

مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة

Contribution of recruitment procedures to achieving
institutional excellence A case study of a sample of economic
entities in Biskra

مهواة آمال

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

amelm115@gmail.com

تاريخ النشر: 24/05/2021

خالدي فراح*

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر

Khaldi.farah@univ-oeb.dz

تاريخ القبول: 03/05/2021

تاريخ الاستلام: 20/01/2021

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مقاطعة نفطال بسكرة، مديرية الصيانة سونطراك بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة) وقد واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة، ومن ثم يقدم التفسيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على (مدراء، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح) المؤسسات محل الدراسة، والبالغ عددهم (49) إطار وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية طردية بين أبعاد التوظيف (التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، الاختيار، التعيين) والتميز المؤسسي في مؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إجراءات التوظيف، الاختيار، التعيين، التميز المؤسسي

تصنيف JEL: M19, 014

Abstract: The study aimed to identify the relationship of employment procedures to institutional excellence in economic entities in Biskra (Textile and Processing Corporation, Naftal District, Sonatrach Maintenance Directorate, Electricity and Gas Distribution Corporation). We rely on the descriptive analytical approach. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to (managers, heads of departments, heads of departments) in the entities under study, which numbered (49) frameworks and it analyze by the SPSS statistical program. Humanity, selection, appointment) and institutional excellence in the institutions

Keywords: recruitment procedures; Selection; Designation; institutional excellence

Jel Classification Codes: 014, M19

* المؤلف المرسل: خالدي فراح

I. تمهيد:

تعد عملية التوظيف إحدى أهم وظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية، أو التطويرية وخاصة في المؤسسة التي تحتل إدارة الموارد البشرية فيها موقعا واضحا في هيكلها التنظيمية، وتستند إليه مهمة تزويد المؤسسة بأهم الموارد ألا وهي الموارد البشرية، فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والتعيين والاختيار.

ويعدّ التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية، وحادثة حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل جهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالإعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

فالتميز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجيه القيادة الرشيدة القادرة على توجيه السياسات والإستراتيجيات، واستثمار الموارد البشرية وإدارة العمليات بنجاح.

الإشكالية: لتوضيح أكثر سنحاول صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل السابق يتم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية وتحقيق التميز في المؤسسات محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقطاب وتحقيق التميز في المؤسسات محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية الاختيار وتحقيق التميز في المؤسسات محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعيين وتحقيق التميز في المؤسسات محل الدراسة.

- أهداف الدراسة: تتمثل في:

- تسليط الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري وهو التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي؛
- إبراز دور إجراءات التوظيف المتبعة في المؤسسات محل الدراسة إلى مستوى عال من التميز مما يؤثر بشكل إيجابي على تلك المؤسسات.

أولا: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية

1. إدارة الموارد البشرية: تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية التي تعني شؤون الأفراد؛ أي استخدام الأمتل على جميع المستويات بالمؤسسة، بغية المساعدة على تحقيق الأهداف.

2. تعريف الموارد البشرية: تعرّف على أنّها: " الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والمعلومات الموجهة نحو الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق

نتائج المؤسسة وحل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل (التكنولوجيا، الأهداف، الثقافة...) وإدارتها من أجل تحقيق التكامل والاندماج بين الفرد والمؤسسة (زين الدين، 1995، ص 19) (إدارة الموارد البشرية هي: " أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين وتطوير واستخدام، مكافأة وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمؤسسة ".

3. وظائف إدارة الموارد البشرية: تهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرًا على مجالات عديدة للمؤسسة، وتمثل في: " تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمؤسسة، التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمؤسسة لتحقيق أهدافها، تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات، استقطاب الأفراد الذين يحتاجهم وتتطلبهم المؤسسة لتحقيق أهدافها، اختيار وتعير أفراد لشغل وظائف معينة داخل المؤسسة، تقديم الفرد للعمل وتدريبه، تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي، تقسيم أنظمة تقييم الأداء، مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير، تصوير وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين، تقييم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات، تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد بحل مشكلاتهم والتي تؤثر على أداءهم في العمل، تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد" (رواية، 2003، ص 23).

4. أهداف إدارة الموارد البشرية: يعتبر تزويد المؤسسات بـموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرًا يلي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، والهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة، عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية ويتولد من هذا الهدف المباشر أهداف أخرى تتمثل في: " أهداف اجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية" (سهيلة و علي، 1999، ص 23).

5. أهمية إدارة الموارد البشرية: تكمن في: " الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب بأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية، الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد،... الخ)، تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساهم في القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم، وبالتالي الارتقاء واستلام وظائف عليا واستقرار في دوران العمل بما يؤمن إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة بما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية لتختار الأشخاص للمؤسسة (عمر وصفي، 2005، ص 238).

ثانيا: مفاهيم أساسية حول التوظيف

1. تعريف التوظيف: يعرف التوظيف على أنه: " تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كمًا وكيفًا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المؤسسة وتحقيق أهدافها وتصالح مصلحة المستخدمين بهذه الوظيفة؛ أي أنه عبارة عن: " سيرورة تم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه" (Jean, 1979,P17) كما عرّفه "Peirre Jardillier" على أنه: "ملا وظيفية شاغرة أو تقبل دخول شخص أو عنصر جديد وإضافي في المؤسسة" (Pierre, 1972,P132).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنّ التوظيف هو: " مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتوليد منصب شاغر.

2. أهمية التوظيف: يتجلى الهدف الأساسي لعلية التوظيف في توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لذا تلجأ المؤسسات إلى عمليات التوظيف كونها تساهم وتساعد في جلب اليد العاملة المناسبة يتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يستحق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان استخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق إنتاجية، وهكذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (فيصل، 2008، ص 65).

3. أهداف التوظيف: تتجلى فيما يلي: " محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة، تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين الوصول إلى درجة الإثبات الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد، تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة، الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة، توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل، وضع المترشح في المكان المناسب له، والذي يسمح له باستخدام طاقته وقراراته (رتيبة، 1997).

4. شروط التوظيف: تتجلى فيما يلي: " أن لا يقل عمر الموظف 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة، يوفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية، أن يكون المترشح حسن السيرة والسلوك، اجتياز المترشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف، أن لا نقا صحياً للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة، الحصول على التأشيرات المطلوبة، وعلى تصاريح العمل الصادرة عن جهات الاختصاص وذلك للأجانب، ألا يكون مرتبطاً بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وأن يحضر شهادة خبرة وإخلاء من طرف مكان عمله السابق، أن لا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية".

5. إجراءات عملية التوظيف: تتكون عملية التوظيف من أربع مراحل أساسية هي:

1.5. التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية): وتتم بـ

1.1.5. التحليل الوظيفي: وهو تحديد وتسجيل المعلومات وظيفة المرتبطة بطبيعة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكوّن منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرة والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي تستحق مستوى أداء ناجح (خالد عبر الرحمن، 2003، ص 56)، ويتضمن التحليل الوظيفي جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتها من خلال جمع المعلومات الخاصة بوصف الوظيفة: أي وصف ما هو مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالأجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة، ومواصفات شاغل الوظيفة المتمثلة في تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة، ومن هنا يلاحظ أنه بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة الوصف معياراً للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد

الجد الأدنى والملاح والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفأ مستوى أداء ممكن (نهال، 2003، ص 19).

2.1.5. تخطيط الموارد البشرية: تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة؛ إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويعتمد المديرون في تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كما ونوعاً على استراتيجيات المؤسسة، فلا بد من التوافق والانسجام بين الاستراتيجيات، فالتوسع في الأسواق أو المنتجات يتطلب توسعاً مقابلاً في الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الموارد البشرية من جهة، وعرض الموارد البشرية من جهة أخرى؛ أي أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مقارنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة (سهيلة، 2003، ص 55).

2.5. عملية استقطاب الموارد البشرية: يعرف الاستقطاب على أنه: "مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن المرشحين سد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والتنوع المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب (محمد، 2011، ص 76)، وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمؤسسة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لصالحتهم واهتمامهم، "وتبدأ عملية الاستقطاب بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي توضح العدد المطلوب والتنوع المطلوبة، ثم إجراء التحليل الوظيفي والإطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة، ثم دراسة الوضع من قبل مصلحة الموارد البشرية وتحديد مصادر حصول على احتياجات المؤسسة إما أن تكون داخلية أو خارجية، ليتم بعد ذلك استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني" (نهال، 2003، ص 34).

3.5. عملية الاختيار: تعرف عملية الاختيار على أنها: "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة" (السالم و صالح، 2002، ص 20)، وتجرى عملية الاختيار بالإجراءات التالية: "بتقديم الطلب للتوظيف، ثم إجراء مقابلة مبدئية؛ أي لقاء بين المترشح وصاحب العمل، ليتم بعد ذلك إجراء اختبارات متنوعة تشمل اختبار الأداء، واختبار القدرات الذهنية واختبار كشف المعرفة والجوانب الشخصية للفرد، وقدرته على الإنجاز وميوله وتوجهاته لتأتي بعد ذلك مقابلة شاملة يتم فيها تصفية المترشحين واختبار أكثرهم تطابقاً لمتطلبات الوظيفة، ليتم بعد ذلك التعريف عن المتقدم والفحص الطبي" (نهال، 2003، ص 41).

4.5. اتخاذ قرار التعيين: يعرف التعيين على أنه: "عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته (حسين، 2002، ص 195-196)، وتبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واعتماداً على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية وانتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعد ذلك اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة. فوظيفة التعيين تسعى إلى إيجاد الحل المناسب والتطابق بين شروط

ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها الشخص الذي صدر قرار تعيينه، ويتم توجيهه إلى العمل وتوظيفه، ويتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له.

ثالثاً: مفاهيم أساسية حول التميز المؤسسي

يجب أن تبرز المؤسسة تميزاً في أداؤها، وعندما يتحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة في عالم الأعمال، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة وبما أن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعاراً يرفع في حملة إعلانية، بل هو نظام متكامل يضم كل الفعاليات الإدارية الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المؤسسة على المنافسين.

1. مفهوم التميز المؤسسي: يعرف التميز المؤسسي بأنه: "سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة والتي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"، كما يعرف أيضاً على أنه: "تفوق المؤسسة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها" (عادل، 2003)

فالتميز يسبقه التخطيط الاستراتيجي فعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعي المؤسسة إلى استغلال الفرص الحاسمة.

2. المحاور الرئيسية في تفسير التميز المؤسسي: تتجلى فيما يلي:

- تفسير التميز على بناء ممارسات المؤسسة: يعدُّ الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي ويساعد القادة طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي، وبما يعكس على إثراء روح المنافسة في كافة المجالات والأنشطة العمل للمؤسسة (علي، 2014، ص ص 8-12).

- تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها: نشر هذا المفهوم في منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها على عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول إلى أهدافها (عبد المعطي، 2014، ص 29).

- تفسير التميز لتحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة الخدمية لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجاً يحتذى له (عبد الفتاح، 2014، ص 116)

3. خصائص التميز المؤسسي: تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً مؤسسياً بمجموعة من الخصائص هي (نهال، 2003، ص 43):

- قبول الأعمال الصعبة؛ إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرض النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات؛

- توفير قيادة كفأة؛ إذ أنّ القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحقيق التميز والتشجيع عليه؛

- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات؛ إذ أنّ ارتكاب الأخطاء وتحمل المسؤولية للآزمات ومواجهتها، يساهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها؛

- الخبرات البعيدة عن العمل، فالمؤسسات المتميزة لها يتوفر لديها خبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء؛
- برامج التدريب؛ إن النظام المعياري السند في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل، بالنسبة لم يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات؛
- الدقة؛ ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

II. الطرق والأدوات

تعد المؤسسات محل الدراسة مؤهلة بسبب طبيعتها الخدمية والإنتاجية لتبني التوظيف المساعد على إيجاد يد عاملة مؤهلة، واتخاذ القرارات الآنية، وكذا يعد القطاع الذي تنتمي إليه مناسب وقابل لتحقيق التميز نظرًا للتغيرات التي تمسه باستمرار.

1. أداة الدراسة: لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة وانطلاقاً من ذلك تم تصميم استبيان الذي وُزِعَ على العينة المقصودة، حيث تم توزيع 49 استبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (45) استبانة، ولم يسترجع 4 منها وذلك بسبب محاربة انتشار وباء كورونا وغياب رؤساء بعض المصالح الذين يعانون من أمراض مزمنة، وتم استبعاد استبانتين غير صالحتين للتحليل، لتبقى 40 استبانة صالحة للتحليل؛ أي بنسبة 75% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

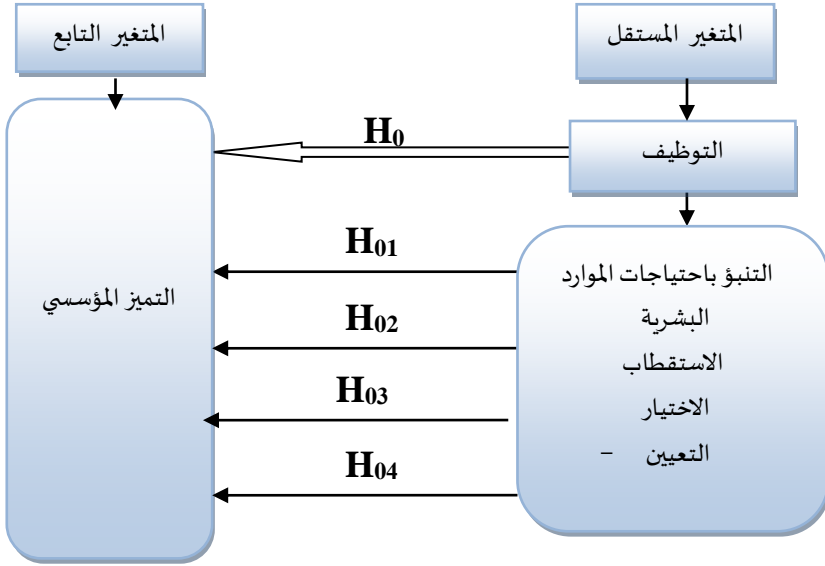
وقد قسّم الاستبيان إلى ثلاثة حيث تضمّن المحور الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمحور الثاني: تضمن التوظيف (متغير مستقل) والمشكل من (27) عبارة موزّعة على أربعة أبعاد هي: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، والتعيين المحور الثالث: تناول التميز المؤسسي (المتغير التابع) والمشكل من (15) عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (likertscale) ، وقد تم مراعاة التدرج في المقياس المستخدم:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت المستخدم.

| الدرجة | قيمة المتوسط الحسابي لأوزان المقياس likert | الاتجاه (التفسير) | مستوى القبول |
|--------|---|--------------------|-----------------|
| 1 | من 1 إلى 1.80 | لا أوافق بشدة | ضعيف جدا |
| 2 | من 1.81 إلى 2,60 | لا أوافق | ضعيف |
| 3 | من 2,61 إلى 3,40 | أوافق بدرجة متوسطة | متوسط |
| 4 | من 3,41 إلى 4,20 | أوافق | مرتفع |
| 5 | من 4,21 إلى 5 | أوافق بشدة | مرتفع جدا |

وبذلك يظهر نموذج المقترح الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. حدود الدراسة: أجريت الدراسة في مؤسسات اقتصادية في ولاية بسكرة خلال الفترة (10 ديسمبر 2020 إلى غاية 10 جانفي 2021) ، حيث اشتملت دراسة العلاقة بين التوظيف بأبعاده على التميز المؤسسي واقتصرت الدراسة على مدارء المؤسسات ورؤساء الدوائر ففها بالإضافة إلى رؤساء المصالح.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يمثل المجموعة الةي يهتم بها الباحث، الةي يريد أن يعمّم عليها النتائج الةي يصل عليها من العينة ، وتمثل في الدراسة الحالية جميع الإطارات الةي تسير المؤسسات (مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مقاطعة نفظال بسكرة، مديريةية الصيانة سونطراك. بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة).

- عينة الدراسة: العينة عبارة عن مجموعة مفردات أو العناصر الةي يتم سحجها من المجتمع الةي نريد بآئه، أو بتعبير آخر هي جزء من الكل، ففي الدراسة الحالية تم اختيار عينة طبقفة نسبية مكونة من (40 إطار) في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة منتظمة.

4. صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانفة الحصول على نفس النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير ففما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويتم الأحقق من ثبات إستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، ومن أجل معرفة ثبات وصدق الببانات الواردة بالاستمارة

تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل α كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة.

| معامل الصدق | معامل الثبات | عدد الفقرات | المحاور |
|-------------|--------------|-------------|---|
| 0,856 | 0,732 | 23 | المتغير المستقل: التوظيف |
| 0,848 | 0,710 | 09 | البعد الأول: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية. |
| 0,871 | 0,759 | 04 | البعد الثاني: الاستقطاب |
| 0,876 | 0,767 | 05 | البعد الثالث: الاختيار |
| 0,864 | 0,747 | 05 | البعد الرابع: التعيين |
| 0,876 | 0,767 | 11 | المتغير التابع: التميز المؤسسي |
| 0,954 | 0,910 | 34 | الاستبيان ككل |

I. المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا 87.4% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً والبالغة 60% أما معامل الصدق فقد بلغ 93.5% وهذا ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين فقرات الاستبيان.

5. تحليل خصائص العينة المبحوثة: تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (03): البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------------|-----------------------------|-------|--------|
| الجنس | ذكر | 34 | 85 |
| | أنثى | 06 | 15 |
| العمر | أقل من 25 | - | - |
| | من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة | 04 | 10 |
| | من 30 سنة إلى 45 سنة | 20 | 50 |
| المؤهل العلمي | أكثر من 45 سنة | 16 | 40 |
| | ثانوي | 05 | 12,5 |
| | جامعي | 25 | 62,5 |
| | شهادات عليا | 10 | 25 |

| - | - | 5 سنوات فأقل | الخبرة المهنية |
|----|----|------------------|----------------|
| 25 | 10 | 10-5 سنوات | |
| 75 | 30 | أكثر من 10 سنوات | |
| 5 | 02 | مدير | |
| 10 | 04 | نائب مدير | المنصب الوظيفي |
| 30 | 12 | رئيس دائرة | |
| 55 | 22 | رئيس مصلحة | |

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (03) ملاحظ أن العينة المبحوثة يغلب عليها الذكور بنسبة (85%) وأغلب أعمارهم بين 30 سنة إلى 45 وأكثر من 45 سنة بنسبة 50% و 40% ومتحصلين على شهادات جامعية بنسبة (62,5%) وذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 75% وجميعهم إدارات في مؤسسات محل الدراسة ويشغلون مناصب عليا.

II. نتائج الدراسة:

1. وصف متغير التوظيف: يتجلى في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوظيف.

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التوظيف | رقم العبارة | |
|--------------|-------------------|-----------------|--|-------------|---------------------------------------|
| مرتفع | 1,05 | 3,76 | يتم عمل التحليل الوظيفي لجميع وظائف مؤسستكم. | 01 | التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية |
| مرتفع | 1,01 | 3,74 | يتم الرجوع على التحليل الوظيفي في عملية التوظيف (الاختبارات والمقابلات...الخ). | 02 | |
| مرتفع | 1,16 | 3,66 | يتم توصيف الوظائف في الهيكل المؤسسة بناء على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة. | 03 | |
| متوسط | 1,22 | 3,15 | تستخدم مؤسستكم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم. | 04 | |
| متوسط | 1,19 | 3,38 | يتم القيام بتخطيط للموارد البشرية بشكل دائم ودوري. | 05 | |
| متوسط | 1,09 | 3,4 | تراعى إدارة مؤسستكم احتياجات العاملين التطويرية عند تخطيط الموارد البشرية. | 06 | |
| متوسط | 1,22 | 3,16 | يتم تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة لكل قسم تحديدا دقيقا. | 07 | |
| متوسط | 1,09 | 3,39 | يوجد نظام معلومات إلكتروني عن الموارد | 08 | |

| البشرية لدى مؤسساتكم | | | |
|----------------------|-------------|-------------|--|
| مرتفع | 1,09 | 3,53 | 09 يتم إعلام كل موظف بالمهارات المطلوب استكمالها لشغله المكان الوظيفي المخطط له. |
| | 1,12 | 3,46 | المتوسط البعد |
| مرتفع | 1,13 | 3,46 | 10 تحدد مؤسساتكم احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال إيجاد الفارق بين الفائض والعجز. |
| مرتفع | 1,12 | 3,54 | 11 يتم تحديد سمات الأفراد من خلال خبرات والخصائص الشخصية لإنتقاء أفضل الأشخاص. |
| مرتفع | 1,02 | 3,43 | 12 تقوم مؤسساتكم بتحديد احتياجاتها من خلال دراسة شاملة للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. |
| مرتفع | 0,99 | 3,89 | 13 يتضمن الإعلان عن الوظيفة وصفا يحدد فيه المؤهلات المطلوبة والمرغوب بها. |
| متوسط | 1,22 | 3,16 | 14 تعتمد مؤسساتكم في اختيار موظفيها للوظائف الإدارية على الإعلانات في الصحف. |
| | 1,09 | 3,49 | |
| مرتفع | 1,04 | 3,47 | 15 توجد لدى مؤسساتكم قاعدة بيانات متجددة حو العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم، ويتم الاستناد إليها عند اختيار العاملين. |
| مرتفع | 1,08 | 3,49 | 16 يطلع القائمون على عملية الاختيار على التعديلات والتغييرات في العمل من خلال الأوضاع التنظيمية. |
| مرتفع | 1,03 | 3,74 | 17 يمارس القائمون على عملية الاختيار عملهم بتزاهة وحيادية. |
| مرتفع | 1,09 | 3,55 | 18 يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات تتعلق بالإهتمامات العلمية، الأدبية، والثقافية. |
| | 1,06 | 3,56 | |
| مرتفع | 1,00 | 3,58 | 19 تعتبر المقابلة عاملاً أساسياً في عملية التعيين في المؤسسة. |
| مرتفع | 1,06 | 3,62 | 20 توجد في مؤسساتكم لجان مختصة تقوم بالتعيين والتنسيق مع الجهات المعنية. |
| مرتفع | 1,06 | 3,58 | 21 يتم اتباع إجراءات الإدارية والقانونية لتعيين |

| الأشآاص الذفن أم آآبارهم. | | | |
|---------------------------|------|------|--|
| أمآسأ | 1,09 | 3,16 | 22 أقوم مؤسآكم بالآأكد من آلق الأفراد الأمآوق قبولهم من الأمراض المزمنة، وأنهم فأمآعون بصآة آفءة. |
| أمآسأ | 1,09 | 3,39 | 23 فساعد نظام آقففم أداء العاملفن آأأ الآآربة المآبقف فف مؤسآكم على آأوفر البرامآ الآرفببة لآنمفة المهاراء. |
| | 1,06 | 2,68 | أمآسأ البعد |
| | 1,08 | 3,34 | الأمآسأ العام |

المصدر: من إءاء البأآفن بآاء على مآرآاء برنامآ spss

بفنا آناآ الآءول أعلاه أن الآآبار آاء فف المرآبة الأولى بأمآسأ آسابف (3.56) وانآراف معفارف (1.06) وفف المرآبة الآنفة الآسآآاب بأمآسأ آسابف (3,49) وانآراف معفارف (1.09) وفف المرآبة الآلآة الآنبؤ بأآفماآاء الموارء البشرفة بأمآسأ آسابف (3,46)، وانآراف معفارف (1.12)، على الآوالف وفف المرآبة الآآرفة الآعفن بأمآسأ آسابف (2.86) وانآراف معفارف (1.06)، وهذا ما ففسر أن الأوظف ذاء مسآوى مرآفع من وآبة نظر عفة الءراءة، كذلك فوضآ الآءول أنه لا فواء آشآآ كبفر بفن أفراد العفة، مما فعكس مءى آقارب وآبة النظر لءى المآآوففن فف المؤسساء مآل الءراءة.

2. وصف مآفر الأأمز المؤسفف: فمآل الآءول الآلف وصف الأأمز المؤسفف.

الآءول رقم (05): الأمآسأاء الآسابفة والانآرافاء المعفارفة والآآبار الأأمز المؤسفف.

| رقم العبارة | الأأمز المؤسفف | الأمآسأ الآسابف | الانآراف المعفارف | مسآوى القبول |
|-------------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 24 | آآبى إءارة مؤسآكم الأهداف الإسآراءفة اسآنااء لآآاء العاملفن ورغباءهم. | 3.93 | 0.96 | مرآفع |
| 25 | آهمم إءارة مؤسآكم بإقامة ءورات آهءف إلى آعرف الموظفن فف آمفع المسآوفاء بأهمفة الأأمز فف عملهم. | 3.67 | 0.96 | مرآفع |
| 26 | آشآع إءارة مؤسآكم الموظفن آآو آقءفم أفكار مآمرفة آءفءة. | 3.84 | 0.96 | مرآفع |
| 27 | آآصص مؤسآكم مفرانفة مناسفة لآقففم الأداء المآمفز. | 3.59 | 1.11 | مرآفع |
| 28 | آسعى إءارة مؤسآكم لآأوفر كفاءاء موظفها لآأقفق الإبءاع والأأمز. | 3.92 | 1.05 | مرآفع |

| | | | | |
|-------|------|------|---|----|
| مرتفع | 1.11 | 3.74 | توفر مؤسستكم لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية. | 29 |
| مرتفع | 1.01 | 3.78 | تخصص إدارة مؤسستكم ميزانية خاصة للعاملين لتنفيذ الأنشطة الإجتماعية (من رحلات ترفيهية، وأنشطة ثقافية،...الخ). | 30 |
| مرتفع | 1.11 | 3.7 | تخضع عمليات تقديم الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى ضبط وتطوير مستمر. | 31 |
| متوسط | 1.09 | 3.38 | تعتمد مؤسستكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها ومنتجاتها. | 32 |
| مرتفع | 1.08 | 3.73 | تتسم إجراءات تقديم الخدمات والمنتجات بالسرعة والراحة. | 33 |
| مرتفع | 1.06 | 3.73 | تقوم مؤسستكم بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية الخدمات والمنتجات. | 34 |
| | 1.05 | 3.65 | المتوسط العام | |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

أثبتت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي لدى المؤسسات محل الدراسة يقدر بـ (3,46) والانحراف المعياري يقدر بـ (0,92) ويتضح أن معدل التشتت منخفض وأن هناك تقارب بين وجهات نظر المبحوثين.

3. اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدمية H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوظيف والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$."

الفرضية البديلة H_0 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوظيف والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$."

حيث تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر التوظيف على التميز المؤسسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الانحدار الخطي المتعدد للذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

| المتغير | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | قيمة (t) | Sig** |
|---------|--------------------|-------------------------|----------|-------|
| التوظيف | 0.75 | 0.56 | 18.4 | 0.01 |

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنَّ هناك علاقة بين التوظيف والتميز المؤسسي حيث بلغت (Sig=0.01) وهي أقل من 0,05 حيث نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوظيف والتميز المؤسسي في

المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، كما أنّ هذه العلاقة قوية ($R^2=0.56$) أي أنّ التوظيف يؤثر على التميز المؤسسي بنسبة 56%.

الجدول رقم (07): معاملات الانحدار المتعدد ومستويات المعنوية للتوظيف.

| التوظيف | معامل الإرتباط (R) | معامل التفسير (R^2) | ميل خط الانحدار (B) | الخطأ المعياري | قيمة (t) | Sig** |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|----------------|----------|-------|
| الحد الثابت | | | 0,358 | 0.524 | 10,4 | 0,499 |
| التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية | 0.64 | 0.40 | 0.532 | 0,119 | 13,2 | 0.000 |
| الاستقطاب | 0,64 | 0.41 | 0.320 | 0,111 | 18,5 | 0.000 |
| الاختيار | 0,63 | 0.40 | 0.345 | 0,193 | 15.1 | 0.000 |
| التعيين | 0,67 | 0,45 | 0,455 | 0,416 | 19,1 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يمكن إدراج أو التعبير عن العلاقة بين التوظيف والتميز المؤسسي باعتبارها متغير تابع في المعادلة التالية:

$$Y=a_0+Bx_1++Bx_2+Bx_3++Bx_4$$

$$Y=0.358+0.532x_1+0.320x_2+0.345x_3+0.455x_4$$

بحيث: a_0 : قيمة الثابت، x_1 المتغير المفسر للتنبؤ بالاحتياجات من موارد البشرية، x_2 المتغير المفسر الاستقطاب، x_3 المتغير المفسر للاختيار، x_4 المتغير المفسر للتعيين.

4. اختبار الفرضيات الفرعية:

من خلال نتائج الجدول رقم (06) والجدول رقم (07) نلاحظ أن هناك علاقة مقبولة بين التوظيف والتميز المؤسسي، وهذا ما يدل على التأثير القوي في التوظيف حيث:

- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05، t المحسوبة أكبر من t الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عن مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

- الاستقطاب ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05، t المحسوبة أكبر من t الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الاستقطاب والتميز المؤسسي عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

- الاختيار ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05، t المحسوبة أكبر من t الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الاختيار والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

- التعيين ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05، t المحسوبة أكبر من t الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الاختيار والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

III. مناقشة النتائج:

من خلال تحليل وتفسير النتائج الإحصائية واختبار الفرضيات أثبتت الدراسة:

- أنَّ العينة المبحوثة (مدراء، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح) ، أكدت أهمية التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية (تخطيط موارد بشرية إلى جانب التحليل الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (1.12) في المؤسسات محل الدراسة، كما أكدت أن ذلك يساعد في معرفة العجز والفائض في احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وبالتالي سرعة الحصول على المورد البشري المؤهل الذي من شأنه الإرتقاء بمستوى المؤسسة.
- أنَّ العينة المبحوثة (مدراء، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح) ، أكدت أنَّ عملية الاستقطاب تعتبر حجر الأساس للإرتقاء بالمؤسسات محل الدراسة والوصول إلى التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.09) وذلك باختيار أكثر المرشحين كفاءة وخبرة وهذا ما قادنا إلى أضعاف مزيدا من الخبرة في مجال العمل داخل المؤسسات، وأكدوا أيضًا أنه كلما كانت عملية الاختيار تخضع لقوانين صارمة بعيدة كل البعد عن المحسوبية سيكون الوصول إلى التميز المؤسسي والإرتقاء لمستوى المؤسسة شيئًا فشيئًا.
- أنَّ العينة المبحوثة (مدراء، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح) ، أكدت أنَّ الاختيار تعتبر يتم من خلال مبدأ الجدارة بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.06) كما أكدوا أن الإستقطاب يكون داخليا أو خارجيا يتم من خلاله انتقاء أفضل الكفاءات التي تساعد على الإرتقاء بمستوى المؤسسة، وأنهم يسعون دائما للحصول على أفضل الكفاءات للوصول إلى التميز المؤسسي.
- أنَّ العينة المبحوثة (مدراء، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح) ، أكدت أنَّ التعيين يساهم بشكل كبير في الوصول إلى التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (1.06) إذا ما تم بخطوات سليمة (عقد مقابلات، عقد دورات تدريبية تعريفية بالمؤسسة..) كما أكدوا أيضًا أن المؤسسات محل الدراسة قوم باتباع جميع الأساليب التي تساعد في الوصول إلى التميز المؤسسي من خلال تعيين أشخاص مميزون.

IV. الخلاصة:

بناء على الدراسة التي أجريتها حول العلاقة بين التوظيف والتميز المؤسسي في المؤسسات (، ومن خلال ما تم تناوله من مفاهيم متعددة في الإطار النظري، وما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبيان الموزع، ونتائج التحليل الاحصائي لمحاور الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على التحليل الوظيفي بتوضيح المهارات والقدرات والمعارف الواجب توافرها في أي شخص متقدم الوظيفة؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تتحرى عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب ملأ الوظائف الشاغرة؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة أنها تعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة وهذا يدل على حرص المؤسسات على اتباع أسس سليمة في اختيار موظفيها؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة أن المقابلة تعتبر عاملاً أساسياً في عملية التعيين؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة أنها لا تولي اهتماما كبير بإقامة دورات تدريبية تهدف إلى تعريف الموظفين بأهمية التميز المؤسسي؛

- توجد علاقة إرتباطية طردية بين جميع أبعاد التوظيف الأربعة (التنبؤ باحتياجات موارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وبين التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

التوصيات:

- ضرورة عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المؤسسة؛

- عقد دورات تدريبية للأشخاص المشاركين في لجان المقابلات؛

- ضرورة الاهتمام بتزويد العاملين تحت التجربة بنتائج تقييم أداءهم.

- الاحالات والمراجع:

1- محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية، (الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2011)، ص76؛

2- زين الدين بلوصيف، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: واقع وأفاق، (قسنطينة، معهد العلوم الاقتصادية، 1995)، ص 19؛

3- السالم مؤيد السعيد، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر، 2002)، ص.20

4- بلوط حسين، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (بيروت، دار النهضة العربية، 2002)، ص ص 195-196؛

5- غازي علي علي، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد البشرية والشراكات كأحد معايير الممكّنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدير الناجح، سلسلة التميز، العدد 03، 2014، ص ص 8-12؛

6- عبد المعطي محمد البحصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة، (غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014)، ص29؛

7- عبد الفتاح عصمت عبد الله، أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، (القاهرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2014)، ص 116.

- 8- Jean guyot, Ierecruitment Methodique de personnel,entreprise modern édition, Paris,1979,P17

- 9- Pierre Jardillier,la gestion prévisionnelle,1972,P132

10- رابوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003)، ص23؛

11- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن، دار وائل للنشر، 1999)، ص23؛

12- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، (الأردن، دار وائل للنشر، 2005)، ص.238

13- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)، ص.65

14- رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997؛

15- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للنشر، 2003)، ص56؛

16- نهال موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة، (غزة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016)، ص ص 20 - 38؛

17- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، (الأردن، دار وائل للنشر، 2003)، ص55؛

18- عادل زايد، الأداء المتميز والطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)؛