



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على

### أداء العاملين

(دراسة حالة - بلدية الجلفة -)

2017-2016

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- عبد النور زوامبية

إعداد الطالبة:

- امباركة جبدل

الموسم الجامعي: 2016-2017



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على

### أداء العاملين

(دراسة حالة - بلدية الجلفة -)

2017-2016

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية  
تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

- امباركة جبدل

لجنة المناقشة:

- 1- أ. بن علي خليل ..... رئيسا
- 2- أ. زوامبية عبد النور ..... مشرفا ومقررا
- 3- أ. رمضاني مفتاح ..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2016-2017



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على

### أداء العاملين

(دراسة حالة - بلدية الجلفة -)

2017-2016

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

- امباركة جيدل

الموسم الجامعي: 2017-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محم تنزيل

““““ لأن شكرتم لأزيدنكم ❀❀

ونتقدم مصداقا لقول النبي صلى الله عليه وسلم:

““““ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ❀❀

بالشكر إلى من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

وبشكرنا الخالص إلى الأستاذ المشرف: زوامية عبد النور الذي سهل لي طريق العمل

ولم ييخل عليا بنصائحه القيمة، فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب، فكان نعم المشرف.

نتقدم بالشكر لكافة أسرة العلوم السياسية من أساتذة وطلبة وعاملين بالكلية

لما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الذين أشرفوا على تدريسي خلال سنوات تكويننا ولكل من

ساهم بالكثير أو القليل، في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور.

وفي الأخير أحمد الله جلا وعلا الذي أعانني في إنهاء هذا العمل.

# إهداء

إلى من جعلت للحياة معنى وزرعت في القلب بسمة وبعثت في الفؤاد بهجة،  
قرة عيني "أمي الغالية"

إلى من منحني الثقة والحنان، وأحاطني بالرعاية والاهتمام

"أبي العزيز" رحمه الله

إليهم أهدي ثمرة جهدي وتعبي المتواضع فلهم الفضل الأول والأخير والعرفان  
بالجميل بعد الله عز وجل

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إخوتي وإلى كل أقاربي.

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي هذا العمل

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري خيار لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي إهماله لأنها أدركت أن وراء كل إنجاز وكل تطور وكل جديد العنصر البشري، حيث أنه العنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة التي تكمن في تحقيق رضا العملاء بغية الاستمرار في السوق، لذا لا بد للمنظمات أن تعمل على جذب أفضل الموارد البشرية القادرة على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وهذا بالطبع سيتم تحقيقه من خلال وظيفة الاستقطاب.

حيث يعتبر الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغلا لوظائف الشاغرة في المنظمة، إذ أن أي منظمة ومهما كان نوع نشاطها لا يمكنها أن تحقق أهدافها و تتطور إلا إذا كان تتمثل كيد عاملة كفؤة ومتمكنة من العمل وتمتلك المهارات التي تحتاجها المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الإستقطاب.

وتبقى عملية الإستقطاب تخص المؤسسة التي تملك المناصب الشاغرة، كون هذه الأخيرة هي التي تحدد المصدر المناسب لها للحصول على الموارد البشرية وهذا حسب متطلبات المنصب، والمهارات والكفاءات التي يتطلبها، فتحديد الجهة التي يستقطب منها شاغل الوظيفة تكون حسب طبيعة المنصب ومتطلبات هو الذي من خلاله يتحدد مصدر الحصول على اليد العاملة سواء عن طريق المصادر الداخلية أو عن طريق المصادر الخارجية وتعد مصادر الإستقطاب الداخلية والخارجية مهمة للمؤسسة، فالإستقطاب الداخلي هو إستغلال القوى العاملة المتوفرة والمتواجدة في المنظمة، فهو يساعدها على إكتشاف مهارات وقدرات عمالها، وكذا إستغلال الطاقات البشرية والخبرات المتوفرة في المؤسسة وإعطاء فرص لعمال الحالي ينفي المؤسسة لإبراز مهاراتهم وشغل منصب آخر يتوافق أكثر مع المهارات التي يمتلكونها، كما أن الإستقطاب الداخلي يساعد على توفير المصاريف التي تنفقها المؤسسة لجذب وإستقطاب العمال من خارج المنظمة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك من تتوفر فيها لمهارات اللازمة لشغل الوظيفة فلا داعي لتضييع الوقت والمال في البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المنظمة.

تعد عملية الإستقطاب الداخلي عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة التي يتم من خلالها البحث عن أفضل من سيشغل المنصب الشاغر، إذ أن إستقطاب وتوفير قوى عاملة بالصفات والأعداد الكافية والخبرات والكفاءات اللازمة لشغل المنصب، تتيح الفرصة لإختيار أفضل عامل لشغل المنصب.

## 1. مبررات اختيار الموضوع:

وبما أن تخصصي هو إدارة موارد البشرية وبما أننا مقبلين على ميدان العمل، أردنا التعرف أكثر على الاستقطاب كونه مرحلة جد مهمة وتؤثر بشكل كبير على المراحل التي تليها. ترجع أسباب اختياري لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها الذاتية وأخرى موضوعية.

### - الأسباب الموضوعية:

كون الاستقطاب مهم لكل من الفرد و المؤسسة، حيث أن الفرد يسعى للحصول على منصب والمؤسسة تسعى للحصول على أفضل من سيشغل هذا المنصب. - معرفة تأثير الأداء الوظيفي على أداء العاملين .

### - الأسباب الذاتية:

- طبيعة تخصص " إدارة الموارد البشرية " وارتباطه بعنوان الموضوع.
- الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع ومعرفة الطريقة التي تعتمدها بلدية الجلفة في الاستقطاب الداخلي للعاملين.

## 2. أهداف الموضوع:

من خلال هذه الدراسة أسعى لتحقيق جملة من الأهداف وهي:

### - الأهداف العلمية:

\_التعمق في هذا المجال من أجل التوصل إلى نتائج وحقائق مختلفة في هذا المجال خصوصا مع زيادة الاهتمام بهذا المورد في المؤسسات.

-معرفة كيفية استقطاب والحصول على الموارد البشرية للمؤسسة.

### - الأهداف العملية:

-محاولة إبراز القيمة الحقيقية للموارد البشرية في المؤسسة.

-تسليط الضوء على عملية الاستقطاب الداخلي وعلاقته بأداء العاملين.

-إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاستقطاب الداخلي خاصة مع تزايد الطلب عن العمل.

-توضيح طرق الاستقطاب الداخلي التي تعتمدها بلدية الجلفة.

## 3. أهمية الموضوع:

- كون المورد البشري في غاية الأهمية لأنه عصب المؤسسة لذا لا بد من معرفة كيفية الحصول على هذا المورد.



- كون الاستقطاب الداخلي يعتبر وسيلة من وسائل التي تسعى من خلالها المؤسسة العمومية في تحفيز العاملين من خلال الترقية والنقل.

- إثراء المكتبة الجامعية.

- تزويد الباحث ينب مرجع في هذا الموضوع.

- التوصل لنتائج علمية مدروسة حول هذا الموضوع.

#### 4. أدبيات الدراسة:

##### 1- دراسة قراحي ريم وبدو فاطمة<sup>1</sup>:

دراسة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تحت عنوان: سياسة الاستقطاب في المؤسسة الجزائرية. و هي دراسة حالة أجريت بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة البويرة- .

تنطلق الباحثتان من فرضيات مداها أن مديرية الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-تعتمد في سياسة استقطابها على الإستقطاب الداخلي والخارجي، فتركز على استقطاب المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 88,9% والمستوى التعليمي الثانوي بنسبة 85,7% فمن الداخل تستقطب فئة الإطارات الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة) المؤهل العلمي، الكفاءة، الأقدمية) فهي معايير تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق العدالة بين موظفيها وتوفير الفرص لمن تتوفر فيهم هذه الشروط.

كما تسعى المؤسسة لتكوين هذه الفئة وذلك بنسبة 100% بإعتبارها المسيرة والمنظمة لنشاط المؤسسة، بالتالي أعطت المؤسسة الأولوية لهذه الفئة في الترقية.

كما أنها تعتمد في سياسة استقطابها الخارجي لفئة المنفذين من جنس الذكور، و كسب مهارات وخبرات جديدة من أجل تقديم أفضل الخدمات للأفراد، وبالتالي تحقق التوازن بين الاستقطاب الداخلي والخارجي أي تمنح فرص للأفراد للالتحاق بالمؤسسة.

##### 5. الإشكالية العامة للدراسة:

يعتبر الاستقطاب جذب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لذلك تسعى المؤسسات لتحقيق التطور والرقى من خلال زيادة إنتاجها و بما أن المورد البشري هو العصب لهذه الأخيرة، فهي تسعى للحصول على أفضل العمال و ذلك عن طريق الاستقطاب الفعال لضم أكفئهم لميدان العمل او ترقية العمال الموجودين سابقا في المؤسسة.

<sup>1</sup> قراحي ريم وبدو فاطمة، سياسة الاستقطاب في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة البويرة.

ولان الاستقطاب الداخلي خطوة جد مهمة وأساسية لما له الأثر على أداء المؤسسة، تحتاج المنظمة إلى بقاء عمالها ولكن في أماكن ووظائف أو حتى مراتب أعلى لكفاءتهم في العمل فهي بذلك ترغبهم من خلال جذبهم وهنا تكون قد مارست معهم أحد أوجه مصادر الاستقطاب الداخلية التي تتم داخل المؤسسة أو المنظمة لتحقيق التكاليف أو التحقيق المزيد من المزايا ولتسليط الضوء على هذا النوع من المصادر وجب علينا طرح الإشكالية التالية: كيف تؤثر مصادر الاستقطاب الداخلية على أداء العاملين في بلدية الجلفة؟

#### الأسئلة الفرعية:

- ماهي مصادر الاستقطاب الداخلية؟
- هل يساهم نظام الترقية في زيادة أداء العاملين؟
- هل يؤثر نظام النقل الوظيفي في أداء العاملين؟
- ما واقع الاستقطاب الداخلي في بلدية الجلفة؟

#### 6. حدود المشكلة:

الحدود المكانية: بلدية الجلفة .

الحدود الزمانية: 12 ماي 2017 الى غاية 27 ماي 2017 م .

الحد الموضوعي: مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على أداء العاملين.

#### 7. الفرضيات المطروحة:

- تؤثر مصادر الاستقطاب الداخلية على أداء العاملين.
- يساهم نظام الترقية في زيادة فاعلية أداء العاملين.
- يؤثر نظام النقل الوظيفي في زيادة أداء العاملين.

#### 8. المنهجية المتبعة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على أداء العاملين على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليلي المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبها ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>1</sup>، ويستخدم هذا المنهج في الجانب النظري من خلال وصف الظاهرة وصفا دقيقا

<sup>1</sup> محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 1999، ص 46.

وتحديد المفاهيم من خلال وصف الظاهرة وصفا دقيقا من خلال تحديد المفاهيم كل من الاستقطاب الداخلي وتقييم الأداء الوظيفي.

كما استخدمنا منهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية الذي يعرف يستخدم منهج دراسة على المجالات الاجتماعية وهو ذلك المنهج الذي يدرس الوحدات الاجتماعية بصفتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها فيهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة، وتحليل النتائج بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة.<sup>1</sup>

من خلال استخدام أدوات جمع البيانات والمعلومات كالاستمارة من أجل معرفة الدور الذي تلعبه مصادر الاستقطاب الداخلي في بلدية الجلفة.

## 9. خطة الدراسة:

ولهذا تناولنا في بحثنا هذا: جانب نظري وآخر ميداني، ففي الجانب النظري تناولنا فصلين: الفصل الأول الجانب النظري للاستقطاب الداخلي، أما الفصل الثاني فتطرقتنا فيه إلى ماهية الأداء وكيفية تقييمه. أما الجانب الميداني: قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول: خصصناه للتعريف ببلدية الجلفة ميدان بحثنا و مختلف مهامها، أما المبحث الثاني فقمنا فيه بمعالجة الفرضيتين: الفرضية الأولى والفرضية الثانية وأهم الاستنتاجات المتوصل إليها، وما تم التوصل إليه من نتائج.

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 202، ص 96.

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الاستقطاب.

المطلب الأول: تعريف الاستقطاب

المطلب الثاني: أهمية الاستقطاب و مبادئه

المطلب الثالث: خطوات عملية الاستقطاب

المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب الداخلي

المطلب الأول: الترقية

المطلب الثاني: النقل

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها يبقى لها سوى أن تستقطب انصب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان ماهية الاستقطاب: وفيه تعريف الاستقطاب (المطلب الأول)، وأهمية الاستقطاب ومبادئه (المطلب الثاني)، خطوات عملية الاستقطاب (المطلب الثالث).

أما المبحث الثاني فهو بعنوان مصادر الاستقطاب الداخلي، وقفنا فيه على مفهوم نظام الترقية (المطلب الأول)، ذكرنا فيه مفهوم نظام النقل (المطلب الثاني).

## المبحث الأول: ماهية الاستقطاب.

يعتبر الإستقطاب عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة و لا يمكن الإستغناء عنها أو الإستهانة بها لأن إستقطاب العناصر المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير عن إنتاجية المؤسسة خاصة إذا كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة و المهارة، كما أن نجاح عملية الإستقطاب يؤدي إلى نجاح العمليات التي تليها و العكس، و من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف الاستقطاب وأهميته ومبادئه.

## المطلب الأول: تعريف الاستقطاب

يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>1</sup>

- كما يعرفه بشار يزيد على: "انه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة."<sup>2</sup>

- ويعرفه يوسف حجيم الطائي وآخرون: "على انه نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة و ذلك بالعدد و النوعية و الوقت المناسب."<sup>3</sup>

- وأيضاً: "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة."<sup>4</sup>

- ويعرفه عبد الغفار رضى على: "انه العملية التي من خلالها يمكن جذب طالبي للمتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة."<sup>5</sup>

- ويعرف أيضا على انه: "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة."<sup>6</sup>

- ويعرفه كمال بربر على: "انه العملية التي تمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، بمعنى آخر يقصد بالاستقطاب العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم لملاء الوظائف الشاغرة وأيضا المتوقعة."<sup>7</sup>

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 103.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراجية للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، أداء الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 186.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية للطباعة و للنشر، مصر، 2007، ص 223.

<sup>5</sup> عبد الغفار رضى، حسن القزاي، السلوك التنظيمي في الأداء و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 487.

<sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 116.

<sup>7</sup> كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات - ممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009، ص 112.

ومن هنا يمكن القول أن عملية الاستقطاب تركز على:<sup>1</sup>

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات و المعلومات و تحليلها و استخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار والالتزام.
- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود، و استفتاء المستندات و السجلات و غيرها.

#### المطلب الثاني: أهمية الاستقطاب ومبادئه

عملية الاستقطاب هي العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين و هما تكمن أهميته، فالاستقطاب عناصر مناسبة بصفات مطلوبة والأعداد الكافية لشغل مناصب شاغرة لها دور كبير لتحقيق أهداف المؤسسة ومبادئها .

#### أ- أهمية الاستقطاب

تكمن أهمية الاستقطاب فيما يلي:

- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كما ونوعا.
- يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.
- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

<sup>1</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 116-117

- تهتم المنظمة من خلال مراحل و عمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و بناء مسارهـم الوظيفي الأفضل.

### ب- مبادئ الاستقطاب<sup>1</sup>

تقوم عملية الاستقطاب على مجموعة من المبادئ من خلالها تتحقق الأهداف من هذه العملية فلا يمكن نجاح عملية الاستقطاب إذا لم تحرى انطلاقا من عدة مبادئ و من أهم المبادئ نجد:

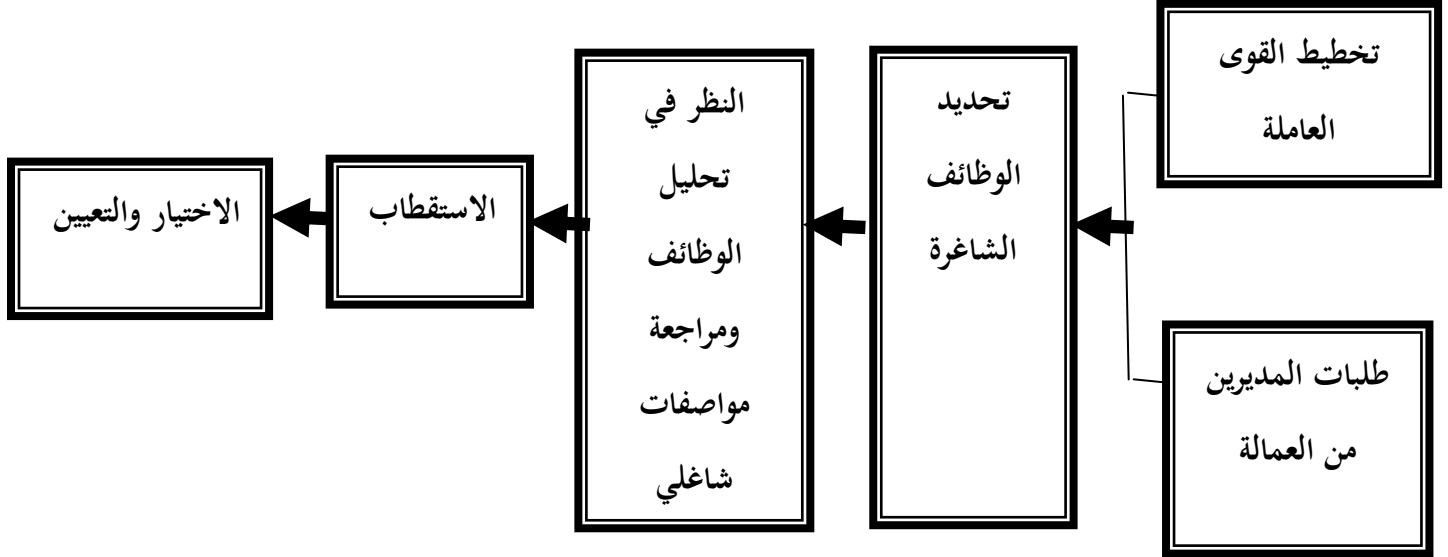
- **حتمية المركزية في الاستقطاب:** ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.
- **معرفة طبيعة سوق العمل:** من حيث نوعية العاملين المرتقبين و نظرهم للعمل و يظهر ذلك من خلال العرض المتاح من العمالة المؤهلة و التي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية.
- **المهارات المتاحة:** أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.
- **الظروف الاقتصادية:** لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب فنوعية الوظائف و ظروف المرتبات في باقي المنظمات و أيضا ندرة العمالة في سوق تؤثر في عملية الاستقطاب.
- **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:** ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها و ذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر ويتم التحليل كميًا و وصفيًا، حيث تتيح بعض المصادر عددا أكبر من المستقطبين لكنها تكون ذات نجاح أقل.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص ص 60-61.



### المطلب الثالث: خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بعدة خطوات تبدأ بتخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين وهي:



#### الشكل رقم (01) خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية<sup>1</sup>

من خلال الشكل نجد:

- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة.
- **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.
- **تحديد الوظائف شاغرة:** بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف شاغرة المطلوب شغلها وفي أي من الإدارات والأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
- **النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد عدد الوظائف شاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات العمل من واجبات و مسؤوليات و أيضا مراجعة الوصفات التي ينبغي توفرها من حيث المؤهل و سنوات الخبرة و نوعها.

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص222.

– الاستقطاب: هو البداية العلمية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة التي سيرد ذكرها فيما بعد .

– الاختيار والتعيين : وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين الى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب الداخلي

يعتبر الإستقطاب الداخلي هو إستغلال القوى العاملة المتوفرة والمتواجدة في المنظمة، فهو يساعدها على إكتشاف مهارات وقدرات عمالها، و كذا إستغلال الطاقات البشرية والخبرات المتوفرة في المؤسسة وإعطاء فرص لعمال الحاليين في المؤسسة لإبراز مهاراتهم وشغل منصب آخر يتوافق أكثر مع المهارات التي يمتلكونها، وتنقسم مصادر الاستقطاب الداخلي إلى الترقية (المطلب الأول) والنقل(المطلب الثاني).

#### المطلب الأول: الترقية

تعتبر الترقية من إحدى الوسائل الضرورية التي تضمن وتشجع حركة المستخدمين داخل المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فان قرارات الترقية تعتبر قرارات تحفيزية تشجع المستخدمين على الاهتمام بعملهم ومحاولة تحقيقهم النتائج المرضية.

#### أولاً: تعريف نظام الترقية:

سوف نحاول التطرق إلى أهم التعريفات الفقهية والتشريعية التي حاولت تعريف نظام الترقية، ولكن قبل ذلك يجب تبين تعريف الترقية لغة واصطلاحاً.

أ- لغة: "الترقية هي اسم من فعل رقى، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، و قد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والراتب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية."<sup>2</sup>

ب- اصطلاحاً: "ينصرف مفهوم الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه على إقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقلد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى، ولسياسة الترقية

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص223.

<sup>2</sup> تيشات سلوى، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص

أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم، لما تعنيه من تحسين أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم وما تحمله من زيادة في مرتباتهم ومداحيلهم.<sup>1</sup>

**ج- التعريف الاجرائي:** تعددت تعاريف الترقية بتعدد آراء الكتاب والباحثين وأهم هذه التعريفات:

- يقصد بالترقية نقل الموظف إلى وظيفة ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

- الترقية هي عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات والمسؤوليات، أو الحقوق والواجبات، وهي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا الامتيازات الوظيفية.<sup>3</sup>

- تعرف الترقية أنها رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية، وذلك بعد استيفاء لاشتراطات شغل الوظيفة المراد الترفيع إليها.<sup>4</sup>

- على أن مفهومها يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري و مستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة و في الرتبة والى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.<sup>5</sup>

**ثانيا: شروط و أهداف الترقية:**

سنحاول التطرق إلى أهم شروط و أهداف نظام الترقية:

**أ- شروط الترقية:**

وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو (الوظيفة المناسبة) و هذه الشروط هي<sup>6</sup>:

1- يجب أن تكون الترقية في درجة شاغرة أي فتح منصب مالي.

2- أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة قبل أن يصعد إلى الدرجة المالية الأعلى.

<sup>1</sup> مصطفى جعيدل، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2013، ص1.

<sup>2</sup> عبد الغني بسيوني عبدالله، النظرية العامة في القانون الإداري، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص324.

<sup>3</sup> محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دراسات في إدارة الأعمال، بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 481.

<sup>4</sup> نواف كنعان، القانون الإداري الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 188.

<sup>5</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 245.

<sup>6</sup> جبلي فاتح، الترقية الوظيفة و الاستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 32.

- 3- أن تكون الترقية من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، لان القانون منع القفز بالدرجة.
- 4- يجب أن تتم الترقية داخل المجموعة النوعية التي فيها الموظف.
- 5- لا يجوز ترقية موظف محال على التأديب أو محاكمة جنائية أو موقف عن العمل حتى تثبت براءته.

#### ب- أهداف الترقية:

للترقية في ميدان الوظيفة العامة مجموعة من الأهداف أهمها:

- 1- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد في العمل أملا في الترقية.
- 2- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية و المحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة.
- 3- خلق الشعور بالأمان و الاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.
- 4- رفع الروح المعنوية للموظفين و تحسين ظروف عملهم عن طريق ضمان الترقية.<sup>1</sup>

#### ثالثا: أهمية الترقية

تعتبر الترقية من إحدى الوسائل الضرورية التي تشجع حركة المستخدمين على الاهتمام بعملهم و محاولة تحقيقهم النتائج المرضية و ذلك باختلاف أشكال الترقية وتكمل أهميتها فيما يلي:

- تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء و تحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام و المسؤوليات المنوطة به.
- يمكن برنامج الترقية الواضح و الجيد من التوصل إلى مستوى عال من الرضا عند الموظفين.
- الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع و الكم.<sup>2</sup>

#### رابعا: أساليب الترقية

توجد أربعة أساليب أو الخيارات للترقية هي: الترقية بالاقدمية، الترقية على أساس الكفاءة، ثم الأسلوب المختلط الذي يمزج بين الأسلوبين السابقين، و هنالك الأسلوب الشخصي في الترقية.

<sup>1</sup> يوسف المعداوي، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1988، ص 70.

<sup>2</sup> هاشمي حربي، الوظيفة على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الاجنبية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص.ص 184-185.

أ- أسلوب الترقية بالاقدمية: و بموجبه تعطى الأولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة للموظف الذي قضى في وظيفته الحالية فترة أطول من تلك التي قضاها زملاؤه، و من الحجج التي تقدم لإسناد هذا الأسلوب انه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة و التحيز، و هو بسيط في التطبيق كما يشجع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدهم لاقدميتهم عند ترك العمل. و بالتالي فان استخدام هذا الأسلوب قد يقلل من دوران العمل.

لكن هذه الحجج تقوم على أسس مشكوك في صحتها. فمن يقول أن هناك علاقة طردية بين طول المدة و مستوى الكفاءة أو القدرة التي يمتلكها الموظف؟

كما أن اعتماد الإدارة على أسلوب الترقية بالاقدمية سيؤدي بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب إدارية مهمة في المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى جمودها و إضعاف دورها في تقرير سياسات الترقية لاحقا لأنه سيشجع على ممارسة قيم عمل تمجد الروتين و تمهل التركيز على المبادرة و الابتكار.

#### ب- أسلوب الترقية على أساس الكفاءة:

و هنا يتم ترشيح الأفراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة و متطلباتها و أعبائها مقارنة بالمؤهلات و القدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، و المرشح الذي يتقدم الآخرين في مؤهلاته سينال الترقية. و بالرغم من أن هذا الأسلوب أكثر موضوعية من الأسلوب السابق لكنه لا يخلو من العيوب و الانتقادات التي ينصب معظمها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة أو صلاحية الأفراد، فكما هو معلوم يصعب قياس كفاءة الأداء الحالية للفرد بالنظر لارتباط الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجة عن إرادته، كما يصعب معرفة قدرة الموظف لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة فضلا عن انه لا يمكن التنبؤ الدقيق بأدائه في المستقبل، و من جهة أخرى فان الاعتماد على هذا الأسلوب يستدعي وجود نظام متجدد لتوصيف الوظائف و تقييم أداء العاملين في المنظمة بشكل موضوعي بعيدا عن التحيز و المحاباة.

#### ج- أسلوب الدمج بين الاقدمية و الكفاءة:

و هذا الأسلوب يجمع بين الأسلوبين السابقين (الاقدمية و الكفاءة) بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما و تجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان في كل منهما، و يعتبر هذا الأسلوب أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي للمنظمة، إذا لابد من أن تتكامل الكفاءة مع الاقدمية و بنسب تتناسب مع مستويات الإدارة في المنظمة و بما يعكس طبيعة و محتوى الوظائف فيها.

ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن أسلوب الترقية بالاقدمية قد يكون أكثر ملائمة في العديد من الوظائف التنفيذية والمساعدة لاسيما المنتشرة في المستويات الإدارية الدنيا، تلك الوظائف التي تمتاز بطابعها الرتيب و التي لا تحتاج إلى كفاءة عالية فيمن يؤديها، كما أن هذا الأسلوب لا غنى للإدارة عنه عندما تتساوى مؤهلات و كفاءات الأفراد المرشحين للترقية، أما أسلوب الترقية بالكفاءة أو الجدارة فيمكن للإدارة اعتماده إلى حد بعيد في ترقية الموظف إلى إحدى الوظائف الادراية العليا و الوسطى، بشرط توفر الموضوعية و الدقة في تطبيق هذا المبدأ بعيدا عن المحاباة والتحيز.

#### د- الأسلوب الشخصي للترقية

هناك أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، أو اللون، أو المنطقة الجغرافية، أو جنسية الموظف ...) و من ثم يبي قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبي صاحب القرار في ترقية احد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له. و قد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط، و لكن هذه دراسات عديدة تشير إلى انتشار مثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد للسيارات و شركة تويوتا.<sup>1</sup>

#### خامسا: أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد سياسة الترقية

هناك عدة من الاعتبارات، وهي:

##### أولا: مدة الخدمة و الكفاءة و علاقتها بالترقية:

من أهم النقاط التي يجب أن تكون واضحة في ذهن واضع سياسة الترقية المعنية، هي إلى أي مدى سوف تكون هذه السياسة مرتبطة بمدة الخدمة التي يقضيها العامل أو الموظف في الوظيفة المعنية داخل التنظيم أو بمعدلات الكفاءة التي يحققها هذا الفرد و يظهره أثناء تأدية وظيفته المنوط بها، هناك بعض المنشآت تلجأ إلى إعطاء أهمية أكبر لمدة الخدمة كأساس للترقية ولكن هذا في حد ذاته يثير عديد من التساؤلات الهامة مثل: هل العامل أو الموظف ذو مدة الخدمة الأطول هو أكثر كفاءة من غيره من العاملين أو الموظفين ذوي مدد خدمة أقل؟

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرفوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، د ط، حرارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 235-237.

وإذا قررنا إتباع مبدأ الاقدمية ومدة الخدمة فهل العامل الجديد سوف يكون لديه الحافز على العمل أو زيادة الكفاءة أو حتى الاستمرار داخل المنشأة؟ واضح أن الإجابة على هذين السؤالين وبالأخص السؤال الثاني تكون بالنفي، و لذلك يجب على الإدارة أن تعطي أهمية أكبر لمعيار الكفاءة كأساس للترقية وذلك لتحديد أفضل الأفراد الذين يصلحون لشغل وتحمل أعباء الوظائف الأعلى.

ومن الناحية العملية فإنه من الصعب على إدارة الشركة أو المنظمة أن تحصل على أفضل النتائج الممكنة من أفراد أصلا لا يستطيعون استخدام طاقاتهم المتاحة لديهم الاستغلال الأمثل نتيجة لضعف كفاءتهم، أن الترقية يجب أن يكون الهدف منها أن تستخدم كحافز لتشجيع الأفراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم في أداء الوظائف والأعمال الموكلة إليهم وما يتطلبه ذلك من تدريب مستمر واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات حديثة تكون عاملا أساسيات في تحسين مستوى الأداء والكفاءة.

**ثانيا:** يجب أن تقوم الإدارة بالإعلان لجميع العاملين بأن سياسة الترقية التي تتبعها سوف تعمل أساسا على الاستعانة بالعاملين من داخل التنظيم إلى ملء الوظائف الأعلى الشاغرة كلما أمكن ذلك وبدون اللجوء إلى المصادر الخارجية. هذا يعتبر في حد ذاته دافعا للعاملين لرفع مستواهم الوظيفي ومستوى المهارات والمعارف المطلوبة اكتسابها كما يزيده مرة أخرى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.<sup>1</sup>

**ثالثا:** استكمالا للنقطة السابقة، فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمنظمة ذاتها، وحتى يصبح التدريب هو الوسيلة الفعالة في أعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة، يضاف إلى ذلك أن الملامح الأساسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المنشأة ذاتها.

**رابعا:** يتعلق ذلك أيضا بدرجة (يصعب على الفرد منا الفصل بينها اللهم إلا بهدف الدراسة والمعرفة) ببرامج وصف وتحليل الوظائف على النحو السابق ذكره، وبمعنى آخر فيجب على المنشأة أن تقوم بأعداد حصر وتوصيف وتحليل الوظائف مقدما وتحديد السلم أو الكادر الوظيفي لكل وظيفة، داخل التنظيم وتحديد ما إذا كانت هناك فرصة للترقية للوظائف الأعلى أم لا، أمام كل وظيفة مستقلة وهذا يعتبر نقطة البداية في إدارة سياسة

<sup>1</sup>. كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 1994، ص 360.

الترقية حيث يصبح واضحاً أمام الإدارة عند الاحتياج لملء الوظيفة الأعلى الشاغرة من أي الوظائف يمكن سد هذا الفراغ.

**خامساً:** يجب أن يكون هناك تعاون تام بين إدارة الأفراد وبين المديرين التنفيذيين (خط السلطة) في الأعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل الشركة أن مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الأفراد مستقلة و إنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

**سادساً:** أن يكون واضحاً في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل العاملين والموظفين خاصة إذا كانت تتطلب نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حالياً إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر عند الترقية. وكقاعدة عامة فأن الترقية يجب أن لا تعطى لشخص سلبى أو متردد حيث أن لهذا أثر سىء على الموظف الذي يتم ترقيته وعلى بقية الآخرين الذين لم يرقوا، كذلك على المرؤوسين الذين سوف يكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية.

وباختصار فأن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساساً إلى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المنظمة وبالتالي فيجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة لإتمام هذه السياسة.<sup>1</sup>

**سادساً: فرص الترقية:** يقصد بفرص الترقية توفر العوامل التي تجعل إجراء الترقية أمراً ممكناً، و يشمل ذلك:

• توفر الوظائف الشاغرة.

• نطاق شغل الوظائف الشاغرة.

**1. توفير الوظائف الشاغرة:** تقوم الحاجة للترقية عندما أو وظائف في مرتبة أعلى من مرتبة الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط شغلها، وفرص الترقية في المنظمة ما هي جملة الوظائف الشاغرة في مستوى معين، مضافاً إليها - في حالة إجراء سلسلة من الترقيات - الوظائف التي تخلو كنتيجة لترقية عدد من الموظفين من نفس المستوى أعلى، وبحكم الطبيعة التنظيمية للهرم الوظيفي، يقل عدد الوظائف كلما صعدنا لأعلى السلم، وتضيق بالتالي الفرص أمام المتطلعين للترقية عليها.

ومن الأمور الحيوية لكل منظمة إدارية أن تسعى بدأب وجدية لتوفير فرص معقولة للترقي لموظفيها؛ لتحقيق بذلك هد فين أساسين: إرضاء طموحاتهم الفردية، وحفزهم لتحسين مستويات الأداء. وفي هذا السعي ينبغي الموازنة بين مصلحة العمل وإشباع حاجات العاملين في التقدم الوظيفي، ونعني بذلك أن يتم طلب إحداث الوظائف على أسس موضوعية مدعمة بالبيانات والإحصاءات عن حجم العمل ومستوياته الوظيفية في الماضي،

<sup>1</sup>كامل مصطفى مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 363.



والزيادة التي حدثت على والقوى العاملة اللازمة لأدائه، وبالتالي تجنب طلب إحداث وظائف للترقية بأسباب شخصية أو مبررات مبالغ فيها لا تعكس حقيقة حاجة العمل الفعلية.

## 2. نطاق شغل الوظائف الشاغرة: نطاق شغل الوظائف الشاغرة هو فرص الترقية المتاحة للموظفين بالمنظمات

الحكومية، وقد تكون فرص الترقية مقفلة بمعنى أن يتنافس موظفو كل منظمة حكومية على الوظائف الشاغرة بها، وقد تكون هذه الفرص متاحة على مستوى الخدمة المدنية.

ومن ميزات قصر فرص الترقية على موظفي كل منظمة إدارية على حدة إحداث دائرة متسعة من الترقيات، بمعنى أن إجراء بعض الترقيات في وسط أو أعلى السلم الوظيفي بترتيب عليا إجراء سلسلة من الترقيات على الوظائف التي تشغل، وهو أمر يشجع في الموظفين الطمأنينة والاستقرار ويدعم ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة التي يعملون بها، كما يحفظ لها الخبرات والجهود التدريبية في نطاق أنشطتها العملية.

ومن جانب الآخر فإن حصر فرص الترقية داخل الجهاز الإداري قد يؤدي إلى الطمأنينة الزائدة بين الموظفين، وهو أمر يقتل الطموح وروح المثابرة بما ينعكس سلباً على الأداء وتحقيق الأهداف المقررة. أما فتح فرص الترقية على مستوى الخدمة المدنية فمن ميزات أنه يتيح تعبئة الكفاءات على مستوى القطر، ويفتح المجال واسعاً أمام الموظفين للمنافسة لشغل الوظائف الشاغرة ويحفزهم لتنمية قدراتهم الذاتية للفوز في المسابقات التي تعقد لهذا الغرض، كما يكافئ الممتازين منهم بتقلد الوظائف الأعلى على أساس الجدارة، بالإضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى تطعيم الأجهزة الإدارية بأفكار وخبرات متنوعة، تستفيد منها في تلمس المشكلات الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمار حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات في المملكة السعودية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1414هـ، ص 324.

## المطلب الثاني: النقل

أولاً: تعريف النقل: النقل هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترفيع "الترقية" بل لمعالجة بعض ضرورات العمل.

والانتقال وسيلة تمارسها الإدارة لوضع العاملين في مراكز تتناسب وقدراتهم وإمكاناتهم ليرتضوها ويبدلوا أحسن الجهود لصالحهم وصالح المؤسسة، إذ أن وضع الفرد في عمل لا يستسيغه سيعكس ذلك سلباً على إنتاجيته وتصرفاته، وسيحاول ترك المؤسسة ما إن تتوفر له فرصة مناسبة، ولذلك فإن المؤسسات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل.<sup>1</sup>

ثانياً: مدى الحاجة إلى سياسة النقل: إن سياسة النقل تهدف إلى نقل العاملين إلى أماكن أخرى لتحقيق زيادة في درجة الرضا عن العمل في التنظيم وأيضاً زيادة الجهد الذي يعطيه كل عامل أو موظف في الوظيفة التي تم نقله إليها مقارنة بالوظيفة الأقدم، ولهذا فإن المنشأة أو المنظمة تحتاج إلى أعداد سياسة نقل جيدة واضحة المعالم ومحددة وذلك لوصول إلى الأهداف المرجوة، ولا شك أن هناك علاقة كبيرة بين سياسة النقل وتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وكلاهما على علاقة وطيدة بسياسات الترقية بوصف وتحليل الوظائف والتدريب.<sup>2</sup>

ثالثاً: أغراض النقل: يسعى النقل للاستجابة لحاجات العمل في تغيير مواقع الموظفين وإضفاء الحركة والمرونة على الوظائف وشاغلها؛ تحقيقاً لمصلحة العمل والموظفين معاً، وفي هذا السعي هو يهدف إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء وتحقيق رغبات الموظفين في تحسين أوضاعهم الوظيفية والشخصية.<sup>3</sup>

## رابعاً: فوائد النقل:

من أهم فوائد النقل ما يلي:

- 1- سد حاجة العمل من الموظفين في مختلف المواقع الوظيفية والجغرافية.
- 2- تدريب الموظفين وتبادل الخبرات بينهم.
- 3- تصحيح أوضاع وظيفية خاطئة.
- 4- تفادي بعض المشكلات العمل كعدم التعاون بين بعض الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم.

<sup>1</sup> زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية "مدخل كمي"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 175.

<sup>2</sup> كامل مصطفى مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 364.

<sup>3</sup> عمار حسين حسن، مرجع سبق ذكره، ص 338.

## خامساً: أسباب النقل

1. تتعلق بالموظف أو العامل حيث يطلب النقل لاعتبارات قربه من مسكنه، أو لعدم وجود علاقة طيبة بينه وبين الإدارة، أو لأنه لا يجب عمله الحالي أو يرى فرصاً قليلة أمامه للتقدم الوظيفي.
2. قد يكون رغبة الإدارة أو الشركة لاعتباراتها الخاصة كتغيير حجم العمل أو إغلاق مصنع ما، أو توسع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية إعادة التنظيم.
3. قد يكون لغايات تدريب العمال وتعريفهم بمحاولات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة التي يعملون فيها.
4. قد يكون للحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب، ويمكن للنقل أن يكون مؤقتاً ولفترة قد تقصر لغاية أسبوعين أو شهر أو تطول لتصل إلى سنة.<sup>1</sup>

## سادساً: أنواع النقل

1. **النقل الخارجي:** ويهدف هذا النوع من النقل إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه وذلك من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه فيض من العاملين. كما يكون هذا النوع من النقل بديلاً لإقصاء أو إنهاء خدمات العاملين الفائضين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود نظام لتحديد الأعمال يحدد الترابط الدقيق و التشابه بين الأعمال أو يعالج ذلك عن طريق التدريب ليلم المنقول بالعمل الذي سينقل إليه.
2. **النقل العلاجي أو الشخصي:** وهو النقل الذي أساسه نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية سببه أصلاً خطأ في تعيينه بدايةً، أو عدم صلاحيته للعمل أو لأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.
3. **نقل المناوبة:** معناه الانتقال من نوبة أو وجبة عمل لأخرى إذ قد تستدعي ظروف العمل أو الأفراد لهذا النوع من الانتقال وطلب الأفراد من وجبة لأخرى يعود لأسباب عدة، أهمها ما يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعبر هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.
4. **النقل التدريبي:** وهو انتقال الفرد من عمل لآخر قصد زيادة مداركه، و لربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة وبصورة دورية ويستخدم عادةً هذا النوع من الانتقال لتدريب الإداريين.

<sup>1</sup> القريوتي، محمد القاسم، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، ط1، عمان، 1990، ص 193.

5. النقل الدائم والنقل المؤقت: فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة. وهو النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد المنقول بالعودة وفي القريب للعمل السابق، وقد ينقل المرء إلى وظيفة وبصورة دائمة، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده للعمل السابق.

### سابعاً: مبادئ النقل<sup>1</sup>

والانتقال هو الآخر لا بد أن تحكمه أسس ومبادئ منها:

1. أن تدرس ظروف وطبيعة أعمال المؤسسة ومدى التشابه والاختلاف بينها ومدى ما تسمح به لأنواع النقل، إذ لا يمكن أن يتم النقل إعتباطاً دون معرفة طبيعة الأعمال والتباعد والتقارب بينها.
2. لا بد من وجود نظام محكم على الأفراد لمعرفة قدراتهم ومدى ملائمة تلك القدرات مع متطلبات العمل، ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل أو ضرورة نقلهم من أعمالهم الحاضرة، إذ كثير ما يعين أفراد في مواقع غير ملائمة ويكشف لنا النظام الرقابي عدم صلاحيتهم لها ومن ثم حتمية انتقالهم إلى وظائف أخرى.
3. لا بد أن تحدد أسس النقل المعدل، وخاصة النقل العلاجي أو الشخصي وإبعاد كل الأسباب التي لا تستدعي إجراءه سواءً تلك الأسباب التي يقدمها طالبو الانتقال أو تلك التي يتقدمها المشرفون.
4. كما لا بد أن تحدد أسس المفاضلة بالنقل. أهي الأقدمية أم الكفاءة وذلك حينما يطلب أكثر من فرد الانتقال من عمل لآخر أو من جهة لآخرى.
5. أن لا يفصل بين عمليات الترفيع والنقل والتعيين. وأن ينظر لكل هذه المجالات مرة واحدة فقد تضطر المؤسسة بدلاً من التعيين من مصادر خارجية انتقال العاملين وترفيعهم لإملاء شاغرة معين.
6. كما لا بد أن يسبق سياسة الانتقال تحليل الأعمال والمجالات التي يجري ضمنها الانتقال سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد.
7. كما يجب أن يوضع نظام يحدد إجراءات قبول طلبات الانتقال يوضح به مراجع الانتقال، وجهة الاستئذان عند رفض طلب الانتقال.

<sup>1</sup> زويلف، مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 176.

ثامنا: عناصر سياسة النقل<sup>1</sup>

1. يجب تحديد - وبشكل واضح وقاطع الأسس التي سوف تراعى عند اتباع وتنفيذ سياسة النقل، هل الأساس سوف يكون مدة الخدمة أو معدلات الكفاءة أو كلاهما، فإذا كان لدينا فردين أو أكثر لديهم الرغبة في النقل - فأى منهم سنختار؟ الإجابة على هذا التساؤل يجب مراعاة ما سبق شرحه في سياسة الترقية.
2. يجب تحديد من له المسؤولية على تشجيع الموافقة على النقل ويجب أن واضحا تماماً هل هي رغبة الإدارة ولمصلحة المشروع تشجيع العاملين على طلب أقل من وظيفة لأخرى أو من مكان لآخر؟ هل الرئيس المباشر لدية السلطة الكاملة للقيام في العمل أو أنه يجب الرجوع إلى الرئيس الأعلى للحصول على موافقته أم هي سلطة الأفراد.
3. الوظائف والأعمال التي سيتم النقل إليها: ما هو التدريب اللازم (حسب كشوف وصف وتحليل الوظائف) إذا كان الأمر يتطلب ذلك؟ وما هو الحد الأقصى للوقت الذي يسمح فيه للعامل بإثبات مستوى كفاءته ومهاراته في أداء العمل؟ وما هو الأجر الذي سيحصل عليه خلال فترة التدريب هل هو مساو لأجر الوظيفة السابقة أو الوظيفة الجديدة أم شيء بين الاثنين؟
4. هل معدل الأجر للوظيفة المنقول إليها سوف يكون متماثل مع الوظيفة السابقة أم لا ؟ وهذا السؤال يحتاج من الإدارة التفكير الهادئ والمتزن لتحديد حاجتها الأساسية للنقل والآثار المترتبة، وهنا تجدر الإشارة أن هذه التساؤلات ترتبط إلى حد كبير نوع النقل الذي سوف يتم: هل هو نقل لمعالجة فائض أو عجز؟ هل هو للحفاظ على قدامى العاملين؟ أم أنه علاجي أعتقد أن تحديد نوع وسبب النقل سيصبح من العوامل الهامة في تحديد ما إذا كان الأجر سوف يظل ثابتاً أم وذلك بعد أتمام عملية نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى.

<sup>1</sup>زويلف، مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 177.

## خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن أي مؤسسة إذا أرادت تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة و قدرات عالية و هذا لا يتحقق إلا عن طريق تبني إستقطاب جيد و تموين إدارة الموارد البشرية بالكفاءات و المهارات التي تحتاجها المؤسسة، فالإستقطاب خطوة جد مهمة في عملية التوظيف فهو العملية التي تسبق كل العمليات و الخطوة التي تبني عليها الخطوات الأخرى، فإذا نجحت عملية الإستقطاب في جذب أكبر عدد من طالبي العمل بالكفاءات و المهارات و المؤهلات المطلوبة و العدد الكافي و المواصفات المطلوبة يتيح للمؤسسة فرصة إختيار أفضل الأشخاص لشغل المنصب و هذا يؤثر على إنتاجية المؤسسة، فكلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة المطلوبة كلما كان مستوى الأداء جيد و بالتالي تتحقق أهداف المؤسسة.

## تمهيد

### المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: محددات ومستويات الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف تقييم الموارد البشرية - الأفراد -

المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي وأغراضه

المطلب الثالث: مشكلات تقييم أداء العاملين

المطلب الرابع: إجراءات تحسين مستوى الأداء

## خلاصة

## تمهيد

يعد الأداء مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل وتسعى لها بكل حرص.

كما يعرف الأداء على انه التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، ويعرف أيضا بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب. وان اختلاف انجاز الأعمال بين الأفراد تعود إلى السمات الشخصية والقيم والمعتقدات التي يتسم بها الفرد بين الأداء الضعيف والأداء المتميز، وان أداء العمل هو كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في انجاز أهداف المؤسسة. وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين

تناولنا في المبحث الأول ( الأداء الوظيفي)، وفيه مفهوم الأداء (المطلب الأول)، وأنواع الأداء الوظيفي (المطلب الثاني) ومحدداته (المطلب الثالث) وابعاده (المطلب الرابع)، أما المبحث الثاني تقييم الأداء الوظيفي وفي هذا المبحث سنتناول تقييم الأداء الوظيفي، من خلال تعريف تقييم الموارد البشرية (المطلب الأول)، وعملية تقييم الأداء الوظيفي (المطلب الثاني) ومشكلات تقييم أداء العاملين (المطلب الثالث) ثم إجراءات تحسين مستوى الأداء (المطلب الرابع)



## المبحث الأول: الأداء الوظيفي

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

أ- لغة: كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، و يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى « معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى الشيء قام به، و يقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاءه، و أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به»

- ويقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، اللفظة "performance" في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "performance" المشتقة من الفعل "performer"، الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية "performe" "to" التي تنبثق منها اللفظة "performance"، و التي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، و النجاح الذي يمكن بلوغه.

- بعد ذلك أدخلت هذه الكلمة (performance) إلى اللغة الفرنسية في بداية القرن التاسع عشر في مجال سباقات الخيل بصيغة الجمع (performances les) تعبيراً عن النتائج التي حققها حصان ما، و عند أواخر القرن التاسع عشر امتد استعمالها في عالم الرياضة، للدلالة على النتائج الحسنة لرياضي أو فريق معين، فأصبحت مرادفاً للنتيجة أو الإنجاز الرياضي، و مع قدوم العهد الصناعي تعمم استخدام الكلمة للتعبير عن مردودية أو إمكانية الآلات.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً: يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين و المجالات، ما جعل منه مصطلحاً متعدد المعاني و الأبعاد، و يرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني « تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقاً لأسس و قواعد و معايير محددة، وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء (performance) في مجال التسيير، يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية:

- النتيجة (résultat): التي يجب أن تقارن بمرجع و بالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

- القيام بالفعل (action): و هنا يجب التمييز بين الكفاءة (compétence) التي تعني القدرة على التصرف و تحقيق منتج معين، و الأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي.<sup>1</sup>

حيث يكون هناك أداء، حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الإنجاز، و يشير هذا المعنى للأداء إلى العملية في حد ذاتها و ليس النتيجة.

- النجاح: و من هذا المنظور لا يمكن القول أن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد، إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحا، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعا، ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجموعة إلى أخرى، و من عامل إلى آخر، كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، و في مرحلة متطورة أداء ضعيفا.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك فهناك من يضيف جانبا آخر، إلى الجوانب الثلاثة السابقة و هي "القدرة"، التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد.

و يعد البعدين أو المعنيين الأول و الثاني، أكثر الأبعاد استخداما مقارنة بالمعنيين الثالث والرابع، حيث يشار به في كثير من الأحيان إلى إنجاز المهام، أو يستخدم للتعبير عن النتائج المحققة، فمن المنظور الأول يمكن أن يعرف على أنه: «أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال».

و من هذا المنطق، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني «قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله».<sup>3</sup>

-ولتبرير هذا الاتجاه يرى "شوفاليي" (chevalier) "و آخرون معه أن: «الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله».<sup>4</sup>

1- محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

2- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1979، ص 5.

4- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2001، ص 8.

- و لو أن هذه النظرة تبقى قاصرة، لأن أداء العاملين و إن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

- أما من المنظور الثاني، فيعرف الأداء على أنه « النتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة، التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة».

و من نفس هذا المنظور، يمكن أن يستخدم مفهوم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، وكلاهما يعبر عن النتيجة.<sup>1</sup>

- فمن منطق المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً، و أحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، و بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (effective Ness) والكفاءة (Efficiency) التي يمكن أن تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالفعالية على مستوى المؤسسة أنها: محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية و إدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته، و الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.<sup>3</sup>

و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعية، و ذلك كما يأتي:

أ- حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني،... إلخ.

و في إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

<sup>1</sup> محمد بن عبدالله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 4.

<sup>2</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 20.

<sup>3</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، و دخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية و تلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية و التقنية و المالية و التنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، والتوليفات متعددة و تتغير عبر الزمن.<sup>1</sup>

**ب- حسب معيار الشمولية:** تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

- **الأداء الكلي:** و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

- **الأداء الجزئي:** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.

و حسب نفس المعيار - معيار الشمولية - يرى روبنسون و روبنسون & gains Dana.Robinson أن هناك ثلاث مستويات للأداء.

- **الأداء على المستوى التنظيمي:** التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات و يقدم عدداً من المخرجات لزيائنه، و يتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله و هي: رأس المال، و التكنولوجيا و الموارد البشرية و التشريعات و الوقت، ثم البيئة الاقتصادية<sup>2</sup> و السياسية و الاجتماعية و القيم التي يتأثر بها التنظيم، و يعتبر كل تنظيم نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات و المؤثرات الداخلية و الخارجية.

و يتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمح، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص ص 126-127.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

- الإستراتيجية و الأهداف: و تهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج و نوعية هذه السلعة أو الخدمة، و في أي مستوى سيتم تحديد أسعارها و نوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: و يركز التحليل هنا على مستوى كفاءة و فعالية هذا الهيكل و مدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.
- المقياس: و هو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية و الأهداف.
- الإدارة: و هنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات و اتجاهات، و كيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

– الأداء على مستوى العمليات: و يركز على التأكد من وجود العناصر الموالية:

- العمليات و مدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.
- أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق و تكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.
- تصميم أو هيكلية العمليات و هيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات و متطلباتها.
- قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء و فعال، و يمكن من تحليل العمل و تصويب الإنحرافات.

– الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، و أن العمليات تدار و تؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات و التخصصات و مجالات العمل، و يطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، و بالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات و من ثم على المستوى التنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: محددات و مستويات الأداء الوظيفي

تجعل الطبيعة الحساسة للمورد البشري من أداءه عرضة كغيرها من مكونات الأداء المؤسسي لتأثير العديد من العوامل المحددة لمستواه، بعضها يخص الفرد، و بعضها الآخر يتعلق بالبيئة التي ينتمي إليها، هذا ما يجعل أداءه في تغير من حيث الكفاءة و الفعالية و السلوك المنتهج في أداء العمل، و نسعى من خلال هذا المطلب إلى إبراز أهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي، بافتراض أن هناك عوامل أساسية و أخرى جزئية.

### أولا: العوامل الأساسية المحددة لمستويات الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 42-45.

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، و هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.<sup>1</sup>

و قد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى و تعددت، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا و هما: المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.<sup>2</sup> و هناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، و مناخ أو بيئة العمل، و القدرة على إنجاز العمل.

و لا يختلف هذا الرأي عن سابقه، سوى أنه تم فصل مناخ أو بيئة العمل عن الدافعية الفردية، و لو أن مناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل.

- و قد وضع "بورتير (Porter)" و زميله "إدوارد لولير (Lawler)" سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي كما يبينها الشكل:

أ- الجهد المبذول: و الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته.

ب- قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول و يشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: و يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

<sup>1</sup> حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، متطلب لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم 2006/04/10، ص 52.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص 27.

و بالتالي فإن "بورتر" و "لولير" يضيفان عنصراً أساسياً ثالثاً و هو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء و ذلك حسب المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية أو الجهد المبذول} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

و عليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين، فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، و بالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي و مكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية و قدراته عالية، عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة و قدراته كانت منخفضة.<sup>2</sup>

و الشيء الإضافي الآخر في نموذج "بورتر" و "لولير"، يتعلق أساساً بعنصر الرضا الوظيفي في علاقته بالأداء، فقد كان يشكل هذا العنصر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية، محمداً رئيسياً و مباشراً للأداء، حيث كان الاعتقاد بأن إرتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل و إقباله عليه، و يزداد أيضاً إمتنانه للوظيفة و المؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته و أداءه، و بالعكس فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى انخفاض حماسه للعمل، و يقل إقباله عليه، و تقل مشاعر الإمتنان و الولاء للوظيفة و للمؤسسة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته و أداءه، فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا و الدافعية للأداء، و بذل الجهد في العمل، و يعني بذلك أن الرضا و الدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناها زيادة الدافعية و العكس بالعكس.

هذا مغاير لما قدمه "بورتر" و "لولير"، اللذان أكدوا أن العلاقة بين الرضا و الأداء ليست على الشكل المذكور أعلاه، و أن الرضا لا يعتبر محمداً مباشراً للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل، و الرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، فتأثيره إذا يتوقف على قيمة و منفعة العوائد المتوقعة.<sup>3</sup> و يبدو أن المحددات الأساسية ل لأداء وفق ما توصل إليه "بورتر" و "لولير" أكثر منطقية من سابقهم، و من ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المريعي، التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص. 64.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 25.

<sup>3</sup> نفسه، ص 227-228.

### ثانيا: العوامل الثانوية المحددة لمستويات الأداء الوظيفي

إن العوامل الأساسية السابقة (الدافعية، القدرة و الإدراك ) تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة بعضها ببعض، لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، و سنحاول فيما يأتي استعراض أهم هذه العوامل.

**1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:** يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، و هما غموض الدور و صراع الدور.

**أ/ غموض الدور:** يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام و الواجبات، الإختصاصات و السلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو مفهوم، و دون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح. و يتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني و التخصصي.

و إذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه<sup>1</sup>، إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات و توجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة. من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود و وضوح الوصف الوظيفي، مسؤوليات، أولويات و صلاحيات العمل، و معايير أو أهداف الأداء، بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

**ب/ صراع الدور:** و يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور « تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها<sup>2</sup> و لصراع الدور أسباب عديدة، لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة و متعارضة و مزدوجة و متكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، و قد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر و الضغوط النفسية و الاضطرابات العصبية في العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب.<sup>3</sup>

**2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:** من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد: التعليم، التدريب و الخبرات.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> عبد العزيز إبراهيم التوجي، البيئة الداخلية للعمل و مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 31



أ/ التعليم: و يمثل « تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية و الأكاديمية المختلفة»<sup>1</sup> و كلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد و بين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره، و من ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب/التدريب: يعرف التدريب على أنه « جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات العاملين و توجهاتهم و آرائهم ، باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة ، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول»<sup>2</sup> و يمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل، و من الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

ج/ الخبرات: إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل ، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات، المعارف و المهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني و التخصصي في الأداء، و في بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم.<sup>3</sup>

### 3- العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد:

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، وبعضها متعلق بالعوامل الموقفية أو التنظيمية، و سنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

أ/ الأجر و المكافآت: الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد و يعمل في سبيل إشباعها، و يسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته و تشير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، و تشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، و قد تكون أفضل مثير لدوافعه.

حتى و لو أن "هرزبيرغ" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى رضا، و إنما فقط تمنع عدم الرضا<sup>4</sup>، و يمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، و الأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي<sup>5</sup>:

- الأجر و / أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه.
- إمتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل و السكن و غيرها.
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات.

<sup>1</sup> عامر خيضر، حميد الكبيسي، سيكولوجيا التدريب، جامعة نايف العربية، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، 2004، ص 82

<sup>2</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين: انجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص 28

<sup>3</sup> نفسه، ص 52.

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006، ص 5.

<sup>5</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشري (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2001، ص 109.

و تبقى الأجور أهم الحوافز بإعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله، لذا تستخدمها المؤسسات في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة، و المحافظة عليها، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين، بإستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل، شفاف، و واضح للأجور يضمن حقوقهم و يغذي فيهم روح الولاء و الإنتماء إلى المؤسسة.

ب/عدالة العائد: يوضح نموذج "بورتر و لولير" أن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي، كما أوضح آدمز J. Adams في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارات، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، و إن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الإستياء و عدم الرضا<sup>1</sup> و من بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء، فبإمكان هذا الأسلوب تحقيق عدد من الأهداف منها<sup>2</sup>:

- تحفيز العاملين، حيث سوف يلاحظون أن المكافآت التي يحصلون عليها ترتبط مباشرة بالجهد الذي يبذلونه.
- رفع درجة التركيز لدى العاملين على أهداف المؤسسة و التزامهم بتحقيق هذه الأهداف.
- المساعدة في تطوير ثقافة أداء أو تعزيز الثقافة الموجودة.
- مكافأة ما يقوم به الأفراد من إسهامات في النجاح الذي تحققه المؤسسة.
- المساعدة في تعيين و المحافظة على مجموعة عاملين يتميزون بالكفاءة العالية.
- ضمان أن المكافآت تسير مع أداء المؤسسة (تخفيض التكاليف).
- تحقيق العدل حيث أنه سيكون من المقبول بصفة عامة أن يتلقى الأفراد الذين يقدمون أفضل المساهمات أكبر المكافآت.
- المساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية، عن طريق جعلها القاعدة التي يتم دفع أية حوافز على أساسها؛ لكن رغم هذه المزايا ، فقد بينت العديد من الدراسات أن هذا الأسلوب بإمكانه أن يؤدي إلى نتائج عكسية، و ما يؤكد ذلك هو تخلي العديد من المؤسسات عن تطبيقه.

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

<sup>2</sup>باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدخ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص108.

- وبغض النظر عن السلبيات التي قد يحدثها مثل هذا النوع من الأنظمة، فإن الإستفادة من العملية يمكن أن تحصل بتوفر مجموعة من العوامل، من بينها:
- يجب أن تتلاءم الخطة مع ثقافة المؤسسة، ومن ثم فإنه ليس من الجيد استخدام خطة تم إعدادها من قبل (من أجل مؤسسة أخرى على سبيل المثال)، و في بعض الحالات قد لا يكون من الملائم أن يكون هناك أية خطط بالمرّة.
  - يجب أن يكون هناك التزام من قبل الإدارة العليا تجاه هذه العملية، وذلك حتى يتعهد بها المديرون التنفيذيون، وحتى لا ينظر إليها على أنها مجرد عملية مرتبطة بشئون الأفراد.
  - بينما ينبغي أن تكون المقاييس التي يتم الحكم على الأداء على أساسها موضوعية ومن الممكن قياسها إلى أقصى درجة ممكنة، فإنه سوف يكون هناك حاجة حتمية لوجود بعض المقاييس الأكثر موضوعية.
  - يتمثل أحد الاعتبارات الأساسية في ضمان أن يتلقى المديرون الذين يقومون بتنفيذ الخطة تدريباً شاملاً على مبادئ وأساسيات الخطة.
  - ينبغي أن تتسم الخطة بقدر كاف من المرونة وذلك حتى يمكن الأخذ في الاعتبار التغيرات في ظروف العمل أو في الظروف الخاصة بالأفراد.
  - لا بد من أن يكون الربط بين المكافآت المالية والأداء واضحاً، كما يجب أن يتم توصيل هذا الربط بكفاءة إلى الموظفين.
  - هناك حاجة إلى أن يكون هناك ضمان ألا تكون مقاييس الأداء من حيث الكم فقط ولكن يجب أن تكون من حيث الكيف أيضاً حيث تشمل على بعض المقاييس، على سبيل المثال، العمل الجماعي والإبداع.
  - يجب أن تتناسب المكافآت مع الجهد الذي يتم بذله ولنتائج التي يتم تحقيقها، وفي حالة ما إذا تم النظر إليها على أنها باعثة على السخرية و لا تتناسب مع مقدار الجهد المبذول، فسوف تخفق الخطة بسرعة.
  - عندما يتم تحديد الأهداف، ينبغي أن يوضع في الاعتبار الحاجة إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل علاوة على الأهداف قصيرة الأجل، كما ينبغي أن يتم تصميم أية خطة خاصة بأسلوب الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء، بحيث يتم من خلالها مكافأة من يقوم بتحقيق كلا الهدفين<sup>1</sup>.
  - يجب أن تركز خطة المكافآت على الجزئيات من العمل التي تتميز بأعلى درجات الأهمية.

<sup>1</sup>. باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 109-111.

- ينبغي أن ترتبط النسبة المئوية للمرتب الأساسي أو حجم المبالغ التي يتم دفعها، بطبيعة المؤسسة ونوع العمل الذي يتم القيام به، على سبيل المثال، في إحدى الوظائف المحددة الهدف التي تع تمد على شخصية الموظف و على مدى كفاءته في مجال المبيعات في سوق تنافسية من الممكن أن يرتبط المرتب بالكامل بمستوى الأداء، و يتم تحديد ه بناء على ذلك، فإن هذا لن يتلاءم بأي حال من الأحوال مع إحدى الوظائف الكتابية أو الوظائف المهنية.

- أخيراً، ينبغي أن يكون هناك وضوح كامل بشأن السبب الذي تم من أجله إدخال العملية والأهداف التي يجب أن تحققها، ودون وجود مثل هذا الوضوح، فإنه من الأفضل عدم الإستمرار في العملية.

### ج/ فرص التطور والترقية المتاحة للفرد

إن المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وتطوير المسار الوظيفي، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، وقد يؤدي وجود بعض المشاكل في هذا النظام إلى عدم رضا العاملين، ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم. و يمكن أن نوضح أهم هذه المشاكل فيما يأتي<sup>1</sup>:

- **عدم الموضوعية في بعض الأحيان:** ففي ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، وترقية من هم أقل كفاءة أو أقدمية منهم لإعتبرات غير موضوعية، وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين، و بالتالي على أدائهم و مستوى إنتاجهم.
- **تردد قبول بعض العاملين في الترقى:** إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا.
- **خشية بعض المديرين من ترقية العاملين:** إن خوف بعض المديرين من ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية، أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم، والتخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل، ويمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يدرّبون موظفيهم بطريقة جيدة مادياً ومعنوياً، تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم ويقلل من القلق لديهم.
- **عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين:** وينطبق ذلك على الموظفين الفنيين والتخصصيين، إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذين لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين. ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية لهؤلاء، لتعويض قلة فرصهم للترقية.

<sup>1</sup> محمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

## د/ نمط القيادة أو الإشراف

تعتبر القيادة أو الإشراف، من العمليات الأكثر تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها « ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي، و هذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفعالية، و هو ما يطلق عليه بالقائد<sup>1</sup> و يشير البعض بالقيادة إلى « قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني. و ذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها و كونه معبراً عن أمالها و طموحاتها»<sup>2</sup>.

إن تفحص التعريف الثاني جيداً، وبالتحديد في عبارة "دونما إلزام قانوني"، يقودنا إلى استنتاج إشارة ضمنية على وجود نوع آخر من الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير على الآخرين لكن بإلزام قانوني (رسمي).

## المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمل هو يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ - كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحتال معيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقتة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج - نمط الأداء: يقصد بها لأسلوب والطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسها لفرد أداء حركات وأنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات و الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحثاً ودراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 294.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص.13.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 85.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

لما كانت الفروق بين الأفراد أمراً طبيعياً فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفاً في المراحل الأولى من إنجاز أعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظراً لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم، وفي هذا المبحث سنتناول تقييم الأداء الوظيفي، من خلال تعريف تقييم الموارد البشرية (المطلب الأول)، وعملية تقييم الأداء الوظيفي واغراضه (المطلب الثاني)، مشكلات تقييم أداء العاملين (المطلب الثالث)، وإجراءات تحسين الأداء (المطلب الرابع)

## المطلب الأول: تعريف تقييم الموارد البشرية - الأفراد -:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى.<sup>1</sup> كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم."<sup>2</sup>

- كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم."<sup>3</sup>  
- ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول ضعيف، ضعيف جداً....)."<sup>4</sup>

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعة، مصر، 2005، ص285.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص294

<sup>3</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005م، ص284

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص362، 365.

المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي واغراضه

### 1/ عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل.<sup>1</sup>" تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه.<sup>2</sup>"

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد - عملية تقييم الأداء - " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل.<sup>3</sup>"

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص ( مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص294.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004م، ص 123.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2003، ص362.

## 2/ أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي<sup>1</sup>:

### أ / أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي، ففي دراسة حديثة، تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

### ب/ أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

## 3/ القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص 408، 407.



- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

#### أ/ التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر، فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%<sup>1</sup>.

#### ب/ التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهن أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.<sup>2</sup>

ج/ التقييم الذاتي ( أي عن طريق الأفراد أنفسهم ): الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 366، 367.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 445

<sup>3</sup> نفسه، ص 272.

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

#### د/ التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاج.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل، كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.<sup>1</sup>

#### هـ/ التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. الخ فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.<sup>2</sup>

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء"

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 367.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 445.

بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.<sup>1</sup>

4/ محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:<sup>2</sup>

أ- **محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيء على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب- **محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج- **محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناءً على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 446-447

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمار، الأردن، ط1، 2005، ص ص 269، 270.

د- محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتكيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

### المطلب الثالث: مشكلات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:<sup>1</sup>

- تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

- الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيه، إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير، ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب، وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيه.

- الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيه عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 453-454

هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- العلاقات الشخصية المتداخلة ( التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات

الأداء هي<sup>1</sup>:

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.<sup>2</sup>
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء -منذ سنوات - أن عملية تقييم الأداء عرضة للخطأ، ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق، ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضاً- عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة، وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لأخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيراً من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 455

<sup>2</sup> سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991م، ص386.

المطلب الرابع: إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات

التالية:<sup>1</sup>

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي: تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م، ص 157-158.

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب. تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه. عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.





تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالإطار العام للدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث: النظام القانوني للبلدية في الجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

خلاصة:

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصول النظرية من الدراسة والمفاهيم المرتبطة بالاستقطاب والأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية .

وفي هذا الفصل الذي يتمحور حول الدراسة التطبيقية لإيجاد الدور الفعال الذي تلعبه المصادر الداخلية للاستقطاب في أداء العاملين ، و كانت الدراسة في بلدية الجلفة من الفترة الممتدة من : 2016/2017م والتعرف على نشأة هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي .

ولكي نثبت صحة التساؤلات السابقة واختبار مدى صحة استخدامها أدوات المنهجية العلمية والتي تتمثل في أدوات جمع البيانات ( الملاحظة والاستمارة والعينة) ومن خلال كل هذه الأدوات وتحليلها واستنتاج مدى صحة الفرضيات المطروحة والتساؤل الرئيسي المطروح سابقا المتعلق بمدى الأثر الذي تنتجه مصادر الاستقطاب الداخلية في أداء العاملين في بلدية الجلفة في فترتها من: 2016/2017م

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين تم التطرق فيه بالتفصيل إلى إعطاء مفهوم واسع لبلدية الجلفة وهيكلها التنظيمي .

أما المبحث الثاني فكان عبارة على إسقاط للموضوع دور مصادر الاستقطاب الداخلية في أداء العاملين في الإطار المنهجي لتحليل العلمي .

ومن هنا كانت الخطة كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للتحليل.

## المبحث الأول: التعريف بالإطار العام للدراسة الميدانية

عرفت البلدية على أنها اصغر وحدة إدارية في التنظيم الإداري الجزائري وعلى أنها خلية أساسية لتجسيد اللامركزية في تسيير وانها جماعة محلية تسييرها عناصر منتخبة تعرف باسم المجلس الشعبي البلدي، وتعتبر بلدية الجلفة احدى بلديات الجزائر وهي محل دراستنا ، وسنتناول في هذا المبحث التقديم بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي .

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

يعود بناء مدينة الجلفة الى سنة 1861م ، وكانت مساحتها 92.565 هآ ، ثم انشاء البلدية عام 1868م من طرف الإدارة الاستعمارية وبناء مقر البلدية سنة 1874م في وسط المدينة .

## مهام البلدية:

تقوم البلدية بعدة مهام وفي جميع المجالات :<sup>1</sup>

## 1- المهام الإدارية :

- تنظيم الانتخابات
- السهر على تطبيق القوانين .
- تسليم الوثائق الإدارية
- تسجيل الحالات المدنية .

## 2- المهام الاجتماعية :

- المساهمة في عملية إحصاء السكان والسكن
- صيانة الطرقات والسهر على نظافة الاحياء
- الاشراف على توزيع السكنات الاجتماعية والأراضي الفلاحية

<sup>1</sup> اعتمادا على الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة

- النظافة والرقابة والامن

- مساعدة المحتاجين

- استصلاح الأراضي

- الإدارة العمومية وانشاء الحدائق والغابات

### 3- المهام الثقافية<sup>1</sup>

- انشاء المكتب والمتاحف والمحافظة على المعالم الاثرية

- انشاء المدارس الابتدائية والسهر على صيانتها

- إقامة المعارض

- تنشيط الرياضة

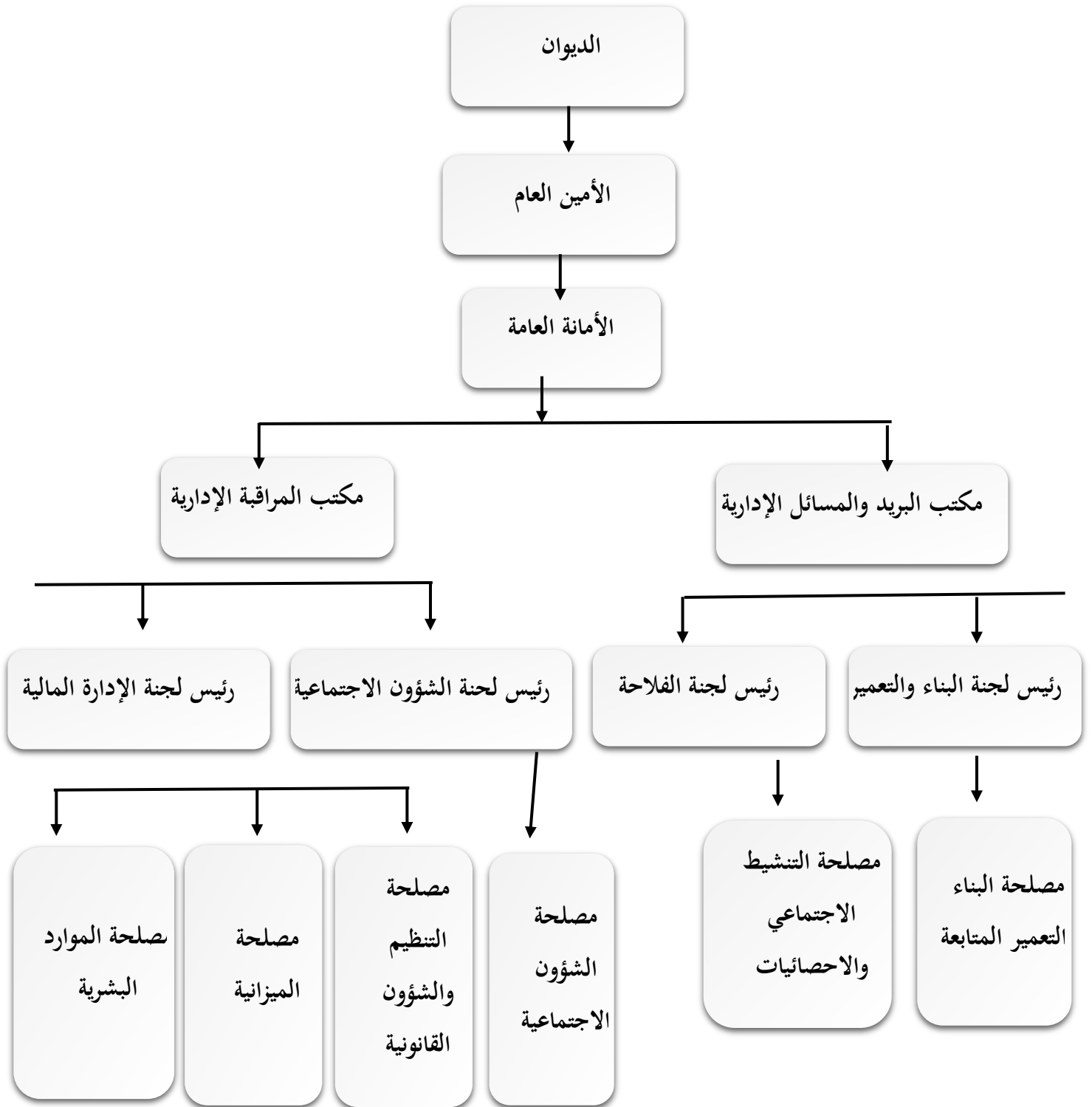
- احياء الأعياد وتنظيم الحفلات والاعتناء بالمقابر.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

رئيس البلدية



<sup>1</sup> اعتمادا على الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة



المطلب الثالث: النظام القانوني للبلدية في الجزائر

جعل الدستور الجزائري من المجلس الشعبي البلدي الإطار القانون الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية ، كما جعله قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ويتمثل الإطار القانوني الأساسي للمجلس الشعبي البلدي في القانون 10-11 المتعلق بالبلدية لاسيما الفصل الأول من القسم الثاني منه في المواد من 16 إلى 61 ، بحيث نظم كيفية عمل المجلس ولجانه ووضعية المنتخب فيه ونظام مداولاته ، بينما ترك مسألة تكوينه و إنتخابه لقانون الإنتخابات الصادر بموجب الأمر 07-97 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الإنتخابات المعدل والمتمم<sup>1</sup>.

### وتتشكل البلدية من:

- هيئة مداولة: وتتمثل في المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية: يرأسها المجلس الشعبي البلدي.
- إدارة: ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

### تشكيل المجلس الشعبي البلدي :

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدد أعضاء منتخبين أي الناجحين من القوائم المترشحة بحيث يتم نجاح عدد من أعضاء القائمة تناسباً مع عدد الأصوات التي تحصلت عليها ، وقد عمد المشرع الجزائري الى معيار التعداد السكاني لتحديد عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي في كل بلدية طبقاً للمادة 97 من قانون الانتخابات ، وذلك بالشكل التالي:

- سبعة (07) أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة.
- تسعة (09) أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و 20.000 نسمة .
- احدى عشرة (11) عضواً في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 و 50.000 نسمة

<sup>1</sup> علاء الدين عشي ، النظام القانوني للبلدية في الجزائر ، مجلة الفقه والقانون ، العدد الثاني 2012/12/16م، ص02

- خمسة عشرة (15) عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 و100.000 نسمة .

- ثلاثة وعشرون (23) عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100.001 و 200.000 نسمة .

- ثلاثة وثلاثون (33) عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 200.001 نسمة او يفوقه .

ويقوم المجلس المشكل بممارسة وظائفه طيلة العهدة المقدرة بخمس (05) سنوات كاملة ، وتمدد تلقائيا في الحالات الاستثنائية والحصار والعدوان (المادة 75 من قانون الانتخابات ) .

#### ثانيا: اختصاصاته:

يتولى المجلس الشعبي البلدي إدارة الشؤون العامة للبلدية من خلال مداولاته في مختلف الميادين المتعلقة بحياة المواطنين في إقليم البلدية ، ويساهم بصفة خاصة الى جانب الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والامن وكذا الحفاظ على الاطار المعيشي للمواطنين وتحسينه<sup>1</sup> ، وقد قنن المشرع هذه الصلاحيات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> المادة 02 من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية

<sup>2</sup> في صلاحيات الولاية والبلدية:

- المرسوم 81-371، مؤرخ في 26 ديسمبر 1981م، يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصاتهما في قطاعي الشبيبة والرياضة، جريدة رسمية عدد52، سنة 1981م



## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية لتحليل لموضوع مصادر الاستقطاب الداخلية وأثرها على أداء العاملين

وإبراز الدور الفعال الذي تلعبه مصادر الاستقطاب الداخلي ببلدية الجلفة وأثرها على أداء العاملين.

إذا فإن المنهجية العلمية هي عملية تطبيق مجموعة من القواعد والخطوات لدراسة ظاهرة ما.

ولقد اعتمدنا في هذا المبحث إلى استخدام أدوات جمع المعلومات والبيانات وتحليلها والمتمثلة في أهم أداة وهي الاستمارة وتحليلها للوصول إلى دقة النتائج واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

## المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

إن المنهجية العلمية تعرف على أنها "تطبيق مجموعة من القواعد والخطوات المنظمة لدراسة مشعلة أو ظاهرة ما وصولاً إلى حقائق واضحة<sup>1</sup>، ومنه استخدمنا أدوات التحليل وهي:

**العينة:** وهي فئة تمثل مجتمع البحث التي يدرسها الباحث الذين يكونون موضوع مشكلة البحث<sup>2</sup> وتم اختيار عينة عشوائية كان عددها 20 فرداً، تم استرجاع 18 منها فقط في حين لم تعر الأوراق الباقية انتباها من العينة .

**الاستمارة:** هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وتضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث والتي توجه لأفراد العينة للحصول على بيانات كمية وكيفية وموضوعية وقدم تم بناء إستمارة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع والأهمية المطلوبة في إبراز اثر مصادر الاستقطاب الداخلية في أداء العاملين<sup>3</sup>.

ولقد قسمنا الاستمارة إلى 3 محاور: المحور الأول: البيانات الشخصية.

والمحور الثاني والثالث حسب الفرضيات المطروحة.

- المحور الثاني: يساهم نظام الترقية في زيادة فاعلية أداء العاملين. وتضمن (09) أسئلة

<sup>1</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية للنشر، قطر، 1997، ص 17.

<sup>2</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 306.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص 167.

- المحور الثالث: يؤثر نظام النقل الوظيفي في زيادة أداء العاملين (05) أسئلة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تفريغ الاستمارة إلى جداول وإيجاد النسبة المئوية لكل سؤال وتحليلها وإيجاد النتائج لإختبار صحة الفرضيات المطروحة.

### I. محور البيانات العامة

الجدول رقم (01) يمثل متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة	ذ
ذكور	09	%50	
إناث	09	%50	إ
المجموع	18	%100	

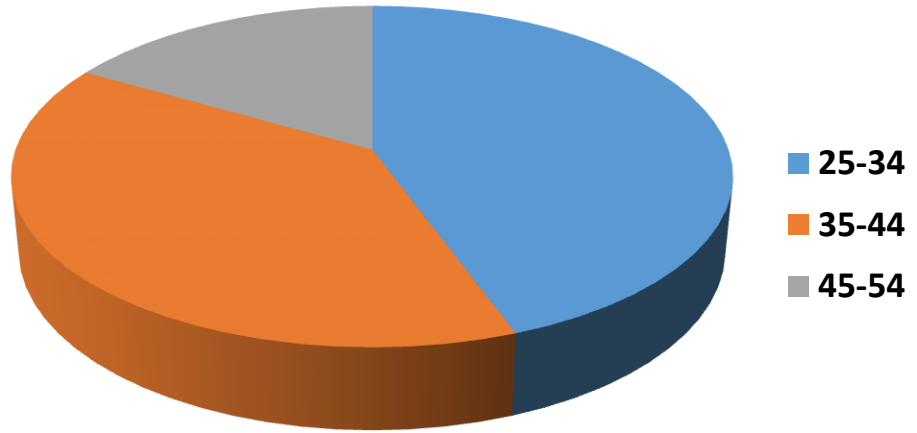
### تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور %50 أما نسبة الإناث فقدت كذلك بـ %50. ومنه نستنتج أن مناصب العمل في هذه المؤسسة مقسمة بين الذكور و الإناث بالتساوي

الجدول رقم (02) يمثل متغير السن

السن	التكرار	النسبة
34-25	08	%44.4
44-35	07	%38.9
54-45	03	%16.7

المجموع	18	%100
---------	----	------



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (02)

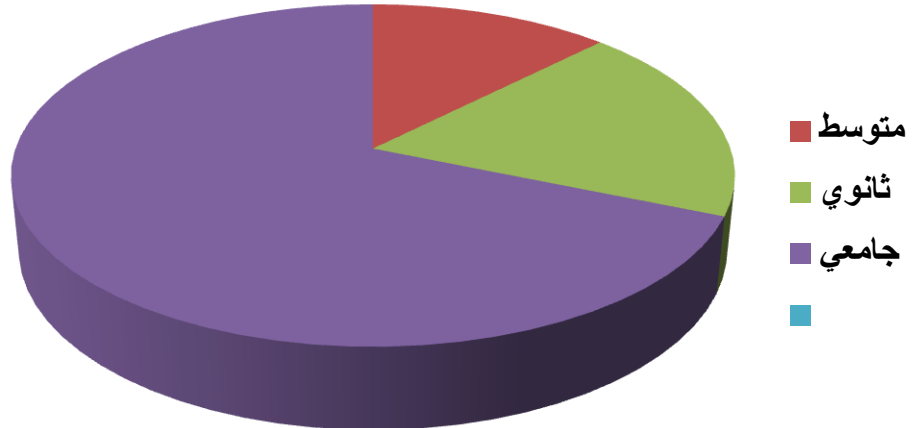
تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (02) أن أغلب الموظفين شباب

الجدول رقم (03) يمثل المستوى التعليمي للعينة

النسبة	التكرار	الوضعية التعليمية
%00	00	ابتدائي
%11.1	02	متوسط

ثانوي	03	%16.7
جامعي	13	%72.2
المجموع	18	%100



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (03)

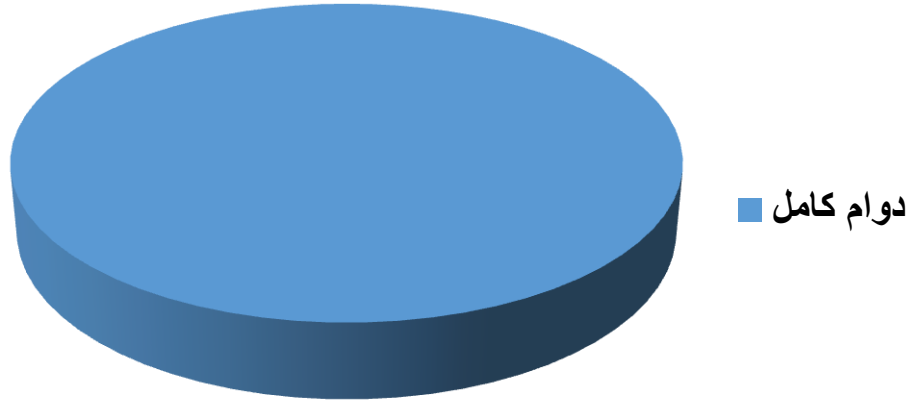
تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (03) أن أغلب الموظفين كان مستواهم التعليمي جامعي

الجدول رقم (04) يمثل الحالة الوظيفية

النسبة	التكرار	الحالة الوظيفية
100%	18	دوام كامل
00%	00	دوام جزئي

المجموع	18	%100
---------	----	------



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (04)

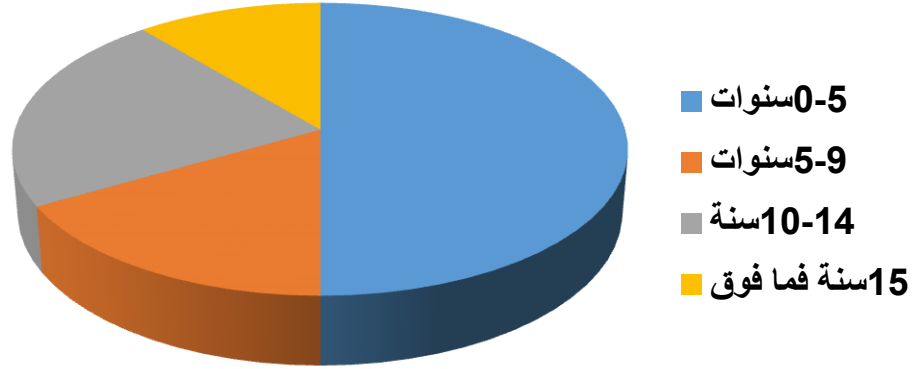
تحليل ومناقشة النتائج:

نستنتج من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (04) أن كل الموظفين يعملون دوام كامل

الجدول رقم (05) يمثل سنوات الاقدمية

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة
5-0 سنوات	09	%50

9-5 سنوات	03	16.7%
14-10 سنة	04	22.2%
15 سنة فما فوق	02	11.1%
المجموع	18	100%



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (05)

تحليل ومناقشة النتائج:

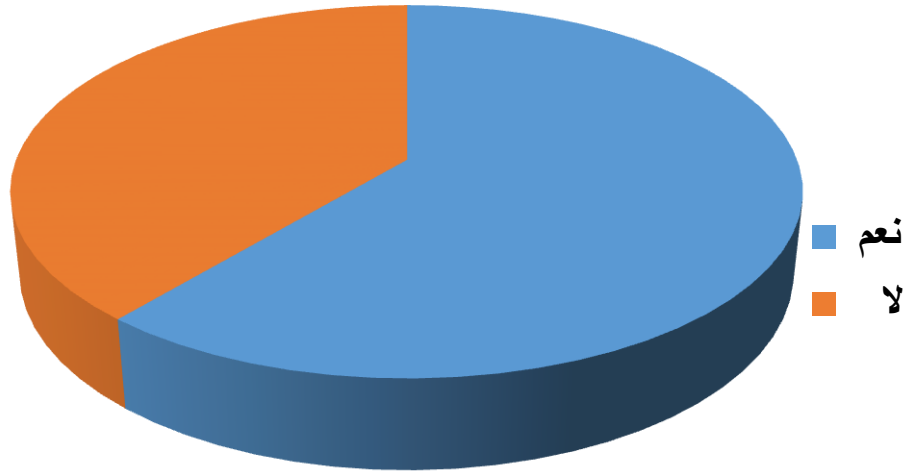
نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (05) أن نصف الموظفين في هذه المؤسسة أي نسبة (50%) كانت سنوات الاقدمية تتراوح بين 0-5 سنوات

العبارة (06): هل تحصلت على الترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟

الغرض منها : معرفة ما إذا حصل الموظفين على الترقية أثناء عملهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (06) يوضح اجابات الموظفين حول هل حصلوا على الترقية أثناء عملهم بالمؤسسة

النسبة	التكرار	
38.9%	07	نعم
61.1%	11	لا
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم: (06)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (06) أن الذين كانت إجاباتهم " نعم " قد كانوا (07) موظفين فقط وكانت نسبتهم (38.9%) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (11) موظف بما يوافق (61.1%) من المجموع الكلي

ومنه نستنتج أن الذين لم يحصلوا على الترقية أثناء عملهم بالمؤسسة احتلوا أكبر نسبة

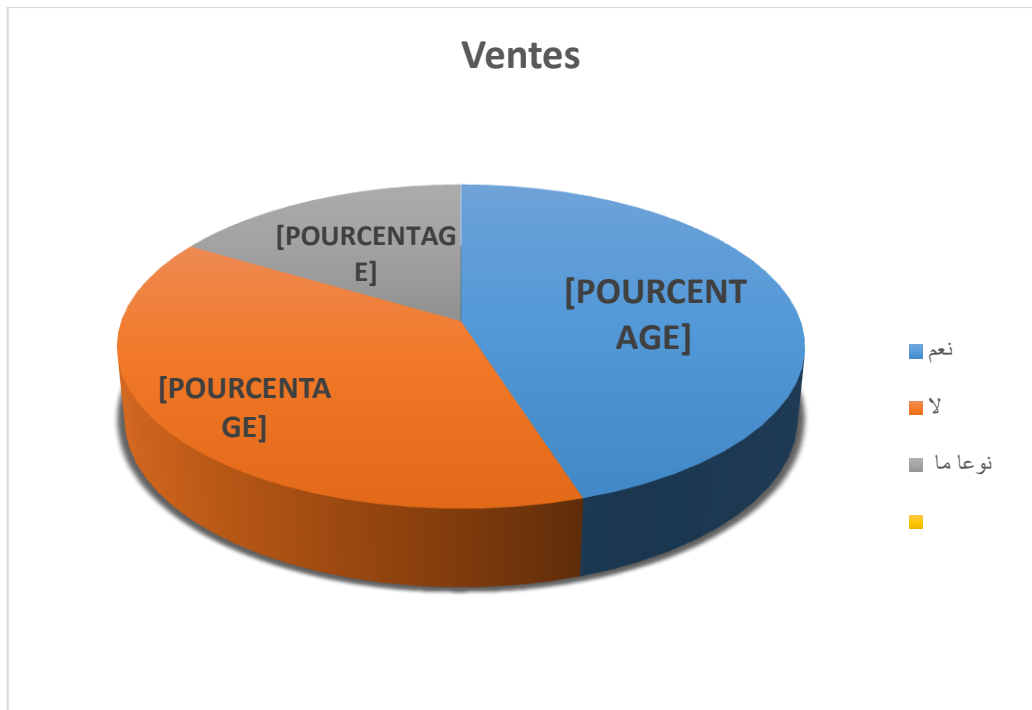
#### المحور الثاني: يساهم نظام الترقية في زيادة فاعلية العاملين

العبارة (07): هل عملية الترقية عملت على تحسين أداء المؤسسة ؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كانت عملية الترقية عملت على تحسين أداء المؤسسة الجدول رقم(07): يوضح

اجابات الموظفين حول هل عملية الترقية عملت على تحسين أداء المؤسسة

النسبة	التكرار	
%44.4	08	نعم
%38.9	07	لا
%16.7	03	نوعا ما
%100	18	المجموع



### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (07) أن الذين كانت إجاباتهم " نعم " قد كانوا (08) موظفين وكانت نسبتهم (%44.4) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (07) موظفين بما يوافق (%38.9) من المجموع الكلي، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم ( 03) فقط بنسبة (%16.7)

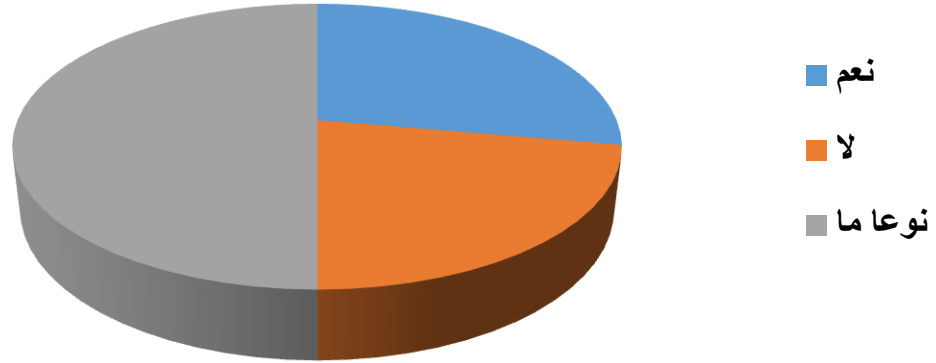
ومنه نستنتج أن عملية الترقية تعمل على تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال إجابة الموظفين

العبارة (08): هل عملية الترقية عملت على تحسين أدائك ؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كانت عملية الترقية عملت على تحسين أداء الموظفين الجدول رقم(08): يوضح اجابات الموظفين حول هل عملية الترقية عملت على تحسين أدائهم .



النسبة	التكرار	
%27.8	05	نعم
%22.2	04	لا
%50	09	نوعا ما
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (08)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (08): أن الذين كانت إجابتهم " نعم " قد كانوا (05) موظفين فقط وكانت نسبتهم (27.8%) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (04) موظفين بما يوافق (22.2%) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم (09) بنسبة (50%)

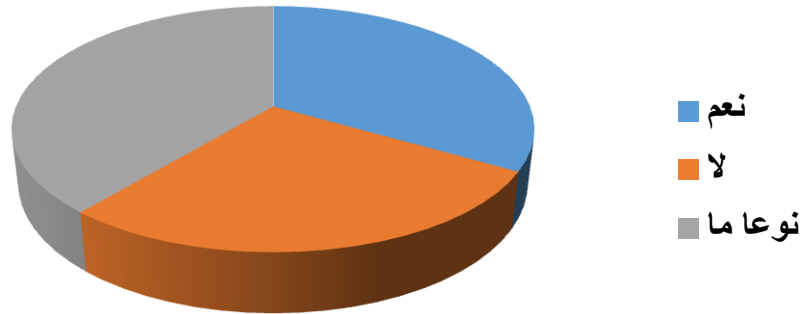
ومنه نستنتج أن عملية الترقية عملت على تحسين أداء الموظفين وذلك من خلال إجابة الموظفين و التي وصلت الى 50%.

العبارة (09): هل ترقية العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير معتمدة يؤثر على اداء العاملين؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كانت ترقية العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير معتمدة يؤثر على اداء العاملين؟

الجدول رقم(09): يوضح اجابات الموظفين حول هل ترقية العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير معتمدة يؤثر على اداء العاملين

النسبة	التكرار	
%33.3	06	نعم
%27.8	05	لا
%38.9	07	نوعا ما
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (09)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

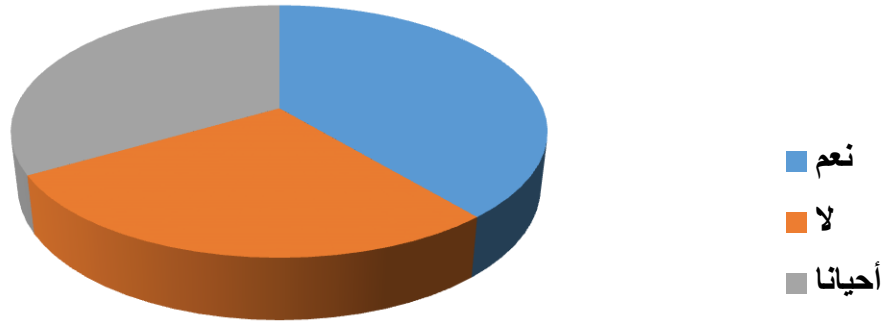
نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (09) أن الذين كانت إجابتهم " نعم " قد كانوا (06) موظفين فقط وكانت نسبتهم (33.3%) في حيث أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (05) موظفين بما يوافق (27.8%) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم ( 07 ) بنسبة (38.9%) ومنه نستنتج أن ترقية العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير معتمدة يؤثر على اداء العاملين وذلك من خلال إجابة الموظفين و التي وصلت الى 38.9%.

العبارة (10): هل تعد عملية الترقية مؤشرا لقياس أداء العاملين؟

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت عملية الترقية تعد مؤشرا لقياس أداء العاملين

الجدول رقم (10): يوضح اجابات الموظفين حول هل تعد عملية الترقية مؤشرا لقياس أداء العاملين

النسبة	التكرار	
38.9%	07	نعم
27.8%	05	لا
33.3%	06	أحيانا
100%	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (10)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

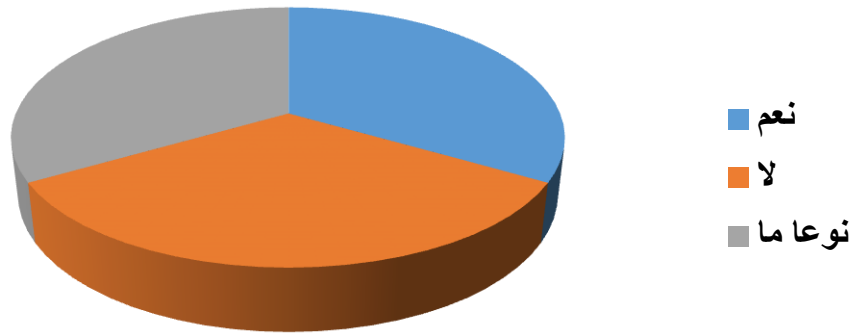
نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (10) أن الذين كانت إجابتهم " نعم " قد كانوا (07) موظفين فقط وكانت نسبتهم (38.9%) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (05) موظفين بما يوافق (27.8%) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم ( 06 ) بنسبة (33.3%) ومنه نستنتج أن عملية الترقية تعد مؤشرا لقياس أداء العاملين وذلك من خلال إجابة الموظفين و التي وصلت الى 38.9%.

العبارة (11): هل تغير مجال العمل يؤدي إلى حدوث ترقيات داخل المؤسسة؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كان تغير مجال العمل يؤدي إلى حدوث ترقيات داخل المؤسسة.

الجدول رقم(11): يوضح اجابات الموظفين حول هل تغير مجال العمل يؤدي إلى حدوث ترقيات داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
%33.3	06	نعم
%33.3	06	لا
%33.3	06	نوعا ما
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (11)

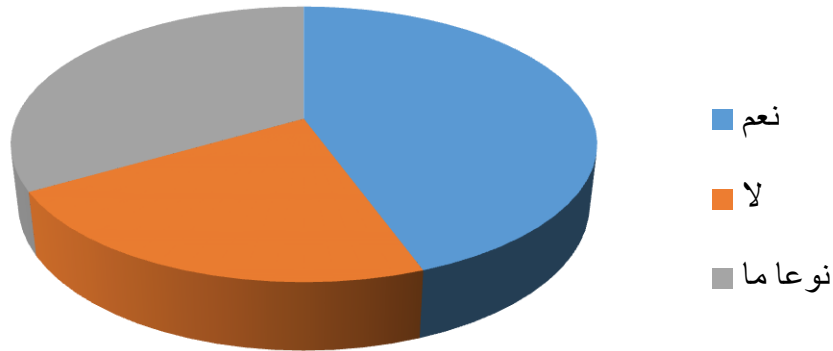
#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (11) أن الذين كانت إجاباتهم " نعم " قد كانوا (06) موظفين وكانت نسبتهم (%33.3) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (06) موظفين فقط بما يوافق (%33.3) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم ( 06 ) بنسبة (%33.3) ومنه نستنتج أن إجابات الموظفين كانت متساوية فيما إذا كان تغير مجال العمل يؤدي إلى حدوث ترقيات داخل المؤسسة.

العبارة (12): هل تغير المسؤوليات يؤدي إلى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة ؟  
الغرض منها : معرفة ما إذا كان تغير المسؤوليات يؤدي إلى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة .

الجدول رقم(12): يوضح اجابات الموظفين حول هل تغير المسؤوليات يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
44.4%	08	نعم
22.2%	04	لا
33.3%	06	نوعا ما
100%	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (12)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (12) أن الذين كانت إجابتهم " نعم " قد كانوا (08) موظفين وكانت نسبتهم (44.4%) في حيث أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (04) موظفين فقط بما يوافق (22.2%) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم ( 06 ) بنسبة (33.3%)

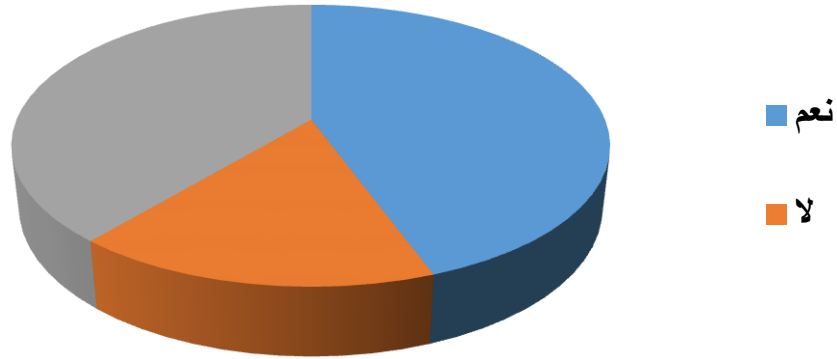
ومنه نستنتج أن المسؤوليات الداخلية للعاملين تؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة . وذلك من خلال إجابة الموظفين و التي وصلت الى 44.4% .

العبارة (13): هل تغير السلطة يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كان تغير السلطة يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة .

الجدول رقم(13): يوضح اجابات الموظفين حول هل تغير السلطة يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة .

النسبة	التكرار	
%44.4	08	نعم
%16.7	03	لا
%38.9	07	نوعا ما
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (13)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

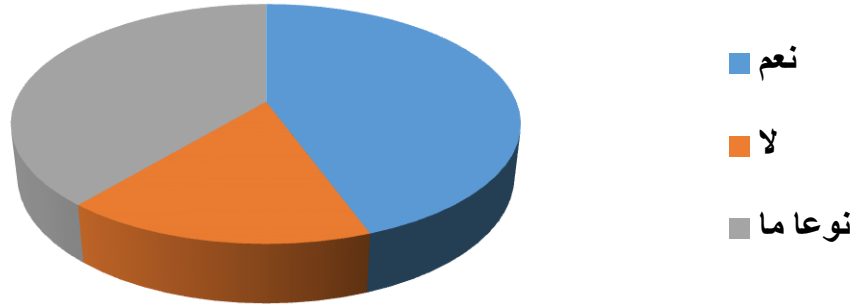
نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (13) أن الذين كانت إجابتهم "نعم" قد كانوا (08) موظفين وكانت نسبتهم (%44.4) في حيث أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (03) موظفين بما يوافق (%16.7) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة "نوعا ما" كان عددهم (07) فقط بنسبة (%38.9) ومنه نستنتج أن تغير السلطة يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة .

العبارة (14): هل تغير في الجانب المالي يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كان تغير في الجانب المالي يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة .

الجدول رقم(14): يوضح اجابات الموظفين حول هل تغير في الجانب المالي يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
%44.4	08	نعم
%16.7	03	لا
%38.9	07	نوعا ما
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (14)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

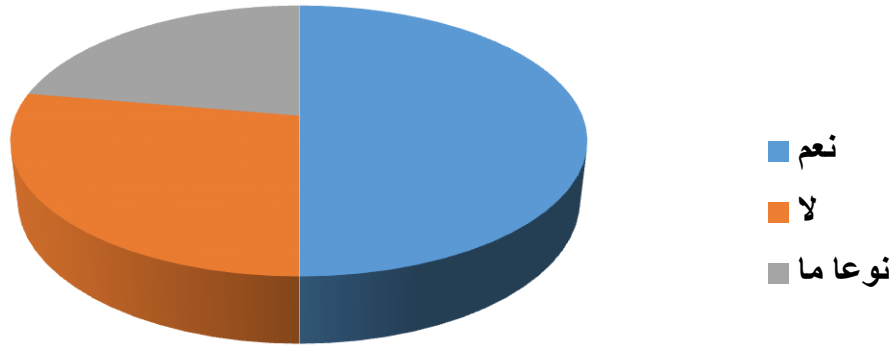
نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (14) أن الذين كانت إجاباتهم "نعم" قد كانوا (08) موظفين وكانت نسبتهم (%44.4) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (03) موظفين بما يوافق (%16.7) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة "نوعا ما" كان عددهم (07) فقط بنسبة (%38.9) ومنه نستنتج أن تغير في الجانب المالي يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة.

العبارة (15): هل تغير النطاق الجغرافي يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كان التغيير نطاق الجغرافي يؤدي إلى حدوث ترقية للعاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم(15): يوضح اجابات الموظفين حول هل التغيير نطاق الجغرافي يؤدي إلى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
50%	09	نعم
27.8%	05	لا
22.2%	04	نوعا ما
100%	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (15)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (15) أن الذين كانت إجابتهم " نعم " قد كانوا (05) موظفين فقط وكانت نسبتهم (27.8%) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (09) موظفين بما يوافق (50%) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم (04) بنسبة (22.2%) ومنه نستنتج أن التغيير نطاق الجغرافي يؤدي إلى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

المحور الثالث: يؤثر نظام النقل الوظيفي في أداء العاملين

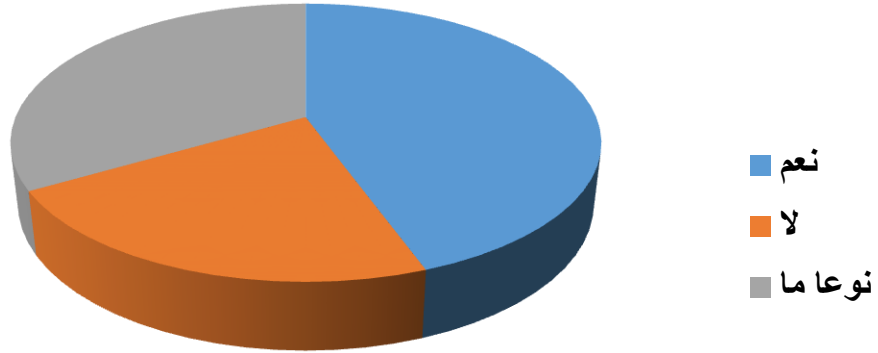
العبارة (16): هل التنقلات الداخلية للعاملين تؤدي إلى أداء أفضل ؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كانت التنقلات الداخلية للعاملين تؤدي إلى أداء أفضل.



الجدول رقم(16): يوضح اجابات الموظفين حول هل تؤدي التنقلات الداخلية للعاملين إلى أداء أفضل

النسبة	التكرار	
%44.4	08	نعم
%22.2	04	لا
%33.3	06	نوعا ما
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (16)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (16) أن الذين كانت إجابتهم " نعم " قد كانوا (08) موظفين وكانت نسبتهم (%44.4) في حيث أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (04) موظفين فقط بما يوافق (%22.2) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم ( 06 ) بنسبة (%33.3)

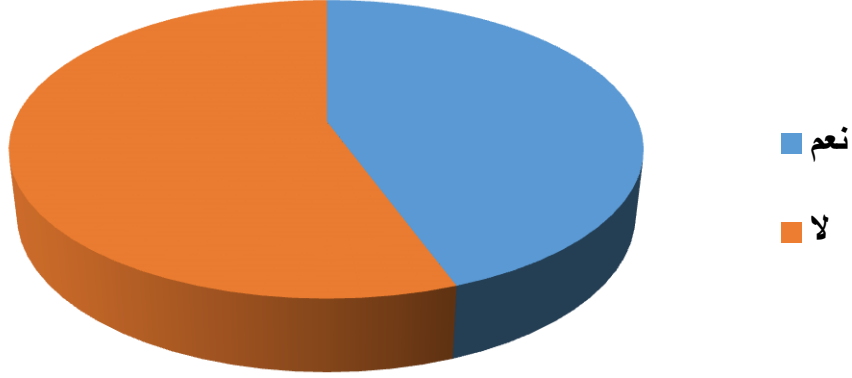
ومنه نستنتج أن التنقلات الداخلية للعاملين تؤدي إلى أداء أفضل. وذلك من خلال إجابة الموظفين و التي وصلت إلى 44.4%.

العبارة (17): هل تغير حجم العمل يؤدي إلى حدوث تنقلات في المؤسسة؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كان تغير حجم العمل يؤدي إلى حدوث تنقلات في المؤسسة .

الجدول رقم(17): يوضح اجابات الموظفين حول هل تغير حجم العمل يؤدي إلى حدوث تنقلات في المؤسسة

النسبة	التكرار	
44.4%	08	نعم
55.6%	10	لا
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (17)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (17) أن الذين كانت إجاباتهم " نعم " قد كانوا (08) موظفين فقط وكانت نسبتهم (44.4%) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (10) موظف بما يوافق (55.6%) من المجموع الكلي

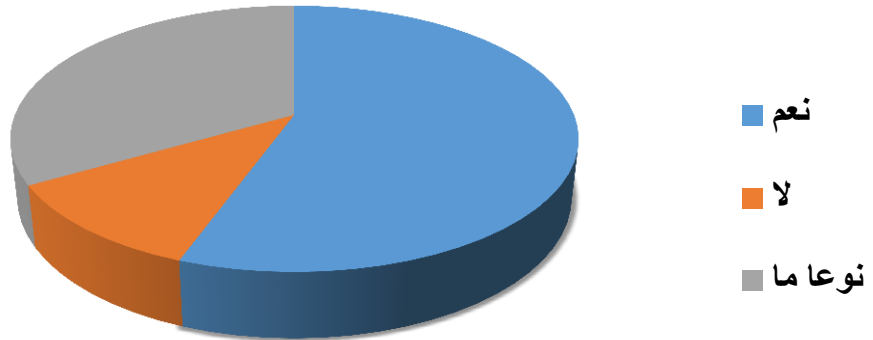
ومنه نستنتج أن تغير حجم العمل لا يؤدي إلى حدوث تنقلات في المؤسسة .

العبارة (18): هل التغيير في سلوك العاملين يؤدي إلى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة؟

الغرض منها : معرفة ما إذا كان التغيير في سلوك العاملين يؤدي إلى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم(18): يوضح اجابات الموظفين حول هل التغيير في سلوك العاملين يؤدي إلى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
55.6%	10	نعم
11.1%	02	لا
33.3%	06	نوعا ما
100%	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (18)

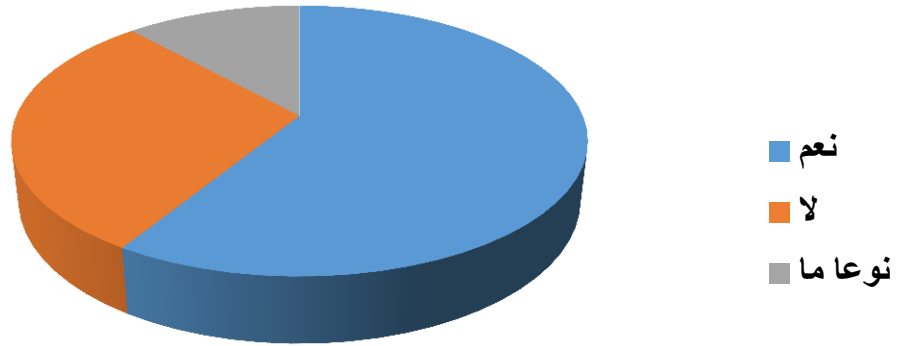
#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (18) أن الذين كانت إجابتهم " نعم " قد كانوا (10) موظفين وكانت نسبتهم (55.6%) في حيث أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (02) موظفين فقط بما يوافق (11.1%) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم ( 06 ) بنسبة (33.3%) ومنه نستنتج أن التغيير في سلوك العاملين يؤدي إلى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة

العبارة رقم (19) هل نقل العاملين في المؤسسة وفق معايير معتمدة يؤثر على أداء العاملين؟

الجدول رقم(19): يوضح اجابات الموظفين حول هل نقل العاملين في المؤسسة وفق معايير معتمدة يؤثر على أداء العاملين .

النسبة	التكرار	
55.55%	10	نعم
27.77%	05	لا
16.66%	03	نوعا ما
100%	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (19)

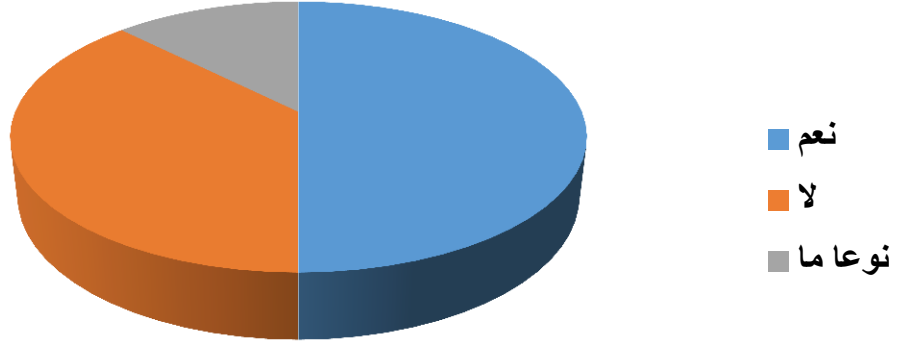
#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (19) أن الذين كانت إجاباتهم " نعم " قد كانوا (10) موظفين وكانت نسبتهم (55.55%) في حين أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (05) موظفين فقط بما يوافق (27.77%) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم (03) بنسبة (16.66%) ومنه نستنتج أن نقل العاملين في المؤسسة يتم وفق معايير معتمدة يؤثر على أداء العاملين.

العبارة رقم (20) : هل تغير الجانب المادي يؤدي الى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم(20): يوضح اجابات الموظفين حول هل تغير الجانب المادي يؤدي الى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
%44.44	08	نعم
%33.33	06	لا
%22.2	04	نوعا ما
%100	18	المجموع



رسم بياني يمثل تكرارات إجابات العبارة رقم : (20)

#### تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (20) أن الذين كانت إجاباتهم " نعم " قد كانوا (08) موظفين وكانت نسبتهم (%44.44) في حيث أن الذين أجابوا ب "لا" كانوا (06) موظفين فقط بما يوافق (%33.33) من المجموع الكلي ، أما الذين اختاروا الإجابة الأخيرة " نوعا ما " كان عددهم (04) بنسبة (%22.2) ومنه نستنتج أن تغير الجانب المادي يؤدي الى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

الفرضية جاءت كما يلي: يساهم نظام الترقية في زيادة فاعلية أداء العاملين.

ومنه الفرضية الاولى محققة بمعنى أن نظام الترقية يساهم في زيادة فاعلية أداء العاملين وذلك من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20). حيث وضحت إجابات الموظفين أن عملية الترقية تعد مؤشرا لقياس أداء العاملين بالإضافة الى أنها تعمل على تحسين أداء الموظفين.

#### استنتاج الفرضية الأولى:

نستنتج من خلال ما سبق في تحليل نتائج الجداول أن نظام الترقية يساهم في زيادة فاعلية أداء العاملين ويلعب دور كبيراً وهاماً في زيادة وتحفيز الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل كما تعطي شيء من المنافسة بين الموظفين.

#### مناقشة الفرضية الثانية:

الفرضية جاءت كما يلي: يؤثر نظام النقل الوظيفي في زيادة أداء العاملين

ومنه الفرضية الثانية محققة بمعنى أن نظام النقل الوظيفي يؤثر في زيادة أداء العاملين وذلك من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول (22)، (23)، (24)، (25)، حيث وضحت إجابات الموظفين أن نظام النقل يعد مؤشرا لقياس أداء العاملين بالإضافة الى أنه يؤثر في زيادة أداء العاملين

#### استنتاج الفرضية الثانية:

نستنتج من خلال ما سبق في تحليل نتائج الجداول أن نظام النقل يعد مؤشرا لقياس أداء العاملين وتلعب دور كبيراً وهاماً في زيادة وتحفيز الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل كما تعطي شيء من المنافسة بين الموظفين.

خلاصة:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والميدانية حول موضوع " مصادر الاستقطاب الداخلية وأثرها في أداء العاملين  
"دراسة حالة بلدية الجلفة استخلصنا إلى النتائج التالية:

من خلال البيانات الشخصية نرى أن أغلب العمال ينقسم بين الاناث والذكور بالتساوي ويتراوح عمرهم  
ما بين 25-44 سنة، وان أغلبهم من صنف إطار وذوي مستوى جامعي وكانت دراستنا أغلبها ارتكزت على  
رؤساء المصالح.

بعد تحليلنا لنتائج الفرضيتين نستنتج ان بلدية الجلفة تعتمد على الاستقطاب الداخلي ذلك من خلال نظامي الترقية والنقل لتلبية احتياجاتها الفعلية من الموارد البشرية .

يلعب الاستقطاب الداخلي دورا هاما في خلق جو من المنافسة والتحفيز بين العاملين داخل البلدية وهذا ما يؤدي بالمؤسسة (البلدية) الى الاقتراب من تحقيق أهدافها.

وتهدف البلدية من خلال الاستقطاب الداخلي الى:

1- الاستفادة من المهارات المتاحة لدى البلدية من خلال الإستثمار كفاءاتها البشرية بتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية .

2\_خلق علاقات و روابط عضوية للبلدية بالعمال من خلال إتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الإدارية و الفنية العليا.

3\_تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب و الاختيار و التعيين قياسا باستخدام المصادر الخارجية.

4\_توفير درجة عالية لدى الأفراد العاملين من الرضا الوظيفي مما يعمق لديهم روح الولاء و الانتماء ورفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين .

5\_توفير درجة عالية من الدقة و التأكد في عمليات اختيار العاملين للوظائف الشاغرة نتيجة لوفرة قاعدة واسعة من البيانات بشأن العاملين لديها من خلال السجلات و البيانات التاريخية للكفاءات و المؤهلات المختلفة.



الخاتمة:

وختاماً يمكن القول ان عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث ان نجاح المنظمة في توظيف الافراد المؤهلين من شأنه ان يسهم في مدى إيصال المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الاعمال اذ ان تجنبها للاخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في السياسة الاستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب يمكن المنظمة دائماً في تحقيق سبل التفوق في انجاز الأداء بالشكل السليم ، والاستقطاب للموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين ملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة.

تختلف طرق الإستقطاب باختلاف المنصب و إختلاف المهارات المطلوبة و للمؤسسة حرية تحديد نوع الإستقطاب الذي ستبناه للبحث عن شاغل الوظيفة ، فإما أن تعتمد على الإستقطاب الداخلي ، وإما أن تعتمد على الإستقطاب الخارجي و هذا حسب متطلبات المنصب و المهارات المطلوبة ، فالإستقطاب الداخلي هو البحث عن شاغل الوظيفة من داخل المنظمة أي من العمال الحاليين بالمنظمة ففي هذا النوع من الإستقطاب يعطي فرصة للعمال الحاليين في المؤسسة لشغل منصب آخر ، وهذا يتيح للمنظمة الإستفادة من المهارات و الطاقات البشرية المتوفرة لدى المنظمة و هذا يتم بعدة طرق نذكر منها:

الترقية، النقل، فالإستقطاب الداخلي مهم كونه يمكن المؤسسة من الإستفادة من المهارات والخبرات والكفاءات المتوفرة لديها، كما أنه يوفر على المؤسسة تكاليف البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المنظمة.

وبما ان الأداء الوظيفي مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة ، حيث يهدف تقييم الأداء الى إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في علمنا اليوم ، فان الاستقطاب الداخلي للموارد البشرية يتم من خلال مراعاة وتقييم أدائهم الوظيفي.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول ان عملية الإستقطاب الداخلي عملية جد مهمة وضرورية للمؤسسة، لأنها لا يمكن أن تنتج أو تستمر دون مواردها البشرية، فالموارد البشرية هي المخزون المهاري الطاقة التي تحرك المؤسسة وأساس نجاحها.

### التوصيات والاقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت اليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة وضع معايير تفصل بين قياس أداء الموظفين الذين يتم نقلهم وبين الموظفين الذين يتم ترقيةهم
- وضع برامج ودورات تدريبية للأشخاص الذين تم نقلهم
- وضع برامج خاصة ودورات تأهيل لمن يتم ترقيةهم
- وضع آلية في حالة تم نقل أو ترقية أحد الموظفين الى فروع المؤسسة وذلك من خلال مواصفات معينة
- اجراء دراسات لمعرفة مدى تناسب مهارات وقدرات الموظفين مع مجالات العمل الجديد المترفع او المنقول اليها.

1. المادة 02 من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية
2. المرسوم 81-371، مؤرخ في 26 ديسمبر 1981م، يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصاتها في قطاعي الشبيبة والرياضة، جريدة رسمية عدد52، سنة 1981م

ثانياً: الكتب:

3. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية للنشر، قطر، 1997.
4. احمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
5. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1979.
6. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية للطباعة و للنشر، مصر، 2007
7. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدخ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
8. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2009.
9. تيشات سلوى، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
10. جاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000.
11. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.
13. حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
14. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
15. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2003.
16. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، قلمة.

17. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
18. زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية "مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001..
19. سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشري (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2001.
20. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
21. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
22. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م.
23. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2006.
24. سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991م.
25. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازرايطه، الإسكندرية، 2002م.
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
27. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2006.
28. عبد الغفار رضى، حسن القزازي، السلوك التنظيمي في الأداء و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1996.
29. عبد الغني بسيوني عبدالله، النظرية العامة في القانون الإداري، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
30. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.
31. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوط التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005م..
32. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.

33. فاطمة عوض صابر، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية. 2002.
34. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
35. كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 1994.
36. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات- ممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009.
37. لقربوتي، محمد القاسم، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، ط1، عمان، 1990.
38. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
39. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
40. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 1999.
41. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دراسات في إدارة الأعمال، بدون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر.
42. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
43. مؤيد سعيد السالم، عادل حرفوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، د ط، حرارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
44. نواف كنعان، القانون الإداري الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
45. هاشمي خرفي، الوظيفة على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الاجنبية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2012.
46. يوسف المعداوي، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1988.
47. يوسف حجيم الطائي و آخرون، أداء الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثالثا: الرسائل الجامعية والمجلات:

1. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
2. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، متطلب لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم 2006/04/10.
3. صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
4. عامر خيضر، حميد الكبيسي، سيكولوجيا التدريب، جامعة نايف العربية، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، 2004.
5. عبد العزيز إبراهيم التويجي، البيئة الداخلية للعمل و مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
6. عبد الفتاح بوخمحم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
7. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2001.
8. عزيز شعلال، تنظيم عملية العمل واستخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، 1988-1989.
9. عمار حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين المبادئ والأسس العامة و التطبيقات في المملكة السعودية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1414هـ.
10. قراحي ريم وبدو فاطمة، سياسة الاستقطاب في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماستر في إدارة الموارد البشرية، البويرة.
11. محمد بن عبدالله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

12. محمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003
13. مصطفى جعيدل، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2013.
14. علاء الدين عشي ، النظام القانوني للبلدية في الجزائر ، مجلة الفقه والقانون ، العدد الثاني 2012/12/16م.

رابعاً: المعاجم

1. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين: انجليزي- عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أخي العامل أختي العاملة في جميع المراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر لادارة الموارد البشرية

حول موضوع مصادر الاستقطاب الداخلي واثرها على أداء العاملين ونظرا لأهمية مؤسستكم في الولاية قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية راجين منكم ان تفضلوا بالاجابة عن هذا الاستبيان أي عن الأسئلة المطروحة فيه عليكم ونحن على ثقة ان اجابتكم تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام

الاستاذ

اعداد الطالبة :

د. عبد النور زوامبية

امباركة جيدل



البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر  أنثى   
2. السن : 34-25  44-34  54-45  55 فما فوق

3. الوضعية العلمية :

إبتدائي  ثانوي  متوسط  جامعي

4. الحالة الاجتماعية :

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5. طريقة التحاقك بالمؤسسة:

عن طريق المسابقة

على أساس الشهادة

العلاقات الشخصية

الخبرة السابقة

6. مكان الإقامة :

قريب من المؤسسة

بعيد عن المؤسسة

7. الحالة الوظيفية :

دوام كامل

دوام جزئي

8. سنوات الاقدمية :

5-0  9-5  14-10  15 سنة فما فوق

9. هل تحصلت على الترقية اثناء عملك في المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

المحور الأول: يساهم نظام الترقية في زيادة فاعلية أداء العاملين

هل عملية الترقية عملت على تحسين أداء المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل عملية الترقية عملت على تحسين ادائك

نعم  لا  نوعا ما

هل ترقية العاملين في المؤسسات وفقا لمعايير معتمدة لا يؤثر على أداء العاملين .

نعم  لا  نوعا ما

هل تعد عملية الترقية مؤشرا لقياس أداء العاملين

نعم  لا  نوعا ما

هل تغيير مجال العمل يؤدي الى حدوث ترقيات داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل تغير المسؤوليات يؤدي الى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل تغير السلطة يؤدي الى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل التغيير في الجانب المالي يؤدي الى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

المحور الثاني: يؤثر نظام النقل على أداء العاملين

هل النقلات الداخلية للعاملين تؤدي الى أداء افضل؟

نعم  لا  نوعا ما

هل تغيير حجم العمل يؤدي الى حدوث تنقلات في المؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

هل التغيير في سلوك العاملين يؤدي الى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل نقل العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير معتمدة يؤثر على أداء العاملين

نعم  لا  نوعا ما

هل تغيير الجانب المادي يؤدي الى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل التغيير في بيئة العمل يؤدي الى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل تغيير مجال العمل يؤدي الى حدوث ترقيات داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل تغيير المسؤوليات يؤدي الى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل تغير السلطة يؤدي الى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل التغير في الجانب المالي يؤدي الى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل تغيير النطاق الجغرافي يؤدي الى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل تغيير حجم العمل يؤدي الى حدوث تنقلات داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

هل التغير في سلوك العاملين يؤدي الى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة

نعم  لا  نوعا ما

## فهرس الجداول والأشكال

رقم الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول عنوان الشكل	رقم الشكل	رقم الجدول
12		خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية	01	
57		الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة	02	

60	يمثل متغير الجنس	01
61	يمثل متغير السن	02
62	يمثل سنوات الاقدمية	03
63	هل تحصلت على الترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟	04
64	هل عملية الترقية عملت على تحسين أداء المؤسسة ؟	05
65	هل عملية الترقية عملت على تحسين أدائك ؟	06
66	هل ترقية العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير معتمدة يؤثر على اداء العاملين؟	07
67	هل تعد عملية الترقية مؤشرا لقياس أداء العاملين؟	08
68	هل تغير مجال العمل يؤدي إلى حدوث ترقيات داخل المؤسسة؟	09
69	هل تغير المسؤوليات يؤدي إلى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة ؟	10
70	هل تغير السلطة يؤدي إلى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة؟	11
71	هل تغير في الجانب المالي يؤدي إلى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة؟	12
72	هل تغيير النطاق الجغرافي يؤدي إلى حدوث ترقيات للعاملين داخل المؤسسة؟	13
73	هل التنقلات الداخلية للعاملين تؤدي إلى أداء أفضل ؟	14
74	هل تغير حجم العمل يؤدي إلى حدوث تنقلات في المؤسسة؟	15
75	هل التغيير في سلوك العاملين يؤدي إلى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة؟	16
76	هل نقل العاملين في المؤسسة وفق معايير معتمدة يؤثر على أداء العاملين؟	17
77	هل تغير الجانب المادي يؤدي إلى حدوث تنقلات للعاملين داخل المؤسسة ؟	18

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
	الشكر
	الاهداء
أ-هـ	مقدمة
7	الفصل الأول : مدخل نظري للاستقطاب الداخلي
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية الاستقطاب.
9	المطلب الأول: تعريف الاستقطاب
10	المطلب الثاني: أهمية الاستقطاب و مبادئه
11	المطلب الثالث: خطوات عملية الاستقطاب
13	المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب الداخلي
13	المطلب الأول: الترقية
21	المطلب الثاني: النقل
25	خلاصة
27	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي وتقييمه
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء
31	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

33	المطلب الثالث: محددات ومستويات الأداء الوظيفي
41	المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي
42	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي</b>
42	المطلب الأول: تعريف تقييم الموارد البشرية- الأفراد-
43	المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي وأغراضه
48	المطلب الثالث: مشكلات تقييم أداء العاملين
50	المطلب الرابع: إجراءات تحسين مستوى الأداء
52	خلاصة
54	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الجلفة</b>
55	تمهيد
56	المبحث الأول: التعريف بالإطار العام للدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
59	المطلب الثالث: النظام القانوني للبلدية في الجزائر
61	<b>المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
61	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
63	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
82	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات



86	خلاصة
88	الاستنتاج العام
89	الخاتمة
	فهرس الجداول والاشكال
	فهرس الملاحق
	قائمة المصادر والمراجع
	الفهرس العام

الفهرس العام

# الفصل الأول

مدخل نظري للاستقطاب

الداخلي

# الفصل الثاني

الأداء الوظيفي وتقييمه

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لبلدية الحلفة

خاتمة

# المصادر والمراجع

فهرس الجداول

والأشكال



الملاحق

## الملخص :

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري خيار لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي إهماله لأنها أدركت أن وراء كل إنجاز وكل تطور وكل جديد العنصر البشري، حيث أنه العنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة التي تكمن في تحقيق رضا العملاء بغية الاستمرار في السوق، لذا لا بد للمنظمات أن تعمل على جذب أفضل الموارد البشرية القادرة على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وهذا بالطبع سيتم تحقيقه من خلال وظيفة الاستقطاب.

حيث يعتبر الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغلا لوظائف الشاغرة في المنظمة، إذ أن أي منظمة ومهما كان نوع نشاطها لا يمكنها أن تحقق أهدافها و تنطور إلا إذا كان تتمثل كيد عاملة كفؤة وممكنة من العمل وتمتلك المهارات التي تحتاجها المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الإستقطاب.

وتبقى عملية الإستقطاب تخص المؤسسة التي تملك المناصب الشاغرة، كون هذه الأخيرة هي التي تحدد المصدر المناسب لها للحصول على الموارد البشرية وهذا حسب متطلبات المنصب، والمهارات والكفاءات التي يتطلبها، فتحديد الجهة التي يستقطب منها شاغل الوظيفة تكون حسب طبيعة المنصب ومتطلبات هو الذي من خلاله يتحدد مصدر الحصول على اليد العاملة سواء عن طريق المصادر الداخلية أو عن طريق المصادر الخارجية وتعد مصادر الإستقطاب الداخلية والخارجية مهمة للمؤسسة، فالإستقطاب الداخلي هو إستغلال القوى العاملة المتوفرة والمتواجدة في المنظمة، فهو يساعدها على إكتشاف مهارات وقدرات عمالها، وكذا إستغلال الطاقات البشرية والخبرات المتوفرة في المؤسسة وإعطاء فرص لعمال الحالي ينفي المؤسسة لإبراز مهاراتهم وشغل منصب آخر يتوافق أكثر مع المهارات التي يمتلكونها، كما أن الإستقطاب الداخلي يساعد على توفير المصاريف التي تقدر تنفقيها المؤسسة لجذب وإستقطاب العمال من خارج المنظمة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك من تتوفر فيها المهارات اللازمة لشغل الوظيفة فلا داعي لتضييع الوقت والمال في البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المنظمة.

تعد عملية الإستقطاب الداخلي عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة التي يتم من خلالها البحث عن أفضل من سيشغل المنصب الشاغر، إذ أن إستقطاب وتوفر قوى عاملة بالصفات والأعداد الكافية والخبرات والكفاءات اللازمة لشغل المنصب، تتيح الفرصة لإختيار أفضل عامل لشغل المنصب.

وختاما يمكن القول ان عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث ان نجاح المنظمة في توظيف الافراد المؤهلين من شأنه ان يسهم في مدى إيصال المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الاعمال اذ ان تجنبها للاخطاء الناجمة عن عدم

تفوقها في السياسة الاستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب يمكن المنظمة دائما في تحقيق سبل التفوق في انجاز الأداء بالشكل السليم ، والاستقطاب للموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين ملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة .

تختلف طرق الإستقطاب باختلاف المنصب و إختلاف المهارات المطلوبة و للمؤسسة حرية تحديد نوع الإستقطاب الذي ستبناه للبحث عن شاغل الوظيفة ، فإما أن تعتمد على الإستقطاب الداخلي ، وإما أن تعتمد على الإستقطاب الخارجي و هذا حسب متطلبات المنصب و المهارات المطلوبة ، فالإستقطاب الداخلي هو البحث عن شاغل الوظيفة من داخل المنظمة أي من العمال الحاليين بالمنظمة ففي هذا النوع من الإستقطاب يعطي فرصة للعمال الحاليين في المؤسسة لشغل منصب آخر .

Absract :

The attention to the human element is an option that no organization in the present age can neglect because it has realized that behind each and every development and every new human element, it is the most important element in achieving the objectives of the contemporary organization that lies in achieving customer satisfaction in order to continue in the market, To attract the best human resources capable of achieving the Organization's vision and objectives, and this will of course be achieved through the function of polarization.

Where polarization is the search for qualified individuals and attract them to occupy vacancies in the organization, since any organization and whatever kind of activity can not achieve its objectives and develop only if it is an efficient and able to work and possess the skills needed by the institution and this can only be achieved by Polarization.

The process of polarization belongs to the institution that has vacant positions, since it is the latter that determine the appropriate source for the acquisition of human resources and this according to the requirements of the position, skills and competencies required by the definition of the employer from which the incumbent is based on the nature of the position and requirements is through which is determined The source of labor is obtained either through internal sources or through external sources. Internal and external sources of polarization are important for the institution. Internal polarization is the exploitation of the

available manpower available in the organization. It helps them to discover skills. As well as the exploitation of human capacities and expertise available in the institution and give opportunities to the current workers deny the institution to highlight their skills and occupy another position more compatible with the skills they have, and the internal polarization helps to save the expenses spent by the institution to attract and attract workers from outside the organization, If you have the necessary skills to fill the job there is no need to waste time and money in the search for the incumbent from outside the organization.

The process of internal polarization is a sensitive and important process as it is the step in which to find the best who will occupy the vacant position. The recruitment and supply of manpower with the qualities and sufficient numbers, experience and competencies required to fill the position, provides the opportunity to choose the best worker to fill the position.

In conclusion, it is possible to say that the process of attracting human resources from the most important organizational policies is important in that the success of the organization in the recruitment of qualified personnel will contribute to the extent of the Organization's legal and social responsibilities and the degree of success in dealing with the ethical considerations of business organizations, as avoidance of errors resulting from non-superiority In politics polarization in the right place in the right place and the right time, the organization can always achieve the means to excel in the performance of the proper performance, and the polarization of human resources means the group of activities to search for attracting candidates to fill the And expand the functionality with the required number, quality and time and time for the organization.

Different types of polarization vary depending on the position and different skills required. The institution is free to determine the type of polarization that will be adopted in order to search for the incumbent. Either it depends on the internal polarization, or depends on the external polarization according to the requirements of the position and the required skills. Internal polarization is the search for a concern. Job from within the organization Any of the current workers in the organization in this type of polarization gives an opportunity for existing workers in the institution to fill another position,

## **Résumé :**

Attention à l'élément humain est devenu une option ne peut être une organisation dans la négligence actuelle de l'époque parce qu'ils ont réalisé que derrière chaque succès et chaque développement de chaque nouvel élément humain, car il est l'élément le plus important dans la réalisation de l'organisation contemporaine qui est de parvenir à la satisfaction des clients afin de poursuivre les objectifs du marché, il doit en organisations travailler pour attirer les meilleures ressources humaines capables de réaliser la vision de l'organisation et des objectifs, et sera atteint ce cours grâce à la fonction de polarisation.

Lorsqu'il est recherche polarisée pour les personnes qualifiées et les attirer à tout travail disponible dans les fonctions d'organisation, étant donné que toute organisation, quelle que soit son type ne peut atteindre ses objectifs et se développer que si elle est Kidd travailler efficacement et habilité à travailler et posséder les compétences requises par l'institution et cela ne peut se faire que par polarisation.

Le processus restant Polarisation appartenant à l'institution Tmellk Les postes vacants, le fait que ces derniers sont déterminés par la source appropriée ont des ressources humaines et ce en fonction des besoins d'emploi, les compétences et les compétences requises, la détermination du corps qui attire dont le titulaire doit être fonction de la nature du travail et des exigences est à travers lequel est déterminé source de main-d'œuvre, soit par des sources internes ou par des sources extérieures et sont sources de la mission polarisation Fondation interne et externe est d'exploiter la main-d'œuvre Valastqtab interne disponible et au sein de l'organisation, il les aide à découvrir les compétences ont les travailleurs de rat, ainsi que l'exploitation des ressources humaines et des compétences disponibles dans l'organisation et de donner des opportunités aux travailleurs actuels nient l'organisation de mettre en évidence leurs compétences et remplir la dernière position correspond plus aux compétences qu'ils possèdent, et la Polarisation interne permet d'économiser les dépenses des dépenses Altiqud d'entreprise pour attirer et attirer des travailleurs de l'extérieur de l'organisation, si l'institution possède le nécessaire disponible pour les compétences professionnelles, il n'y a pas besoin de perdre du temps et de l'argent dans la recherche de l'opérateur historique de l'extérieur de l'organisation.

Le processus de Polarisation interne est un processus délicat et important comme une étape par laquelle la recherche de la meilleure qui remplira le poste vacant, en attirant et en fournissant des caractéristiques de la main-d'œuvre et le nombre de compétences suffisantes nécessaires pour combler le poste et les compétences, l'occasion de choisir le meilleur agent pour occuper le poste.

En conclusion, nous pouvons dire que attirer des ressources humaines de plus processus politique réglementaire important en termes de succès de l'organisation dans le recrutement de personnes qualifiées qui contribuerait à l'étendue de la prestation des responsabilités juridiques et sociales de l'Organisation et le degré de réussite dans le traitement des considérations éthiques des organisations professionnelles pour éviter les erreurs causées par le manque de supériorité dans polarimétrique la politique à mettre la bonne personne au bon endroit et au bon moment dans l'organisation peut toujours les moyens d'atteindre l'excellence dans la réalisation des performances bien, et la polarisation des ressources humaines signifie des activités spéciales pour attirer un groupe de recherche de candidats pour remplir Walsh Numéro fonctionnel et Agger et la qualité requise au moment et au bon moment pour l'organisation.

Les méthodes de Polarisation varient d'un bureau et variation des compétences requises et l'établissement est libre de déterminer le type de Polarisation à adopter pour rechercher le titulaire, soit compter sur polarimètre interne, ou se fonder sur Polarisation externe et ce en fonction des besoins d'emploi et les compétences requises, Valastqtab interne est la recherche de préoccupation Position de l'intérieur de l'organisation tout de l'organisation actuelle des travailleurs dans ce type de polarisation donne l'occasion pour les travailleurs actuels de l'organisation pour occuper le poste d'un autre,