

واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات "دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزاوية"

الدكتورة: هنية أبو بكر المدني
كلية اقتصاد الزاوية – جامعة الزاوية

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك الإدارات لمفهوم وأهمية سياسة الاختيار والتعيين ومستوى تنفيذ خطوات سياسة الاختيار من خلال عينة من شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزاوية، ولهذا الغرض فإن الباحثة استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد اعتمدت الباحثة عينة عشوائية قوامها (117) مفردة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التساؤلات تسعى الباحثة من خلالها لتحقيق أهداف الدراسة وقد توصلت الدراسة أن الإدارة بالشركة قيد الدراسة تدرك مفهوم وأهمية سياسة الاختيار، كما تبين أن مستوى تنفيذ وتحقيق سياسة الاختيار كان مرتفعاً وأن مستوى تقييم سياسة الاختيار كان مرتفعاً أيضاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود عوامل تؤثر على سياسة الاختيار.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة وضع شروط الاختيار بحياد تام وشفافية دون تفصيلها على أشخاص محددين سلفاً واعتماد المؤهل والخبرة والكفاءة معياراً لا مجالاً فيه لأحد مهما كانت مكانته إضافة إلى المساواة بين العاملين في المؤسسة وفق المعايير والنظم واللوائح، كما أوصت الباحثة بضرورة الاستعانة بخبراء لوضع شروط تحقق الجودة المنشودة وإعداد خطة مسبقة لوضع كل فرد في مكانه المناسب من الذين تم اختيارهم.

Abstract

This study was aimed to identify to what extent the managements are aware of the concept and importance of selection and appointment policies and level of execution of the selection policies through a sample taken from the LTT in the city of Zawia. For this purpose, the researcher used a random sample of (117) individual by using the descriptive analytic method. The data was processed by the (SPSS)Statistical Package for the Social sciences.

The study included several questions by which the researcher tries to achieve the objectives of the study. The study concluded that the company management subject of the study is acknowledges the concept and importance and selection policy . It was also found that the level of implementation and achieving selection policy was high and that the evaluation level of the selection policy was also high. The study also found many factors affecting selection policies .

The study reached several recommendations including setting selection conditions impartially and with transparency and not to be tailored according to pre-determined persons and the selection shall be based on qualification and experience as main criteria without any nepotism regardless of the persons status in addition to equality between personnel in the organization according to standards, laws and regulations.

The researcher also recommended the importance of seeking the help of experts to set the requirements to achieve the intended quality and set an advance plan in order to have the right person in the right place from those individuals selected.

المقدمة:

العنصر البشري هو العمود الفقري الذي تعتمد عليه مختلف المؤسسات في الوصول إلى أهدافها التي حددتها، وتتحدد فاعلية المؤسسة في قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها مع مستوى رعايتها ومحافظةها للموارد البشرية. حيث توجد علاقة تفاعلية بين العاملين والمؤسسة.

فالمؤسسة تقوم بتوفير الوظائف المطلوبة والمناسبة والدعم والتدريب للرفع من قدرات العاملين الذين ترجو منهم في المقابل مستويات عالية من الأداء والقدرة على الإبداع والتألق.

وقد أدت طفرة التكنولوجيا المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسة إلى الإسراع لا تباع المنهج العلمي في الاختيار والتعيين بوضع سياسات مقننة وفق برامج علمية متطورة للعنصر البشري تواكب ذلك التغيير وتلاحق تلك التطورات، حيث تؤثر تلك المتغيرات البيئة على مطالب ورغبات الزبائن.

ويزداد الأمر تعقيداً بالنسبة للمؤسسات الخدمية التي تنتج خدمة من الصعوبة بمكان معها وضع معايير محددة ودقيقة يتم الإنتاج بمقتضاها، نظراً لأن الخدمات سلعة غير ملموسة، يصعب قياسها قبل استهلاكها.

ونظراً لاعتماد المؤسسات الخدمية على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها للعملاء، فمن الضروري التركيز على السلوكيات العامة للعاملين والرفع من قدراتهم ومهاراتهم بغية تحسين جودة الخدمة، وبذلك ينعكس ذلك إيجاباً على رضى العملاء، وهذه المسألة تتطلب من المؤسسة الخدمية الاهتمام بعدة أمور منها:

تفهم وإدراك احتياجات الزبائن، والتأكيد على ضرورة تحسين أداء الموظفين بالرفع من مستوى تدريبهم والأسلوب العلمي المتبع مع العملاء غير الراضين عن خدماتهم، ولا تصل المؤسسة إلى مبتغاها إلا إذا اعتمدت سياسات علمية وحديثة عند الاختيار والتعيين، وخاصة وأن هذا النوع من الاستثمارات أصبح من الأولويات التي تنتهجها معظم المؤسسات العالمية المتقدمة اليوم.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من المنظمات من عدم تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة في تنفيذ خطوات الاختيار والتعيين حيث لا يتم اختيار أفضل المتقدمين للتوظيف في الأغلب الأعم، لذا فإن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها بالتساؤلات الآتية:

1. ما مدى إدراك الإدارة في شركة ليبيا للهاتف لمفهوم سياسة الاختيار؟
2. ما مدى إدراك الإدارة في شركة ليبيا للهاتف لأهمية سياسة الاختيار؟
3. ما مدى تنفيذ خطوات سياسة الاختيار في المؤسسة قيد الدراسة؟
4. ما مدى تحقيق أهداف سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسة قيد الدراسة؟
5. ما مدى وجود عوامل مؤثرة على سياسة الاختيار؟
6. ما تقييم سياسة الاختيار في المؤسسة قيد الدراسة؟

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة في أن هاتف ليبيا للاتصالات يعتبر من القطاعات التي تحظى باهتمام الدولة، وتعتمد عليه البيئة التنموية للدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتأتي أهمية الدراسة في كونها تحاول الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات المحلية عن طريق توجيه مروضيها إلى الأسلوب العلمي الرفيع لسياستي الاختيار والتعيين.

خامساً- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

1. التعرف على مدى إدراك الإدارة في المؤسسة قيد الدراسة لمفهوم سياسة الاختيار؟
2. التعرف على مدى إدراك الإدارة في المؤسسة قيد الدراسة لأهمية سياسة الاختيار؟
3. التعرف على مستوى تنفيذ خطوات سياسة الاختيار في المؤسسة قيد الدراسة؟

4. التعرف على مدى تحقيق أهداف سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسة قيد الدراسة؟

5. التعرف على مدى وجود عوامل مؤثرة على سياسة الاختيار؟

6. التعرف على تقييم سياسة الاختيار في المؤسسة قيد الدراسة؟

خامساً- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على دراسة ظاهرة معينة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما أن المنهج لا يكتفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها، بل يتعداها إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى الاستنتاجات اعتماداً على البيانات والمعلومات. كما تم استخدام العديد من المصادر الثانوية متمثلة في الاطلاع على الكتب العلمية والدوريات والمنشورات والمقالات ذات التخصص ، كما تم التصفح لعديد من المواقع العلمية على شبكة المعلومات الدولية، إضافة إلى ذلك قامت الباحثة بإعداد وتصميم ورقة الاستبيان تضمنت العديد من المحاور احتوت على كافة متغيرات الدراسة لتخدم في مضمونها تساؤل الدراسة ، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف الوصول إلى نتائج ذات قيمة ومؤشرات تدعم وتؤكد موضوع الدراسة

سادساً- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة ليبيا للهاتف والبالغ عددهم (150) فرداً، وقد اعتمدت الباحثة عينة عشوائية وفق معادلة كيرسي ومورجانوحسب العلاقة الرياضية التالية:

$$n = \frac{X^2 N P(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)} = \frac{3.841 * 150 * 0.5 (1-0.5)}{0.05^2 (150-1) + 3.841 * 0.5 (1-0.5)} \cong 108 \quad (1)$$

حيث إن n يمثل حجم العينة ، X^2 قيمة كاسي الجدولية لمستوى المعنوية ، N حجم مجتمع الدراسة الكامل، P ترمز إلى تقدير نسبة أفراد المجتمع الذين يملكون الخاصية المدروسة ، d الدقة المطلوبة للنسبة. ولضمان الحصول على العدد المطلوب، قامت الباحثة بتوزيع (120) استمارة استقصاء ، وقد تم استرداد (117) استمارة صالحة للتحليل ونسبة (97.5%) كما مبين بالجدول أدناه.

جدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والفاقد منها

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	نسبة الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات الغير صالحة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
120	3	2.5%	0	0%	117	97.5%

سابعاً- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: شركة هاتف ليبيا بالزاوية.

ب- الحدود الزمنية: من 2016/10/1 إلى 2017/1/30 م.

ج- الحدود البشرية: إدارة وموظفو شركة هاتف ليبيا بالزاوية.

مفهوم سياسي الاختيار والتعيين:

إن المفهوم العلمي لمسألة الاختيار هو اختيار أفضل العناصر البشرية التي انطبقت عليها الشروط الأساسية والثانوية من قنوات متعددة، بهدف تعيينها داخل المؤسسة وتسكينها بالوظائف الشاغرة بقصد تحقيق المزيد من الكفاءات الإنتاجية، لتحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

(¹)Robert V. Krejcie: **DeterminSample size for researchactivities**, university of Minnesota, Duluth, P607.

أن مسألة انتقاء الأشخاص المناسبين للوظائف المتاحة لا تعتمد بالدرجة الأولى على وجود المؤهلات والقدرات الممكنة للوظيفة لدى هؤلاء الأفراد، إلا إنها تمتد لتشمل طموحهم ورغباتهم ودوافعهم وقدراتهم للمساهمة بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف العمل والرغبة الملحة في التقدم، ومن هذا المنطلق شغلت عملية الاختيار والتعيين انتباه كثير من الكتاب والمفكرين والعلماء، فوضعوا عدداً من التعريفات لمسألة الاختيار في المؤسسة منها:

- عُرِفَ الاختيار بأنه العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل وظائف فيها، وذلك على أساس موضوعي عادل وفي إطار شروط ومواصفات محددة مطلوب توافرها فيهم، يعمل على تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة من أجل تحقيق غاية هامة، وهي (تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بقدرات عالية تحقق أهداف المؤسسة بارتفاع إنتاجية الأفراد)⁽³⁾.

- كما عُرِفَ الاختيار بأنه نشاط خاص بوظيفة التوظيف ويهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة ومواصفات الوظيفة وضرورة تحليل وتوصيف هذه الوظيفة⁽⁴⁾.

- يعرف الاختيار بأنه العملية التي بموجبها تتمكن الإدارة منالتفريق بين الأشخاص المتقدمين لوظيفة عمل معين من حيث درجة قدرتهم لأداء ذلك العمل بجدارة⁽⁵⁾.

- وعرف الاختيار بأنه النشاط الخاص بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنظمة، وحث الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط للتقدم لشغل تلك الوظيفة، وتعريف أعضاء التنظيم بالموظفين الجدد الأمر الذي يترتب عليه رفع الروح المعنوية للموظفين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب⁽⁶⁾.

من خلال ما تم عرضه من تعريفات حول الاختيار، نجد أن ما يهم المؤسسة بالدرجة الأولى هوالتمكن من انتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة والذين يُعول على نجاحهم في الأعمال التي ستسند إليهم.

أهمية سياسة الاختيار:

تهدف عملية الاختيار إلى التوفيق بين متطلبات العمل وما يتميز به الفرد من قدرات ومهارات وخصائص، من مفهوم أن الأعمال تتفاوت فيما يتطلبه من قدرات ، ومن خلال الاختيار الموفق تتمكن الإدارة من تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مهارات وخصائص الفرد المتقدم لطلب العمل، لذلك تظهر أهمية الاختيار في المسائل الآتية⁽⁷⁾:

أ- تقليل تكاليف التدريب نتيجة استيعاب العاملين متطلبات الوظيفة في أقصر فترة ممكنة، وإمكانية القيام بها بكفاءة، كذلك نتيجة قصر برامج التدريب على عدد أقل من العمال الجدد الذين لديهم الرغبة الأكيدة للاستفادة من التدريب.

ب- تقليل الخسائر التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة الأخطاء الفنية التي يمكن أن يقع فيها العاملون الذين تحصلوا على تعيين دون دقة في الاختيار.

ج- وضع العامل المناسب في المكان المناسب لقدراته وميوله وشخصيته، مما يؤدي إلى الرضى التام عن مستوى أدائه. كما تنبع أهمية الاختيار من أنها توفر العنصر البشري ذا الكفاءة والقدرة الجيدة التي يمكن من خلاله الوصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج، فمهما كانت المؤسسات مثالية وانتهجت

⁽²⁾ كامل علي متولي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: غير محدد دار النشر، 1996، ص229.

⁽³⁾ عمر عقيل، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996م، ص123.

⁽⁴⁾ حنفي محمود سليمان، الأفراد، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، (ب-ن)، ص214.

⁽⁵⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة غريب، 1990م، ص218.

⁽⁶⁾ هدى علي محمد، استخدام الكمبيوتر في الاختيار للتعيين في المنظمة، مجلة إدارة الأعمال، ع63، ديسمبر، 1993م، ص30.

⁽⁷⁾ ليلي شحاتة وآخرون، العلوم السلوكية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995م، ص263.

الأساليب العلمية، فلا يمكن بحال من الأحوال تحقيق الأهداف الإنتاجية دون وجود العنصر البشري الكفاء القادر على العطاء والأداء على أكمل وجه.

ومن المعوقات الناتجة عن سوء الاختيار نذكر منها⁽⁸⁾:

1- انخفاض مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب الرئيسة المترتبة عن سوء عملية الاختيار التي لا يراعى فيها الجوانب العلمية للاختيار الموفق.

2- زيادة في تكلفة العمل وذلك لانخفاض إنتاجية الفرد غير الصالح للعمل عن الفرد الصالح.

أهداف سياسة الاختيار:

تعددت الوسائل والإجراءات المستعملة حالياً في مسألة الاختيار، الأمر الذي يساعد على اكتشاف الأفراد الذين يتوقع نجاحهم في الوظائف التي سيقومون بها، ويمكن وضع إطار عام من خلال الوقوف على أهم أهداف سياستي الاختيار والتعيين على النحو الآتي:

أ- تعمل سياسة الاختيار الصائب على إتقان الأداء ورفع مستوى الجودة وسرعة الإنجاز.

ب- تهدف سياسات الاختيار والتعيين إلى التأكيد على قانونية إجراءات الاختيار.

ج- تهدف سياسات الاختيار والتعيين إلى تكوين قوة عمل منتجة تتمتع بدرجة عالية من الرضى.

د- تسعى سياسات الاختيار والتعيين إلى تحقيق الاختيار السليم للفرد والشعور بالرضا عن العمل الأمر الذي يدفع إلى الإقبال عليه بجدية⁽⁹⁾.

هـ- تبحث سياسات الاختيار والتعيين عن أفضل القدرات والمهارات المتاحة من الأفراد المتقدمين للتعيين، فيساهم اختيار الأفراد المبني على أسس علمية في رفع الكفاءات الخدمية والإنتاجية للمنظمة.

العوامل المؤثرة في سياسة الاختيار والتعيين :

هناك عدة عوامل في عملية الاختيار والتعيين منها ما هو إيجابي التأثير ومنها ما هو سلبي، فإذا ما تمكنت المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب نجحت وارتقت، وإذا كان عكس ذلك خسرت وانتهت.

فالعوامل الإيجابية في الاختيار والتعيين نذكر منها :

أ- تحديد متطلبات ومواصفات الوظيفة بدقة متناهية، مثل القدرات العقلية والمهارات السلوكية والاجتماعية والفنية.

ب- تحديد استراتيجية الاختيار، ومكان الوظيفة على الهيكل التنظيمي ونظام الترقية والحوافز.

ج- وضع مقاييس محددة للمتطلبات الأساسية لكل وظيفة شاغرة.

د- المطابقة بين متطلبات الوظيفة وخصائص ومؤهلات المتقدم للوظيفة.

هـ- وضع طالب الوظيفة لكافة الإجراءات من مقابلات واختبارات.

أما العوامل السلبية في الاختيار والتعيين، فتكمن في عدة أمور هي:

أ- عدم التحديد الدقيق لمتطلبات وواجبات الوظيفة.

ب- غياب المعايير المحددة المطلوبة للمعاملة بين الأفراد.

وَصُعَتَ عدة مؤسسات معايير وضوابط معينة لا تتعداها ولا تتنازل عنها في مسألة الاختيار والتعيين، منها:

- المهارة: وهي مدى قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية.

- الخبرة السابقة: ويقصد بذلك مجموع التراكم المعرفي من خلال حياته العملية.

⁽⁸⁾ خيري حبشي، علاقة الإنتاج بالكفاية والعدل، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، (ب-ن)، ص 52، 53.

⁽⁹⁾ صلاح الشوالي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1992م، ص 199.

- القابلية: البحث عن الفرد ومدى كفاءته للعمل.
- مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة: جُل الوظائف تحتاج لمستوى معين من التعليم وهذا المستوى يعتمد على طبيعة العمل.
- درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية: تبحث المؤسسة عن اختيار أفراد قادرين على تحمل المسؤولية من خلال المقابلات الشخصية.
- العمر: هناك أعمال يفضل فيها أعماراً معينة.
- الجنس: هناك وظائف يفيد فيها الجهد البدني بأن يكون المتقدم رجلاً.
- الشخصية: المتقدم إلى الوظيفة يكون بمواصفات شخصية معينة⁽¹⁰⁾.

تقييم سياسة الاختيار والتعيين:

- توجد عدة معايير تساعد على الوقوف على مدى فاعلية سياسة اختيار أفراد القوى العاملة، منها:
- قدرة وكفاءة الفرد في أدائه لعمله.
 - مدى نجاح الفرد والانسجام مع ظروف وبيئة العمل.
 - مدى تناسب إمكانيات الفرد وكفاءته ومؤهلاته مع العمل المنوط به.
 - الغياب بالنسبة للعاملين الجدد⁽¹¹⁾.

الدراسة الميدانية

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة والسمات الشخصية:

جدول (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة	عدد الحالات	الجنس
89.7	105	ذكر
10.3	12	أنثى
100%	117	المجموع
النسبة %	عدد الحالات	المؤهل العلمي
33.4	39	دبلوم متوسط
23.1	27	دبلوم عالي
43.6	51	بكالوريوس
100%	117	المجموع
النسبة %	عدد الحالات	الخبرة بالسنوات
10.3	12	أقل من 5
5.1	6	5 إلى أقل من 10
17.9	21	10 إلى أقل من 15
23.1	27	15 إلى أقل من 20
43.6	51	20 فأكثر
100%	117	المجموع

⁽¹¹⁾ زكري محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الكويت: دار ذات السلاسل للنشر، 1979م، ص301-

من الجدول (4) تبين أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 89.7% كانوا من الذكور و10.3% من الإناث، أما بخصوص المستوى التعليمي فتبين أن 43.6% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس و33.4% يحملون مؤهلاً للدبلوم المتوسط و23.1% يحملون مؤهلاً للدبلوم العالي، وتبين أن 43.6% من أفراد العينة كانت خبرتهم 20 سنة فأكثر و23.1% تراوحت خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة و17.9% كانت خبرتهم ضمن الفئة 10 إلى أقل من 15 سنة و10.3% منهم كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات و5.1% تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: ما مدى إدراك الإدارة لمفهوم سياسة الاختيار؟

جدول (5) الوصف الإحصائي لفقرات محور إدراك الإدارة لمفهوم سياسة الاختيار

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تضع المؤسسة شروطاً لاختيار العاملين	ك	0	0	6	72	39	4.28	موافق	0.843
		%	0	0	5.1	61.5	33.3			
2	تعتمد المؤسسة الخبرة والسرعة والقدرة على الإنتاج في عملية الاختيار	ك	0	3	21	57	36	4.08	موافق	0.821
		%	0	2.6	17.9	48.7	30.8			
3	تستطيع المؤسسة التمييز بين المتقدمين للوظائف من حيث المؤهلات والخبرات	ك	3	0	9	72	33	4.13	موافق	0.788
		%	2.6	0	7.7	61.5	28.2			
4	تبتعد المؤسسة عن المحاباة في سياسة الاختيار	ك	6	9	15	51	36	3.87	موافق	0.826
		%	5.1	7.7	12.8	43.6	30.8			
5	تستفيد المؤسسة من خبرات بعضهم من حيثها في الدلالة على شخص معين وكفاءة عالية	ك	9	6	15	63	24	3.74	موافق	0.801
		%	7.7	5.1	12.8	53.8	20.5			
	إجمالي المحور							4.02	موافق	0.458

يبين النتائج في الجدول رقم (5) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات محور إدراك الإدارة لمفهوم سياسة الاختيار، وأن متوسط الاستجابة لإجمالي محور إدراك الإدارة لسياسة الاختيار يساوي (4.02) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وتشير إلى أن الإدارة تدرك إدراكاً جيداً لسياسة الاختيار.

ثانياً: ما مدى إدراك الإدارة لأهمية سياسة الاختيار؟

جدول (6) الوصف الإحصائي لفقرات محور إدراك الإدارة لأهمية سياسة الاختيار

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تقلل المؤسسة من تكاليف التدريب في حالة اختيار فرد مؤهل وذو خبرات	ك	12	18	27	54	6	3.21	موافق إلى حد ما	0.933
		%	10.3	15.4	23.1	46.2	5.1			
2	تقلل المؤسسة من الخسائر بسبب قلة الأخطاء للأفراد المؤهلين ولديهم مقدرات	ك	6	3	24	69	15	3.72	موافق	0.844
		%	5.1	2.6	20.5	59.0	12.8			
3	تضع المؤسسة الشخص المناسب في المكان المناسب	ك	3	3	30	45	36	3.92	موافق	0.844
		%	2.6	2.6	25.6	38.5	30.8			
4	توفر المؤسسة عنصر بشري ذو كفاءة وقدرة جيدة	ك	3	6	12	63	33	4.00	موافق	1.184
		%	2.6	5.1	10.3	53.8	28.2			
5	تحقق المؤسسة إنتاجية جيدة نتيجة اختيارها للأفضل	ك	3	3	12	66	33	4.05	موافق	0.857
		%	2.6	2.6	10.3	56.4	28.2			
6	تحقق المؤسسة كفاءة إنتاجية جيدة نتيجة اختيار الأفضل	ك	0	9	9	72	27	4.00	موافق	1.014
		%	0	7.7	7.7	61.5	23.1			

7	تحقق المؤسسة أداء متقن نتيجة اختبار الأفضل	ك	0	9	9	72	27	4.00	موافق	1.128
		%	0	7.7	7.7	61.5	23.1			
إجمالي المحور										
								3.84	موافق	0.508

بينت النتائج في الجدول رقم (6) اتفاق أفراد العينة على (6) فقرات من فقرات محور إدراك أهمية سياسة الاختيار واتفاقهم المحدود على فقرة واحدة من فقرات هذا المحور، و أظهرت النتائج أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور إدراك الإدارة لأهمية سياسة الاختيار يساوي (3.84) وهو أكبر من متوسط القياس (3)، أي أن الإدارة تدرك إدراكاً جيداً لأهمية سياسة الاختيار.

ثالثاً: ما مدى تنفيذ سياسة الاختيار؟

جدول (7) الوصف الإحصائي لفقرات محور تنفيذ سياسة الاختيار

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تتم كتابة طلب التعيين في المؤسسة متضمناً السيرة الذاتية مختصرة لتكملة إجراء التعيين	ك	0	12	15	69	21	3.85	موافق	0.759
		%	0	10.3	12.8	59.0	17.9			
2	تنقص المؤسسة عن السلوك الشخصي للمترشح للوظيفة	ك	9	12	21	48	27	3.62	موافق	0.843
		%	7.7	10.3	17.9	41.0	23.1			
3	تصدر المؤسسة قراراً بالتعيين في مهتم سمي موظف محدد	ك	0	9	18	60	30	3.95	موافق	0.761
		%	0	7.7	15.4	51.3	25.6			
4	توجه المؤسسة الإدارة بتحديد مأمور بوضع كل فرد في تخصصه	ك	3	12	15	57	30	3.85	موافق	0.833
		%	2.6	10.3	12.8	48.7	25.6			
5	تحدد المؤسسة فترة محددة للتجربة	ك	3	18	15	45	36	3.79	موافق	0.843
		%	2.6	15.4	12.8	38.5	30.8			
6	تصدر المؤسسة قراراً بتثبيت الفرد في الوظيفة المخصصة له بعد انتهاء فترة التجربة	ك	3	21	9	57	27	3.72	موافق	0.821
		%	2.6	17.9	7.7	48.7	23.1			
إجمالي المحور										
								3.8	موافق	0.529

بينت النتائج في الجدول رقم (7) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات محور تنفيذ سياسة الاختيار، وبينت النتائج أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور تنفيذ سياسة الاختيار يساوي (3.8) وهو أكبر من متوسط القياس (3)، أي أن تنفيذ سياسة الاختيار كان مرتفعاً في المنظمة قيد الدراسة.

رابعاً: ما مدى تحقيق سياسة الاختيار؟

جدول (8) الوصف الإحصائي لفقرات محور تحقيق سياسة الاختيار

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	ترفع المؤسسة من مستوى الجودة نتيجة اختبار الأفضل	ك	0	9	12	63	33	4.03	موافق	1.099
		%	0	7.7	10.3	53.8	28.2			
2	تسرّع المؤسسة من عملية الإنتاج نتيجة اختبار الأفضل	ك	0	9	18	66	24	3.90	موافق	0.968
		%	0	7.7	15.4	56.4	20.5			
3	تحقق المؤسسة قانونية إجراء الاختبار والتعيين وفق معيار الكفاءة	ك	0	9	15	72	21	3.90	موافق	0.873
		%	0	7.7	12.8	61.5	17.9			

0.986	موافق	3.72	18	57	33	9	0	ك	تكوين المؤسسة قوة عمل منتجة تتمتع بدرجة عالية من الرضا	4
			15.4	48.7	28.2	7.7	0	%		
0.951	موافق	3.79	21	57	33	6	0	ك	تحققا المؤسسة الاختيار السليم للفرد والشعور بالرضا عن العمل	5
			17.9	48.7	28.2	5.1	0	%		
0.935	موافق	3.85	30	48	33	3	3	ك	تبحث المؤسسة عن أفضل القدرات والمهارات المتاحة ضمنا لأفراد المتقدمين للوظيفة	6
			25.6	41.0	28.2	2.6	2.6	%		
0.999	موافق	3.85	21	66	24	3	3	ك	تختار المؤسسة الأفراد على أساس علمية لرفع الكفاءة الخدمية والإنتاجية	7
			17.9	56.4	20.5	2.6	2.6	%		
0.482	موافق	3.86	إجمالي المحور							

بينت النتائج في الجدول رقم (8) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات محور تحقيق سياسة الاختيار، وأظهرت النتائج أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور تحقيق سياسة الاختيار يساوي (3.86) وهو أكبر من متوسط القياس (3) أي أن تحقيق سياسة الاختيار كان مرتفعاً في المنظمة قيد الدراسة.

خامساً: العوامل المؤثرة على سياسة الاختيار

جدول (9) الوصف الإحصائي لفقرات محور العوامل المؤثرة على سياسة الاختيار

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	متوسط الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
0.788	موافق	3.44	12	51	33	18	3	ك	تحدد المؤسسة متطلباتها وصفاً للوظيفة بدقة متناهية	1
			10.3	43.6	28.2	15.4	2.6	%		
0.826	موافق	3.64	12	69	18	18	0	ك	تحدد المؤسسة إستراتيجية الاختيار موقعاً للوظيفة في الهيكل التنظيمي	2
			10.3	59.0	15.4	15.4	0	%		
0.801	موافق	3.77	24	60	18	12	3	ك	تضع المؤسسة مقاييس محددة للمتطلبات الأساسية للوظيفة شاغرة	3
			20.5	51.3	15.4	10.3	2.6	%		
0.933	موافق	3.79	21	69	12	12	3	ك	تطابق المؤسسة بين متطلبات الوظيفة والمؤهلات والخبرات المتقدمين لها	4
			17.9	59.0	10.3	10.3	2.6	%		
0.844	موافق	3.62	12	72	9	24	0	ك	تضع المؤسسة طلباً للوظيفة لكافة إجراءات الاختيار	5
			10.3	61.5	7.7	20.5	0	%		
0.844	موافق إلى حد ما	3.28	9	48	30	27	3	ك	تضع المؤسسة معايير وضوابط للاختيار للوظيفة المحددة لا يتماثلها	6
			7.7	41.0	25.6	23.1	2.6	%		

بينت النتائج في الجدول رقم (9) اتفاق أفراد العينة على (5) فقرات من فقرات محور العوامل المؤثرة على سياسة الاختيار واتفاقهم المحدود على فقرة واحدة من فقرات هذا المحور، وأظهرت النتائج أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور العوامل المؤثرة على سياسة الاختيار يساوي (3.59) وهو أكبر من متوسط القياس (3)، أي وجود عوامل تؤثر على سياسة الاختيار في المنظمة قيد الدراسة.

سادساً: تقييم سياسة الاختيار

جدول (10) الوصف الإحصائي لفقرات محور تقييم سياسة الاختيار

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تستطيع المؤسسة أن تتعرف بمدى قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمله	ك	3	3	9	84	18	3.95	موافق	1.184
		%	2.6	2.6	7.7	71.8	15.4			
2	للمؤسسة القدرة على معرفة مدى نجاح الفرد وانسجامه مع ظروف بيئة العمل	ك	3	3	15	69	27	3.97	موافق	0.857
		%	2.6	2.6	12.8	59.0	23.1			
3	للمؤسسة القدرة على معرفة مدى تناسق إمكانيات الفرد وكفاءته ومؤهلهم للعمل	ك	3	0	15	75	24	4.00	موافق	1.014
		%	2.6	0	12.8	64.1	20.5			
4	للمؤسسة القدرة على معرفة مدى التزام أفرادها بوضوابط الحضور والغياب	ك	3	0	12	57	45	4.21	موافق	1.128
		%	2.6	0	10.3	48.7	38.5			
إجمالي المحور										
								4.03	موافق	0.487

بينت النتائج في الجدول رقم (10) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات محور تقييم سياسة الاختيار، وأظهرت النتائج أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور تقييم سياسة الاختيار يساوي (4.03) وهو أكبر من متوسط القياس (3) أي أن تقييم سياسة الاختيار كان مرتفعاً في المنظمة قيد الدراسة.

النتائج:

1. أظهرت الدراسة أن الإدارة في المنظمة قيد الدراسة تدرك إدراكاً جيداً لسياسة الاختيار، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (4.02) وفق مقياس التدرج الخماسي.
2. بينت الدراسة أن الإدارة في المنظمة قيد الدراسة تدرك إدراكاً جيداً لأهمية سياسة الاختيار، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.84) وفق مقياس التدرج الخماسي.
3. أوضحت الدراسة أن تنفيذ مستوى سياسة الاختيار كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.8) وفق مقياس التدرج الخماسي.
4. أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق سياسة الاختيار في المنظمة قيد الدراسة كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.86) وفق مقياس التدرج الخماسي.
5. بينت الدراسة وجود عوامل تؤثر على سياسة الاختيار، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.59) وفق مقياس التدرج الخماسي.
6. أوضحت الدراسة أن مستوى تقييم سياسة الاختيار في المنظمة قيد الدراسة كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (4.03) وفق مقياس التدرج الخماسي.

التوصيات:

1. أن توضع شروط الاختيار بحياد تام وشفافية دون تفصيلها على أشخاص محددين سلفاً.
2. اعتماد المؤهل والخبرة والكفاءة معياراً لا مجالاً فيه لأحد مهما كانت مكانته.
3. عمل معايير ووضوابط يتم تطبيقها تجعل من المؤسسة مثلاً يحتذى

4. المساواة بين العاملين في المؤسسة وفق المعايير والنظم واللوائح.
5. الاستعانة بخبراء لوضع شروط تحقق الجودة المنشودة.
6. رسم أهداف واضحة للمؤسسة يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
7. أن تكون هذه الأهداف قابلة للتطبيق.
8. أن تكون خطوات التعيين وإجراءاته واضحة مطبوعة كدليل.
9. الحصول على معلومات مسبقة عن سلوك الشخص المرشح للتعين.
10. إعداد خطة مسبقة لوضع كل فرد في مكانه المناسب من الذين تم اختيارهم.