

اختيار وتعيين الموارد البشرية المعايير والتأثيرات

(دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة)

أ.عبدالحميد أحمد مصطفى* أ.حميد محمد أحمد حميد**

المخلص:

تعد عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسات أمراً حيوياً لضمان فاعلية وكفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه كثيراً ما تظهر مشكلة تغلب العلاقات الشخصية والنفوذ والواسطة والمحسوبية والمحاباة مما يؤثر سلباً على جودة التعيينات وأداء المؤسسة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعايير اللازمة لعملية الاختيار وتعيين الموارد البشرية والتأثيرات الإيجابية والسلبية التي تسببها معايير الاختيار والتعيين من خلال دراسة ميدانية أجريت على الإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وقد تم إعداد استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية من موظفي الإدارة العامة للشركة الأهلية، وكان عدد العينة 25 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة أثر إيجابية لكلاً من تبسيط الإجراءات، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتطبيق الشفافية في العمل على الأداء الوظيفي بها، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحقيق العدالة التنظيمية بين مختلف الأطراف، وتطبيق الشفافية في العمل بالمراقبة قيد الدراسة لما لها من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي بها.

الكلمات الدالة: الاختيار، التعيين، الموارد البشرية، المعايير، التأثيرات.

المقدمة:

تعد عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمة من أهم العمليات التي تقوم بها المنظمة لأنها تعتبر القاعدة الرئيسة والأساس التي سوف تقوم عليه المؤسسة فلهذه العملية أثر بالغ على المنظمة ككل قد يكون أثر إيجابي يساعد المنظمة على بقائها واستمرارها وتطويرها وقد يكون أثر سلبي يساهم في تدهور وضعها واضمحلالها وانهارها وكل ذلك يتوقف على المعايير التي تمت على أساسها عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية فإذا ما كانت المعايير وفقاً للمؤهل العلمي والتخصص الوظيفي والكفاءة العلمية والمهنية باتباع العدالة والمساواة وإتاحة الفرصة للجميع فإن عملية الاختيار والتعيين

* محاضر بكلية الاقتصاد مسلاتة، الجامعة الأسمرية، إيميل: abdalhameed@asmarya.edu.ly

** محاضر مساعد بكلية الاقتصاد مسلاتة، الجامعة الأسمرية



ستكون ناجحة وسيتم تعيين الأجدر والأفضل والأكف ويساعدها على أداء أعمالها وسيكون الأثر إيجابي على المنظمة؛ أما إذا كانت المعايير وفقا للمحسوبة والعلاقات الشخصية والمحابة والجهوية وغيرها فإن هناك احتمال كبير بأن الذين سيتم اختيارهم وتعيينهم ليسوا هم الأفضل ولن يساعدها في أداء أعمالها ، وسيكون الأثر سلبي على الموظفين ؛ وعلى المنظمة ككل ومن هذا المنطلق فإن للمعايير المتبعة في عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية لها تأثيرات على المنظمة فإذا ما كانت المعايير المتبعة علمية ومهنية وعلى كافة الأفراد لها تأثير إيجابي ، أما إذا كانت المعايير وفقا للجهوية والمحسوبة لها تأثير سلبي .

مشكلة الدراسة:

إن عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمة يعد الركيزة الأساسية لمدى أداء المنظمة وجودة منتجاتها؛ حيث أنها تعتبر النواة الأساسية التي تبنى عليها المنظمة أعمالها لتحقيق أهدافها لذا يجب أن تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين لدى المنظمات تعتمد على مبدأ لتخصص الوظيفي والكفاءة ومعاملة كل المتقدمين بكل عدالة ومساواة وشفافية تامة. (اللوزي ، 2002، ص 149) ، ومن الملاحظ أن عمليات التعيين أو التعاقد في المؤسسات العامة أصبحت تعتمد على ما يمتلك طالب الوظيفة من علاقات شخصية ونفوذ ، وواسطة ومحسوبة ناهيك عن المحابة التي أصبحت ضرورية ؛ والتي من المتوقع أن تعتمد هذه العملية على ما يمتلك طالب الوظيفة من مؤهلات علمية وكفاءات مهنية وخبرة عملية ، إضافة إلى قدراته في مجال اللغات والحاسوب والاتصالات التي أصبحت ضرورية في عصر الرقمية . حيث أن قبول الملفات تتم بالشكل السري غير معلنة ؛ حتى لو تم الإعلان عن التوظيف فقبول الملفات يتم شكلياً ، والأشخاص الذين سيتم اختيارهم وتعيينهم متفق عليهم مسبقاً قبل موعد قبول ملفات المتقدمين ؛ مما أدى إلى ضعف في أداء المؤسسات العامة ، وكثرة الأخطاء في الإجراءات والمعاملات الإدارية ، وتعقيد وطول الإجراءات وغموضها ، وتأخير الموظفين للحضور للعمل والتعجيل بالانصراف وكثرة غيابهم ؛ حتى أبسط المعاملات الإدارية تحتاج لإنهائها إلى واسطة ، إضافة إلى تذمر الموظفين وشعورهم بالملل ، وازدياد درجة اللامبالاة والاتكالية في العمل . ومن خلال هذا العرض البسيط يمكن إيجاز المشكلة في التساؤلات التالية:

1- هل لمعايير الاختيار والتعيين المعتمدة على التخصص الوظيفي والكفاءة العلمية والمهنية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي؟

2- هل لمعايير الاختيار والتعيين المعتمدة على المحسوبة والنفوذ والعلاقات الشخصية أثر سلبي على الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:



1-وجود علاقة أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية لمعايير الاختيار والتعيين المعتمدة على التخصص الوظيفي والكفاءة العلمية والأداء الوظيفي.

2-وجود علاقة أثر سلبي ذات دلالة إحصائية بين معايير الاختيار والتعيين المعتمدة على المحسوبة والنفوذ والعلاقات الشخصية والأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

1-دراسة المعايير اللازمة لعملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بالمنظمة.

2-دراسة التأثيرات الإيجابية والسلبية التي تسببها معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية.

3-تقديم مقترحات يؤخذ بها في عملية الاختيار والتعيين.

أهمية الدراسة:

1- **الأهمية العلمية:** تساهم الدراسة في تقديم معلومات وحقائق تستفيد منها العديد من المؤسسات ، ويعمل على زيادة التنمية والمعرفة وهو إضافة جديدة إلى الدراسات والبحوث السابقة .

2- **الأهمية العملية:** تحاول الدراسة إثارة الانتباه تجاه مشكلة واقعية ، وهي التأثيرات الناتجة عن عمليات الاختيار والتعيين للموارد البشرية بالمنظمة للعمل على تنفيذ الحلول العلمية لهذه المشكلة وذلك من خلال هذه الدراسة .

منهجية الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية كتب ومجلات علمية إضافة إلى المنهج التحليلي من خلال تصميم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

1- **الحدود الموضوعية:** دراسة العلاقة بين معايير عملية الاختيار والتعيين والتأثيرات الجانبية لتلك المعايير على الفرد والمنظمة.

2- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث في حدوده المكانية على الشركة الأهلية للإسمنت قيد الدراسة .

3- **الحدود الزمانية:** وتتمثل في جمع البيانات والمعلومات عن الفترة من 2023.

4- **الحدود البشرية:** ركز الباحث في الحصول على البيانات من الموظفين بالإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة الخمس.

الدراسات السابقة :

1- **دراسة (الشهري 2000) بعنوان:** العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين ووظائف شؤون الأفراد في الخدمة المدنية في السعودية ، هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين في أجهزة الخدمة المدنية في المملكة ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد



من العوامل التي تؤثر في فاعلية الاختيار والتعيين بدرجات متفاوتة وترتيبها حسب تأثيرها من الأقوى للأضعف تبدأ بالعوامل التنظيمية ، فأساليب الاختيار ، فالعوامل الاجتماعية ، فالعوامل الشخصية .

2-دراسة (الكساسة وأخرون 2010) بعنوان : تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن ، وهدفت الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير للمتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير ، المحافظة على الموارد البشرية) على المتغير التابع المنظمة ؛ وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بناء الشركات بصفة عامة إلى منظمات متعلمة .

3-دراسة (عريقات وأخرون 2010) بعنوان : دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردن؛ هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على استقطاب الموظفين الجدد والابتعاد قدر الإمكان عن الإعلان الداخلي للوظائف.

4-دراسة (المقادمة 2013) بعنوان : دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الإسلامية فلسطين ؛ هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها نشر ثقافة استقطاب وتوظيف جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل أفراد .

5-دراسة (النزة 2017) بعنوان: دور نشاطات تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب دراسة تطبيقية على الشركة العامة للزجاج دمشق؛ هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية نشاطات تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ضعف نشاطات تكوين الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل كل من تحليل العمل ثم تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين التي تهدف في مجملها إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

6-دراسة (مزه 2017) بعنوان : آليات تعيين المعلمين في وزارة التعليم العالي ومقترحات تطويرها بفلسطين ؛ هدفت الدراسة معرفة أهم المعايير التي يجب توافرها في المعلمين للقيام بدورهم وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارة تتبع أسلوب الاختيار على أساس الجدارة (المسابقة) في تعيين الموظفين لاختيار أفضل الكوادر ، وأن المعايير المطبقة في النظام لا تعد كافية لاختيار الأجدر ، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل معايير الاختيار المتمثلة في الامتحان التحريري المقابلات الشخصية ومعدل الشهادة الجامعية ، والمؤهل ، والخبرة ، مهارات الحاسوب .



أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة كونها تدرس عملية الاختيار والتعيين وأثرها على المنظمة ككل وجل الدراسات السابقة اعتمدت أسلوب الاستبانة في جمع البيانات. أما أوجه الاختلاف فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة كونها تدرس معايير الاختيار والتعيين والتأثيرات الجانبية لهذه المعايير على العاملين والمنظمة ككل، إضافة إلى إجراء مقارنة بين الموظف المعين على أساس التخصص والكفاءة والموظف المعين على أساس الوساطة والمحسوبية. وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في دراسة عملية الاختيار والتعيين لما لها من أهمية بالغة للمنظمة.

ماهية الاختيار والتعيين: الإيمان بالعنصر البشري هو أهم الأصول في المنظمة التي يجب المحافظة عليها وصيانتها بالتدريب، واعتبار ما يتم إنفاقه بشأنها استثمار طويل الأجل يؤدي إلى الابتكار والإبداع في العمل ولا يمكن الإحساس به في الحال (غنية 2012، ص 113). هذا الإيمان يجعل الإدارة العليا تحسن في اختيار مواردها البشرية بالشكل الأفضل وهي بحاجة لأن تستقطب وتختار وتعين الأشخاص ذوي أفضل المهارات والخبرات من البيئة الخارجية بوسائل متعددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عريقات وآخرون 2010، ص 49). فعلمية الاختيار والتعيين تعتبر نشاطا مكلفا جدا، وأي جهود تقوم بها المنظمة بهدف تقليل دوران العمالة وتكاليف التعيين ستعود عليها بعوائد مالية كبيرة. إن الفاعلية في القيام بهذه العملية ينتج عنها توفير مبالغ طائلة على المنظمة، ويقصد بالاختيار الفعال عملية انتقاء أفراد أكفاء يستمرون في العمل بالمنظمة. (حسن وآخرون 2011، ص 142) فإذا ما كانت عملية الاختيار هي الأنسب والأصلح والأفضل حتما ما سينعكس على أداء المنظمة ككل بالشكل الإيجابي؛ فإذا تمت عملية الاختيار بالعدالة والمساواة بين المتقدمين والمقصود هنا فيمن تتوفر فيهم الشروط القانونية والموضوعية (مزهري 2017، ص 149). على أساس الكفاءة العلمية والمهنية العملية وبكل عدالة ومساواة بين المتقدمين، وباعتماد مبدأ النزاهة والشفافية في تطبيق معايير المفاضلة والاختيار بعيداً عن المحاباة والمحسوبية، والوساطة والنفوذ، والعلاقات الشخصية فإن التعيين سيكون للأفضل، وسيؤثر ذلك على المنظمة ومنتجاتها بالشكل الإيجابي. فالشخص الذي اختير وتعين على أساس الكفاءة العلمية والتخصص الوظيفي تجده منضبطاً في عمله متقناً له ويقوم بعمله بجدية واهتمام، ويقدم الخدمات لمستحقيها أولاً بأول، ويعامل المواطنين على أساس الاستحقاقية بكل عدالة ومساواة فيما بينهم. هذا كله يرفع من أداء المنظمة ككل ومن جودة منتجاتها الأمر الذي يساهم في الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد المستشري.

أما إذا دخلت المحسوبية والعلاقات الشخصية في عملية الاختيار والتعيين دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة (السكرانه، 2011، ص 26) فإنها ستكون كارثية في المدى الطويل على المنظمة والمجتمع ككل؛ فالموظف الذي يتم تعيينه وفقاً لاعتبارات تتجاوز التأهيل في العمل يدرك عندها أن قواعد اللعبة غير عادلة، وأنه يمكنه التصرف على هواه، وأن ذلك أمر مسموح به من قبل أصحاب القرار (القريوتي، 2001، ص 38) فالشخص الذي تم اختياره على أساس نفوذه سيكون مهملاً لعمله لا متقناً له؛ حيث أن الشخص الذي تعود على المحسوبية والنفوذ وعلاقاته الشخصية



في إنهاء خدماته تجده يؤدي عمله بالمحسوبة والنفوذ أي بمعنى سيعامل الناس حسب ما عاملوه على أساس ما يملك طالب الخدمة من نفوذ ؛ ناهيك عن التأخير في الحضور والانصراف قبل نهاية الدوام وكثرة الغياب والبحث عن الأعذار ، إضافة إلى التقاعس والتكاسل في العمل واللامبالاة وكثرة الأخطاء والالتكالية على الآخرين والتهرب من المسؤولية هذا كله يضعف من أداء المنظمة ومنتجاتها ككل ويؤدي إلى استفحال الفساد الإداري .

عملية اختيار الموارد البشرية توضح الأليات والإجراءات التي بموجبها يتم تحديد نوعية الموارد البشرية لعموم المنظمة. إن هذه العملية تُرسي الدعائم المتينة لفاعلية المنظمة؛ إذا ما تمت وفق الأسس العلمية. إن اختيار العاملين المناسبين يحقق للمنظمة أهدافها المتمثلة بالكفاءة الإنتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (عباس ، 2011 ص 119) ، وتعرف عملية الاختيار والتعيين بأنها العملية الإدارية التي تقتضي من المنظمة الإعلان وترغيب القوى البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة ثم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل تحقيقاً لأهدافها. (عيسى 2009 ص 53).

أهمية عملية الاختيار ترجع أهمية الاختيار للأسباب التالية:

- 1- عن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة ، ويجنبها مشكلات الدوران الوظيفي وارتباك العمل .
- 2- عن اتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة .
- 3- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار ، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه في هذه الوظيفة لا للمنظمة التي يعمل فيها ، وأثر ذلك في الفساد الإداري .
- 4- إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً . (أبوشيحة 2001 ص 82) .

مسائل جوهرية وحساسة في عملية الاختيار والتعيين

- 1- الموضوعية وعدم التحيز وعدم السرعة .
- 2- توحيد وثبات إجراءات الاختيار والتعيين .
- 3- وفرة المتقدمين للتوظيف . (عقيلي ، 2005 ، ص 216-218)
- 4- المستوى التنظيمي للوظيفة . (برنوطي 2004 ، ص 247)

أدوات الدراسة:



تمت استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. تُعتبر الاستبانة أداة مناسبة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق تتعلق بواقع معين ولا تتوفر إجاباتها إلا عند الأفراد المعنيين وقد تم استخدام الاستبانة لأنها الأكثر ملائمة لتحقيق هدف الدراسة الحالية، والذي يتمثل في دراسة واقع اختيار وتعيين الموارد البشرية (المعايير والتأثيرات) في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة نموذجاً ، وقد تم وضع مفتاح لتصحيح قياس فقرات الاستبيان وهو مفتاح يستخدم عند العمل بمقياس (ليكرت الثنائي) (للمحور المتعلق بمواصفات الموظف وفقاً لمعايير الاختيار والتعيين ، ومقياس (ليكرت الخماسي) لمحور التأثيرات الجانبية وفقاً لمعايير الاختيار والتعيين. وقمت بتوزيع الاستبانة (25) أستبانته وتم تعبئة (18) والفاقد (03) والغير صالح (04) وتم تحليل نتائج مخرجاتها باستخدام التحليل الإحصائي.

الجدول (1) عدد استمارات الدراسة الصالحة والفاقد ونسبة الصالحة منها:

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الفاقدة	نسبة الفاقدة	عدد الاستمارات غير صالحة	نسبة الغير صالحة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الصالحة
الشركة الأهلية للإسمنت	25	03	%12	04	%16	18	%72

حدود الدراسة المكانية والزمنية:

أجريت الدراسة على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت، خلال سنة 2023 ميلادي وعينة الدراسة سوف تقتصر على بعض موظفي الإدارة العامة بالشركة الأهلية للإسمنت بمدينة الخمس دون التطرق إلى مصانعها التابعة لها الممتدة من زليتن شرقاً إلى مجمع سوق الخميس غرباً والمنطقة الوسطى.

صدق المحكمين:

إن من الشروط الضرورية التي يجب توافرها في أداة البحث التي تعتمدها الدراسة هو أن تكون ملائمة للهدف المطلوب. وبما أن الخبراء وافقوا على ملائمة الأداة للغرض المحدد، فيمكن الاعتماد على رأيهم، وهذا يعرف بصدق المحكمين. يُقصد بصدق الأداة شمول استبانتها لجميع العناصر التي يجب تضمينها في التحليل، سواء من جانب وضوح الفقرات والمفردات المستخدمة فيها، أو من جانب فهمها بواسطة كل من يستخدمها. تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق تقييم صدقها في قياس ما تم وضعها للقياس، وتم عرضها على عدد من المحكمين الذين هم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وخبراء في المجال المدروس.

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من 18 موظفاً في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. استناداً إلى بيانات العينة الاستطلاعية، قام الباحث بحساب



معامل ارتباط بيرسون لتقييم صدق الاستبانة الداخلي. تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحاور التابعة لها، أو الذي تعود إليه العبارة، كما يلي:

جدول (2) معاملات الارتباط لأسئلة الاستبيان

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	مواصفات الموظف وفق معايير الاختيار والتعيين	14	0.798**	0.000
2	التأثيرات الجانبية وفق معايير الاختيار والتعيين	14	0.605	0.000
	الإجمالي	28	0.701	0.000

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل الارتباط لمحاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وقد بلغ متوسط معامل الارتباط لمحوري الدراسة 0.701 الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق والبناء الداخلي ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق.

الجدول رقم (3) يوضح معامل الثبات الإحصائي وفق طريقة ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.

جدول (3) معامل الفاكرونباخ للثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مواصفات الموظف وفق معايير الاختيار والتعيين	14	0.664
التأثيرات الجانبية وفق معايير الاختيار والتعيين	14	0.956

من الجدول يتبين أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من 0.6 مما يعني ثبات أداة الدراسة. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: هل لمعايير الاختيار والتعيين المعتمدة على التخصص الوظيفي والكفاءة العلمية والمهنية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي؟

جدول (5) المتوسط المرجح والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لدى عينة الدراسة للعبارة المتعلقة بمواصفات الموظف وفقاً لمعايير الاختيار والتعيين على أساس المؤهل العلمي والكفاءة



ت	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	كثرة الأخطاء في تأدية العمل	1.61	0.502	قليل الأخطاء
2	الإتكالية	1.28	0.461	يعتمد على نفسه
3	المبالاة	1.72	0.461	لا يبالي بالعمل
4	التذمر والملل من العمل	1.61	0.502	قليل التذمر والملل
5	معاملة طالبي الخدمة (الجمهور)	1.28	0.461	بالعدالة والمساواة
6	الاهتمام بالعمل	1.39	0.502	يهتم بجدية العمل
7	تطوير الذات	1.39	0.502	يعمل على تطوير نفسه
8	سمعة المنظمة	1.28	0.461	تهمه سمعة المنظمة
9	الولاء	1.22	0.428	الولاء للمنظمة
10	حب العمل	1.28	0.461	محب للعمل
11	الغياب	1.33	0.485	قليل الغياب
12	الحضور للعمل	1.22	0.428	أثناء الدوام
13	الانصراف من العمل	1.56	0.511	بعد نهاية الدوام
14	الاستراحة	1.67	0.485	قليل الاستراحة
	إجمالي محور معايير على أساس المؤهل العلمي والكفاءة العلمية	1.41	0.475	

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن لمعايير الاختيار والتعيين وفقاً للتخصص الوظيفي والكفاءة له العديد من التأثيرات الإيجابية على الموظف (الذي تم اختياره) ومن هنا هذه التأثيرات ستعود على المنظمة بالأفضل مما يساعدها في تحسين الأداء الوظيفي بها.

السؤال الثاني: هل لمعايير الاختيار والتعيين المعتمدة على أساس المحسوبة والنفوذ والعلاقات الشخصية أثر سلبي على الأداء الوظيفي؟

جدول (6) المتوسط المرجح والانحراف المعياري واتجاه الإجابة لدى عينة الدراسة للعبارات المتعلقة بمواصفات الموظف وفقاً لمعايير الاختيار والتعيين على أساس النفوذ والعلاقات الشخصية والمحسوبة.

اختيار وتعيين الموارد البشرية المعايير والتأثيرات (دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة)

ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	كثرة الأخطاء في تأدية العمل	1.61	0.502	قليل الأخطاء
2	الإنتاجية	1.50	0.514	إجابات متساوية
3	المبالاة	1.28	0.461	يبالي بالعمل
4	التذمر والملل من العمل	1.33	0.485	دائم التذمر والملل
5	معاملة طالبني الخدمة (الجمهور)	1.67	0.485	بالمحسوبة والواسطة
6	الاهتمام بالعمل	1.67	0.485	لا يهتم بالعمل
7	تطوير الذات	1.61	0.502	لا يهتم بتطوير نفسه
8	سمعة المنظمة	1.89	0.323	لا تهتم سمعة المنظمة
9	الولاء	1.78	0.428	الولاء للشخص
10	حب العمل	1.61	0.502	لا يحب العمل
11	الغياب	1.67	0.485	كثير الغياب
12	الحضور للعمل	1.50	0.514	إجابات متساوية
13	الانصراف من العمل	1.44	0.511	قبل نهاية الدوام
14	الاستراحة	1.39	0.502	كثير الاستراحة
	إجمالي محور على أساس النفوذ والعلاقات الشخصية والمحسوبة.	1.56	0.478	

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن لمعايير الإختيار والتعيين وفقاً للعلاقات الشخصية والمحسوبة له العديد من التأثيرات السلبية على الموظف (الذي تم اختياره) ومن هنا هذه التأثيرات ستعود على المنظمة بالأسوء مما يساهم في ضعف الأداء الوظيفي بها .



مدى تأثير معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية على أدائك في العمل والتزامك الوظيفي اتجاه مؤسستك؟

الجدول رقم (7) تحليل العبارات المتعلقة بالتأثيرات الجانبية لمعايير الاختيار والتعيين:

ر.م	العـــــــــــــــــبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
1	يتم الإعلان عن قبول موظفين جدد .	3.05	1.05	محايد
2	تتم عملية المفاضلة والاختيار من قبل لجنة مشكلة .	3.55	0.85	موافق
3	يتم الإعلان عن نتائج المفاضلة والاختيار .	3.77	0.54	موافق
4	معايير الاختيار والتعيين على أسس التخصص الوظيفي والكفاءة المهنية في العمل لها تأثير إيجابي على المنظمة	3.88	0.32	موافق
5	استعمال الوساطة والمحسوبية والنفوذ والعلاقات الشخصية في عملية الاختيار والتعيين لها تأثير سلبي على المنظمة.	3.83	0.51	موافق
6	عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على أساس التخصص الوظيفي لها تأثير إيجابي على أدائك في العمل .	3.77	0.94	موافق
7	عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على أساس الوساطة والنفوذ لها تأثير سلبي على أدائك في العمل .	4.38	0.60	موافق بشدة
8	عند اختيار وتعيين موظف على أساس الوساطة والمحسوبية تشعر بعدم الرضى على المنظمة .	3.55	0.61	موافق
9	تشعر بعدم الاكترت بالعمل وبالمنظمة ككل عند تعيين موظف بالوساطة والمحسوبية .	3.77	0.64	موافق
10	تبدأ عندك اللامبالاة بالعمل عند اختيار موظف وفقا لعلاقاته الشخصية قريب مدير مثلا .	3.77	0.42	موافق
11	يكون الالتزام الوظيفي فعالا (الحضور والانصراف) عندما تتم عملية الاختيار والتعيين على أسس العدالة والمساواة وفقا لمبدأ التخصص والكفاءة .	3.44	0.78	موافق
12	تكثر عمليات التأخير في الحضور والتعجيل بالانصراف عندما يتم تعيين موظف لديه واسطة قوية .	3.55	0.51	موافق
13	تشعر بالإحباط والتذمر والقلق من العمل ومن المنظمة ككل عندما تتم عملية الاختيار والتعيين بشكل سري (غير معلن)	3.27	1.07	محايد
14	تبدأ عندك الاتكالية في العمل عندما تتم عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بشكل سري(غير معلن) .	4.00	0.34	موافق

من خلال نتائج الجدول رقم (7) يتبين أن أغلب الإجابات جاءت بالموافقة فيما عدا ((الإعلان عن قبول موظفين جدد)) و ((الشعور بالإحباط والتذمر والقلق من العمل ككل عندما تتم عملية الاختيار والتعيين بشكل سري غير معلن)) وهما سؤالان اتفقت عينة الدراسة فيهما على أن السرية وعدم الإعلان يشعر الموظفين بالإحباط والتذمر حيث جاءت الإجابات بالحياد على غير الإجابات السابقة التي كلها جاءت بالموافقة، بينما اتفقت جميع الإجابات على الموافقة بشدة على العبارة ((عملية اختيار



وتعيين الموارد البشرية على أساس الوساطة والنفوذ لها تأثير سلبي على أدائك في العمل)) وهذا يعني أن هناك تأثير سلبي على الأداء في العمل في حال تدخلت الوساطة والنفوذ في عملية الاختيار فهذا يحدث تأثير سلبي على الموظفين بالمؤسسة ككل الأمر الذي يضعف من أدائهم في العمل بالتالي يضعف الأداء الوظيفي بالمؤسسة ككل .

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: وجود علاقة أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية لمعايير الاختيار والتعيين المعتمدة على التخصص الوظيفي والكفاءة العلمية والأداء الوظيفي.

وللإثبات أو نفي هذه العلاقة استخدمنا اختبار الارتباط بيرسون بين محور العبارات المتعلقة بمواصفات الموظف وفقاً لمعايير الاختيار والتعيين على أساس التخصص الوظيفي والكفاءة العلمية، وكانت النتائج كما موضحة بالجدول.

يوضح الجدول رقم (8) اختبار الارتباط بيرسون للعلاقة بين معايير الاختيار والتعيين على أساس

التخصص الوظيفي

القرار	Sig	معامل بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
دالة إحصائية	0.048	0.472*	0.923	4.1	18	معايير على أساس المؤهل العلمي والكفاءة العلمية

* دالة إحصائية عند درجة الدلالة الإحصائية 0.05

يبين الجدول رقم (8) وجود علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة الدلالة أصغر

من 0.05 وهي حسب النتائج (0.048) ما يفيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير

الاختيار والتعيين على أساس التخصص الوظيفي والكفاءة العلمية وهي علاقة إيجابية أي بمعنى

كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية وفقاً لمعايير التخصص الوظيفي والكفاءة والعدالة

والمساواة بين

المتقدمين كلما زادت التأثيرات الإيجابية على أداء الموظفين وعلى الأداء الوظيفي للمؤسسة ككل.

الفرضية الثانية: وجود علاقة أثر سلبي ذات دلالة إحصائية بين معايير الاختيار والتعيين المعتمدة على المحسوبية والنفوذ والعلاقات الشخصية والأداء الوظيفي.

باستخدامنا أيضاً اختبار الارتباط بيرسون بين محور العبارات المتعلقة بمعايير الاختيار

والتعيين على أساس النفوذ والعلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية، وكانت النتائج كما يلي.

الجدول رقم (9) اختبار الارتباط بيرسون للعلاقة بين معايير الاختيار والتعيين على أساس النفوذ

والعلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية.

القرار	Sig	معامل بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير



معايير على أساس النفوذ والواسطة والمحسوبية	18	21.9	1.66	-0.645**	0.004	دالة إحصائية
--	----	------	------	----------	-------	--------------

** دالة إحصائية عند درجة الدلالة الإحصائية 0.01

يبين الجدول رقم (9) وجود علاقة أثر سالبة عكسية وهي ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة الدلالة أصغر من 0.05 وهي حسب النتائج (0.004) أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الاختيار والتعيين على أساس النفوذ والواسطة والمحسوبية وهي علاقة عكسية أي بمعنى كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية وفقاً لمعايير الواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية كلما زادت التأثيرات السلبية على أداء الموظفين وعلى الأداء الوظيفي للمؤسسة ككل.

النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة من خلال توجه أراء عينة الدراسة أن لمعايير الاختيار والتعيين المعتمدة على التخصص الوظيفي والكفاءة العلمية والمهنية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي.
- 2- بينت النتائج أن 72 % من عينة الدراسة تؤكد أن عملية المفاضلة والاختيار في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة تتم من قبل لجنة مشكلة لهذا الغرض وأنه يتم الإعلان عن النتائج لاحقاً.
- 3- أظهر النتائج أن 88.9 % من عينة الدراسة ترى أن معايير الاختيار والتعيين على أسس التخصص الوظيفي والكفاءة المهنية في العمل لها أثر إيجابي على الشركة.
- 4- يرى 77.8 % من عينة الدراسة أن استعمال الواسطة والمحسوبية له أثر سلبي على أداء الشركة بينما بقي 22.2 % منهم على الحياد.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة 77.8 % من عينة الدراسة ترى أن عدم الاكتراث واللامبالاة تبدأ عند تعيين موظف على أساس الواسطة والمحسوبية.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة 88 % من عينة الدراسة ترى أن الشعور بالإحباط والتذمر والملل وتبدأ الانكالية في العمل عندما تتم عملية الاختيار والتعيين بشكل سري وغير معلن.
- 7- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة أثر سلبي ذات دلالة إحصائية بين معايير الاختيار والتعيين المعتمدة على المحسوبية والنفوذ والعلاقات الشخصية والأداء الوظيفي.

التوصيات:

- 1- الاهتمام بالدراسات التي تعنى باستطلاعات الرأي بشأن عمليات الاختيار والتعيين وإظهارها للمجتمع لتأثير على أصحاب القرار بشأن منع نقشي الواسطة والمحسوبية في المؤسسات وإظهار الأثر السلبي لها.
- 2- رفع الثقة عند الاختيار والتعيين بالإفصاح والشفافية في الاختيار واستخدام التقنية الحديثة والإنترنت في طلبات القبول و إظهار قيم العدالة والمساواة في الاختيار والتعيين.



3- وضع الضوابط والشروط مسبقاً قبل عمليات الاختيار والتعيين منعاً للتدخل من قبل الإدارات العليا والموظفين ذوي النفوذ في عملية الاختيار.

4- نشر الوعي بين أفراد المؤسسة بشأن المصادقية في الاختيار واعتماده على أساس التخصص والوظيفي كل حسب تخصصه والحاجة له وليس على أسس الواسطة والمحسوبية.

5- وضع قوانين صارمة لمحاربة ظاهرة المحسوبية والواسطة والمحاباة لأنها شكل من أشكال الفساد الإداري والمالي.

المراجع

أبوשיحة ، نادر أحمد (2001) : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ط 1 .
القبوتي ، محمد قاسم (2001) : الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 .

السكرانة ، بلال خلف (2011) : الفساد الإداري ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 .
اللوذي، موسى (2002) : التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2 .

برنوطي، سعاد نائف (2004) : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2 .
حسن، راوية؛ سلطان ، محمد سعيد (2011) : إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد ، دار الكتب المصرية ، الإسكندرية .

عباس، سهيلة محمد (2011) : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر، عمان ط3.
عقيلي، عمر وصفي (2005) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ط1 .

عيسى، سليم (2010) : إدارة شؤون الأفراد ، دار أسامة للنشر ، عمان ، ط 1 .
عرقا، أحمد؛ وآخرون (2010) : دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ج10 ع 2 .

غنية، المهدي الطاهر(2012) : التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية ، ليبيا ، مطبعة جامعة طرابلس ، السنة التاسعة ، العدد 10 ، خريف .

مزه، وليد عبدالرحمن (2017) : آليات تعيين المعلمين في وزارة التربية والتعليم العالي ومقترحات تطويرها بغزة ، مجلة جامعة الأقصى ، ج 21 ، ع 2 .

