

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



أثر إستراتيجية الاستقطاب الداخلي في تميز
العاملين

دراسة عينة من العاملين
لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين :

إدريس بوعمامة

عبد الوهاب دحماني

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ/عبد الله عباس	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
أ.د/عبد الله بن الضب	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
أ.د/ميدون إلياس	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير



أثر إستراتيجية الاستقطاب الداخلي في تميز العاملين

دراسة عينة من العاملين
لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين :

إدريس بوعمامة

عبد الوهاب دحماني

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ/عبد الله عباس	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
أ.د/عبد الله بن الضب	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
أ.د/ميدون إلياس	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الاهـداء

أهدي عملي هذا إلى الذين سهروا معنا الليالي

والدي الأكارم

والى جميع أفراد عائتي

أهدي هذا العمل إلى جميع أحبتي وأصدقائي من بعيد أو قريب

إلى كل طالب وباحث يسعى للارتقاء بالعلم

والى كل أفراد العائلة الكريمة

ومن ساعدني ودعمني

سواء أصدقاء أو أساتذة

فہم افضل من صادفت فی دراستی

عبد الوهاب

الاهـــــــــــــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من وضعني في الأمام وعلمني الصواب

والدي الأكارم

أهدي عملي هذا إلى كل أفراد عائلتي وإلى كل الأصدقاء

وكافة أفراد الأسرة الجامعية

وكل من ساهم في تعليمي

ومن شجعني على إكمال دراستي

سواء أصدقاء أو أساتذة

أهدي عملي إلى كل طالب سعى

من أجل العلم

من بعيد كان أو قريب

إدريس

الشكر

الشكر لله أولاً ، وإنه من الوفاء أن يرد الفضل لأصحابه ونتقدم بجزيل الشكر

والامتنان إلى أساتذتنا

خاصة الأستاذ المشرف الدكتور بن الضب عبدالله لما منحه من جهد

وتوجيه وارشاد وتشجيع وكذلك أقدم الشكر

الى أساتذتي الكرام خاصة الأستاذ بلال عثمان وكل من ساهم

في تعليمي

كما لانسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

ولو بكلمة

أو دعوة صالحة

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تميز العاملين لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة إيليزي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، إضافة إلى إجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة التكوين والتطوير بالمؤسسة، وتم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 26. وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الاستقطاب الداخلي وتميز العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي، يوجد أثر للترقية في تميز العاملين، يوجد أثر للإعلان الداخلي في تميز العاملين، يوجد أثر للنقل في تميز العاملين.

الكلمات المفتاحية : إستقطاب الموارد البشرية؛ أداء العاملين؛ موارد بشرية؛ تميز العاملين؛ مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي.

Abstract :

The current study aims to identify the effect of the human resources attraction strategy on the excellence of employees at the Electricity and Gas Distribution Corporation in Illizi, where the researchers used the descriptive analytical approach to answer the study questions. Additionally, an interview was conducted with the head of the training and development department at the corporation, and a questionnaire was applied to collect data from the study sample. Using SPSS version 26 to analyze the data. In light of the results, the study revealed a relationship between internal attraction and the excellence of employees in the Electricity and Gas Distribution Directorate of Illizi. Furthermore, there is an effect of promotion on the excellence of employees, and there is an effect of internal advertising on the excellence of employees, there is an effect of transfer on the excellence of employees.

Keywords : Human resources attraction; Employee performance; Human resources; Employee excellence; Electricity and Gas Distribution Directorate of Illizi State

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
III	شكر و عرفان
V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الرموز والمختصرات
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول أثر إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين
22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين
23	تمهيد
24	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
31	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
45	الخاتمة
48	قائمة المراجع
52	الملاحق
62	الفهرس

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	عينة الدراسة	27
2-2	ترميز مقياس ليكارث الخماسي	28
3-2	تصنيف الاستبيانات	28
4-2	فقرات الاستبيان ومصادرها	29
5-2	ثبات وصدق أداة الدراسة	30
6-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الجنس	31
7-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية السن	32
8-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية المؤهل العلمي	33
9-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الوظيفة	34
10-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الخبرة المهنية	35
11-2	التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة الترقية	36
12-2	التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة الإعلان الداخلي	36
13-2	التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة النقل	37
14-2	تحليل عبارات محور تميز العاملين	38
15-2	معامل الارتباط بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين	39
16-2	معاملات الارتباط لمتغيرات إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين	39
17-2	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين استراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين	40
18-2	نموذج الانحدار البسيط	40
19-2	تحليل الانحدار البسيط بين الترقية وتميز العاملين	41
20-2	معامل الارتباط المتعدد ،معامل التحديد ،معامل التحديد المعدل	41
21-2	جدول تحليل معامل الارتباط ANOVA لاستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين	42
22-2	تقدير معاملات النموذج واختبارها	42

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
2-1	مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية	6
3-1	العوامل المؤثرة في الاستقطاب	8
4-1	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	10
5-1	طرق تقييم الأداء	13
6-1	مشاكل تقييم الأداء	14
7-1	العلاقة بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين	15
1-2	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية إيليزي	25
2-2	هيكل الموارد البشرية	26
3-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الجنس	31
4-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية السن	32
5-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية المؤهل العلمي	33
6-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الوظيفة	34
7-2	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الخبرة المهنية	35

قائمة الرموز

الرمز	العبرة باللغة الأجنبية	اسم الرمز
SPSS	statistical package for social sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Sig	signification	القيمة الاحتمالية للاختبار
F	ficher	اختبار فيشر
T	student (t-test)	اختبار ستودنت
β	beta	المعاملات المعيارية
α	Alfa Kronobakh	المعامل-ألفا كرونباخ
Df	degree of freedom	درجة الحرية
R	the coefficient of determination	معامل التحديد
t	calculated value	القيمة المحسوبة

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق رقم 01	استمارة الاستبيان	52
ملحق رقم 02	المقابلة الشخصية	56
ملحق رقم 03	تحليل التباين بين الترقية وتميز العاملين	57
ملحق رقم 04	تحليل الانحدار البسيط بين الاعلان الداخلي وتميز العاملين	58
ملحق رقم 05	تحليل التباين بين الإعلان الداخلي وتميز العاملين	59
ملحق رقم 06	تحليل الانحدار البسيط بين النقل وتميز العاملين	60
ملحق رقم 07	تحليل التباين بين النقل وتميز العاملين	61

مقدمة

تشهد منظمات الأعمال في الفترات الأخيرة عدة تطورات مهمة جدا خاصة في المورد البشري الذي يلعب دورا هاما بفضل العمال الذين اعتبروا محرك أساسي في تميز المؤسسات ، فينظر للعامل البسيط على أنه آلة فقط ومع المرور إلى اقتصاد المعرفة سلب الضوء على رأس المال البشري باعتباره أهم مورد وأصبحت منظمات الأعمال تتنافس فيما بينها من أجل الحصول على موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عالية لا يمكن استبدالها من قبل منافسيها، لأنها تساهم بشكل كبير في نجاح الأداء التنظيمي .

من أهداف المؤسسة العثور على العمال ذوي الكفاءة والأداء الجيد لاختيار الشخص المناسب في المكان المناسب لهذا تسعى للقيام بجذب المورد البشري بكفاءة وفعالية تفاديا لأسباب تنظيمية تجعلها تغير منهجيتها لاختيار واستقطاب العاملين ، من أجل الإسهام في زيادة عملية الاختيار واختيار الأفراد الملائمين للترقية لتحقيق إنتاجية عالية وميزة تنافسية .

أ- إشكالية الدراسة : من خلال ما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الاستقطاب الداخلي في تميز العاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي ؟

للإجابة على إشكالية دراستنا قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل هناك علاقة بين الاستقطاب الداخلي وتميز العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي؟
- 2- هل هناك أثر للترقية في تميز العاملين ؟
- 3- هل هناك أثر للإعلان الداخلي في تميز العاملين ؟
- 4- هل هناك أثر للنقل في تميز العاملين ؟

ب - فرضيات الدراسة :

- 1- هناك علاقة بين الاستقطاب الداخلي وتميز العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي ،
- 2- يوجد أثر للترقية في تميز العاملين ،
- 3- يوجد أثر للإعلان الداخلي في تميز العاملين ،
- 4- يوجد أثر للنقل في تميز العاملين ،

ت - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا في إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية الاستقطاب في تحسين الأداء والإنتاجية و يؤدي وجود عمال متميزين إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ، و إبراز العلاقة بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين من خلال جودة العاملين والتزامهم وفعاليتهم بهدف تحقيق أهدافها المسطرة .

ث - أهداف الدراسة :

- إظهار دور تقييم الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي ،

- التعرف على واقع المؤسسة والفئة العاملة لديها ،
- اكتشاف آليات التحكم في الاستقطاب داخل المؤسسة ،

ج - أسباب اختيار الموضوع :

أسباب شخصية :

- بما أننا توظفنا في فئة عقود ما قبل التشغيل فمن واجبنا البحث عن الفئة العاملة في المؤسسة ودراستها دراسة علمية ،
- يهتم الإدماج المهني أو عقود ما قبل التشغيل بتشغيل الأفراد في مؤسسة ما وأنا أخذت جولة حول العمال من هذه الفئة لدراستها دراسة جيدة ،

أسباب موضوعية :

- ارتأينا أن أغلب المؤسسات الإقتصادية تركز على نوع واحد من آليات الاستقطاب ومهملة لدور الآليات الأخرى .

ح - منهجية البحث والأدوات المستعملة : إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و في جمع المعطيات و المعارف تم استخدام الاستبيان و بعدها تم الحصول على نتائج الإحصاء الوصفي من خلال إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS اضافة الى أداة المقابلة .

خ - حدود الدراسة :

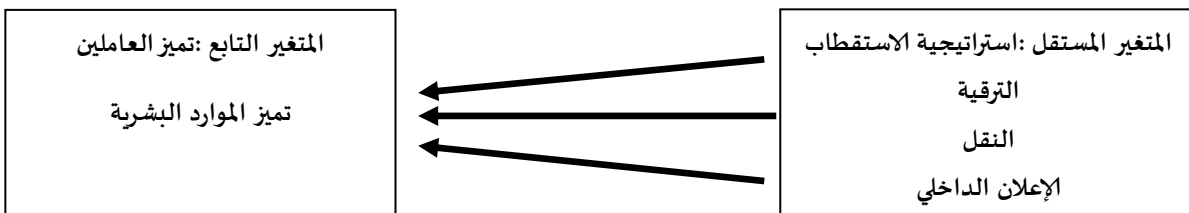
- الحدود المكانية : ستجرى هذه الدراسة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي .
- الحدود الزمنية : امتدت فترة إعداد هذا البحث من الجانب النظري والتطبيقي من الفترة الممتدة من 2024/01/20 إلى 2024/04/30 وهي الفترة التي تم فيها توزيع واسترجاع الاستبيان .
- الحدود الموضوعية : تأثير الاستقطاب الداخلي و الخارجي في تميز وأداء العاملين على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي .

د - صعوبات الدراسة : لم نواجه أي صعوبة في الوصول إلى موضوعنا

ذ - هيكل الدراسة : قسمنا دراستنا إلى فصلين ، الأول تطرقنا فيه إلى الجانب النظري فيه مبحثين ، أما الفصل الثاني فقمنا بالدراسة الميدانية التي شملت مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي وتتضمن مبحثين أيضا .

و- نموذج النظري للدراسة :

بناء على مشكلة البحث وفرضياته ، تطرقت الدراسة إلى تصميم المخطط الفرضي للبحث كما هو في الشكل :



الفصل الأول
الجانب النظري لأثر
إستراتيجية الاستقطاب
وتميز العاملين

تمهيد :

تعد عملية الاستقطاب دورا هاما من خلال البحث عن أفضل الموارد البشرية التي تشغل المكان الوظيفي المتاح فاختيار الفرد المناسب الذي يتمتع بالكفاءة والمهارة المطلوبة والمهارة هو أساس نجاح المؤسسة ومنافسة المؤسسات الأخرى كما تنعكس سلبا على المؤسسة إذا تم توظيف أفراد غير مناسبين فالعملية تركز بشكل أساسي على الاستقطاب الذي يهدف إلى تحقيق العديد من المزايا منها جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة .

و تتضمن عملية الاستقطاب العديد من الأساليب يمكن استخدامها للحصول على المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف وتشمل الإعلان و المواقع الالكترونية بما فيها أيضا المجلات والصحف ومواقع الويب .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول أثر إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين

يعتبر مفهومي الاستقطاب تميز العاملين من المفاهيم التي لاقى اهتماما واسعا في ظل الاقتصاد المبني على كفاءة وقدرة المورد البشري ، وسنحاول في هذا المبحث الوصول إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالمفهومين .

المطلب الأول : لمحة حول استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب هو أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، حيث يمتلك أهمية بالغة لكونه مرتبطا مباشرة بأحد أهم موارد المؤسسة فهو يعتبر إحدى العمليات الحيوية الفعالة في المنظمة . وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب .

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية الاستقطاب (خليفة، 2018، الصفحات 15-21)

هي عملية اكتشاف وجذب المرشحين من الأفراد القادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ، ويعني أيضا مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب للمنظمة .

ويعرف مصطلح " الإستراتيجية " إلى أنه مشتق من لفظ يوناني وتعني فن القيادة أو القيام بمهام عسكرية عموما .

أما " إدارة الموارد البشرية " هي الإدارة المتخصصة بالأمر المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وتزويد العاملين بما يحتاجونه من رأي ومشاورة تمكنهم من إدارة مروضهم بفعالية أكثر .
(بن علي العمري، 2020، الصفحات 343-344) ويعرف استقطاب الموارد البشرية بأنه عملية جذب وعاء من الأفراد المؤهلين و الأكفاء لشغل وظيفة شاغرة.

الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية الاستقطاب

(Desai & Desai, 2018, pp. 18-24) يعتبر الاستقطاب عامل هام في إستراتيجية الموارد البشرية ، وهي البحث عن أفراد مناسبين وتقييمهم وإشراكهم في الوظيفة المناسبة إن أهميته هي المساعدة في زيادة معدل نجاح عملية الاختيار، وإنشاء مجموعة من المواهب المرشحين لتمكين اختيار جيد للمنظمة.

وجب على إدارات الموارد البشرية في الجهات معرفة احتياجات المرشحين ومتطلباتهم اعتمادا على آلية الاختيار والتعيين وفقاً لذلك .

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

جذب وتشجيع المرشحين للتقدم إلى المنظمة ، وتعود أهمية إستراتيجية الاستقطاب على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الأشخاص الغير معنية أو الخاطئة ووضعها في المكان الغير مناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير ، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عليها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها شخص معين لشغل الوظيفة، ومن أهمية إستراتيجية الاستقطاب هي (Ilic, Krušković, & Anđelić, 2023, pp. 1195-1206)

- ✓ تحديد الحاجات الحالية والمستقبلية .
- ✓ زيادة عدد المؤهلين من طالبي الوظائف .
- ✓ توفير قوى اليد العاملة المناسبة .
- ✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف .
- ✓ تحديد سوق العمل المستهدف.
- ✓ يمكن أيضا أن تكون إدارة الموارد البشرية لصاحب العمل بمثابة إستراتيجية لمنظمات الأعمال لوضع نفسها في سوق العمل بحيث ينظر إليها المرشحون المحتملون على أنها مكان مرغوب فيه للعمل .

الفرع الثالث: أبعاد إستراتيجية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بأربعة أبعاد :

أولا : تخطيط قوى اليد العاملة

يتم تحديد احتياجات المنظمة من قبل الموارد البشرية وفقا لخطط الإنتاج و العمل.

ثانيا : طلبات المديرين من العمالة

تتطلب تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية والمهارات .

ثالثا : تحديد الوظائف الشاغرة

يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل للأقسام والإدارات وفي كل المستويات الوظيفية .

رابعا : تقويم أو مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة

بعد تحديد الوظائف يتم مراجعتها من واجبات و مسؤوليات ، ومراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها لشاغل الوظيفة من حيث الخبرة والسن والتأهيل .

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

المطلب الثاني : أساليب عملية الاستقطاب

تمتلك عملية الاستقطاب عدة أساليب تعتمد عليها المؤسسات وهي مقسمة الى مصدرين مهمين وأساسيين وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب .

الفرع الأول: الاستقطاب الداخلي

الاستقطاب الداخلي هو عملية البحث واختيار المرشحين للوظائف الشاغرة في المنظمة من بين العاملين الحاليين فيها، إما بالترقية أو التحويل أو التوصية أو الإعلان داخليا ومن أهمها : (بلخيري، 2006، الصفحات 70-71)

- ✓ الترقية
- ✓ الترقية بالأقدمية
- ✓ الترقية بالاختيار
- ✓ رابعا-توظيف أبناء العمال وتستخدم كثيرا وتفيد في زيادة الولاء للمؤسسة الموظفين السابقون .

الفرع الثاني: الاستقطاب الخارجي

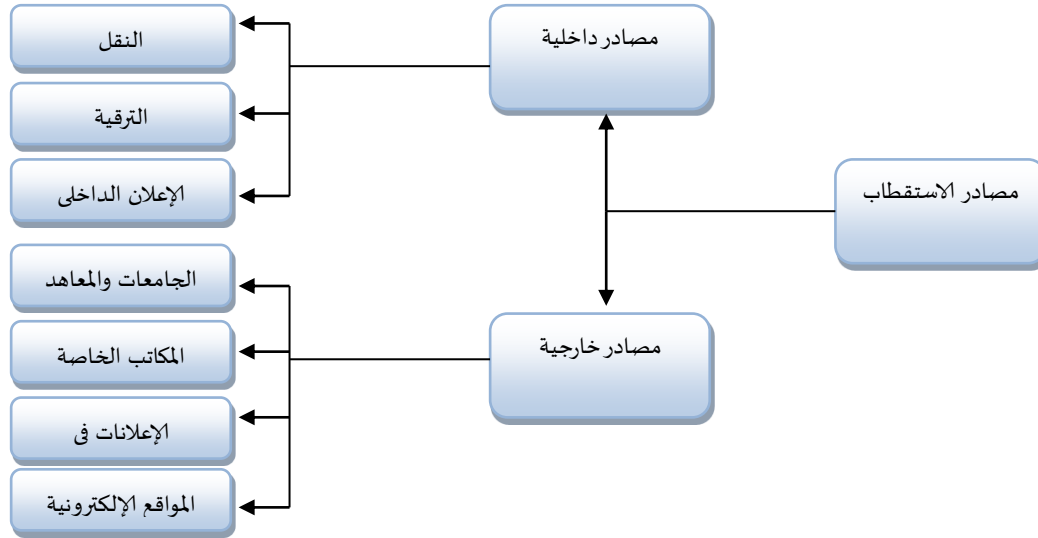
هو الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل سواء بالإعلان أو الانترنت أو الصحف أو الندوات . ويشمل الاستقطاب الخارجي الموارد البشرية التي تستقطبها المؤسسة منها الإعلانات ومكاتب التوظيف والمدارس، المعاهد .

ويقصد بها أيضا تلك المصادر التي تمد المؤسسة احتياجاتها في سوق العمل.

و قد تلجأ المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة عن طريق التقدم المباشر للوظيفة في المؤسسة ، وقد يتم استقطاب هذه الكفاءات من المدارس والجامعات أو عن طريق النقابات العمالية أو المعاهد المهنية التي تقوم بتدريب منتسبيها وتأهيلهم للوظائف .

والشكل التالي يوضح مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية :

الشكل رقم : (1-2) مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة

الفرع الثالث: مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية

أولاً : مزايا استقطاب المصادر الداخلية (SHIKONGO, November 2011, p. 30)

- أ-رفع مستوى استثمار المنظمة في الموارد البشرية والاستخدام الأفضل للاستفادة الشاملة من قدرات الموظفين بالمنظمة، مما يُحسّن إيراد المنظمة على استثمارها
- ب- تحفيز العاملين وزيادة الرضا الوظيفي .
- ج- معرفة آليات العمل لدى الموظف داخل المنظمة .
- د- تحفيز الموظفين في مراحل مختلفة من التطور الوظيفي والشخصي، و تطبيق أسلوب الإدارة الذي يناسب احتياجاتهم.

ثانياً : عيوب استقطاب المصادر الداخلية

- أ- وجود احتمال لتكون الصراع السلبي بهدف الترقية بين الموظفين في المنظمة.
- ب- عدم ضخ دماء وأفكار إبداعية جديدة في المنظمة .
- ج- سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.

ثالثاً : مزايا استقطاب المصادر الخارجية

- أ- ضخ دماء وأفكار إبداعية جديدة في المنظمة تنعكس بشكل إيجابي على المنظمة مستقبلاً .

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

- ب- يوفر الاستقطاب الخارجي أعدادا كبيرة من أصحاب المؤهلات والمواهب والمهارات .
- ج- عدم الحاجة إلى التوسع في برامج التطوير، لأن الاستقطاب الخارجي يسمح للمنظمة بالحصول على الموارد البشرية المدربة التدريب اللازم .
- د- الحصول على مهارات متنوعة مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية .
- رابعا : عيوب استقطاب المصادر الخارجية (Zhang, Gan, Li, & Wu, 2023, pp. 01-15)
- أ- التعيين من خارج المنظمة يسبب مشاكل لدى الموظفين الذين يشعرون بأنهم مؤهلين للوظيفة .
- ب- ظهور صراعات بين من يترشح للوظيفة والعاملين في المنظمة ومقاومة القرارات.
- ج- يتطلب على الموظف وقتا أطول المعين من الخارج كي يتعرف على أهداف وسياسات المنظمة .
- د- يؤدي الاستخدام الواسع النطاق لشبكات التواصل الاجتماعي إلى تفاقم ظاهرة استقطاب الرأي، و يخلف هذا الاستقطاب تأثيراً مدمراً على أداء الرأي العام والمجتمعات.

المطلب الثالث : أهداف عملية الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيها

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف معينة من خلال استقطابها للمورد البشري وذلك بأخذها بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها والعوامل المؤثرة فيها وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل .

الفرع الأول : أهداف عملية الاستقطاب

يمكن ذكر أهداف عملية الاستقطاب في مجموعة من النقاط : (الثلجة، 2016، الصفحات 3-5)

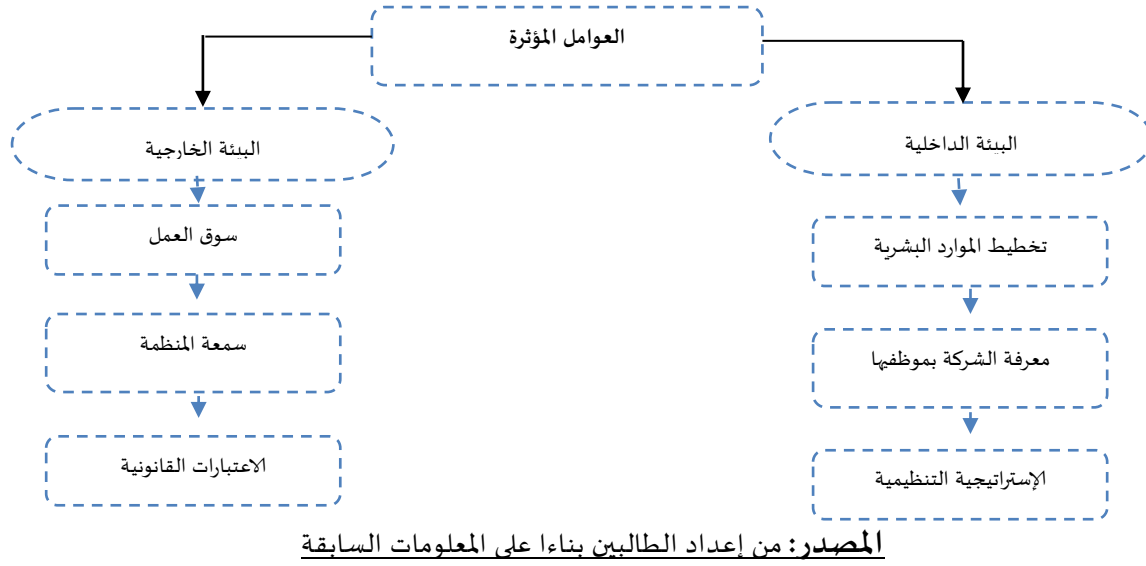
- ✓ تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف وتنفيذ خطط الموارد البشرية في المؤسسة .
- ✓ منح الفرص المتكافئة للمواطنين لدى فئات المجتمع لشغل الوظائف .
- ✓ تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية .
- ✓ استقطاب الموارد البشرية بشكل سليم يقلل من تكاليف الاختيار والتعيين .
- ✓ اختيار المؤهلين والمرشحين من خلال توسيع قاعدة الاختيار
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار بين المرشحين .

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الاستقطاب

يمكن أن نوضح أهم العوامل المؤثرة في الاستقطاب ويمكن تقسيمها إلى داخلية وخارجية وهي على الشكل

التالي:

الشكل رقم : (3-1) العوامل المؤثرة في الاستقطاب



تضم البيئة الداخلية تخطيط الموارد البشرية و معرفة الشركة بموظفيها و الإستراتيجية التنظيمية ، أما البيئة الخارجية تشمل سوق العمل وسمعة المنظمة والاعتبارات القانونية .

المطلب الرابع : الأداء المتميز للعاملين

تسعى المؤسسات إلى الرفع من مستوى أداء العاملين إلى أقصى مستوياته وذلك لضمان بقاءها واستمرارية نشاطها لذلك فإنها تسعى دائما لإيجاد أحسن الطرق لتقييمه وتحسينه من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة .

الفرع الأول : لمحة حول الأداء المتميز للعاملين

يعتبر التميز في الأداء من المفاهيم التي لاقى اهتمام كبير في الدراسات الإدارية والبحث بشكل عام والمورد البشري بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة والعوامل المؤثرة به، وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة أداء الموظفين .

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

(Chemutai1, Ngugi, & Romanus, 2019, pp. 650-663) كل مؤسسة لديها بعض التوقعات من عاملها فيما يتعلق بأدائهم. عند الأداء يحقق العمال الأهداف التي حددتها المنظمة، ويقال إن العاملين قد حققوا توقعات المنظمة .

يشير التميز إلى الإبداع و الاتقان وهو مرحلة متقدمة من الأداء المهني.

أولاً : مفهوم أداء العاملين (كردي، 2015، صفحة 01)

أداء العامل هو عبارة عن نتائج سلوكية تساهم في تحقيق أهداف التنظيمية والاهتمام ببعض المتغيرات الأخرى مثل سلوكيات الغياب سوء استخدام الموارد .

ويعرف أيضا بأنه قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات الوظيفة والمتطلبات بأقل تكلفة ووقت ممكن بهدف تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاج في بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم.

ويعبر الأداء عن مدى انجاز المهام حيث يرى بأنه القيام بالأنشطة والمهام المختلفة ويعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة.

ويعرف بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ثانياً : أهمية الأداء التميز للعاملين

إن تميز أداء العاملين يجعل المنظمة أكثر أماناً واستقراراً لزيادة الاهتمام بأدائهم وهو مصدر من مصادر أداء المنظمة.

وتتمثل أهمية تميز أداء العاملين في : (غريال، 2022، صفحة 94)

أ- يعتبر المكون الرئيسي للعملية الإدارية للمنظمة وإنجاح خطط التنمية الاقتصادية .

ب- تشخيص الأخطاء و الانحرافات و اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها .

ج- القيام بعمليات التقييم داخل الإدارة وفق أسس علمية مدروسة للوصول إلى الأهداف .

د- يختلف الأداء حسب نوعية العمل وما هو مرتبط بمعرفة الوظيفة.

هـ- تحسين أداء العمل وزيادة التعاون بين المدراء .

و- خلق بيئة تحافظ على التحسين المستمر.

ي- تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

يحتل الأداء مكانة هامة وخاصة داخل المنظمات، لأنه يجمع جميع النواتج المحصلة داخله من أنشطة وباعتباره أكثر استقرارا وأطول بقاء داخل المنظمات وذلك بفضل أداء العاملين حين يكون أداء متميزا.

ثالثا : محددات أداء العاملين

نظرا لوجود ظروف بيئية محيطة بالمنظمة داخلها وخارجها يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في أداء العاملين ذكر الباحثين ،العديد من العوامل وتنقسم إلى :

أ- عوامل تخص الفرد :

1 - الاختلاف في السمات الفردية :

مثل مهارات أو قدرات يتميز بها العاملين وتتغير بمرور الوقت وقد تؤثر سلبيا أو ايجابيا على أداء العامل .

2 - الدورات التدريبية :

يجب المطالعة والقراءة الجيدة قبل الالتحاق بالوظيفة مما قد يؤثر ايجابيا على أداء العامل.

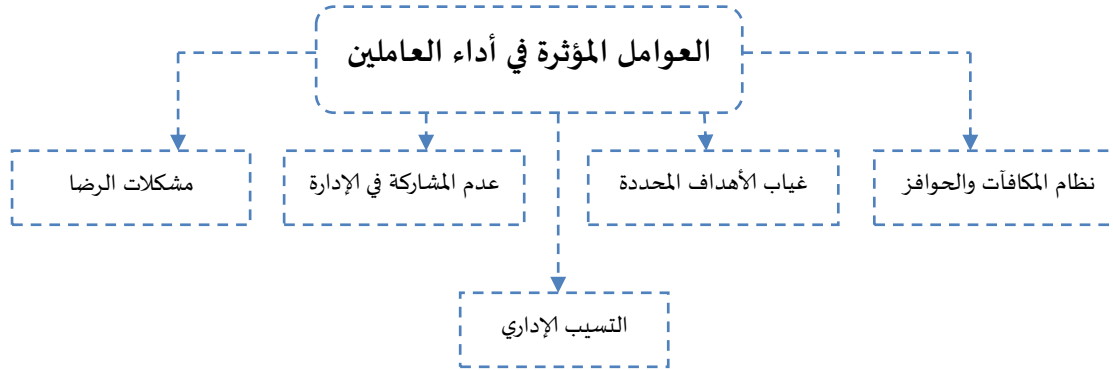
3- مستوى التعليم :

المسار الوظيفي و التوقعات ،الأهداف ،الخبرات كذلك مدى توقع العوائد المستقبلية ،الطموحات.

4- الأقدمية ،طموحاته ،أهمية العمل ،اتجاهاته ،عمر العامل.

ب - عوامل خاصة بالمنظمة :يمكن تلخيصها في الشكل التالي : (نعبر، 2022، الصفحات 14-18)

الشكل رقم : (1-4) العوامل المؤثرة في أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

1- نظام المكافآت و الحوافز :

يقصد بنظام المكافآت والحوافز الاطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم ، هدفه هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لمواصلة العمل لصالح المؤسسة ، تشمل المكافآت أيضا الامتيازات الممنوحة لدى الموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية ، وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها الموارد البشرية على النجاح .

2- غياب الأهداف المحددة :

حيث أن المؤسسة التي لا تملك خطط وأهداف الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها ، فلا تمتلك المؤسسة مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد ، فعندها يتساوى العامل ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف .

3- عدم المشاركة في الإدارة :

عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية و الموظفين في المستويات الدنيا ، و يؤدي هذا الى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

4- مشكلات الرضا الوظيفي :

من العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف و انتاجية أقل ، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الشخصية والتنظيمية .

5- التسبب الإداري :

التسبب الإداري يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة وتؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين ، وينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

الفرع الثاني : تقييم أداء العاملين

أولا : ماهية تقييم الأداء (خالد، 2000، صفحة 1)

هي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية، في المنظمات الحديثة . وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم .

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

أ : تعريف تقييم الأداء (ريغة، 2014، الصفحات 21-22)

هو العنصر الأساسي والجوهري لدى الرقابة التنظيمية في المؤسسة ويفيد في شيئين هما:

✓ أسلوب يقوم به المدير لإبلاغ الأفراد جانب القصور أو القوة في مستوى الأداء.

✓ الأساس الذي ترتكز عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية ومنظومة الحوافز.

التقييم هو مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم ، بحيث يتم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء ويرى أن التقييم عملية تتم عبر الزمن .

وباعتباره الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة بين العاملين، و رفع كفاءة الجهاز الإداري وهو ضروري في الإدارات الحديثة المتطورة .

ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين (كاظم، 2019، الصفحات 15-23)

لتقييم الأداء أهمية كبيرة في وظيفة تسيير الموارد البشرية حيث أنها وسيلة الأنسب لقياس مقدرة الأفراد، كما توجه الأفراد في المؤسسات ،تدريبهم، ترقيةهم، نقلهم و الاستفادة من خدماتهم هذا من جهة، و من جهة أخرى تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم و تدفعهم إلى تحسين أدائهم .

تمتد أهميته للرؤساء فهي ترتب آثاره الإيجابية على كفاءة الرؤساء والمشرفين وتنمي قدراتهم ،ويعد من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية .

لابد من دراسة الأداء و متابعته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ،ويعتبر الأداء كحجر أساس في تحقيق أهداف المنظمة لأنه يوجد عوامل تؤدي إلى انحرافه بعيدا عن تحقيق الأهداف المخطط لها.

ثالثا : طرق تقييم الأداء (جيبين، 2009، الصفحات 82-89)

هناك العديد من الطرق المؤدية إلى تقييم الأداء منها ما ظهر مع بداية الدراسات ومنها ما هو حديث

ويمكننا تلخيصها كما يلي :

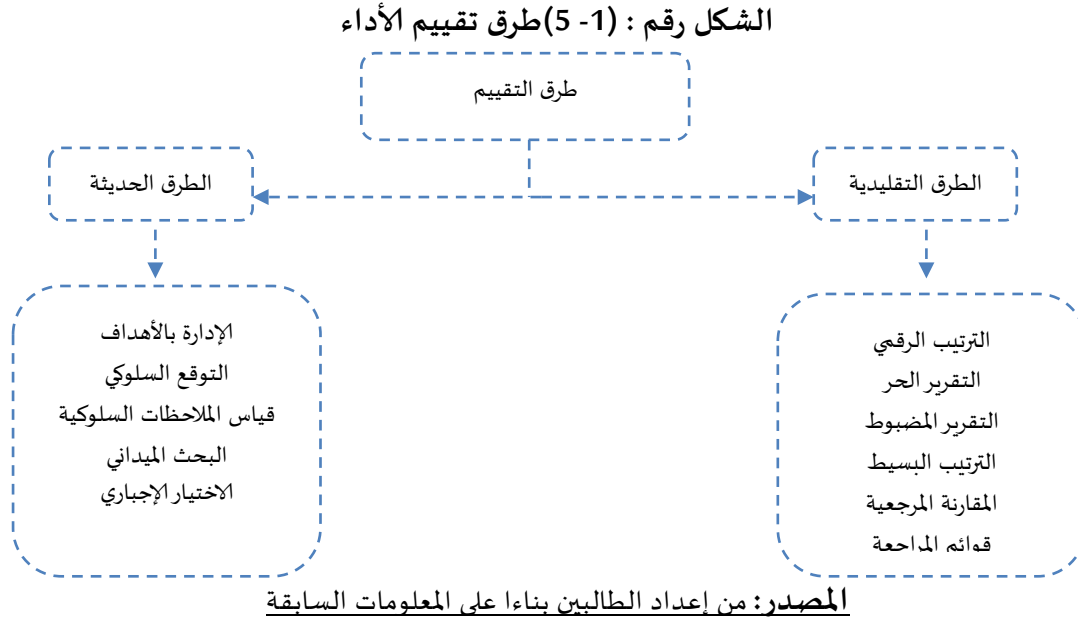
أ- الطرق التقليدية :

تشمل الترتيب الرقي ، التقرير الحر ، التقرير المضبوط ، الترتيب البسيط ، المقارنة المرجعية .

ب- الطرق الحديثة :

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

وتشمل الإدارة بالأهداف ، التوقع السلوكي ، البحث الميداني ، الاختيار الإجباري ، قياس الملاحظات السلوكية ونوجزها في الشكل الموالي :



الفرع الثالث: مشكلات تقييم الأداء

من المشاكل التي تقف وراء عملية تقييم الأداء هي : لدينا

أولاً : مشاكل فردية

وهي متعلقة بالأفراد أو الموظفين كالقدرات والمهارات والتركيبية الاجتماعية .

ثانياً : مشاكل متعلقة بالمؤسسة

مثل الواجبات والمهام الموكلة للأفراد ، الإمكانيات المادية ، التنظيم الاجتماعي الموارد .

ثالثاً : غموض الأهداف المرجوة من تقييم الأداء

غياب الموضوع يعتبر نتائج متناقضة بالنسبة إلى عملية سير تقييم الأداء ويسبب عرقلة مباشرة له مع أهداف المنشأة .

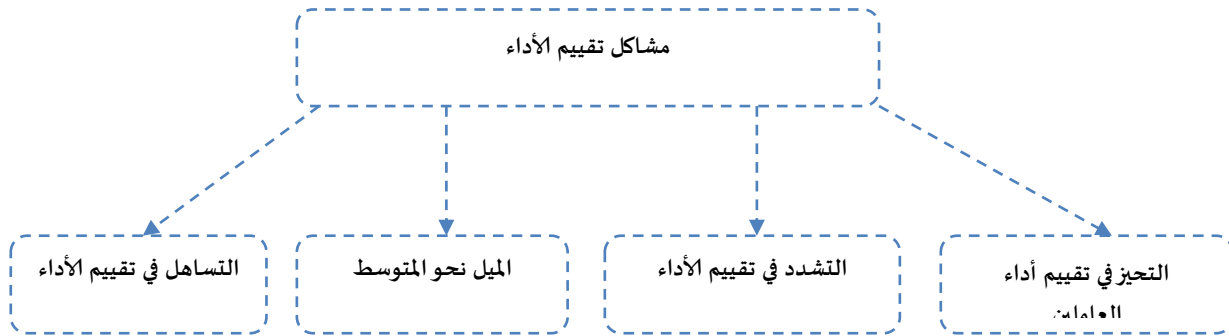
رابعاً : نقص المقومين للموضوعية والدقة في التقييم

وذلك بالتأثر بالعلاقات الشخصية والتساهل في بعض الأحيان وفرض المركزية.

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

(عبيوي، 2024، الصفحات 250-255)وهناك بعض من المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء وتم تصنيفها إلى أربعة أنواع وهي التحيز في أداء العاملين ، التشدد في تقييم الأداء، الميل نحو المتوسط، التساهل في تقييم الأداء، و يمكننا شرحها في الشكل التالي :

الشكل رقم : (1- 6) مشاكل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة

المطلب الخامس : العلاقة بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين

تسعى الدراسة في هذا المطلب لاستخراج العلاقة الموجودة بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين بالاعتماد على المعلومات السابق ذكرها وهي :

الفرع الأول : العلاقة بين النقل و الترقية و الإعلان الداخلي و تميز العاملين

يمكن تحديد العلاقة بين النقل ،الترقية ،الإعلان الداخلي و من جهة أخرى تميز العاملين انطلاقا من هذا الفرع .

أولا : النقل : فنقل العمال من منصب لآخر يوفر مكان مناسب له بالاعتماد على مؤهلاته .

ثانيا : الترقية : بما أن الترقية مصدر مهم للاستقطاب فان العامل عليه أن يزيد من مهاراته ومضاعفة مجهوداته لنيل فرص الترقية الوظيفية .

ثالثا : الإعلان الداخلي : يوفر الإعلان الداخلي وظائف شاغرة يتم الإعلان عنها داخل المنظمة ،وتقدم عدد من المرشحين وجذب المؤهلين وله دور كبير في المؤسسة خاصة في وقتنا الحالي حيث يستطيع الموظفين

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

التقديم للترشح ثم يجرى اختيار الشخص المطلوب ذو المهارات الجيدة والمواصفات المطلوبة واختيار أفضلهم .

الفرع الثاني: العلاقة بين الوظيفية والاستقطاب وعملية الاختيار

يمكن تحديد العلاقة انطلاقاً من عدة جوانب نذكر أهمها في: (خليفة، 2018، الصفحات 216-218)

أولاً: وصف وتحليل الوظيفة

حيث يتم التعرف على كيفية قياس الأداء الناجح للوظيفة ، وتشمل تقييم الأداء و كذلك البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد .

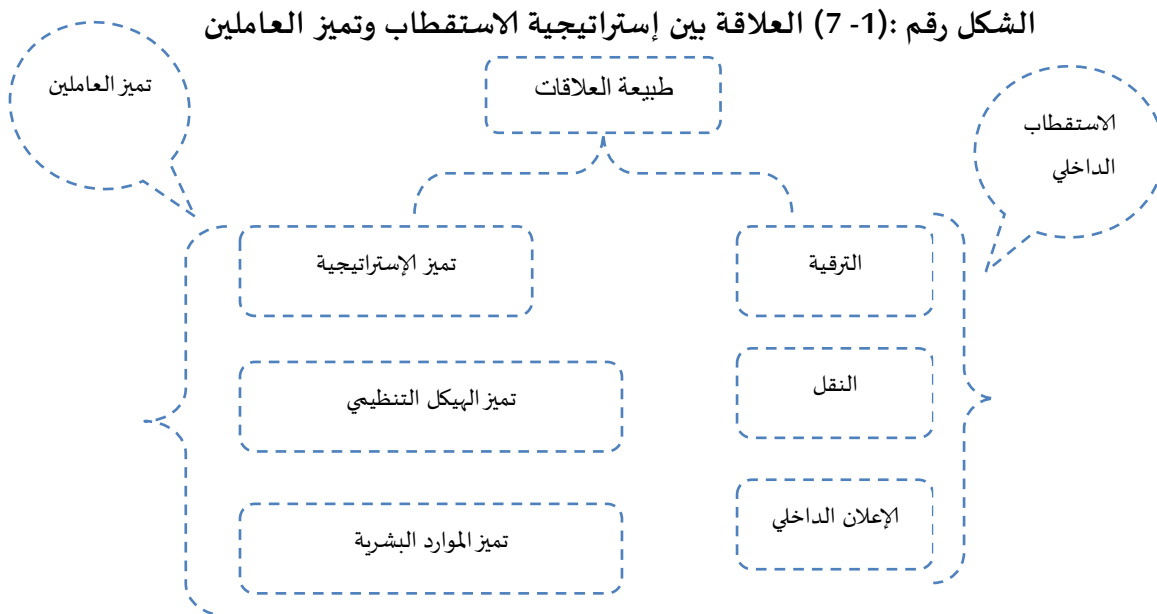
ثانياً: الاستقطاب

حيث وجدت علاقة إيجابية كبيرة إجراءات الاستقطاب و أرباح المنظمات ، فإدارة الموارد البشرية تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف الزيادة في الإنتاجية .

ثالثاً: عملية الاختيار

لها علاقة مباشرة بإنتاجية المورد البشري ، فاختيار العاملين والمدراء الجدد هي أهم عملية تقوم بها للحصول على أكفأ العناصر المتميزة .

يمكن أن نلخص العلاقة بالشكل الموالي :



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الجوانب المتعلقة بالمتغيرين

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

من خلال الشكل يمكن الاستنتاج بأن مخرجات الاستقطاب هي التي يبني على أساسها تميز العاملين مما يعني أنها عامل أساسي في عملية تقييمهم ، وهذا ما يتطلب ضرورة معرفة مدى تأثير استراتيجية الاستقطاب على تميز العاملين .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين

تتطرق الدراسة في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية .

المطلب الأول : الدراسات السابقة لإستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين باللغة العربية واللغة الأجنبية

تنوعت هذه الدراسات العربية و الأجنبية لموضوع إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين وتناولته من زوايا مختلفة ، وسيتطرق هذا المطلب إلى بعض هذه الدراسات العربية والأجنبية .

الفرع الأول:الدراسات باللغة العربية

✓ دراسة(ضيف و هوارى، 2020، الصفحات 349-365)لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة سنة 2018،والتي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة مصادر الاستقطاب في تحقيق أبعاد رأس المال البشري والمتمثلة في (المعرفة، الخبرة، المهارة، الإبداع و الابتكار) وتمثلت عينتها في استجواب موظفي البنك واستخدمت أداة إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة يعتمد على الترقية فقط كمصدر دخلي للاستقطاب ، في حين يتم الاستعانة بمكاتب التوظيف وطلبات العمل المباشرة كمصادر خارجية للاستقطاب .

✓ دراسة تطبيقية للمؤلفين(طلحة و مسكين، 2022، الصفحات 206-226)،على مستوى مستشفى احمد مدغري بسعيدة بعنوان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين ، والتي هدفت إلى محاولة معرفة درجة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وتمثلت عينتها في التنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة ، حيث أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد و هو إستراتيجية التوظيف الذي فسر ما نسبته 46% من التغير الحاصل في أداء العاملين ، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين و هما: إستراتيجية التوظيف و إستراتيجية التحفيز واستخدمت أداة توزيع استبيان على جميع العاملين بمختلف أسلاكهم الوظيفية يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي كان من أبرز نتائجها

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة .

✓ دراسة المؤلفين (خيار و قودة، 2022، الصفحات 43-54) ميدانية بمؤسسة سونطراك سنة 2021 بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري ، والتي هدفت إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري انطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين الأداء وتمثلت عينتها في عينة قصدية (عرضية) ، و التي كانت بتعداد (35) مفردة واستخدمت أداة المقابلة و كذا الملاحظة بالمشاركة للحصول على البيانات و المعلومات لجمع البيانات وفق المنهج لوصفي و الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تطويرها كميأ و كيفياً وكان من أبرز نتائجها أنها تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين- للرموز والإشارات تأثير إيجابي على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة.

✓ دراسة ميدانية باستخدام استمارات وجهت لعدة مؤسسات جزائرية سنة 2021 للمؤلفين ،(يوشو و سليبي، 2022، الصفحات 95-118) بعنوان استقطاب الموارد البشرية عبر موقع التواصل السوسيو مهني لينكدان ، والتي هدفت إلى تقصى الحقائق فيما يخص مدى استغلال التكنولوجيات الحديثة في عملية الاستقطاب، بناء على فرضية متبناة مفادها تدني نسبة استغلال موقع التواصل السوسيو مهني لينكدان في عملية استقطاب الموارد البشرية واستخدمت أداة SPSS لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها أن المؤسسة الجزائرية ما زلت في أشواطها الأولى فيما يخص اهتمامها بالمورد البشري كقوة أساسية في انتعاش المؤسسة الجزائرية ،أيضا من بين أهم التوصيات هو أن المورد البشري يعتبر من شروط الإقلاع المؤسسات الجزائرية بالتحديد ،التوظيف الصحيح و بصورة أدق الاستقطاب الفعال .

✓ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط للمؤلفين (مطابس و آسيا، 2022، الصفحات 117-136)، بعنوان أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين ، والتي هدفت إلى التعرف عن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات (إستراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية، إستراتيجية الاحتياطي التعبوي، إستراتيجية التصعيد، إستراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء) وأثرها في الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز واستخدمت أداة استبانة للدراسة وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات لجمع البيانات وخلصت الدراسة في أنه يوجد أثر لإستراتيجيتي فرق العمل والمشاركة الديمقراطية والاحتياطي التعبوي لإدارة الأزمات في الأداء عند مستوى معنوية .

✓ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –المسيلة سنة 2018 للمؤلف (ضيف د.، 2020، الصفحات 27-53)، بعنوان أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية ، والتي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية وتمثلت عينتها على (57)

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

مفردة واستخدمت أداة SPSS لتحليل البيانات إحصائيا لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة وكان من أبرز نتائجها هناك مستوى مقبول لأبعاد تمكين العاملين في بنك badr، بنك badr يتبنى التخطيط الاستراتيجي، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بأنه على المؤسسة المبحوثة تمكين العاملين فيها من التطلع على الغايات التي تستهدفها مؤسستهم والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة .

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات الأجنبية ، وسيتطرق هذا المطلب إلى بعض هذه الدراسات الأجنبية .

✓ دراسة (Sutanto & Kurniawan, 2016) بعنوان: The impact of polarization and retain staff and workinrelationships on the performance of the batik industryworkers هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما اذا كان هناك تأثير لكل من اجراءات الاستقطاب ،علاقات العمل على أداء العاملين ، الاحتفاظ بالعاملين ،شملت العينة على 375 موظف من قسم الانتاج في شركتي الغزل والنسيج في الباتيك واعتمد الباحثون على المنهج الكمي مع فحص العلاقات بين المتغيرات .
أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : أن الاستقطاب و الاحتفاظ بالموظفين لهما تأثير كبير على أداء الموظف و يؤثر التوظيف بشكل كبير على علاقات العمل من خلال استبقاء الموظف .

✓ دراسة (Larasati, 2023, pp. 154-164) بعنوان : Building Excellent Empoloyee Performance through Motivation ,Job Satisfaction , and Leadership هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الدافع والرضا الوظيفي والقيادة على أداء الموظف ، الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي التحليل الوصفي حيث تم أخذ عينات من الموظفين لاستخدامها في اختيار المستجيبين بشكل عشوائي ، بحيث بلغ عدد المستجيبين 100 مستجيب وأظهرت النتائج أن العوامل الثلاثة ، وهي الدافع ، والرضا الوظيفي والقيادة ،كان لها تأثير ايجابي وكبير على أداء الموظف . أي أنه كلما ارتفع مستوى التحفيز والرضا الوظيفي والقيادة ، ارتفع مستوى أداء العامل .

✓ دراسة (Handy & Cnaan , 2007, pp. 41-58) بعنوان : The Role of Social Anxiety in Volunteering

هدفت هذه الدراسة الى تأكيد أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في استقطاب واختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل في المنظمات في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، و كان من أبرز نتائجها هو أهمية دور المنظمة في

الفصل الأول : الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

استقطاب مواردها البشرية ، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بعملية انتقاء مواردها البشرية ، وتوفير برامج التأهيل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة ومنها الميزة التنافسية .

المطلب الثاني : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

في هذا المطلب تعرض الدراسة أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة نذكر منها :

- ✓ اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من الأفراد والعاملين واستجوابهم باستثناء دراسة خبار عبد العالي وقودة عزيز التي طبقت عينتها في عينة قصدية (عرضية) .
- ✓ استخدمت الدراسات السابقة أداة SPSS لجمع البيانات باستثناء دراسة خبار عبد العالي وقودة عزيز حيث استخدمت أداة المقابلة .
- ✓ وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتحليلي باستثناء دراسة خبار عبد العالي وقودة عزيز التي استخدمت المنهج الوصفي ودراسة بوشو علاء الدين وسليبي ساسية التي استخدمت منهج تقصي الحقائق
- ✓ اختلفت دراسة خبار عبد العالي وقودة عزيز عن بقية الدراسات في احتوائها على تصور مقترح .
- ✓ اختلفت دراسة المومني ياسر عيسى و المومني لبنى مصطفى عن بقية الدراسات في أنها تناولت مشكلة الدراسة عن جانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوى .
- ✓ اختلفت دراسة Sutanto و Kurniawan حيث تم اعتمد الباحثون على المنهج الكمي لفحص العلاقة بين المتغيرات .

المطلب الثالث : أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

في هذا المطلب تعرض الدراسة أوجه التشابه بين الدراسات السابقة نذكر منها :

- ✓ تشابهت هذه الدراسة مع اغلب الدراسات وذلك من حيث الهدف الرئيسي والمتمثل في التعرف على أثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين .
- ✓ كما تشابهت أيضا من حيث النتائج حيث أثبتت هذه الدراسات أثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين .
- ✓ إضافة إلى التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال اعتماد نموذج الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتماد الطرق الإحصائية الموجودة في برنامج SPSS V26 .

المطلب الرابع : الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي :

- ✓ اقتصرت هذه الدراسة على عينة واحدة فقط لضمان تشخيص الواقع بدقة .
- ✓ تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبيان والمقابلة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر .
- ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع أثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين وشمول عينتها لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي وتعدد أدواتها واستخدامها لمنهج الوصفي والتحليلي .
- ✓ استخدمت هذه الدراسة مدخل بحث : المدخل الكمي وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة .

خلاصة الفصل :

اعتمدنا في هذا الفصل على ماهية إستراتيجية الاستقطاب والذي يعتبر خطة أو نهج تتبعه المنظمة للبحث عن أشخاص جدد للانضمام إلى منظمة ، ويعد نشاط الاستقطاب (إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية) من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فيها، وان عملية الاستقطاب تمر بمصدرين مهمين الاستقطاب الداخلي(النقل ، الترقية ، الإعلان الداخلي)، والاستقطاب الخارجي (الجامعات والمعاهد ، المكاتب الخاصة بالتوظيف الحكومية أو الخاصة ، الوسائل الالكترونية) .

وعرفنا تقييم الأداء على أنه مجموعة من العمليات التي تتضمن قياس أداء العاملين، المدراء ، وفرق العمل ومقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع ، كذلك تجميع أداء العاملين أو مكافآتهم ، وتحسين خطط الأداء ، وان طرق تقييم الأداء هي الطرق التقليدية منها :الترتيب الرقمي، التقرير الحر، التقرير المضبوط، الترتيب البسيط. والطرق الحديثة :الإدارة بالأهداف التوقع السلوكي، قياس الملاحظات السلوكية ،البحث الميداني، الاختيار الإجباري .

كما قمنا بتحليل دراستنا والتوصل إلى أهم النتائج ،وقمنا بإجراء مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر

إستراتيجية الاستقطاب في

تميز العاملين

تمهيد :

في هذا الفصل سنحاول القيام بإسقاط كل ما جمعناه من معلومات في الفصل الأول ، وتطبيقها على أرض الواقع في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية إيليزي .

حيث سنقوم بالتعرف على تأثير إستراتيجية الاستقطاب على تميز العاملين وذلك بالتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني وكافة خطواتها في هذه الدراسة ، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة SPSS ومن ثم الدراسة المبينة سابقاً والمستمدة من النموذج النظري للدراسة والذي نحاول من خلاله معرفة وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتمثل في الترقية ، الإعلان الداخلي ، النقل باعتبارها أبعاد لإستراتيجية الاستقطاب والمتغير التابع المتمثل في تميز العاملين لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي .

المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة

في هذا المبحث سيتم تناول جانبين أساسيين وذلك وفقا للتالي :

✓ الجانب الأول : خصص للتعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة .

✓ الجانب الثاني : يتضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في المعالجة الإحصائية للدراسة .

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب الطريقة المتبعة في الدراسة والتي تتضمن التعريف بمجتمع الدراسة والعينات المختارة هذه ، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات .

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية على العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي ، و البالغ عددهم 115 عامل تم توظيفهم مباشرة .

أ- التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي :

الشركة الوطنية الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تتكون من ثلاث نواحي وتمثل في :

✓ SDC الوسط

✓ SDE الشرق

✓ SDO الغرب

✓ SDA الجزائر

حيث أن كل ناحية تضم عدد من المديريات الولائية و كل مديرية ولائية لها وكالات تجارية ، كمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية إيليزي لها وكالتين تجاريتين في كل من إن أميناس ، إيليزي ، بالإضافة الى نقاط البيع التي توجد في كل من الدبداب ، برج عمر إدريس ، و الهدف منها هو تقريب خدمات الوكالات التجارية من الزبون ولها أيضا قطاعين للغاز والكهرباء موزعة على الدوائر (الدبداب ، برج عمر إدريس) .

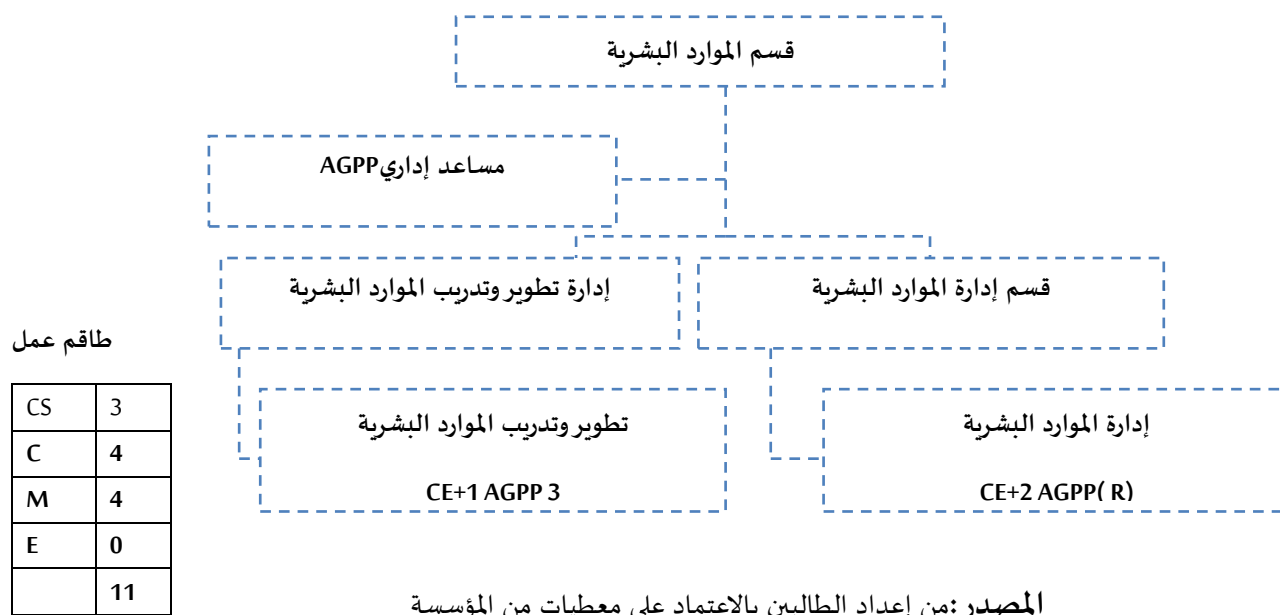
الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع والكهرباء لولاية إيليزي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات من المؤسسة

يتشكل الهيكل التنظيمي من ثلاث مستويات وهي : المستوى الأول يمثل مدير التوزيع الذي يعتبر المسؤول الأول في الشركة ،و المستوى الثاني يشمل المصالح الرئيسية وهي سكرتيرة إدارية ، خدمة قضائية ، موظف الاتصالات ، مهندس السلامة ، مساعد الأمن الداخلي أما المستوى الثالث يشمل مناطق الكهرباء و مناطق الغاز ، الوكالات التجارية و قسم الموارد البشرية ،شعبة المحاسبة المالية ، قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء والغاز ، خلية المراقبة والتفتيش، قسم التخطيط ، قسم الإدارة والأسواق ،قسم عمليات نظم المعلومات ، إدارة الشؤون العامة .

الشكل رقم (2-2): هيكل الموارد البشرية



تختص مصلحة الموارد البشرية في دراسة متطلبات الشركة حسب احتياجات مختلف مصالح الشركة ، وتستقبل احتياجات المصالح بالتنسيق مع المدير تحت إشرافه ، ثم تقوم المصلحة المعنية "الموارد البشرية" بإعداد عرض عمل بالشروط المطلوبة ويستقبل مكتب التشغيل الولائي الملفات على حدى وتقارنه بشروط معينة ، أما مصلحة التكوين والتطوير في مجالات الغازية والكهربائية إما عن طريق التكوين عن طريق الوسائل المتاحة أو بالدورات قصيرة المدى ، أو التكوين المهني المختص .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

ثانيا: عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة بأنها المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي للدراسة والتي يتم إجراء الدراسة عليها فعليا للتمكن من تصميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي الذي أخذت منه ، وفي دراستنا تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 69 مفردة من العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي وبلغ عدد العاملين في المؤسسة إلى : 115 عامل

والجدول رقم 1-1 أدناه يوضح حجم العينة التي تم اختيارها للدراسة إضافة إلى نسبتها من المجتمع الكلي الذي أخذت منه .

الجدول رقم (2-1) : عينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	نسبة العينة من العاملين
115	69 عامل	60%

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة ومصادر البيانات

سنحاول في هذا العنصر التعريف بمتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى عرض مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة .

أولا : التعريف بمتغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل : وهو متغير إستراتيجية الاستقطاب بأبعادها المستقلة وهي :

1- الترقية

2- الإعلان الداخلي

3- النقل

ب- المتغير التابع : ويتمثل في تميز العاملين .

1- مصادر البيانات : قمنا بالاستعانة بعدة مصادر منها المصادر الأولية والمصادر الثانوية وتمثل في :

1-1 المصادر الأولية : وتتعلق بالدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة وتمثل في :

✓ الاستبانة : حيث قمنا بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام

برنامج SPSS V26.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

2- المصادر الثانوية :وتتمثل المصادر الثانوية في : المراجع العربية والأجنبية والكتب ، وكذلك الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع .

الفرع الثالث : الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد على قسمين القسم الأول تم التطرق فيه إلى الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة للدراسة ، والقسم الثاني تم تعريف بالبرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائيا .

أولا : الأدوات المستخدمة في الدراسة

حيث يتم التعريف بالأداة التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة في هذا العنصر ، وكيفية إعدادها وما تحتويه من محاور .

أ- المقابلة : وذلك من خلال مقابلة رئيسة مصلحة التكوين والتطوير لأجل توضيح الغرض من الدراسة ، إضافة إلى طرح بعض الأسئلة المتعلقة بالموضوع .

ب- الاستبيان :تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، و اعتمدنا على دراسات سابقة تطرقت إلى موضوع إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين .

و تم إعداد أسئلة استمارة الاستبانة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المبحوثة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم توضيح كل رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد صياغة و تحديد أسئلة الاستبيان اعتمدنا في دراستنا على استبانة ورقية تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة حيث تم الإجابة عليها من طرف 78 فرد، فيما استبعدت منها إجابات غير صالحة للتحليل وذلك نظرا لعدم اكتمال الإجابات فيها وعددها 9 استمارات، فيكون العدد المقبول من الاستبانات هو 69 استمارة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(2-3): تصنيف الاستبانات

الاستبانات الموزعة		الاستبانات المسترجعة		الاستبانات المقبولة	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
80	100	78	97.5%	69	88.46%

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

ج- محاور الاستبيان :

اعتمدت الدراسة على ثلاث محاور رئيسية ضمن قسمين اثنين حسب ما يلي:

القسم الأول: و يشمل المتغيرات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: ويشمل محورين، المحور الأول خاص بإستراتيجية الاستقطاب بأبعادها الثلاثة (الترقية ، الإعلان الداخلي ، النقل) والمحور الثاني يتمثل في تميز العاملين .

ويمكن توضيح ذلك التقسيم حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2- 4): فقرات الاستبيان ومصادرها

الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الترقية	4	استبيان تقييم الأداء 360 درجة للموظفين : (Software engineers team, 2016) أسئلة مسح تقييم الأداء : (Vivek & Pullins, 2005)
الإعلان الداخلي	4	
النقل	5	
إستراتيجية الاستقطاب	13	المسوق العربي 2023 مركز البحوث و الدراسات متعدد التخصصات (عمير ، 2007)
تميز العاملين	9	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا : ثبات وصدق الاستبيان

يهدف التأكد من صدق الاستبانة، تم القيام بإجراء اختبار ألفا كرو نباخ (α) (CronbachAlpha)، والذي يشترط فيه أن تكون قيمة المعامل ألفا كرو نباخ محصورة ما بين (0) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة على وجود الثبات في الاستبيان هي القيمة 0.60 حسب (Ronin son et al, 1991)، ذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد (1) كلما زاد ثبات فقرات الاستبانة.

وفي الدراسة الحالية فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن قيمة المعامل ألفا كرو نباخ (α) للاستبانة ككل تساوي 0.857، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة. أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرو نباخ. فالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم 2-3 إلى نتائج معامل صدق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

الاستبيان حيث يظهر أن قيمته تساوي 0.925، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

جدول رقم (2-5): ثبات وصدق أداة الدراسة

عدد الأسئلة	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
22	0.857	0.925

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الرابع : البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة في:

أولاً: البرامج المستخدمة في الدراسة

يهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V26 في تفريغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعني الأساليب الإحصائية الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

أ- معامل ألفا كرونباخ : يعرف بمعامل الثبات وتم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة .
ب- التكرارات والنسب المئوية : وهي الجداول التكرارية وتم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة .

ج- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : وتستخدم من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان .

د- معامل الارتباط بيرسون : وذلك بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .

هـ- نموذج الانحدار الخطي البسيط

و- نموذج الانحدار الخطي المتعدد : يقوم هذا النموذج بدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة .

ي- تحليل ANOVA

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

قسمنا هذا الإطار إلى قسمين هامين:

✓ القسم الأول: تم فيه التطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

✓ القسم الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

يحتوي هذا الجانب على عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في التحليل الوصفي للبيانات الشخصية، أما العنصر الثاني فيمثل التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة مع تفسير نتائجها.

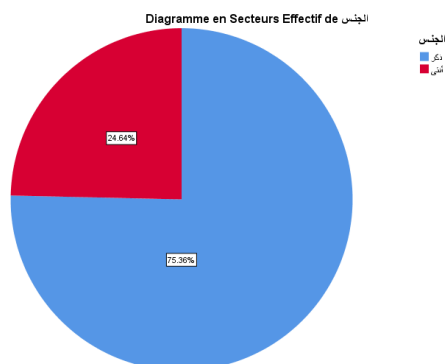
جدول رقم (2-6): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الجنس)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	75.4
	أنثى	17	24.6
	المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول المبين أعلاه الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الخبرة المهنية ، حيث نلاحظ في متغير الجنس أن نسبة الذكور بلغت 75.4% من مجمل أفراد العينة وبتكرار 52، أما نسبة الإناث قدرت ب 24.6% وبتعداد 17 عاملة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الجنس)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

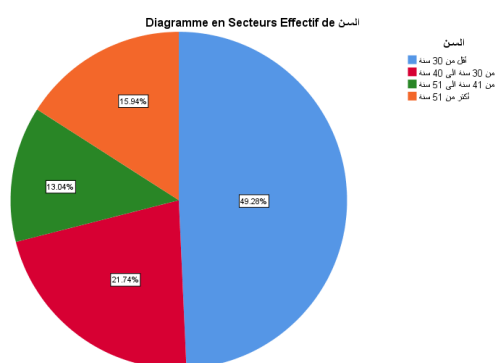
جدول رقم (2-7): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (السن)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	34	49.3
	من 30 سنة إلى 40 سنة	15	21.7
	من 41 سنة إلى 51 سنة	9	13.0
	أكثر من 51 سنة	11	15.9
	المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من خلال السن يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة حيث أن فئة العاملين الأقل من 30 سنة نسبتها بلغت 49.3% بتكرار 34 و الفئة من 30 إلى 40 سنة نسبتها 21.7% بتكرار 15 ثم تليها مباشرة فئة العمال التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 51 سنة فأكثر حيث أن فئة العاملين من 41 إلى 51 سنة قدرت نسبتها ب 13% بتكرار 9 أما الفئة الأكثر من 51 سنة قدرت نسبتها 15.9% بتكرار 11 أي أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4) : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (السن)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

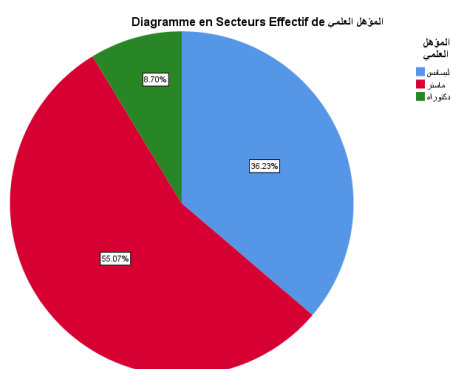
جدول رقم (2- 8): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ليسانس	25	36.2
	ماستر	38	55.1
	دكتوراه	6	8.7
	المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما من ناحية المؤهل العلمي نلاحظ أن نسبة مستوى الماستر بلغت نسبتها 55.1% من مجمل أفراد العينة وبتكرار 38 فرد ثم يليها مستوى الليسانس بنسبة 36.2% وبتكرار 25 ثم يليه مستوى الدكتوراه بنسبة 8.7% وبتكرار 6 وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2- 5): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

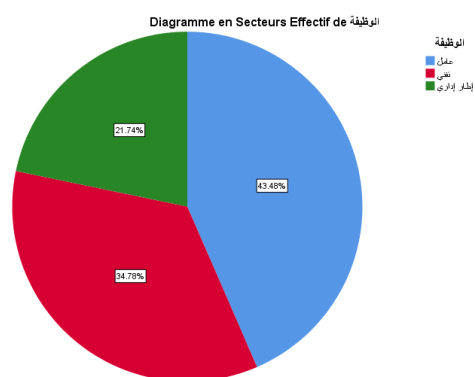
جدول رقم (2- 9): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الوظيفة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	عامل	30	43.5
	تقني	24	34.8
	إطار إداري	15	21.7
	المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من حيث الوظيفة التي يشغلها العمال في هذه المؤسسة، فقد كانت نسبة العامل المستجوبة في العينة 43.5% بتكرار 30 عامل و يليه مستوى التقني بنسبة 34.8% بتكرار 24 تفني ثم في الأخير مستوى إطار إداري بنسبة 21.7% وبتكرار 15 وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2- 6): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الوظيفة)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

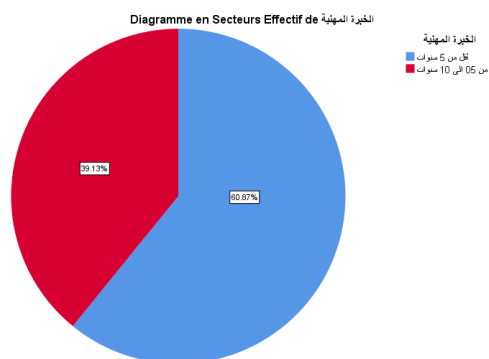
جدول رقم (2-10): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الخبرة المهنية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	42	60.9
	من 5 إلى 10 سنوات	27	39.1
	المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما بالنسبة للخبرة المهنية للعمال كان ما نسبته 60.9% من العمال من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و ذلك بتكرار 42 عامل ثم تليه فئة العمال ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 39.1% بتكرار 27 وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الخبرة المهنية)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

الفرع الأول : تحليل عبارات المحور الأول (استراتيجية الاستقطاب)

أولا : الترقية

جدول رقم (2-11): التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة (الترقية)

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعتبر الترقية أحد أهدافك الوظيفية	1	4.20	1.037	موافق بشدة
2	يوجد نظام واضح للترقية في المؤسسة	2	4.18	1.018	موافق
3	تعتبر الترقية عامل تحفيزي في المؤسسة	3	4.01	1.064	موافق
4	توفر الترقية فرصة لاكتساب مهارات جديدة	4	3.79	1.078	موافق
	المجموع		4.05	0.767	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و كذا درجة التحقق لكل عبارة من عبارات المتغير المستقل و التابع، إضافة إلى المتوسط و الانحراف العام وقد قدر المتوسط العام لبعد الترقية ب 4.05 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكرث الخماسي مع انحراف معياري يقدر ب 0.767 وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.79 كأقل قيمة و 4.20 كأكبر قيمة.

ثانيا : الإعلان الداخلي

جدول رقم (2-12): التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة (الإعلان الداخلي)

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يوفر الإعلان فرص للتدريب	2	3.95	1.103	موافق
2	يساعد الإعلان الداخلي على تعزيز التعاون بين الموظفين	3	3.95	1.103	موافق
3	يساعد الإعلان الوظيفي في وقتنا الحالي على جذب المؤهلين	4	3.85	1.179	موافق
4	يقوم الإعلان بنشر الوظائف عبر تكنولوجيا الاتصال	1	4.01	1.021	موافق
	المجموع		3.94	0.809	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

يهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و كذا درجة التحقق لكل عبارة من عبارات المتغير المستقل و التابع إضافة إلى المتوسط والانحراف العام لكل بعد و قد قدر المتوسط العام لبعء الإعلان الداخلي ب 3.94 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارث الخماسي مع انحراف معياري يقدر ب 0.809 وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.85 كأقل قيمة و 4.01 كأكبر قيمة.

ثالثا : النقل

جدول رقم (2-13): التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة (النقل)

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتلائم النقل بين المناصب مع الرغبات الشخصية للعامل	1	4.31	0.865	موافق بشدة
2	يتم الاهتمام في مؤسستك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3	4.21	0.952	موافق بشدة
3	يتسبب السلوك السليبي للعاملين في النقل بين الوظائف	4	4.21	0.952	موافق بشدة
4	يمكن نقل العامل من وحدة إدارية إلى أخرى داخل نفس الإدارة	5	4.11	1.050	موافق
5	يؤدي تغيب العامل عن العمل إلى دخول عامل آخر مكانه	2	4.30	0.944	موافق بشدة
	المجموع		4.23	0.64	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و كذا درجة التحقق لكل عبارة من عبارات المتغير المستقل و التابع إضافة إلى المتوسط والانحراف العام لكل بعد و قد قدر المتوسط العام النقل ب 4.23 وهي قيمة مرتفعة جدا حسب سلم ليكارث الخماسي مع انحراف معياري يقدر ب 0.64 وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة بشدة على هذا البعد وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 4.11 كأقل قيمة و 4.31 كأكبر قيمة ، و من خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن أبعاد إستراتيجية الاستقطاب جاءت بدرجات بين مرتفعة و مرتفعة جدا وهو ما يدل على تبني مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية إيليزي لأبعاد إستراتيجية الاستقطاب حسب إجابات أفراد العينة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

الفرع الثاني : تحليل عبارات المحور الثاني (تميز العاملين)

جدول رقم(2- 14): تحليل عبارات محور تميز العاملين

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تبقي الموارد البشرية العاملين على اطلاع دائم بالتغيرات في المؤسسة	7	4.05	0.983	موافق
2	يتم رفع معنويات العامل ومتطلباته	9	3.98	1.007	موافق
3	تنسيق نشاطات العاملين يجعلهم يستمرون في العمل	4	4.13	0.922	موافق
4	يؤدي حماس العاملين في المنظمة إلى تحقيق أهدافها	5	4.07	0.928	موافق
5	تعزيز التعاون بين العاملين يمكنهم من تلبية متطلباتهم	8	4.01	0.915	موافق
6	تساعد المنظمة على مواجهة التحديات	3	4.13	0.968	موافق
7	تساهم المؤسسة على التسيير الحسن والفعال للمورد البشري	2	4.17	0.954	موافق
8	تساعد المؤسسة على التخفيف من ضغوط العمل	6	4.05	0.998	موافق
9	يعمل المورد البشري على رفع الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسة	1	4.21	0.952	موافق بشدة
	المجموع		4.09	0.633	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

أما بعد تميز العاملين لدى مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز، وكما هو مبين في الجدول أعلاه فقد قدر المتوسط العام ب 4.09 كما قدر الانحراف المعياري ب 0.633 في حين تراوحت المتوسطات للعبارات بين 3.98 كأقل قيمة و 4.21 كأكبر قيمة وهو ما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتميز العاملين و أدائهم و التسيير الفعال للمورد البشري وهذا ما تعبر عنه الفقرة السابعة و التاسعة.

ومن خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن مستوى تميز العاملين للمديرية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة وهذا حسب إجابات أفراد العينة.

أولاً : اختبار علاقة الارتباط

يهدف التحقق من علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم اعتماد اختبار بيرسون وقد جاءت النتائج حسب ما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

جدول رقم (2- 15): معامل الارتباط بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين

البيانات		إستراتيجية الاستقطاب	تميز العاملين
إستراتيجية الاستقطاب	معامل الارتباط بيرسون		0.579**
	المعنوية	1	0.000
	حجم العينة		69
تميز العاملين	معامل الارتباط بيرسون	0.579**	
	المعنوية	0.000	1
	حجم العينة	69	
**دال إحصائيا عند مستوى 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا خلال الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين وقد قدر هذا الارتباط بـ 0.579 أي 57.9% وهو معامل ارتباط قوي دال عند مستوى 0.01 ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة يتجهون إلى تأكيد وجود علاقة طردية بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين فكلما كانت هناك زيادة في إستراتيجية الاستقطاب إلا وكان معها زيادة وتطوير في أداء العاملين بالمؤسسة .

جدول رقم (2- 16): معاملات الارتباط لمتغيرات إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين

المتغيرات	تميز العاملين	مستوى الدلالة الإحصائية
الترقية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
	0.240*	0.047
الإعلان الداخلي	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
	0.368**	0.002
النقل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
	0.600**	0.000
**ارتباط عند مستوى معنوية قدره %		
1		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط عناصر استراتيجية الاستقطاب و تميز العاملين كانت جميعها موجبة والتي تتراوح بين (0.240 و 0.600) ويدل على وجود ارتباط موجب بين متغيرات الدراسة وذلك ما تؤكد قيم مستوى الدلالة التي بلغ أقصاها (0.047) أي مستوى دلالة اقل من ($\alpha=0.05$) مما يعني وجود ارتباط موجب و ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات .

ثانيا : اختبار الأثر

أ- تحليل الانحدار البسيط:

1-1- تحليل الانحدار البسيط بين استراتيجية الاستقطاب و تميز العاملين:

يهدف معرفة أثر استراتيجية الاستقطاب بمختلف أبعاده في تطوير أداء العاملين تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2- 17) : نتائج تحليل الانحدار البسيط بين استراتيجية الاستقطاب و تميز العاملين

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	B	
0.023	2.325	-	0.505	1.175	الثابت
0.000	5.820	0.579	0.123	0.714	إستراتيجية الاستقطاب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ما يبينه الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وهو ما يعني وجود أثر موجب لإستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كانت معنوية الثابت 0.023 و المتغير المستقل 0.000 ولمعرفة مدى هذا الأثر نعرض الجدول التالي الذي يلخص لنا هذا النموذج:

جدول رقم (2- 18): نموذج الانحدار البسيط

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.579	0.336	0.326	0.52022

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال نموذج الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 حيث قدر معامل التحديد ب 0.336 وهو ما يعني أن إستراتيجية الاستقطاب تؤثر في تميز العاملين للمؤسسة محل الدراسة بنسبة 33.6% بينما تفسر البقية التغيرات بسبب عوامل أخرى.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

2-1- تحليل الانحدار البسيط بين الترقية و تميز العاملين :

يهدف معرفة أثر بعد الترقية على تميز العاملين تم الاعتماد على الانحدار البسيط وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم(2-19):تحليل الانحدار البسيط بين الترقية و تميز العاملين

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	B	
0.000	8.159	-	0.404	3.292	الثابت
0.047	2.020	0.240	0.098	0.198	الترقية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ما يبينه الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وهو ما يعني وجود أثر موجب للترقية في تميز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كانت معنوية الثابت 0.000 و المتغير المستقل 0.047 .

ب- تحليل نموذج الارتباط المتعدد: (استراتيجية الاستقطاب و تميز العاملين)

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد و الذي تم عرض جميع نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (2-20): معامل الارتباط المتعدد ،معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.683	0.467	0.442

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الترقية، الإعلان الداخلي، النقل حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.683 . كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 46.7% من المتغير التابع و الباقي يعود لمتغيرات أخرى تؤثر هي الأخرى على تميز العاملين لم يتم إدراجها في النموذج، أما قيمة معامل التحديد المعدل بلغت قيمته 44.2% .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين

جدول رقم (2- 21): جدول تحليل التباين (ANOVA) لاستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة F	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
الانحدار	12.742	3	4.247	18.964	0.000	دال إحصائيا
البواقي	14.558	65	0.224			
الكلي	27.299	68				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه و نتائج اختبار فيشر أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% وبالتالي فإن النموذج ذو دلالة معنوية.

جدول رقم(2- 22): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت المحسوبة T	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري				
الحد الثابت	0.713	0.478		1.491	0.141	غير دال إحصائيا
الترقية	- 0.009	0.087	- 0.011	- 0.104	0.918	غير دال إحصائيا
الإعلان الداخلي	0.260	0.081	0.333	3.197	0.002	دال إحصائيا
النقل	0.564	0.089	0.578	6.310	0.000	دال إحصائيا

المتغير التابع: تميز العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

- وجود أثر سالب للترقية في تميز العاملين حيث بلغت قيمة هذا المعامل -0.009 وهو غير دال إحصائيا بالاعتماد على قيمة Sig 0.918 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5% .
- وجود أثر موجب للإعلان الداخلي في تميز العاملين حيث بلغت قيمة المعامل 0.260 وهو ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0.02 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5% وهذا مفاده أنه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للإعلان الداخلي في تميز العاملين .

- وجود أثر موجب للنقل حيث بلغت قيمة المعامل 0.564 وهو ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5% .
- كما أنه تجدر الإشارة إلى أنه بلغت قيمة الحد الثابت في النموذج 0.713 وهو غير دال إحصائيا حيث أن قيمة Sig تساوي 0.141 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية .

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى الجانب التطبيقي من الدراسة ، وذلك من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى أهدافها ، وذلك من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها واختبار نموذج وفرضيات الدراسة اعتمادا على نتائج الانحدار الخطي البسيط في برنامج SPSS V 26 ، وكان ذلك من خلال قسمين حيث تعلق القسم الأول بالطريقة المستعملة في الدراسة ، والقسم الثاني تعلق بعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

الخاتمة

تعتمد المؤسسة على العديد من الطرق والأساليب لتطوير أداء العاملين ومن بينها إستراتيجية الاستقطاب التي تعني تحديد المصادر التي يتم الاعتماد عليها لجذب أشخاص مؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية إيليزي وذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة اضافة الى إجراء مقابلة شخصية مع رئيسة مصلحة التكوين والتطوير لطرح بعض الأسئلة المتعلقة بالمؤسسة ، بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V26 بتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية ونذكر منها : الإحصاء الوصفي ، الانحدار البسيط ، والانحدار المتعدد وغيرها ، وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي لخصت كما يلي :

- ✓ من خلال نتائج الإحصاء الوصفي تبين مدى تبني شركة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة إيليزي لأبعاد إستراتيجية الاستقطاب (الترقية ، الإعلان الداخلي ، النقل) حيث جاءت بين مستوى مرتفع ومرتفع جدا .
- ✓ كما توصلت النتائج أيضا إلى أن تميز أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة يعرف مستوى مرتفع .
- ✓ أثبتت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إستراتيجية الاستقطاب مجتمعة وتميز العاملين ، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب : 57.9% وهي علاقة ارتباط قوية .
- ✓ وجود علاقة ارتباط بين الترقية وتميز العاملين حيث قدر معامل ارتباط بيرسون ب : 24% وهي علاقة ارتباط قريبة من المتوسط .
- ✓ وجود علاقة ارتباط بين الإعلان الداخلي وتميز العاملين حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب : 36.8% وهي علاقة ارتباط قريبة من المتوسط .
- ✓ وجود علاقة ارتباط بين النقل وتميز العاملين حيث قدر معامل ارتباط بيرسون ب : 60% وهي علاقة ارتباط موجبة .
- ✓ كما أثبت تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية الاستقطاب مجتمعة في تميز العاملين حيث قدر معامل التحديد ب : 33.6% وهو ما يعني أن أبعاد إستراتيجية الاستقطاب مجتمعة تؤثر في تميز أداء العاملين مانسبته 33.6 % .
- ✓ يوجد أثر للترقية في تميز العاملين حيث أظهر نموذج الانحدار البسيط أن معنوية الثابت قدرت ب 0.000 والمتغير المستقل ب 0.047 .
- ✓ يوجد أثر للإعلان الداخلي في تميز العاملين حيث أظهر نموذج الانحدار البسيط أن معنوية الثابت قدرت ب 0.000 ، والمتغير المستقل ب 0.002 . (أنظر الملحق 04)

- ✓ يوجد أثر للنقل في تميز العاملين حيث أظهر نموذج الانحدار البسيط أن معنوية الثابت قدرت ب 0.000 والمتغير المستقل ب 0.000. (أنظر الملحق 06)
- ✓ أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن المتغيران النقل والإعلان الداخلي هما الوحيدان اللذان يحققان الدلالة المعنوية أي هما الوحيدان اللذان لهما أثر ذو دلالة معنوية في تميز العاملين بخلاف الترقية ، و قد بلغت قيمة معامل النقل ب : 56.4% والإعلان الداخلي ب : 26% .

مقترحات الدراسة :

- من خلال دراستنا وصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات نوجهها إلى المسؤولين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة إيليزي:
- ✓ تبين مبدأ العدالة في توزيع العمل وفرص الترقية بين العمال .
- ✓ دراسة آلية تطبيق إستراتيجية الاستقطاب في كل مؤسسة وماهي الأبعاد الأكثر تأثيرا في كل مؤسسة حسب طبيعة عملها .
- ✓ الاهتمام بأبعاد إستراتيجية الاستقطاب مجتمعة (النقل ، الإعلان الداخلي ، النقل) من قبل المؤسسة من أجل تحقيق تميز أداء العاملين .
- ✓ توسيع استخدام الإعلان الالكتروني للمؤسسة حتى تتماشى مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي .
- ✓ على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة إيليزي توضيح أنظمة الترقية لعمال المؤسسة .
- ✓ ضرورة وضع نظام تقييم معلن وإيضاحه لجميع العمال لتحفيزهم أكثر .

أفاق الدراسة :

- من خلال دراستنا يمكننا تحديد النقاط التي يمكن أن تشكل أفاق لدراسات مستقبلية نذكر منها :
- ✓ إستراتيجية الاستقطاب ودورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية .
- ✓ دور الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين .
- ✓ تأثير إستراتيجية الاستقطاب في تطوير الميزة التنافسية داخل المؤسسة .
- ✓ دور الاستقطاب الخارجي في أداء العاملين .
- ✓ تعزيز ثقافة المشاركة داخل المؤسسة .
- ✓ تطوير الموارد البشرية والقيادات التنظيمية .
- ✓ بناء ثقافة منظومية تشجع على النمو والازدهار الداخلي .

قائمة المراجع

أولاً-المراجع باللغة العربية :

قائمة المراجع باللغة العربية :

أ-الكتب :

✓ حسين جبر حمود كاظم. (2019). التنظيم القانوني لتقييم أداء الموظفين،دراسة مقارنة. جامعة بابل - كلية القانون.

✓ منير عبوي. (11 3، 2024). مشاكل تقييم أداء العاملين ومواصفات أداة التقييم واختبارات الأداء وسجلاته.

2-1-البحوث الجامعية :

أ-أطروحات الدكتوراه :

✓ أحلام غربال. (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت-رسالة دكتوراه (غير منشورة) -سكرة. جمورة، بسكرة، جامعة محمد خيضر.

✓ عبد الوهاب محمد جبين. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف-رسالة دكتوراه (غير منشورة). الجمهورية العربية السورية، جامعة سانت كليمنتس العالمية.

✓ محمد خليفة. (2018). استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين-رسالة دكتوراه (غير منشورة). الأغواط، جامعة الجزائر 3.

ب-رسائل الماجستير :

✓ أحمد الصغير ريغة. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة قسنطينة.

✓ مراد بلخيري. (2006). إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاناعية بين النظرية التطبيق-رسالة دكتوراه (غير منشورة). بسكرة، جامعة محمد خيضر.

ج-المقالات والمنشورات :

✓ أحمد ضيف، وفاطمة هوارى. (08 جوان، 2020). المفاضلة بين مصادر إستقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري. مجلة آفاق للعلوم، العدد 3(المجلد 5)، الصفحات 349-365.

✓ أحمد كردي. (17 10، 2015). كنانة أون لاين. مفهوم الأداء الوظيفي. مصر، كلية التجارة جامعة الأزهر. تاريخ الاسترداد 24 05، 2024

✓ آمال مطابس، وأحمد بن آسيا. (18 جانفي، 2022). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الافراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط). مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 1(المجلد 13)، الصفحات 117-136.

- ✓ بدرين أحمد بن علي العمري. (2020). استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي (العدد 15)، الصفحات 341-363.
- ✓ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر. (4، 2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (العدد 46)، الصفحات 27-03.
- ✓ حسن آل عمير. (2007). مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات. صحيفة سبق الإلكترونية.
- ✓ خالد عبد الرحيم (2000). إدارة الموارد البشرية. الأكاديمية العربية الدولية ، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
- ✓ دنيا ضيف. (30 ديسمبر، 2020). أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المسيلة. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 4(المجلد 7)، الصفحات 27-53.
- ✓ عبد العالي خبار، وعزيز قودة. (31 ديسمبر، 2022). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 4(المجلد 14)، الصفحات 43-54.
- ✓ عبد الفتاح الثلجة. (13، 10، 2016). المرجع الإلكتروني للمعلوماتية. أهداف استقطاب الموارد البشرية.
- ✓ علاء الدين بوشو، و ساسية سليبي. (12 جوان، 2022). استقطاب الموارد البشرية عبر موقع التواصل السوسيو مهني لينكدإن. مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 2(المجلد 17)، الصفحات 95-118.
- ✓ مختار طلحة، و الحاج مسكين. (15 ديسمبر، 2022). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد 1(المجلد 7)، الصفحات 206-226.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية :

1-قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

أ-المجلات :

- ✓ Al-Moumani, Y., & Al-Mouman, L. M. (2023, March 31). The impact of strategic intelligence on the performance of employees in Jordanian telecommunications companies. Journal of Advanced Economic Research, Volume 8(Issue 1), pp. 142-165.
- ✓ Chemutai1, K. A., Ngugi, K., & Romanus, O. (2019, January - March). THE EFFECTS OF TALENT ATTRACTION. International Journal of Social Science and Humanities Research , Issue 1, pp. 650-663.
- ✓ Desai, A. K., & Desai, C. D. (2018, March). A Study of Strategies, Changes and Difficulties to. International Journal of Creative Research Thoughts IJCRT, Issue 01(Volume 6), pp. 18-24.
- ✓ Ilic, B., Krušković, T., & Anđelić, S. (2023, December). ATTRACTING AND RETAINING EMPLOYEES AS A RESULT OF EFFECTIVE EMPLOYER BRAND MANAGEMENT. International Journal for Quality, pp. 1195–1206.
- ✓ Larasati, H. (2023). BUILDING EXCELLENT EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION, JOB SATISFACTION, AND LEADERSHIP. PRODUKTIF:JURNAL KEPEGAWAIAN DAN ORGANISASI, 2(2), 154-164.
- ✓ SHIKONGO, J. N. (November 2011). STAFF ATTRACTION AND RETENTION, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree. NAMIBIAN.
- ✓ Sutanto, M. E., & Kurniawan, M. (2016). Recruitment affects employee retention. International Journal of Business and Society, No 2(Volum 17).
- ✓ Zhang, Y., Gan, J., Li, L., & Wu, Y. (2023, February). Strategies for reducing polarization in social networks. Journals & Books, pp. 01-15.
- ✓ Handy, F., & Cnaan , R. (2007). The Role of social Anxiety in Volunteering (Vol. Vol 18). Pennsylvannia, University.
- ✓ Software engineers team. (2016). Porsline OÜ, Ahtri 12, Tallinn, Estonia. (Private sector) Consulté le 2024, sur PorsLine: <https://porsline.com/ar/>
- ✓ Vivek, B., & Pullins, A. (2005). A company built with hustle, dreams and a lot of ideas. Consulté le May 23, 2024.

ب-المواقع الالكترونية :

- ✓ <https://sabq.org> تاريخ الاطلاع يوم 2024/05/23 على الساعة 11:00.
- ✓ <https://www.questionpro.com> تاريخ الاطلاع يوم 2024/05/23 على الساعة 12:00.
- ✓ <https://library.alkafeel.net/dic> تاريخ الاطلاع يوم 2024/05/23 على الساعة 19:30.
- ✓ <https://kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/785131> تاريخ الاطلاع يوم 2024/05/24 على الساعة 16:43.

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان



المركز الجامعي الشيخ أمود بن مختار - إيليزي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المنجزة بعنوان : أثر إستراتيجية الاستقطاب في

تميز العاملين – دراسة عينة من العاملين وذلك لضمان الحصول على شهادة الماستر في

تخصص إدارة الأعمال بالمركز الجامعي إيليزي .

نحن نطلب منكم مساعدتنا في ملئ هذه الاستبانة وسنتعامل معها بسرية تامة وستكون

أمانة علمية لنا وموضع ثقة .

تقبلوا منا تحياتنا الخالصة وتعاونكم معنا .
بوعمامة إدريس- دحماني عبد الوهاب

المحور الأول: المعلومات الشخصية قم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس : ذكر: ☐ أنثى : ☐

2- السن : أقل من 30 سنة ☐

☐ من 30 سنة إلى 40

☐ من 41 سنة إلى 51 سنة

☐ أكثر من 51 سنة

3- المؤهل العلمي : ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

5- الوظيفة : عامل ☐ إطار إداري ☐ تقني ☐

6- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐

المحور الثاني: المتغير المستقل إستراتيجية الاستقطاب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : الترقية						
1	تعتبر الترقية أحد أهدافك الوظيفية					
2	يوجد نظام واضح للترقية في المؤسسة					
3	تعتبر الترقية عامل تحفيزي في المؤسسة					
4	توفر الترقية فرصة لاكتساب مهارات جديدة					
البعد الثاني :الإعلان الداخلي						
5	يوفر الإعلان فرص للتدريب					
6	يساعد الإعلان الداخلي على تعزيز التعاون بين الموظفين					
7	يساعد الإعلان الوظيفي في وقتنا الحالي على جذب المؤهلين					
8	يقوم الإعلان بنشر الوظائف عبر تكنولوجيات الاتصال					
البعد الثالث : النقل						
9	يتلائم النقل بين المناصب مع الرغبات الشخصية للعامل					
10	يتم الاهتمام في مؤسستك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
11	يتسبب السلوك السلبي للعاملين في النقل بين الوظائف					
12	يمكن نقل العامل من وحدة إدارية إلى أخرى داخل نفس الإدارة					
13	يؤدي تغيب العامل عن العمل إلى دخول عامل آخر مكانه					

المحور الثالث: المتغير التابع تميز العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : تميز الموارد البشرية						
1	تبقى الموارد البشرية العاملين على اطلاع دائم بالتغيرات في المؤسسة					
2	يتم رفع معنويات العامل ومتطلباته					
3	تنسيق نشاطات العاملين يجعلهم يستمرون في العمل					
4	يؤدي حماس العاملين في المنظمة إلى تحقيق أهدافها					
5	تعزز التعاون بين العاملين يمكنهم من تلبية متطلباتهم					
6	تساعد المنظمة على مواجهة التحديات					
7	تساهم المؤسسة على التسيير الحسن والفعال للمورد البشري					
8	تساعد المؤسسة على التخفيف من ضغوط العمل					
9	يعمل المورد البشري على رفع الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسة					

الملحق رقم 02 : المقابلة الشخصية

من خلال مقابلتنا الشخصية للسيدة :بوشيخي نعيمة رئيسة مصلحة التكوين والتطوير قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة أهمها :

السؤال الأول	كيف تتم عملية الترقية داخل المؤسسة ؟
جواب 1	تتم عملية الترقية داخل المؤسسة عن طريق مراقبة العمال في سلوكياتهم وانضباطهم .
السؤال الثاني	هل تعتمد المؤسسة على الإعلان الداخلي في عملية الاستقطاب ؟
جواب 2	تعتمد على الترقيات والإعلانات وذلك لمساعدة الأشخاص الموظفين والمؤهلين وتحديد وظائفهم .
السؤال الثالث	كيف يتم تقييم الأداء ؟
جواب 3	عن طريق التقييم الذاتي للعامل من خلال مراعاة معايير التقييم أو من خلال النظر الى أفكاره .
السؤال الرابع	ما هي طرق الاستقطاب التي تعتمد عليها المؤسسة ؟
جواب 4	بعقد عمل غير محدد المدة .
السؤال الخامس	ما هو القرار المعتمد في التوظيف داخل المؤسسة ؟
جواب 5	القرار مركزي وهي في يد الإدارة العليا وهي المنفردة في جميع الاختصاصات .

الملحق رقم 03 : تحليل التباين بين الترقية وتميز العاملين

ANOVA ^a							
Sig.		F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle	
.047 ^b		4.079	1.567	1	1.567	Régression	1
			.384	67	25.733	de Student	
				68	27.299	Total	
Variable dépendante -a تميز العاملين							
Prédicteurs : (Constante) -b الترقية							

الملحق رقم 04 : تحليل الانحدار البسيط بين الاعلان الداخلي وتميز العاملين

Coefficients ^a					
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
		Bêta	Erreur standard	B	
.000	8.264		.358	2.957	(Constante)
.002	3.242	.368	.089	.288	الاعلان الداخلي
Variable dépendante -a تميز العاملين					

الملحق رقم 05 : تحليل التباين بين الإعلان الداخلي وتميز العاملين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle	
.002 ^b	10.510	3.702	1	3.702	Régression	1
		.352	67	23.598	de Student	
			68	27.299	Total	
Variable dépendante تميز العاملين						
Prédicteurs : (Constante) الإعلان الداخلي						

الملحق رقم 06 : تحليل الانحدار البسيط بين النقل و تميز العاملين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
		Bêta	Erreur standard	B		
.000	3.945		.409	1.613	(Constante)	1
.000	6.139	.600	.095	.586	النقل	
Variable dépendante تميز العاملين						

الملحق رقم 07 : تحليل التباين بين النقل وتميز العاملين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle	
.000 ^b	37.687	9.828	1	9.828	Régression	1
		.261	67	17.472	de Student	
			68	27.299	Total	
Variable dépendante تمیز العاملين						
Prédicteurs : (Constante) النقل						

I.....الاهــــــــــــداء

II الاهــــــــــــداء

IV الملخص

V.....قائمة المحتويات.....

VI فهرس الجداول.....

VII فهرس الأشكال.....

VIII قائمة الرموز.....

IX.....قائمة الملاحق.....

أ.....مقدمة.....

1 الفصل الأول.....

1 الجانب النظري لأثر إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين

2.....تمهيد :.....

3.....المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول أثر إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين.....

3.....المطلب الأول : لمحة حول استقطاب الموارد البشرية.....

3 الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية الاستقطاب

3 الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية الاستقطاب

5.....المطلب الثاني : أساليب عملية الاستقطاب.....

5 الفرع الأول: الاستقطاب الداخلي

5 الفرع الثاني: الاستقطاب الخارجي

6 الفرع الثالث: مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية.....

7.....المطلب الثالث : أهداف عملية الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيها.....

7 الفرع الأول : أهداف عملية الاستقطاب

7	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الاستقطاب
8	المطلب الرابع : الأداء المتميز للعاملين
8	الفرع الأول : لمحة حول الأداء المتميز للعاملين
9	أولا : مفهوم أداء العاملين
9	ثانيا : أهمية الأداء المتميز للعاملين
10	ثالثا : محددات أداء العاملين
11	الفرع الثاني : تقييم أداء العاملين
11	أولا : ماهية تقييم الأداء
12	ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين
12	ثالثا : طرق تقييم الأداء
13	الفرع الثالث :مشكلات تقييم الأداء
13	أولا : مشاكل فردية
13	ثانيا : مشاكل متعلقة بالمؤسسة
13	ثالثا : غموض الأهداف المرجوة من تقييم الأداء
13	رابعا : نقص المقومين للموضوعية والدقة في التقييم
14	المطلب الخامس : العلاقة بين إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين
16	المبحث الثاني :الدراسات السابقة حول إستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين
16	المطلب الأول : الدراسات السابقة لإستراتيجية الاستقطاب وتميز العاملين باللغة العربية واللغة الأجنبية
16	الفرع الأول :الدراسات باللغة العربية
18	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
19	المطلب الثاني : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة
19	المطلب الثالث : أوجه التشابه بين الدراسات السابقة
20	المطلب الرابع : الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
21	خلاصة الفصل

22	الفصل الثاني
22	الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية الاستقطاب في تميز العاملين
23	تمهيد :
24	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
24	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
24	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
24	أولا : مجتمع الدراسة
27	ثانيا: عينة الدراسة
27	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة ومصادر البيانات
27	أولا : التعريف بمتغيرات الدراسة
27	1- مصادر البيانات
28	الفرع الثالث : الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
28	أولا : الأدوات المستخدمة في الدراسة
30	الفرع الرابع : البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
30	أولا: البرامج المستخدمة في الدراسة
30	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
31	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
36	الفرع الأول : تحليل عبارات المحور الأول (استراتيجية الاستقطاب)
38	الفرع الثاني : تحليل عبارات المحور الثاني (تميز العاملين)
44	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
47	مقترحات الدراسة
47	أفاق الدراسة

49.....	قائمة المراجع.....
50	أولا-المراجع باللغة العربية
52	ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية
53.....	الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان.....
57.....	الملحق رقم 02 : المقابلة الشخصية.....
58.....	الملحق رقم 03 : تحليل التباين بين الترقية وتميز العاملين.....
59.....	الملحق رقم 04 : تحليل الانحدار البسيط بين الاعلان الداخلي و تميز العاملين.....
60.....	الملحق رقم 05 : تحليل التباين بين الإعلان الداخلي وتميز العاملين.....
61.....	الملحق رقم 06 :تحليل الانحدار البسيط بين النقل و تميز العاملين.....
62.....	الملحق رقم 07 :تحليل التباين بين النقل و تميز العاملين.....
63.....	الفهرس.....