.¹

(5) الترشيحات من قبل موظفي المؤسسة:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى الاستعانة بموظفيها لاقتراح وترشيح موظفين جدد، فالموظف في مؤسسة لديه معلومات تامة عنها وعن الوظائف الشاغرة فيها أيضاً معلومات عن الفرد الذي يرشحه للعمل بها وهو بهذا الشكل يعتبر مصدراً للاستعلام عن الفرد المناسب، وتكمن فائدة هذا المصدر في الحصول على موارد بشرية من مستوى اجتماعي مقارب لمستوى العاملين فيها فضلاً عن نمو روح الألفة والتعاون بين صفوف العاملين بسبب تجمع عدد من الأصدقاء والمعارف.²

مزايا المصادر الخارجية:

- إن الاعتماد على المصادر الخارجية في الاستقطاب يؤدي إلى ضمان استحداث الدم الجديد بما يحمله من أفكار وأراء واتجاهات جديدة غير مطبقة من قبل بالمؤسسة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة وأقل كفاءة اقتصادية ممكنة وفي حدود اقتصاديات التشغيل الزمنية.
- إن الاعتماد على المصادر الخارجية في الاستقطاب قد يمكن المسؤولين من الحصول على الكفاءات المتميزة من سوق العمل الخارجي خاصة إذا كان الاستقطاب لشغل الوظائف الفنية أو الإدارية في المستويات الأولى في التنظيم.
- إن المصادر الخارجية في الاستقطاب يمكن أن تكون هي المصادر الوحيدة المتاحة في حالة ندرة وعدم توافر الكفاءات المطلوبة بين العاملين لحاليين في المؤسسة.
- إن الاعتماد على هذه المصادر قد تكون أقل تكلفة وأكثر موضوعية من الاعتماد على المصادر الداخلية، وذلك بغية البعد عن المحاباة أو صلات النسب والمصاهرة.

عيوب المصادر الخارجية:

1 - د. سامح عبد المطلب عامر " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية "، دار الفكر، عمان، ط (1) 2010 ص 130

2 - د. أحمد ضيف، أ. هوارى فاطمة، "المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري"، مجلة آفاق العلوم، جامعة

الجلفة، المجلد (05)، العدد (03)، 2020، ص 354

- مقاومة العاملين القدامى للتغيير الذي يطرأ من جراء إدخال عناصر بشرية جديدة في المؤسسة، حيث تظهر هذه المقاومة في مظاهر عديدة منها عدم التعاون أو إخفاء معلومات وبيانات،
- إن عدم دراية الأفراد بالسياسات وأنظمة المنظمة وهيكلها التنظيمي ولوائحها المختلفة يعتبر أحد المعوقات التي تواجههم أثناء حياتهم الوظيفية، ومن ثم فإن التعرف على هذه الأوضاع والتكيف معها يستلزم فترة زمنية طويلة نسبياً.
- إن ارتفاع تكلفة الاستقطاب الخارجي يشكل عبئاً مالياً إضافياً تتحمله ميزانية لتوظيف بالمؤسسة، الأمر الذي قد يدفع البعض إلى تفضيل سياسة لتوظيف من الداخل تخفيفاً لهذه الأعباء.
- قد يؤدي الاعتماد على هذه المصادر إلى انخفاض الروح معنوية لدى العاملين الحاليين الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء والإنتاجية خاصة إذا كان الأمر يتعلق بشغل الوظائف القيادية.¹

ثانياً: أساليب استقطاب:

تتعدد أساليب استقطاب الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى.

يوضح الشكل (03) أهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.

<p>1_ الإعلان</p> <p>أ- إعلانات داخلية</p> <p>ب- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات</p> <p>ج - إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون</p> <p>2) استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض</p> <p>3) دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة</p> <p>4) التدريب الصيفي</p> <p>5) زيارة المدارس والجامعات</p>
--

الشكل (03) أساليب الاستقطاب

¹ - د. محمد بن دليم القحطاني "إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، العبيدان للنشر، الرياض، ط (4) 2015 ص 102

(1) الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بدراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها، وتحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها، واختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين، وأن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعة وظروف العمل، وتحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة.

(أ) إعلانات داخلية:

وهي عبارة عن ملصقات، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالمؤسسة، وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين، والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المؤسسة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمؤسسة والذين يتوقع أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمؤسسة.

(ب) إعلانات بالصحف اليومية والدوريات:

غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة بوسيلة إعلام عامة، مثل الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء بأقل تكلفة، وهناك بعض المؤسسات التي تعلن عن حاجتها من العمالة في المجالات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة ويكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كالمبرمجين ومهندسي الإلكترونيات أو التي تحتاج تخصصات نادرة.

(ج) إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى الإعلان في الراديو والتلفزيون باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويكون هذا غالبا في حالة المشروعات أو المؤسسات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني.

(2) استخدام المستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبا حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب والجذب للموارد البشرية، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من تلك المهن (جهات عملهم، أرقام هواتفهم الخاصة، وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها أو من المؤتمرات والندوات، وبرامج التدريب التي يشتركون بها).

(3) دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة:

تقوم بعض المؤسسات بجذب الأنظار إليها، من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو التعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المؤسسات غالباً ما تكون جديدة وبعض المؤسسات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها، حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات التعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها وبذلك تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق للعمل بها.

(4) التدريب الصيفي:

تقوم بعض المؤسسات الصناعية وبعض المؤسسات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف. وفي خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالمؤسسة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بالمؤسسة. وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه المؤسسة بعد تخرجه.

(5) زيارة المدارس والجامعات:

تقوم بعض المؤسسات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية، ثم تعريفهم بالمؤسسة وبمزايا العمل بها، ومحاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بالمؤسسة.¹

المطلب الثالث: خطوات عملية الاستقطاب:

تمر عملية الاستقطاب بعدة خطوات وهي كما يلي:

(1) تخطيط القوى العاملة:

حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

(2) طلبات المديرين من العمالة:

تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسدية والذهنية والقدرات ولمهارات.

(3) تحديد الوظائف الشاغرة:

بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وأي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

(4) النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:

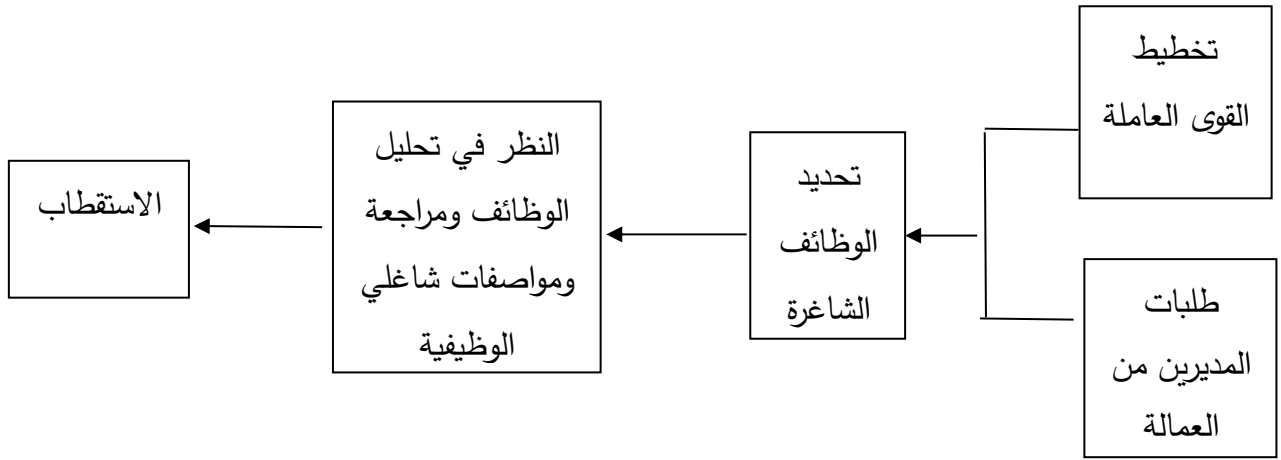
1 - د. أحمد ماهر، "الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014 ص 102-106

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

(5) الاستقطاب:

وهو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.¹

الشكل (04): خطوات عملية استقطاب



المصدر: بناء على ما سبق من معلومات

¹ - د. محمد هاني محمد، "إدارة الموارد البشرية" المعتمز للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص 126

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب:

سمعة المنظمة:

ان سمعة المؤسسة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والاعراء.

الظروف الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فاعلا في عملية الاستقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها الأسباب اقتصادية كزيادة البطالة أو التضخم... الخ فإن الأفراد يتوافدون على هذه المؤسسات طلبا للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المؤسسات في تعيين العاملين، فإن المؤسسات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى المؤسسات.

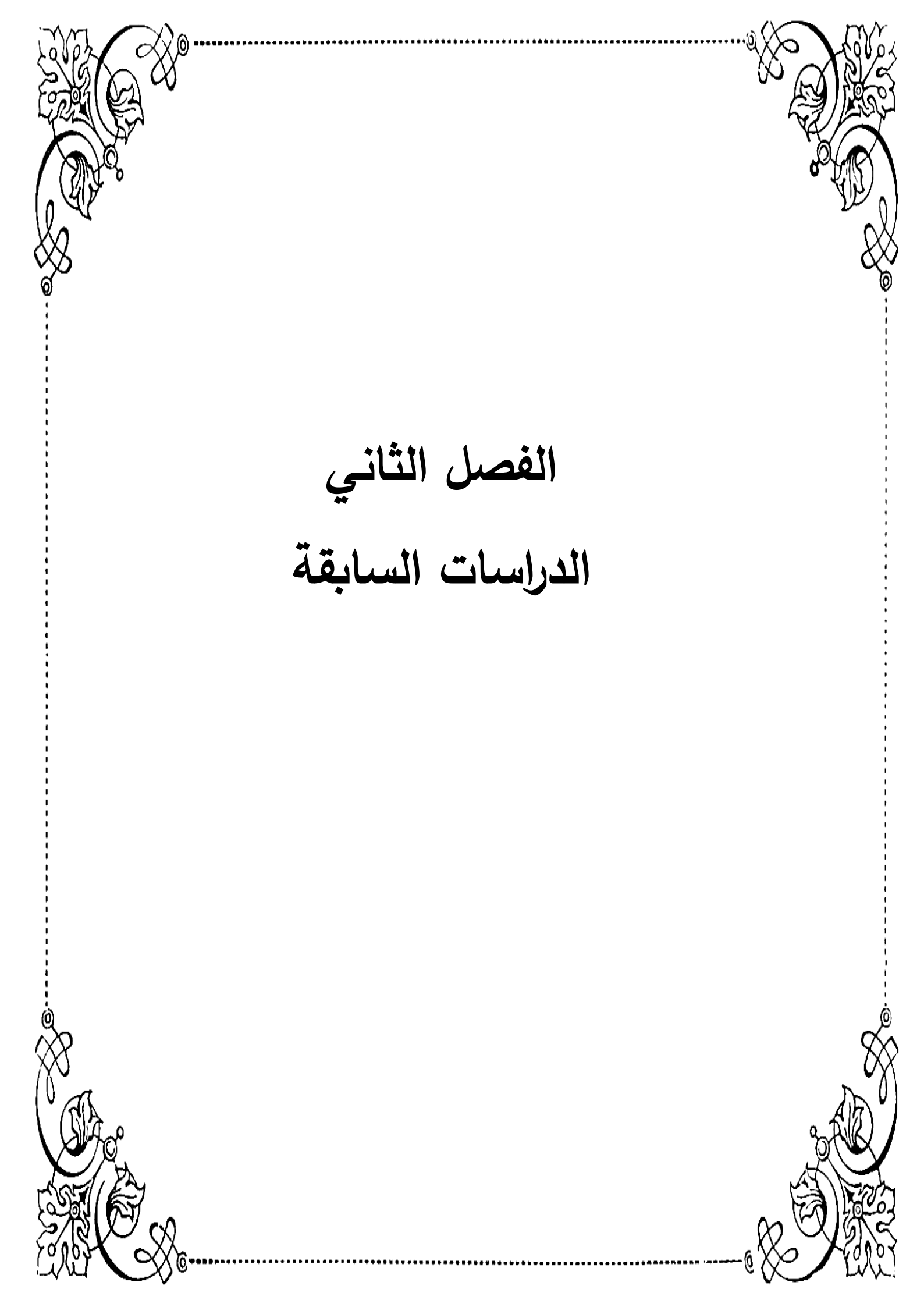
الاتجاهات الاجتماعية:

إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب دور الفعال في استقطاب العاملين، إذ أن المجتمع غالبا ما يشكل توجهها إيجابيا نحو مؤسسة أ، عمل ما ولأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع.¹

¹ - د. د. خضير كاظم، د. ياسين كاسب خرشه " إدارة الموارد البشرية " دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، عمان، ط (1) 2007 ص 92-93

خلاصة الفصل:

من دراسة هذا الفصل، توصلنا الى استنتاج مفاده أنه لكي تحقق أي مؤسسة أهدافها المحددة يجب أن يكون لديها قوة عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استقطاب الجيد لإدارة الموارد البشرية. أصبحت إدارة الموارد البشرية تطبيقاً عالمياً حيث استخدامها على نطاق واسع في جميع المؤسسات من جميع الأنواع والأحجام والأنشطة والإعدادات. يعتبر استقطاب خطوة مهمة في عملية التوظيف لأنه العملية التي تسبق كل العمليات والخطوة التي يبني عليها الآخرون. وكلما تميزت هذه العناصر بالكفاءة المطلوبة، كلما ارتفع مستوى الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، يتكون استقطاب من مصدرين استقطاب داخلي حيث يتم ملء الشواغر من قبل الموظفين الحاليين في المؤسسة، ومصادر خارجية تساعد المؤسسة على الاستفادة من الخبرات والكفاءات والمهارات الموجودة خارج العمل، لكي تكتسب المؤسسة القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها المعلنة، يجب إيلاء الاهتمام الأهم لهذه الموارد الخارجية.



الفصل الثاني
الدراسات السابقة

تمهيد:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة والمتمثلة في إثارة الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب التطبيقي، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع الدراسة الحالية وفقا لتسلسل التاريخي لها.

المبحث الأول: الدراسات بالعربية

الدراسة الأولى: (موسى، رضوان ونبيلة، 2019): "دراسة سياسة الاستقطاب للبنك الوطني الجزائري في

تحقيق رضا المستثمرين"

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القطاع البنكي الجزائري في تطوير سياسات الاستقطاب القطاعي للبنك الجزائري، من خلال استخدام الأدوات المالية، والإحصائية لتوضيح مستوى تأثير سياسات الاستقطاب من قبل البنك الوطني الجزائري لدى المتعاملين الاقتصاديين.

وتوصلت الى جملة من النتائج أهمها:

- حاولت الحكومة الجزائرية في فترة من الفترات الرفع من معدلات القروض لمواجهة الافراد إما قروض استهلاكية أو استثمارية، لكن الملاحظ انها انخفضت لسنتين متتاليتين، وهو دليل على سياسة مالية انكماشية تحاول الحكومة توجيه عدد من البنوك من بينها البنوك العمومية، وهي سياسة مالية لا تخدم السياسة التسويقية للبنك، حيث لاحظنا انخفاض معدل الاحتفاظ بالزبائن باعتباره كمؤشر لها.

دراسة الثانية: رانيا حافظ علي محمد، 2018 "مساهمة وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال، جامعة الجزيرة، السودان،

هدفت الدراسة إلى التعرف على وظيفة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية وفحص قياس الواقع الحالي للاستقطاب في القطاع المصرفي وكيف تم تطويره لتحقيق الأهداف النمو المنافسة والمؤسسة المصرفية.

حيث تم الاعتماد على الاستبيان في تحليل البيانات

النتائج:

- تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها.
- يجب تطوير مهارات أفراد الكادر لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة.
- تبين أن تلبية الطلبات السريعة للزبائن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف.

التوصيات:

ان يتم الاستقطاب والاختيار وفقا لمؤهلات العلمية المتخصصة في مجال الموارد البشرية وتقادي الاستقطاب والاختيار حسب الحالة الاجتماعية.

ضرورة الاهتمام والتركيز على عمليات التحسين المستمر والبرامج التدريبية والتطويرية التي تعمل علي جذب الأفراد.

الدراسة الثالثة: ميرفت محمد بيان الغلايني، 2015، "علاقة استقطب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية"

هدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (200) موظفا وموظفة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة استرد (182) استبيان. واعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص).
- يوجد فروق دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).
- في برنامج المسار الوظيفي يكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين، الامر الذي ينعكس بشكل إيجابي في ربط عملية الاختيار والتعيين بالمسار الوظيفي.
- عدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، والتي سيلعب العامل الشخصي فيها دورا أساسيا فتتقد مهنتها وموضوعاتها.

توصلت الدراسة الى ما يلي:

- الاهتمام بوضع السياسات وإجراءات من شأنها ممارسة وتعزيز العمل على الاستقطاب
- العمل على وضع محددات واضحة في عملية الاستقطاب بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.
- ضرورة اتباع سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وخصوصا في دائرة الاستقطاب للمناصب الإدارية.

الدراسة الرابعة: أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي (2010)، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة الى معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمة لدى بنك الإسكان والتمويل في تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي تطبق في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تحقيق الميزة التنافسية، وتمثلت العينة في.

أهم النتائج:

- إن اعتماد على وكالة التوظيف له أثر مهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.
- يسهم الإعلان الداخلي لملء الوظائف المطلوبة في البنك بشكل ضعيف في تعزيز الميزة التنافسية للبنك.
- يؤثر استقطاب الموظفين الجدد الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي بشكل كبير في تحسين نوعية الموظفين، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

المبحث الثاني: الدراسات بالأجنبية:

DR. Bilal Kamil Oudh, Dr. Othman Ebrahim, Ahmad Edan (2019) الدراسة الأولى:

أثر استقطاب الكفاءات الإدارية عالية المستوى على أداء الموظفين على البنوك التجارية العراقية

The impact of Attracting High level Management competencies strategies on the le
rformance of Employees on Iraqi commercial Banks.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر إستراتيجيات الكفاءات الجذابة على أداء الموظفين في البنوك العراقية

النتائج:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد عملية استقطاب الإدارة العليا المؤهلة.

الدراسة الثانية:

Pr. Shen Hong, PhD. Waseem Ahmed Abbasi, Ms. Men Y.Y. Alghalban (2016)

"تأثير الاستقطاب والتوظيف على المزايا التنافسية، دراسة حالة للبنك العربي في المملكة الأردنية الهاشمية"

THE IMPACT OF PLOARIZATION AND RECRUITMENT CRITERIA ON THE COMOETTITVE ADVANTAGE

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مجال وتأثير معايير الاستقطاب والتوظيف على ميزة تنافسية في البنك العربي في المملكة الأردنية الهاشمية (فرع الزرقاء). تكونت عينة الدراسة من 46 عاملا يعملون في البنك العربي. طورت الباحثة استبانة مكونة من 15 جملة موزعة على ثلاث مجالات. وصف تحليلي تم استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي.

النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($=0.05$) فيما يتعلق بأراء الموظفين في البنك العربي حول معايير الاستقطاب والتوظيف وخصائصهم. التأثير على الميزة المنافسة ميزة، بسبب متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=2,05$) فيما يتعلق بأراء العاملين في البنك حول معايير الاستقطاب والتوظيف وتأثيرها على الميزة التنافسية، بسبب متغير الخبرة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة () بخصوص استقطاب وتعيين العاملين في البنك وانعكاسهم على الميزة التنافسية بسبب متغير التأهيل.

تظهر النتائج أن انطباعات هؤلاء الموظفين عن هذه الدراسة جيدة. هذا يعني أن التدريب والحوافز المقدمة لهم إيجابية جزئياً ومتوسطة ومرضية. تم منحها على أساس التمييز في العمل وكفاءة الأداء. كما أظهرت النتائج أن نموذج اتخاذ القرار يعتمد على مستويات أخرى.

الدراسة الثالثة: Mustapha, Adeniyi Mudashiru (2013)، بعنوان "أثار استقطاب والاختيار المخطط أثار المخطط لهما جيداً عملية على أداء الشركات المصرفية النيجيرية الصناعية.

The impacts of well-planned recruitment and selection process on corporate performance in Nigerian Banking industry

هدفت الدراسة للبحث في عمليتي الاستقطاب والاختيار، حيث تفصل عملية الاستقطاب إلى داخلي وخارجي تناقش مزايا كل طريقة، وقد تم استخدام الأدوات التحليلية وهي تحليل الانحدار وتحليل التباين (ANOVA) لتحديد العلاقة بين الاستقطاب والاختيار المخطط لهما جيداً على أداء المؤسسة.

ومن أهم النتائج:

- أن هناك علاقة كبيرة بين الاستقطاب والاختيار على أساس الجدارة والأداء التنظيمي.
- أن الاستقطاب والاختيار الفعال هو مفتاح الالتزام التنظيمي.
- أن الاستقطاب والاختيار المخطط لهما جيداً يساهم في الأداء التنظيمي.

الدراسة الرابعة: Pinkerton (2002) بعنوان: "عملية الاستقطاب كنظام متكامل"

A System approach to Retention and Recruitment

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية الاستقطاب التي ينفذها نظام كاريلون الطبي في نيفادا بالولايات المتحدة الأمريكية (Carilion Health System) حيث وظف ذلك النظام، أو استخدم المنحنى النظمي في تنفيذه لعملية الاستقطاب من خلال النظر لتلك العملية كنظام متكامل يتكون من أنظمة فرعية هي: التوظيف، طريقة الاستقطاب، الشخص المستهدف والبرامج المقدمة للشخص المستهدف ليصبح موظف المستقبل.

إن هدف نظام (CHS) هو استقطاب أفضل الممرضات للعمل في المستشفيات التابعة لذلك النظام، وقد طور النظام طرقاً جديدة لهذه العملية حيث أصبح هناك تنسيق و اتصال ما بين أعضاء النظام و المسؤولين الإداريين في كليات التمريض، و تشير الدراسة إلى انه و بعد اختيار طالبة التمريض و ترشيحها

من قبل إدارة الكلية يقوم احد أعضاء (CHS) بالاجتماع معها لفترة من الزمن ثم يقدم لها مجموعة من المغريات لاستقطابها لتكون احدى ممرضات نظام (CHS)، و من هذه المغريات إكمال دراستها على نفقة النظام، و تدريبها عمليا في المستشفيات منذ لحظة اختيارها، و تأمين السكن الملائم إذا كانت ستعمل في مستشفى يبعد عن مكان سكنها الأصلي مسافة كبيرة. والهدف هو استقطاب أفضل طالبة تمريض لتصبح أفضل ممرضة.

خلاصة الفصل:

استعرضنا فيما سبق عددا من الدراسات السابقة منها ما هو بالعربية والأجنبية ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة مع الدراسة الحالية من خلال نستطيع التعقيب وطرح ملخص مناسب لهذه الدراسات من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات التي قدمناها، فقد انحصرت بين 2002 إلى 2019 والدراسة الحالية في 2023

أما من حيث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة فكانت خاصة مشتركة بين الدراسات والدراسة الحالية من حيث مجال الجغرافي فنلاحظ أن الدراسات السابقة بين الأردن، العراق، الجزائر، كينيا، الولايات المتحدة من حيث أوجه التشابه:

بيان أهمية استقطاب الموارد البشرية

ضرورة استقطاب الموارد البشرية لما لها من تأثير في بيئة تنافسية

الخروج بتوصيات تؤكد على أهمية استقطاب موارد البشرية

من حيث أوجه الاختلاف:

دراستنا تحدثت عن وظيفة الاستقطاب في المؤسسة

ام عن دراسات التي سبقت فتحدثت عن استقطاب بشكل ضمني وفي بيئات مختلفة

ام عن دراسات التي سبقت فتحدثت عن استقطاب بشكل ضمني وفي بيئات مختلفة

الفصل التطبيقي

دراسة حالة

المبحث الأول: دراسة عامة عن مؤسسة بريد الجزائر

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

قامت الدولة الجزائرية بإنشاء، مؤسسة بريد وذلك وفق عدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي، مما اكسبه مكانة ودور فعال في دفع عجلة الاقتصاد الوطني نحو النمو.

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمنة قانون البريد والمواصلات. (الأمر رقم 75-89، 30 ديسمبر 1975)

الذي من خلاله أصبح قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات بحث لها ميزانية ملحقة وتتمتع في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات لسلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

إلى غاية سنة 2000 كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة وتماشيا مع التوجه الجديد في السياسة الاقتصادية للبلاد (اقتصاد حر) وكذا التطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات.

وفق المرسوم التنفيذي رقم 02-43 تولى عن هذا القانون فصل النشاطين البريد والاتصالات عن بعضهما وتحويلهما من التسيير التجاري وبالتالي سنة 2003 أنشئت مؤسسة "بريد الجزائر" كمستغل للخدمات البريدية والمالية، ومؤسسة أخرى للتسيير الاتصالات هي "اتصالات الجزائر". (المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن انشاء بريد الجزائر، 16 يناير 2002)

مهام المؤسسة:

باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فيهي تعمل على توفى أحسن الخدمات وبأقل التكاليف للمجتمع كما هي ذات طابع صناعي وتجاري تهدف لتحقيق الربح ان تعمل على تخطيط وترقية تنميتها للحصول على نتائج إيجابية.

بريد الجزائر مرفق اقتصادي له مكانة في التنمية المستدامة في جميع ابعادها وله دور محرك للاقتصاد الوطني

تؤهل هذه المؤسسة وفقا للتشريع المعمول به القيام بما يلي:

-استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام او الحصر حسب المادة 63 من لقانون 03-2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج. المرسوم التنفيذي رقم 2003_03

_تسيير الأملاك المخصصة لها والتي تستفيد منها.

_القيام بالافتراض وتخطيط البرامج الاستثمارية السنوية وتنفيذها.

_القيام بكل النشاطات نشاطات مرتبطة ببريد الرسائل، طرود بريدية، امدادات، التوفير

_انجاز كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية المتعلقة بموضوع بريد الجزائر سواء كان ذلك بصفة مباشرة او غير مباشرة.

_الاشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الوطنية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري العمل وفق دفتر الأعباء الممضى مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

ان مهام مؤسسة بريد الجزائر متعددة والتوفيق بينها صعب التحقيق لكنها تحمل التزاما واجب أداءه.

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر

باعتبارها بريد الجزائر مؤسسة تجارية وصناعية تسعى لتحقيق ربح وتحسين أدائها والقيام بنهامها وكذا كمؤسسة عمومية تسعى لتقديم خدمة وجب بناء هياكل تنظيمية المتمثلة في:

_المديرية العامة تقوم بالإشراف العام والتسيير على المستوى المركزي.

_المديرات الإقليمية المؤسسة على المستوى الجهوي.

_الوحدات الولائية تضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

الهيكل المركزية:

(1) المديرية العامة:

يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة.

تنقسم مديرية العامة الى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديرات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ.

(1-1) مديريات الدراسات:

(1-1-1) مديريات الدراسات لتحسين النوعية:

ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية الى الزبون وبلوغ ذلك فان هذه المديرية مكلفة بما يلي:

_ايجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى لدى الزبون.

_تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

_اجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة.

(2-1-1) مديريات الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم:

تعمل هذه المديرية على ترجمة استراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.

1-1-3) مديرية الدراسات في مجال الاتصال:

تهدف هذه المديرية الى ترقية الاتصال على المستوى الداخلي المؤسسة والمحيط حيث تقوم ب:

- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.
- انجاز التحقيقات المرتبطة بتطوير المؤسسة واستراتيجياتها.
- القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

1-1-4) مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي:

تهدف هذه المديرية الى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات.

1-1-5) مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية:

تكمن مهامها في تمثيل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية.

1-1-6) مديرية الدراسات المكلفة بالامتلاكات:

تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في استغلال وتسيير مختلف العقارات والامتلاكات المدرجة في الصنف 2 من المخطط الوطني للمحاسبة.

2) المديريات المركزية:

2-1) مديريات المصالح البريدية:

تتكفل هذه المديرية بالسهر على أداء حسن المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد، تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص. إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية....

تتقسم هذه المديرية إلى أربع مديريات فرعية وخلية مكلفة بالبريد السريع:

1. المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية.
2. المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع.
3. المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج.
4. المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.

2-2) مديرية المصالح المالية:

تقوم هذه المديرية ب:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات).
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة الى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية.
- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك.

2-3) مديرية المالية والمحاسبة:

وتتكفل هذه المديرية بإنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة، تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي، توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة.

2-4) مديرية الوسائل العامة:

تتكفل هذه المديرية بالسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والامن.

2-5) مديرية الموارد البشرية:

تعمل المديرية على إنجاز وتطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية، السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11) والمشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

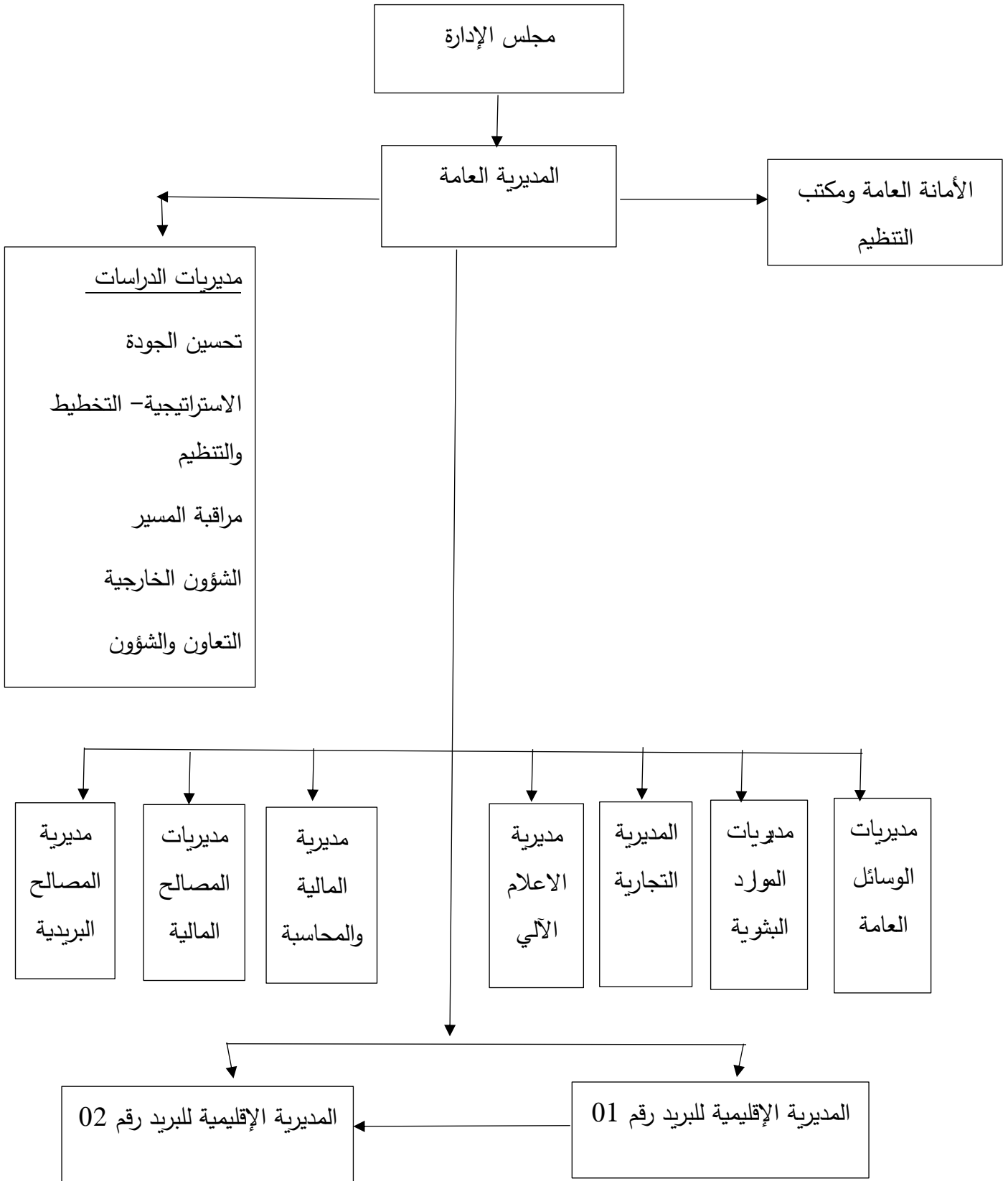
(2-6) المديرية التجارية:

تقوم بالتكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية وخدمات المصالح المالية، إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن.

(2-7) مديرية الإعلام الآلي:

إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي، إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح، إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على مستوى المركزي



الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

المبحث الثاني: تقديم عام حول مديرية وحدة بريد الجزائر - البييض -**المطلب الأول: نشأة محل الدراسة تعريف بالمؤسسة****أولاً: نشأة محل الدراسة**

تم تدشين مقر مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية البييض من طرف الوزارة المعنية بتاريخ 2003 الموافق ل

1413 هـ، الكائن مقرها بحي لعماري - البييض -

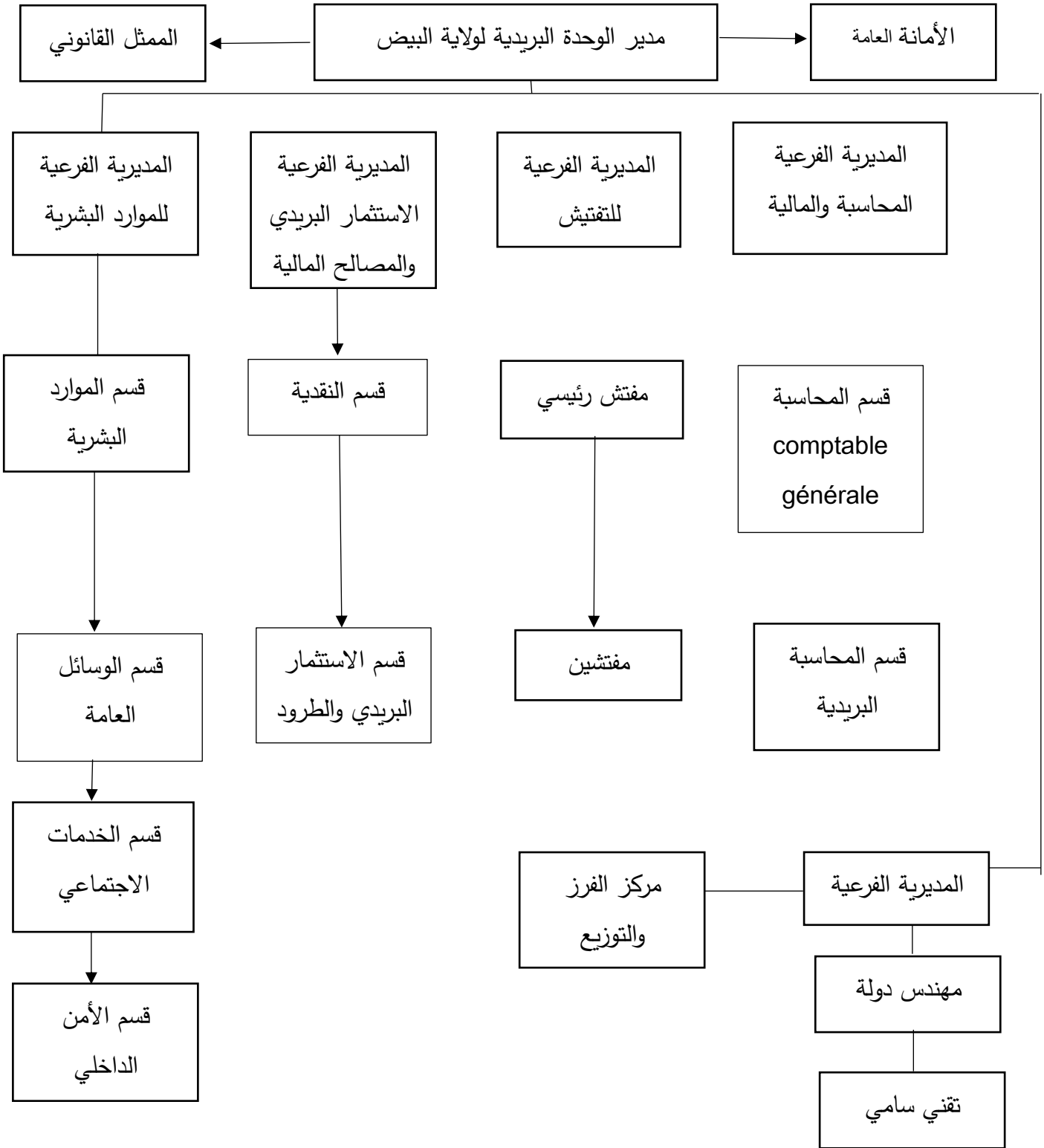
تشرف مديرية وحدة البييض على تسيير 53 مؤسسة بريدية عبر 22 بلدية و335 عامل بمختلف الأصناف.

ثانياً: تعريف مديرية وحدة البييض:

بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي، وتجاري EPIC تمحّصت عن تقسيم قطاع البريد والمواصلات أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 02-043 الصادر في 14-01-2002 متحدراتها نقل وترحيل وتوزيع البريد والطرود والخدمات المالية المتمثلة في دفع، سحب، وتحويل المبالغ المالية، تسيير الحسابات البريدية الجارية، خدمات صندوق التوفير.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والخدمات التي تقدمها مديرية وحدة بريد الجزائر -البيض-

أولاً: المخطط التنظيمي للمؤسسة بريد الجزائر وحدة البيض



الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر - البيض -

المطلب الثالث: الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر

(1) الخدمات البريدية:

شهدت مؤسسة بريد الجزائر تطور حتمي بسبب الظروف الاقتصادية جراء انفصال الحادث بموجب قانون 03-23، مما أدى الى تنوع كبير للخدمات يمكن تقسيمها الى:

1. خدمات بريدية
2. خدمات مالية
3. خدمات أخرى

(2-1) الخدمات البريدية

هي كل الخدمات المقدمة المتعلقة باسم "بريد" والمتمثلة في الطرود والرسائل، بطاقات بريدية... وتصنف هذه الخدمات حسب معيارين أساسيين:

أ. معيار الاتجاه: ونميز فيه البريد الموجه الى داخل الجزائر، دول العالم

ب. معيار شروط القبول: المتمثلة في تهيأت البعثات (الغلاف، الوزن، الابعاد والمحتوى)

(3-1) خدمة الطرود البريدية:

تقوم جميع مكاتب البريد المتواجدة عبر الوطن بعملية تبادل الطرود ونقلها عبر كامل التراب الوطني وذلك على المستوى الدولي، تتخذ رسالات البريد شكلين يتمثلان في الوثائق والبضائع.

الوثائق:

- التي يصل وزنها كيلو الى كيلوغرامين اثنين (الرسائل والرزم البريدية)
- التي يصل وزنها الى عشرين غرام (البطاقات البريدية)
- التي يصل وزنها إلى ميتين غران (المطبوعات والعينات)
- التي يصل وزنها إلى ثلاث كيلو غرامات (الجرائد والمحركات الدولية)

البضائع:

- التي يصل وزنها إلى كيلو غرامين (الرزم الصغيرة)
- التي يصل وزنها إلى عشرين كيلو غران (الطرود البريدية)

1-4) خدمة الايروغرام (Aérogramme):

هو عبارة عن غلاف مفتوح يباع في المكاتب البريدية يسمح بكتابة المراسلة الشخصية على احد اجزائه ليطوى بعد ذلك ويرسل إلى المرسل إليه عن طريق الجو ويقبل في اتجاه دول المغرب والنظام الدولي بسعر 1800 دج و3500 دج

1-5) البطاقة البريدية:

بطاقة من ورق تحمل في وجهها صورة وفي خلفها كتابة المرسلات الشخصية واسم عنوان المرسل اليه: يقبل ارسالها في كل الاتجاهات وترسل مكشوفة.

1-6) خدمة كراء صناديق البريد:

تمنح بطلب من الزبائن، يمكن منح صناديق البريد (او صناديق التجارية) التواجد على مستوى المؤسسة البريدية التابعة لمكان اقامته وتكون الاشتراكات سنوية وقابلة للتجديد الضمني للأشخاص الطبيعيين والمعنويين وأصحاب المؤسسات، ويكون المبلغ الاشتراك للأفراد 800 دج اما المؤسسات 1600 دج.

1-7) خدمة البريد الماكت:

يمنح بريد الجزائر لزبائنه فرصة تلقي مراسلاتهم عبر خدمة "البريد الماكت" على مستوى أي مؤسسة بريدية من اختيارهم، يسحبون منها المراسلات شخصيا لدى الشباك، يتم تحصيل الضريبة إضافية ثابتة على كل مادة، مهما كانت طبيعتها، الا في حال تقديم بطاقة اشتراك في البريد الماكت الساري به العمل. لا يمكن توزيع أي مادة مهما كانت طبيعتها بموجب البريد الماكت لغير المرسل اليه شخصيا او المفوض بالتوقيع، وذلك بشرط تقديم وثيقة اثبات الهوية.

1-8) خدمة البريد الإلكترونية (برقيتك)

تم استبدال النمط الكلاسيكي لإرسال البرقيات عن طريق الروابط عبر طباعة البرقية او باستعمال الهاتف بنمط اتصال الكتروني عبر شبكة الانترنت معروف باسم برقيتك) تتمثل (برقيتك) في خدمة بريدية تعتمد على الاتصال الإلكتروني لبريد الزبائن من مؤسسة بريدية الى أخرى وكذا توزيعه المادي للمرسل. (التخصيص والخدمة الشمولية للبريد، المؤرخ في أكتوبر 2014)

تشارك كل المؤسسات البريدية الموصولة المرسوم التنفيذي رقم 299-14 المحدد للتعريفات الخدمات البريدية والخدمات المالية في نظام بالشبكة الرقمية في خدمة (برقيتك) التالية:

- برقية استعجالية
- برقية متعددة
- برقية مدفوعة الإجابة
- اشعار بالاستلام

- وصل الإيداع
- طلب تسليم البرقية الاصلية من اشباك
- الغاء قبل الارسال (طلب خطي)
- الغاء قبل التوزيع من طرف المكتب المرسل اليه (طلب خطي)
- نسخة البرقية
- تسليم يد بيد
- إرسال نسخة مصادق عليها عن طريق البريد

9-1 خدمة البريد السريع (EMS)

في الخدمة البريدية الممتازة بخاصية فريدة تتجسد في معالجة ارساليات الوثائق والبضائع (التوصيل والتوزيع في محل الإقامة). تعتبر هذه الخدمة بمثابة المتعامل الوحيد المعنى بالجمع والتوزيع وفقا للنمط المستعجل وتتميز ب:

- التوزيع في اقل من 24 ساعة على مستوى 20 ولاية.
- تسعيرة واحدة انطلاقا من 48 ولاية الى جميع دول العالم.
- السرعة والثقة والأمان بالإضافة إلى التتبع الإلكتروني للإرسالات.

10-1 الخدمات التكميلية لإرسالات البريد:

1-10-1 الخدمات المؤدة لفائدة الغير: تتمثل في عمليات تحصيل ودفع مختلفة لفائدة مؤسسات أخرى ومصالح أخرى

2-10-1 خدمة مقدمة من قبل الوزارة المالية: دفع المعاشات الجزائرية والأجنبية، بيع قسيمة السيارات، بيع الطوابع البريدية والجبائية والتغريمية

3-10-1 خدمة التعقب والتتبع 'tracking and trace' عبر الموقع الالكتروني

aptracking.poste.dz

تسمح هذه الخدمة للزبائن بتتبع طريقة التي تتم بها معالجة ارسالاتهم عبر الموقع الالكتروني لبريد الجزائر من خلال الرمز الشريطي المخصص لكل ارسال (مسجل على الوصل الممنوح)

(2) الخدمات المالية:

هي أكثر الخدمات لها أهمية لدى الزبائن بحيث تمكنهم بسحب مبلغ معين من رصيده في أي مكتب من مكاتب البريد عبر التراب الوطني. اذ يسمح لكل شخص طبيعي أو معنوي من جنسية جزائرية أو أجنبية مقيم بالجزائر بفتح حساب بريدي جاري

- سحب الأموال باستعمال صك بريدي محرر باسم صاحب الحساب الجاري البريدي حسب الشروط معين: يتم السحب مباشرة بالنسبة لمبلغ أقل من 2000 دج ولا يسمح بإجراء السح إلا بعد 24 ساعة وبناءا على طلب حجز أموال بالنسبة إلى تفوق قيمته 200.00 دج
- سحب الأموال باستعمال صك بريدي محرر باسم حامله: سحب مباشرة لمبلغ لا تتعدى قيمته 500 دج.
- سحب الأموال باستعمال صك بريدي محرر باسم وكيل مذكور على نموذج التوقيع المسلم من قبل مكتب البريد: اسحب بمبلغ أقل من 20.000 دج.
- سحب الأموال باستعمال صك بريدي محرر باسم شخص حائز على توكيل: بالنسبة لمبلغ مذكور على التوكيل تقل عن 20.000 دج.
- سحب الأموال بواسطة الاستمارة الموحدة SEP011 وبالاستعمال البطاقة النقدية الذهبية: الاستمارة الموحدة SEP011 المتوفرة لدى الشباك قصد اجراء عملية السحب بالنسبة لمبلغ أقل من 20.000 دج.

(1-2) خدمة الاقتطاع الألى: تستفيد من هذه الخدمة أي مؤسسة أو دفتر فواتير.....الخ بناءا على إذن أن يوقعه صاحب حساب جاري بريدي، ليتم اداعه لدى المصالح التابعة لصكوك البريدية

(2-2) خدمة الحوالات:

الزبون له حق اصدار حوالة نظام المحلى على مستوى أي مكتب بريدي وهناك نوعان: حوالة على شكل بطاقة، حوالة الكترونية.

(1-2-2) حوالة بطاقةية:

- -حوالة الدفع "1406": تسمح بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين عبر التراب الوطني.
- -حوالة التلغرافية
- -حوالة رقم "1418": بغية تزويد الحساب البريدي الجاري.

(2-2-2) حوالة إلكترونية

تتميز بالتحويل الالكتروني للأموال من مكتب بريدي إلى آخر.

2-3) خدمة البطاقة الذهبية:

هي خدمة مالية بامتياز تسمح بسحب ودفع الأموال. الاطلاع على الرصيد، تحويل من حساب إلى آخر على مستوى:

- المكاتب البريدية: سحب الأموال، الاطلاع على الرصيد، تحويل الأموال
- شبك الي للبنوك مرتبط بشبكة بريد الجزائر: سحب وتحويل النقود، الاطلاع على رصيد، تقديم طلب التزويد بدفتر الصكوك، إعادة شحن شريحة الهاتف النقال (موبيليس، جازي وأوريدو).
- باستعمال أجهزة الدفع الالكتروني الموضوعه لدى المتعاملين التجاريين: دفع ثمن المشتريات، تسديد الفواتير، حجز تذاكر الطيران والفنادق
- باستعمال أجهزة الدفع الالكتروني الموضوعه لدى في مكاتب البريد: سحب وتحويل الأموال، دفع فواتير، تحويل أموال.
- باستعمال التطبيق الهاتفي "بريد موب": الاطلاع غللا الرصيد، تحويل مبالغ، تجميد بطاقة الذهبية وإعادة تنشيطها.

2-4) خدمة ارسال أو استلام الحوالات الدولية:

حوالة دولية الكترونية مستعجلة خاضعة لنظام تضمن تحويل الأموال التي يكمن دفعها على مستوى أي مكتب بريد.

2-5) خدمة الاستلام السريع الأموال من الخارج 'western union'

تسمح هذه الخدمة للزبائن بالاستلام الأموال من الخارج بالعملة الوطنية في أي مكتب بريدي يختاره.

2-6) خدمة التوفير:

فتح حساب لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط على مستوى مكاتب البريد موجبة لفائدة الغي. (المرسوم التنفيذي رقم 14-299 المحدد لتعريفات الخدمات البريدية والخدمات المالية في نظام التخصيص والخدمة الشمولية للبريد، المؤرخ في أكتوبر 2014)

2-7) خدمة حوالتك:

هي خدمة جديدة تحويل الأموال بصفة آنية بسيطة ومؤمنة عن طريق حوالة الكترونية يمكن ارسال عبرها مبلغ مالي محصور بين 1000دج و200.000دج. (المرسوم التنفيذي رقم 14-299) المحدد لتعريفات الخدمات المالية في نظام التخصيص والخدمة الشمولية للبريد، المؤرخ في أكتوبر 2014).

2-8) خدمة بريدي موب:

هو تطبيق على هاتف نقال تضع تحت تصرف الزبائن الخدمات النقدية والمالية لبريد الجزائر وتساهم في تحسين الاستخدام الكافي وتسيير الاحسن للحسابات البريدية الجارية. (المرسوم التنفيذي رقم 14-299 المحدد لتعريفات الخدمات البريدية والخدمات المالية في نظام التخصيص والخدمة الشمولية للبريد، المؤرخ في أكتوبر 2014).

2-9) خدمة "بريد باي"

وسيلة دفع جديدة عبر الهاتف النقال سهلة الاستعمال وامنة لإجراء عمليات الدفع المختلفة.

3) خدمات أخرى:

3-1) خدمة الموزع الصوتي 15-30:

تسمح للزبائن بالاتصال على هذا الرقم لطلب السري أو دفتر الكوك، الاطلاع على الحساب البريدي، استفسار على بعض العمليات.

3-2) خدمة السحب بدون بطاقة

خدمة جديدة تسمح للزبائن الحاملين للبطاقة الذهبية بسحب أموالهم دون الحاجة لاستعمالها ومن أي موزع ألي. كما تمكنهم من أن يختار شخص آخر ليستفيد من هذه الخدمة عن طريق تسليم رقم العملية والرقم السري و

تتم هذه خدمة من خلال التطبيق الهاتفي "بريدي موب"

3-3) الذهبية الخدمة الممتازة

قامت مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها خدمة التوزيع السريع للبطاقة الذهبية "الخدمة الممتازة" المتعلقة بطلب توصيل البطاقة الذهبية.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان لمعرفة وظيفة استقطاب في المؤسسة، وتم تطبيق هذه الدراسة في مديرية وحدة بريد الجزائر "البيض" من خلال تقسيم الاستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: يتمثل في الخصائص الديمغرافية للعينة والمتمثل في السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدوافع والخصائص ومعايير في اختيارك للوظيفة الحالية، كيفية تعيين في الوظيفة، ماهي وضعيتك في المؤسسة.

الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

المحور الثاني: الاستقطاب

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وتحليل البيانات

أولاً: متغيرات الدراسة

(1) تشخيص الدراسة

احتوت الدراسة على متغير الاستقطاب

(2) تحديد مجتمع الدراسة وإجراءات حساب العينة:

أ: تحديد مجتمع يمثل المجتمع الدراسة مجموعة من عمال مديرية بريد الجزائر، وذلك من خلال حصر

الحجم المجتمع الدراسة في 30 عاملاً

ب: تحديد الخصائص العينة المستوية:

خصائص العينة عمال بريد الجزائر "البيض" بناء على تصريحاتهم إذا كانت ذات مصداقية ودقيقة.

ثانيا: تحليل البيانات:

أ) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistic 22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي ب 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمس اختيارات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق بشدة.
 - المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.
 - المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.
 - المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.
 - المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة موافق بشدة.
- وقد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - التكرارات والنسب المئوية.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
 - معامل الارتباط بيرسون.
 - معامل الانحدار.
 - اختبارات "ت" ستودنت (T-test)

(ب) ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لا بد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء¹

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
20	0.97	0.98

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة ($\alpha = 0.97$) وهي درجة جيدة جداً كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) وبالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، وبلغ معامل الصدق (0.98) وهذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

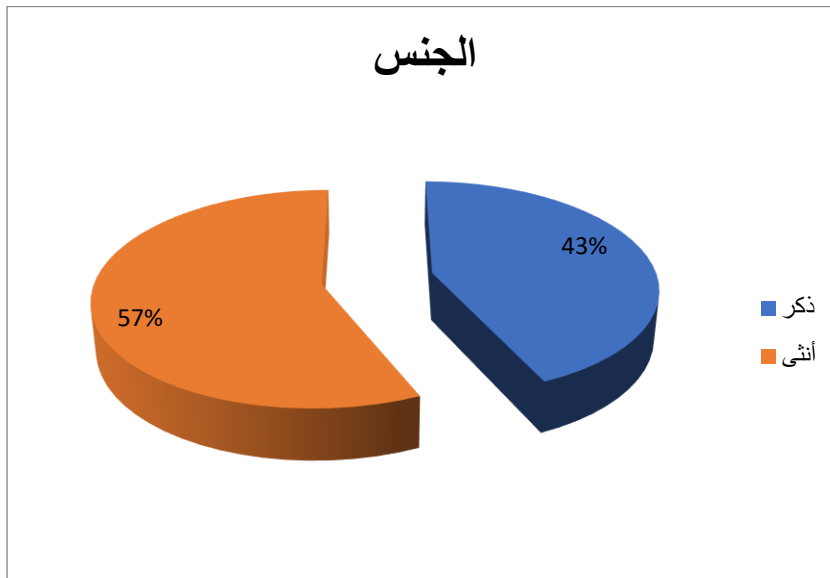
¹ - محفوظ جودة، "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط (1) 2008 ص 298.

ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات:
المحور الأول: عينة الدراسة.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
أنثى	17	56.7
المجموع	30	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الإناث بنسبة (56.7%)، أكثر من الذكور بنسبة (43.3%)، فيما تكونت العينة من مجموع 30 عامل بمؤسسة بريد الجزائر بولاية البيض بنسبة (100%).

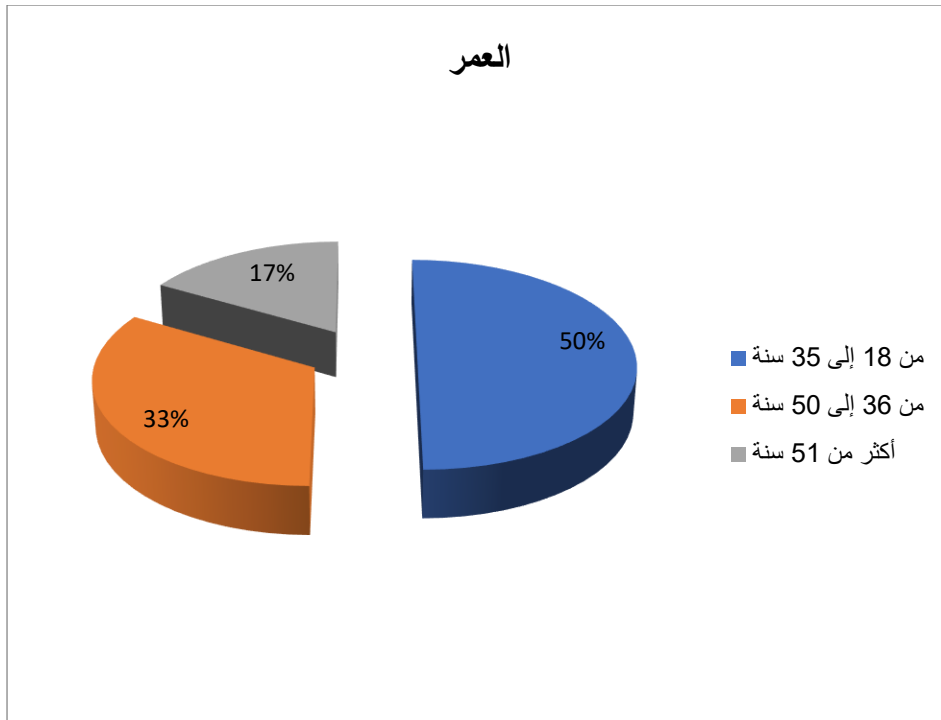


الشكل رقم (07): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب العمر.

العمر	ت	%
من 18 إلى 35 سنة	15	50.0
من 36 إلى 50 سنة	10	33.3
أكثر من 51 سنة	05	16.7
المجموع	30	100

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب السن فقد أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 35 سنة بنسبة بلغت (50.0%)، يليها العمال الذين فئتهم العمرية من 36 إلى 50 سنة بنسبة (33.3%)، و في الأخير الأفراد الذين تتعدى أعمارهم الـ 51 سنة بنسبة (16.7%).

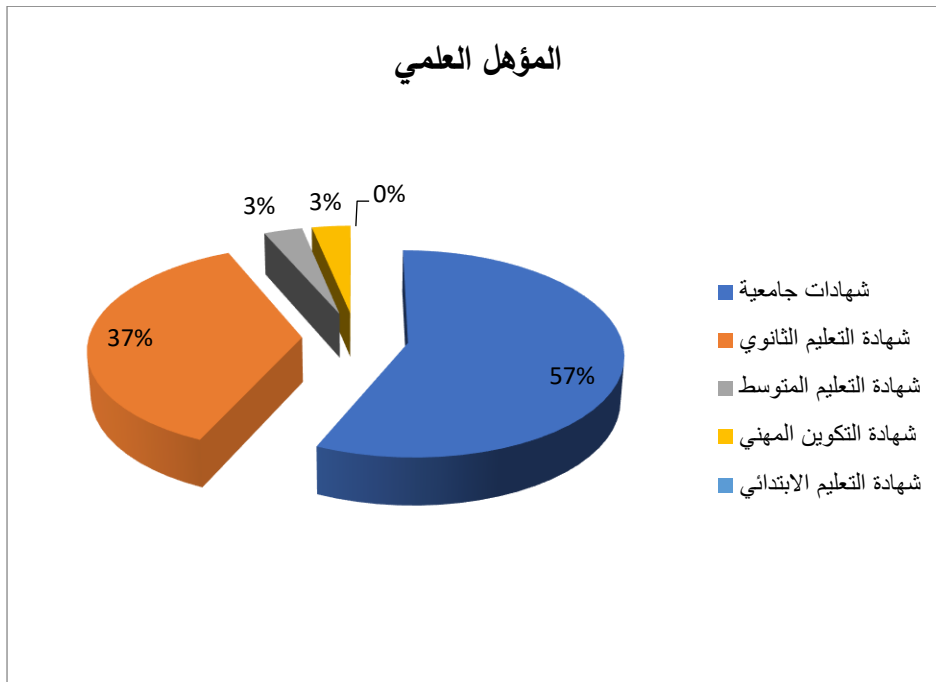


الشكل رقم (08): يبين توزيع العينة حسب العمر.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ت	%
شهادات جامعية	17	56.7
شهادة التعليم الثانوي	11	36.7
شهادة التعليم المتوسط	01	3.3
شهادة التكوين المهني	01	3.3
شهادة التعليم الابتدائي	00	0.0
المجموع	30	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة بريد الجزائر لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت (56.7%)، يليها العمال ممن يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي بنسبة (36.7 %)، فيما جاءت نسبة الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي يتمثل في شهادة التعليم المتوسط وشهادة التكوين المهني ضئيلة ومتساوية بنسبة (3.3 %).

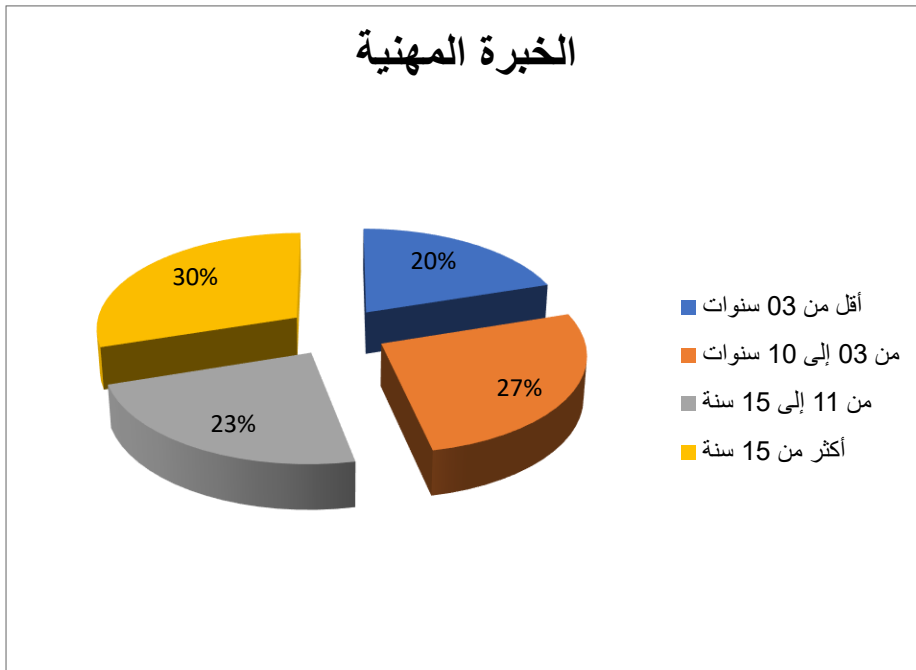


الشكل رقم(09): يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	ت	%
أقل من 03 سنوات	06	20.0
من 03 إلى 10 سنوات	08	26.7
من 11 إلى 15 سنة	07	23.3
أكثر من 15 سنة	09	30.0
المجموع	30	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه والمتعلقة بالخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة أنها جاءت متقاربة حيث بلغت نسبة العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية تفوق الـ 15 سنة بنسبة بلغت (30.0%)، يليها الموظفون الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 03 إلى 10 سنوات بنسبة (26.7%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين خبرتهم المهنية ما بين 11 و15 سنة (23.3%)، وفي الأخير عمال مؤسسة بريد الجزائر الذين خبرتهم المهنية تقل عن 03 سنوات بنسبة (20.0%).

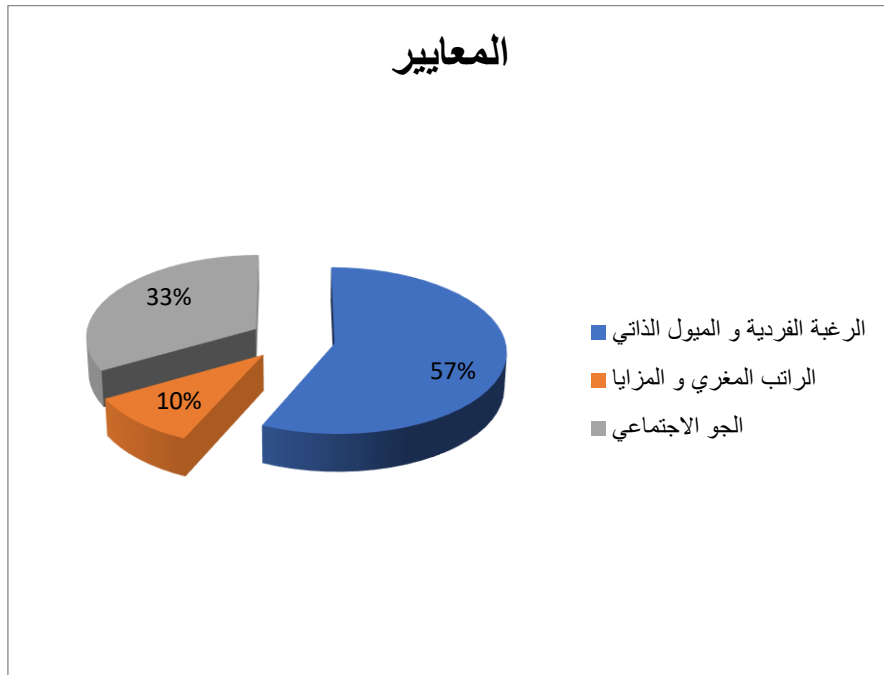


الشكل رقم (10): يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم 06: يبين الدوافع والمعايير لاختيار الوظيفة.

المعايير	ت	%
الرغبة الفردية والميول الذاتي	17	56.7
الراتب المغربي والمزايا	03	10.0
الجو الاجتماعي	10	33.3
المجموع	30	100

أما فيما يخص دوافع ومعايير اختيار الوظيفة الحالية فقد أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة اختاروا وظيفة العمل في مؤسسة بريد الجزائر حسب الرغبة الفردية والميول الذاتي بنسبة بلغت (56.7%)، يليها العمال الذين اختاروا هذه الوظيفة بدافع الجو الاجتماعي السائد بنسبة (33.3%)، وفي الأخير الاختيار حسب معيار الراتب المغربي والمزايا المقدمة بنسبة (10.0%).

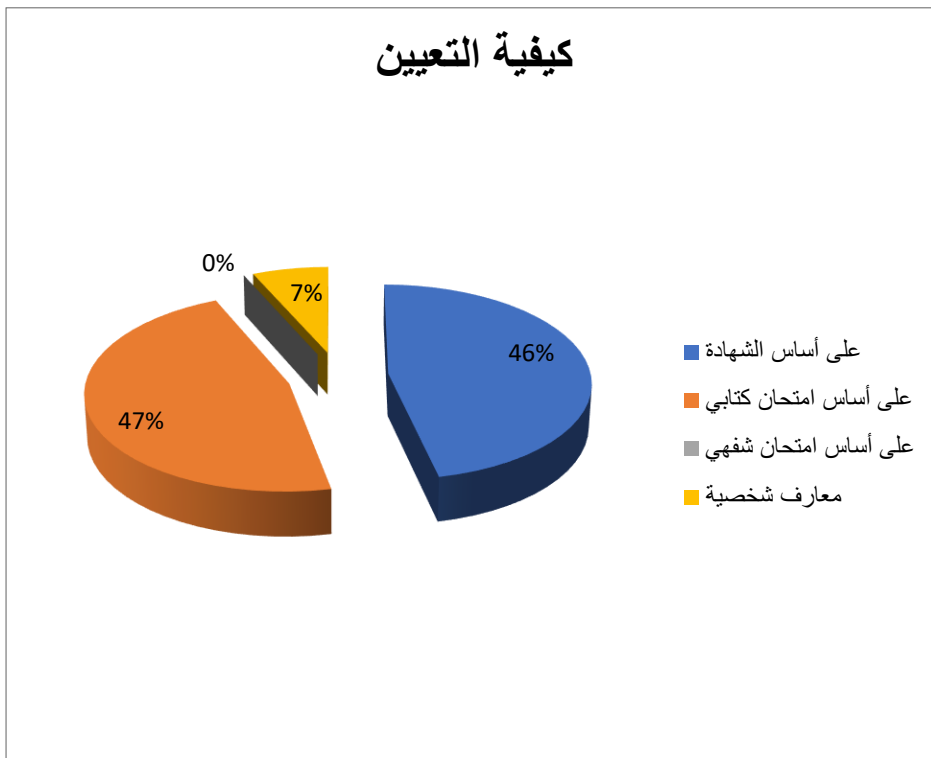


الشكل رقم (11): يبين الدوافع والمعايير لاختيار الوظيفة.

جدول رقم 07: يبين كيفية التعيين في المؤسسة.

كيفية التعيين	ت	%
على أساس الشهادة	14	46.7
على أساس امتحان كتابي	14	46.7
على أساس امتحان شفهي	00	0.0
معارف شخصية	02	6.7
المجموع	30	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (07) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة بريد الجزائر تم تعيينهم في وظائفهم على أساس الشهادة وعلى أساس امتحان كتابي بنسبة متساوية بلغت (46.7%)، في حين جاءت نسبة العمال الذين تم تعيينهم بمعارف شخصية ضئيلة حيث بلغت (6.7%).

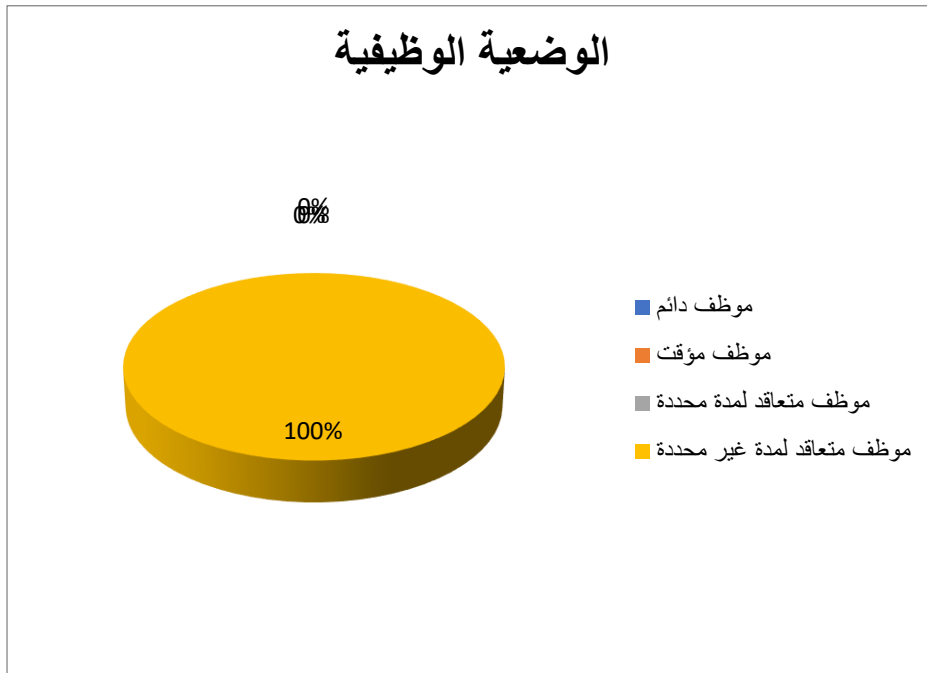


الشكل رقم (12): يبين كيفية التعيين في المؤسسة.

جدول رقم 08: يبين الوضعية الوظيفية في المؤسسة.

الوضعية الوظيفية	ت	%
موظف دائم	00	0.0
موظف مؤقت	00	0.0
موظف متعاقد لمدة محددة	00	0.0
موظف متعاقد لمدة غير محددة	30	100.0
المجموع	30	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (08) أعلاه والمتعلقة بالوضعية الوظيفية في المؤسسة لأفراد عينة الدراسة أن جميع الأفراد هم موظفون متعاقدون لمدة غير محددة بنسبة كاملة (100.0%).



الشكل رقم (13): يبين الوضعية الوظيفية في المؤسسة.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم 09: يبين متوسطات محور إدارة الموارد البشرية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
هناك مصلحة لإدارة الموارد البشرية	4.33	0.47	موافق بشدة
يوجد لديك مفهوم واضح لإدارة الموارد البشرية	4.20	0.40	موافق بشدة
إدارة الموارد البشرية ضرورية في المؤسسة بتسيير أمور الأفراد	4.36	0.49	موافق بشدة
تساعد هذه الأنظمة واللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط الجيد بعملية التوظيف من قبل إدارة الموارد البشرية	4.36	0.49	موافق بشدة
تهتم إدارة الموارد البشرية بالمواصفات الوظيفية (مؤهل علمي، الخبرة المهنية) عند شغل الوظيفة	4.36	0.49	موافق بشدة
يوجد وصف وظيفي في المؤسسة مما يساعد على حسن التخطيط والتسيير للعمال من سياسة الترقية والتحفيز	4.23	0.50	موافق بشدة
التنمية والتطوير والتدريب والتأهيل المهني يساعد على التخطيط المسار الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية	4.13	0.50	موافق
تقوم بتحديد نوعية المهارات والقدرات التي تحتاجها مستقبلا	4.10	0.40	موافق
تعطي إدارة الموارد البشرية أهمية للعنصر البشري وتقوم بتحقيق أهدافه	4.23	0.50	موافق بشدة
هناك لجان مختصة من إدارة الموارد البشرية التي تهتم بالمفاضلة بين المترشحين واختياراتهم	4.20	0.48	موافق بشدة

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تتوفر على مصلحة لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.33) بانحراف معياري مقداره (0.47) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي ترجح خيار موافق بشدة. وذلك ما ينطبق على أن العمال لديهم مفهوم واضح لإدارة الموارد البشرية بمتوسط (4.20)، وأن إدارة الموارد البشرية ضرورية في المؤسسة لتسيير أمور العمال والتي جاءت بمتوسط (4.36) كما تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط الجيد بعملية التوظيف من قبل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى اهتمام هذه الإدارة بالمواصفات الوظيفية (مؤهل علمي، الخبرة المهنية) عند شغل الوظيفة بنفس المتوسط.

فيما كشفت نفس النتائج أن الموظفون موافقون بشدة بخصوص تواجد وصف وظيفي في المؤسسة مما يساعد على حسن التخطيط والتسيير للعمال من سياسة الترقية والتحفيز والتي جاءت بمتوسط (4.23)، وأن إدارة الموارد البشرية تعطي أهمية للعنصر البشري وتقوم بتحقيق أهدافه بنفس المتوسط، كما أن عمال المؤسسة موافقون بشدة كذلك حول وجود لجان مختصة من إدارة الموارد البشرية التي تهتم بالمفاضلة بين المترشحين واختياراتهم بمتوسط (4.20).

في حين أظهرت النتائج أن عمال مؤسسة بريد الجزائر موافقون على أن التنمية والتطوير والتدريب والتأهيل المهني يساعد على التخطيط المسار الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية والتي جاءت بمتوسط (4.13) وهو المتوسط الذي يرجح خيار موافق، وذلك ما ينطبق على قيامها بتحديد نوعية المهارات والقدرات التي تحتاجها مستقبلا بمتوسط (4.10).

المحور الثالث: الاستقطاب.

جدول رقم 10: يبين متوسطات محور الاستقطاب.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الخبرة والكفاءة والتجربة	4.23	0.43	موافق بشدة
تسير عملية الاستقطاب وفق مبدأ الشفافية في عملية التطبيق	4.10	0.54	موافق
تقوم المؤسسة باستقطاب الأفراد المناسبين ذوي المعارف والخبرات لشغل الوظائف	3.96	0.49	موافق
تستخدم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية	4.03	0.18	موافق
تقوم الإدارة على التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية	3.93	0.58	موافق
تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (الترقية والنقل..) لعملية الاستقطاب	3.66	0.75	موافق
تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية (الجامعات والمعاهد ومكاتب الشغل) لعملية الاستقطاب	3.83	0.79	موافق
تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة والمتاحة للإعلان عن احتياجاتها الوظيفية	3.90	0.48	موافق
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الخصائص الشخصية في الترشيح عند عملية الاستقطاب	4.06	0.69	موافق
تطبق القواعد والقوانين بصفة محكمة عند عملية الاستقطاب	3.90	0.88	موافق

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن عمال مؤسسة بريد الجزائر موافقون بشدة على أن القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة والكفاءة والتجربة وذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (4.23) وهو المتوسط الذي يرجح خيار موافق بشدة.

بينما كشفت نفس النتائج أن العمال موافقون بخصوص سير عملية الاستقطاب وفق مبدأ الشفافية في عملية التطبيق و التي جاءت بمتوسط (4.10) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و أن الأفراد موافقون على أن المؤسسة تقوم باستقطاب الأفراد المناسبين ذوي المعارف و الخبرات لشغل الوظائف بمتوسط (3.96) بالإضافة إلى أنها تستخدم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية بمتوسط (4.03) و قيام الإدارة على التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية بمتوسط (3.93)، كما أكدت النتائج على أن العمال أيضا موافقون على أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية (الترقية و النقل..) لعملية الاستقطاب والتي جاءت بمتوسط (3.66) كما أنها تعتمد على المصادر الخارجية (الجامعات والمعاهد ومكاتب الشغل) لعملية الاستقطاب بمتوسط (3.83) والمؤسسة أن تستعمل الوسائل الحديثة والمتاحة للإعلان عن احتياجاتها الوظيفية بمتوسط (3.90) وأنها تطبق القواعد والقوانين بصفة محكمة عند عملية الاستقطاب بنفس المتوسط، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الشخصية في الترشيح عند عملية الاستقطاب بمتوسط (4.06) وهي كلها متوسطات تشير إلى خيار موافق.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات:

أولاً: الفرضية الأولى.

تؤثر إدارة الموارد البشرية على وظيفة الاستقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

وتقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

لا تؤثر إدارة الموارد البشرية على وظيفة الاستقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

الفرضية البديلة H_1 :

تؤثر إدارة الموارد البشرية على وظيفة الاستقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

جدول رقم 11: يبين اختبار "ف" لإدارة الموارد البشرية على الاستقطاب.

الاستقطاب	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
إدارة الموارد البشرية	5.024	1	58.981	دال	0.00

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 5.024 وبلغت قيمة "ف" 58.981 عند درجة حرية 1 ومستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ والذي هو دال إحصائياً، لأن $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، والذي ينص على أن: تؤثر إدارة الموارد البشرية على وظيفة الاستقطاب بمؤسسة بريد الجزائر. ولمعرفة درجة ومدى التأثير ومعادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات وملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 12: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

الاستقطاب	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
إدارة الموارد البشرية	0.82	0.678	0.823	-0.212	0.982

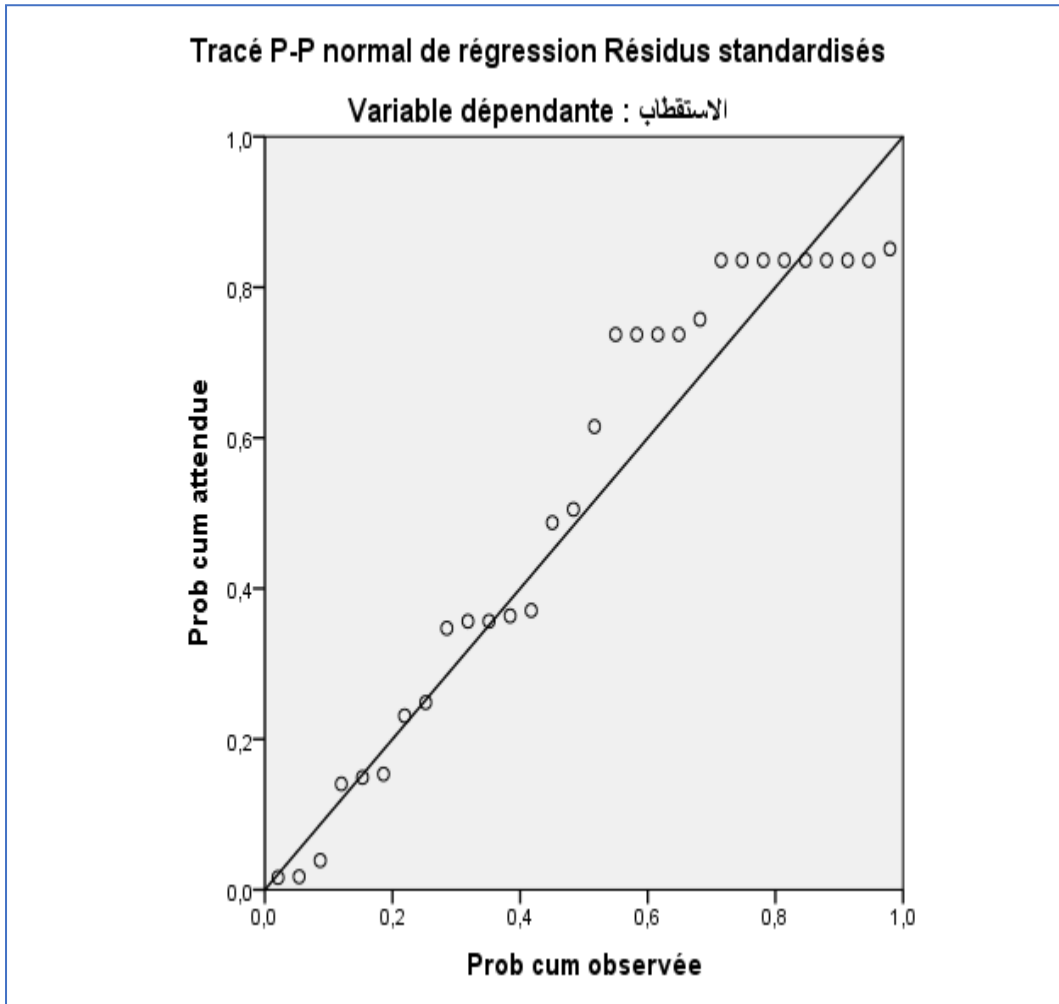
كما نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.82) وهو ارتباط عال وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ووظيفة الاستقطاب، وأن معامل التحديد بلغ (0.678) وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (67.8 %) من وظيفة الاستقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

وتكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = - 0.212 + 0.982 X$$

وبالتالي نستنتج أن المتغير التابع والمتمثل في وظيفة الاستقطاب يساوي - 0.212 + 0.982 ضرب المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية.



الشكل رقم (14): يمثل التوزيع الطبيعي لبيانات وظيفة الاستقطاب.

الفرضية الثانية:

تؤثر صفات الشخصية (العمر، الجنس) على وظيفة استقطاب بمستوى بريد الجزائر.

بالنسبة للفرضية الثانية اختبرنا كل صفة على حد.

أولاً: يؤثر الجنس على مستوى وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يؤثر الجنس على مستوى وظيفة الاستقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

الفرضية البديلة H_1 :

يؤثر الجنس على مستوى وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر

وللتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، وذلك باستخدام اختبار "ت" (T-test) لحساب

دلالة الفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين.

جدول رقم 13: يبين اختبار (T-test) لوظيفة الاستقطاب حسب الجنس.

الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى الدلالة sig
ذكر	13	3.85	0.49	28	1.039-	غير دال	0.30
أنثى	17	4.04	0.51				

بلغ المتوسط الحسابي للعمال الذكور في وظيفة الاستقطاب بمؤسسة بريد الجزائر (3.85) بانحراف معياري مقداره (0.49) فيما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.04) بانحراف معياري (0.51) وبلغت درجة الحرية 28، فيما جاءت قيمة "ف" -1.039، عند مستوى معنوية 0.30 والذي هو غير دال إحصائياً لأن $(\alpha \geq 0.05)$. وبناء على ما سبق فإننا نقبل فرض العدم الذي ينص على انه: لا يؤثر الجنس على وظيفة استقطاب بمستوى مؤسسة بريد الجزائر.

ثانيا: يؤثر العمر على وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

وتقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يؤثر العمر على وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

الفرضية البديلة H_1 :

يؤثر العمر على وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

جدول رقم 14: يبين نتائج اختبار "ف" لوظيفة الاستقطاب حسب العمر.

الاستقطاب	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
العمر	0.795	2	1.623	غير دال	0.21

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.795 وبلغت قيمة "ف" 1.623 عند درجة حرية 2 ومستوى معنوية $\text{sig} = 0.21$ وهو غير دال إحصائياً، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ وبالتالي فإننا نقبل فرض العدم، والذي ينص على أنه: لا يؤثر العمر على وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر

الفرضية الثالثة:

يؤثر التأهيل العلمي على وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر

وتقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يؤثر التأهيل العلمي على وظيفة استقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.

الفرضية البديلة H_1 :

يؤثر التأهيل العلمي على وظيفة الاستقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر

جدول رقم 15: يبين نتائج اختبار "ف" لوظيفة الاستقطاب حسب المؤهل العلمي.

الاستقطاب	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
المؤهل العلمي	2.403	3	4.160	دال	0.01

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 2.403 وبلغت قيمة "ف" 4.160 عند درجة حرية 3 ومستوى معنوية $\text{sig} = 0.01$ والذي هو دال إحصائياً، لأن $(\alpha \leq 0.05)$ وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرض البديل، والذي ينص على أنه: يؤثر تأهيل العلمي على وظيفة الاستقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

الفرضية الرابعة.

تؤثر الخبرة المهنية على وظيفة استقطاب على مستوى بريد الجزائر

وتقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

لا تؤثر الخبرة المهنية على وظيفة الاستقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

الفرضية البديلة H_1 :

تؤثر الخبرة المهنية على وظيفة الاستقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

جدول رقم 16: يبين نتائج اختبار "ف" لوظيفة الاستقطاب حسب الخبرة.

الاستقطاب	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
الخبرة	0.787	3	1.030	غير دال	0.39

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.787 وبلغت قيمة "ف" 1.030 عند درجة حرية 3 ومستوى معنوية $\text{sig} = 0.39$ وهو غير دال إحصائياً، لأن $\alpha \geq 0.05$ وبالتالي فإننا نقبل فرض العدم، والذي ينص على أنه: لا تؤثر الخبرة المهنية على وظيفة الاستقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بتطبيق المفاهيم النظرية التي توصلنا إليها في الفصلين السابقين من خلال دراسة حالة لمؤسسة مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية البيض حيث تم في المبحث الأول التعريف بمؤسسة بريد الجزائر وبنيتها الهيكلية مع عرض هيكلها التنظيمي، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهم الخدمات التي تقدمها مع عرض هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثالث فقد تم تصميم الاستبيان مع تحليل النتائج المحاور، واختبار الفرضيات اعتمادا على المعالجة إحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وأراء حول أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، ومن أجل معرفة واقع وظيفة استقطاب في المؤسسات الجزائرية.

خاتمة عامة

وفي الأخير نستنتج أن وظيفة استقطاب الموارد البشرية من أكثر العمليات أهمية، حيث أن نجاح المؤسسة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنه أن يساهم في مدى إيصال المؤسسة بمسؤولياتها القانونية، والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمؤسسات الأعمال، في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يمكن المؤسسة من تحقيق سبل التفوق في إنجاز الأداء بشكل سليم، والاستقطاب للموارد يعنى مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن مترشحين للملاء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوع المطلوبة وفي الوقت والزمن المناسبين للمؤسسة.

النتائج:

نتائج الجانب النظري:

- ✓ وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف على الإطلاق في المؤسسة لكونها تهتم بالرأس المال البشري.
- ✓ استقطاب الموارد له أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة
- ✓ استقطاب الموارد من داخل المؤسسة له دور كبير في تحفيز العاملين على بذل جهد أكبر ويساهم في زيادة فاعلية أداء العاملين وزيادة روح المنافسة.
- ✓ عملية استقطاب لها دور كبير في إعطاء الثقة لدى المتقدمين بأن هذه المؤسسة هي الأنسب لهم.
- ✓ تؤثر عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل إيجابي على استقطاب أكبر عدد من الكفاءات، كلما كانت أكثر دقة وتحتوي على رؤية واضحة.
- ✓ نجاح المؤسسة في استقطاب الكفاءات المتميزة يزيد من سهولة ولوجها.

نتائج الجانب التطبيقي

- ✓ أن غالبية أفراد عينة الدراسة اختاروا وظيفة العمل في مؤسسة بريد الجزائر حسب الرغبة الفردية والميول الذاتي بنسبة (56.7%).
- ✓ أن عمال مؤسسة بريد الجزائر تم تعيينهم في وظيفتهم على أساس الشهادة وعلى أساس امتحان كتابي بنسبة (46.7%).
- ✓ أن جميع الأفراد هم موظفون متعاقدون لمدة غير محددة.
- ✓ أن المؤسسة تتوفر على مصلحة لإدارة الموارد البشرية، وأن العمال لديهم مفهوم واضح لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ أن إدارة الموارد البشرية ضرورية في المؤسسة لتسيير أمور العمال، كما تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط الجيد بعملية التوظيف من قبل إدارة الموارد البشرية.

- ✓ أن الإدارة تهتم بالمواصفات الوظيفية (مؤهل علمي، الخبرة المهنية) عند شغل الوظيفة وهناك وصف وظيفي في المؤسسة مما يساعد على حسن التخطيط والتسيير للعمال من سياسة الترقية والتحفيز.
- ✓ أن إدارة الموارد البشرية تعطي أهمية للعنصر البشري وتقوم بتحقيق أهدافه.
- ✓ أن عمال المؤسسة موافقون بشدة كذلك حول وجود لجان مختصة من إدارة الموارد البشرية التي تهتم بالمفاضلة بين المترشحين واختياراتهم.
- ✓ أن التنمية والتطوير والتدريب والتأهيل المهني يساعد على التخطيط المسار الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية.
- ✓ أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد نوعية المهارات والقدرات التي تحتاجها مستقبلا.
- ✓ أن عمال مؤسسة بريد الجزائر موافقون بشدة على أن القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة والكفاءة والتجربة.
- ✓ أن عملية الاستقطاب تسير وفق مبدأ الشفافية في عملية التطبيق وأن المؤسسة تقوم باستقطاب الأفراد المناسبين ذوي المعارف والخبرات لشغل الوظائف.
- ✓ أن المؤسسة تستخدم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية وأن الإدارة تقوم على التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية.
- ✓ أن العمال موافقون على أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية (الترقية والنقل...) لعملية الاستقطاب وأنها تعتمد على المصادر الخارجية (الجامعات والمعاهد ومكاتب الشغل) لعملية الاستقطاب.
- ✓ أن المؤسسة أن تستعمل الوسائل الحديثة والمتاحة للإعلان عن احتياجاتها الوظيفية وأنها تطبق القواعد والقوانين بصفة محكمة عند عملية الاستقطاب.
- ✓ أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الشخصية في الترشح عند عملية الاستقطاب.
- ✓ تؤثر إدارة الموارد البشرية على وظيفة الاستقطاب بمؤسسة بريد الجزائر.
- ✓ لا يؤثر الجنس على وظيفة الاستقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.
- ✓ لا يؤثر العمر على وظيفة الاستقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.
- ✓ يؤثر التأهيل العلمي على وظيفة استقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.
- ✓ لا تؤثر الخبرة المهنية على وظيفة الاستقطاب على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.



المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

الكتب:

01. د. يوسف جحيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2006
02. د. صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001
03. د. محمد الصيرفي، أسامة كامل " إدارة الموارد البشرية "، 2006
04. د. سالم مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) " عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط (2) 2006
05. د. خضير كاظم، د. ياسين كاسب خرشه " إدارة الموارد البشرية " دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، عمان، ط (1) 2007
06. فيصل حسونة " إدارة الموارد البشرية "، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
07. محفوظ جودة، "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط (1) 2008
08. د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)"، دار وائل للنشر، عمان، ط (2) 2009
09. د. بشار يزيد وليد "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراية، عمان، ط (1) 2009
10. د. زاهد عبد الرحيم "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر، عمان، ط (1) 2010
11. د. سامح عبد المطلب عامر " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية "، دار الفكر، عمان، ط (1) 2010
12. د. محمد زويد العتيبي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2010
13. د. مازن رشيد فارس "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيدان، الرياض، ط (1) 2001
14. د. محمد سرور الحريري " الدراسات الأكاديمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011
15. د. راوية حسن، د. محمد سعيد سلطان " إدارة الموارد البشرية (تنمية مديرين -تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد)"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011

16. د. يوسف مصطفى كافي " إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تتموي-تكنولوجي -عولمي)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط (1)2013
17. أحمد ماهر، "الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012
18. د. عزام علي الحويلي "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البلدية، عمان، ط (1) 2014
19. د. حسين وليد عباس " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" (المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية) "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015
20. د. محمد بن دليم القحطاني "إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، العبيدان للنشر، الرياض، ط (4) 2015
21. د. منير عبوي " إدارة الموارد البشرية "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2016
22. د. صلاح الدين عبد الباقي "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
23. د. جمال الدين محمد المرسى "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرة الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2003
24. د. أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
25. د. صلاح الدين عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
26. د. محمد صالح فالح "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، ط (1) 2004
27. د. محمد إسماعيل بلال " إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
- كتب أجنبية:

28). Pr. Pravin durai, " Human Resource Management ", Pearson, New Delhi, india, 2012

مطبوعات:

29. د. عطا الله لحسن، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيدة، 2017

30. د. أرزي فتحي، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية، جامعة سعيدة، 2019

31. د. أحمد ضيف، أ. هوارى فاطمة، "المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري"، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، المجلد (05)، العدد (03)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الاستبيان

موضوع البحث:

تحية طيبة

يسعدنا أن نضع بين أيديكم استبانة الدراسة في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر بعنوان " وظيفة الاستقطاب في المؤسسة " دراسة حالة بريد الجزائر ولاية البيض؛ نأمل من سيادتكم قراءة محتوى الاستبيان بتمعن مع اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي بعملية الاستقطاب في المؤسسة؛ علما بأن المعلومات المقدمة من قبلكم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم منا فائق التقدير والاحترام ونشكركم على حسن تعاونكم.

طريقة ملأ الاستمارة:

نرجو منكم ملأ الاستمارة عن طريق وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور : أرزي فتحي

إعداد الطالب

-صعدلي كمال

السنة الجامعية 2022 / 2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

ذكر أنثى

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

من سنة 18 إلى 35 سنة من 36 سنة إلى 50 سنة
أكثر من 51 سنة

3- توزيع أفراد العينة حسب الشهادات (المؤهلات العلمية).

شهادات جامعية شهادات التعليم الثانوية شهادات التعليم المتوسط
شهادات التكوين المهني التعليم الابتدائي

4- توزيع الافراد حسب الخبرة المهنية:

أقل من 03 سنوات من 03 سنوات إلى 10 سنوات
من 11 السنة إلى 15 السنة أكثر من 15 السنة

5- ماهي في رأيك الدوافع والخصائص والمعايير في اختيارك للوظيفة الحالية؟

الرغبة الفردية والميول الذاتي
 الراتب المغربي والمزايا
 الجو الاجتماعي

6- كيف تم تعيينك في الوظيفة؟

على اساس الشهادة
 على اساس امتحان كتابي
 على اساس امتحان شفهي
 معارف شخصية

7- ماهي وضعيتك الوظيفية في المؤسسة؟

موظف دائم موظف مؤقت موظف متعاقد لمدة محددة
موظف متعاقد لمدة غير محددة

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك مصلحة لإدارة الموارد البشرية					
2	يوجد لديك مفهوم واضح لإدارة الموارد البشرية					
3	إدارة الموارد البشرية ضرورية في المؤسسة بتسيير أمور الافراد					
4	تساعد هذه الأنظمة واللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط الجيد بعملية التوظيف من قبل إدارة الموارد البشرية					
5	تهتم إدارة الموارد البشرية بالمواصفات الوظيفية (مؤهل العلمي، الخبرة المهنية) عند شغل الوظيفة.					
6	يوجد وصف وظيفي في المؤسسة، مما يساعد على حسن التخطيط والتسيير للعمال من سياسة الترقية والتحفيز ...					
7	التممية والتطوير والتدريب والتأهيل المهني يساعد على التخطيط المسار الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية					
8	تقوم بتحديد نوعية المهارات والقدرات التي تحتاجها مستقبلا.					
9	تعطي إدارة الموارد البشرية أهمية للعنصر البشري وتقوم بتحقيق أهدافه					
10	هناك بحان مختصة من إدارة الموارد البشرية التي تهتم بالمفاضلة بين المترشحين واختياراتهم.					

المحور الثالث: الاستقطاب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الخبرة والكفاءة والتجربة					
2	تسير عملية الاستقطاب وفق مبدأ الشفافية في عملية التطبيق					
3	تقوم المؤسسة باستقطاب الافراد المناسبين ذوي المعارف والخبرات لشغل الوظائف					
4	تستخدم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية					
5	تقوم الإدارة على التخطيط الجيد لاستقطاب الموارد البشرية					
6	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (الترقية والنقل ...) لعملية الاستقطاب					
7	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية (الجامعات والمعاهد ومكاتب الشغل) لعملية الاستقطاب					
8	تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة والمتاحة للإعلان عن احتياجاتها الوظيفية					
9	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الخصائص الشخصية في الترشيح عند عملية الاستقطاب					
10	تطبق القواعد والقوانين بصفة محكمة عند عملية الاستقطاب					

شكرا جزيلاً على تعاونكم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	20

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	13	43,3	43,3	43,3
أنثى	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 18 - 35	15	50,0	50,0	50,0
سنة 36 - 50	10	33,3	33,3	83,3
سنة 51 +	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهلات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide شهادات جامعية	17	56,7	56,7	56,7
ثانوي	11	36,7	36,7	93,3
متوسط	1	3,3	3,3	96,7
تكوين مهني	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide - سنوات 03 -	6	20,0	20,0	20,0
سنوات 3 - 10	8	26,7	26,7	46,7
سنة 11 - 15	7	23,3	23,3	70,0
سنة 15 +	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المعايير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الرغبة الفردية	17	56,7	56,7	56,7
الراتب	3	10,0	10,0	66,7
الجور الاجتماعي	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعيين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الشهادة	14	46,7	46,7	46,7
امتحان كتابي	14	46,7	46,7	93,3
معارف	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير محددة	30	100,0	100,0	100,0

Statistiques

	م1	م2	م3	م4	م5	م6	م7	م8	م9	م10
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,3333	4,2000	4,3667	4,3667	4,3667	4,2333	4,1333	4,1000	4,2333	4,2000
Écart type	,47946	,40684	,49013	,49013	,49013	,50401	,50742	,40258	,50401	,48423

Statistiques

	ق1	ق2	ق3	ق4	ق5	ق6	ق7	ق8	ق9	ق10
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,2333	4,1000	3,9667	4,0333	3,9333	3,6667	3,8333	3,9000	4,0667	3,9000
Écart type	,43018	,54772	,49013	,18257	,58329	,75810	,79148	,48066	,69149	,88474

Corrélations

		الاستقطاب	الإدارة
Corrélation de Pearson	الاستقطاب	1,000	,823
	الإدارة	,823	1,000
Sig. (unilatéral)	الاستقطاب	.	,000
	الإدارة	,000	.
N	الاستقطاب	30	30
	الإدارة	30	30

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,823 ^a	,678	,667	,29187	,678	58,981	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,024	1	5,024	58,981	,000 ^b
Résidus	2,385	28	,085		
Total	7,410	29			

a. Variable dépendante : الاستقطاب

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Écart standard				Bêta	Corrélation simple	Partie Ile	Partie Ile	Tolérance
1 (Constante)	-,212	,546		-,388	,701					
الإدارة	,982	,128	,823	7,680	,000	,823	,823	,823	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الاستقطاب

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Écart type	Moyenne erreur standard
الاستقطاب	ذكر	13	3,8538	,49433	,13710
	أنثى	17	4,0471	,51249	,12430

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الاستق طاب									
Hypothèse de variances égales	,030	,863	-1,039	28	,308	-,19321	,18598	-,57418	,18776
Hypothèse de variances inégales			-1,044	26,438	,306	-,19321	,18506	-,57330	,18687

ANOVA

الاستقطاب

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,795	2	,398	1,623	,216
Intragroupes	6,614	27	,245		
Total	7,410	29			

ANOVA

الاستقطاب

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,403	3	,801	4,160	,016
Intragroupes	5,007	26	,193		
Total	7,410	29			

ANOVA

الاستقطاب

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,787	3	,262	1,030	,396
Intragroupes	6,623	26	,255		
Total	7,410	29			