

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



## سياسة التوظيف وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية بمديريات ولاية غرداية - غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في مسار علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. عبد القادر عكوشي.

إعداد الطالب:

✓ مهدي باب الجريد.

لجنة المناقشة:

مناقشا	الدكتور طويل محمد
رئيسا ومقررا	الدكتور بولعراس نور الدين
مشرفا	الدكتور عكوشي عبد القادر

الموسم الجامعي:

1437 - 1438 هـ / 2016 - 2017 م

## الإهداء

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتني وعانت الصعاب لكي أصل إلى ما أنا فيه يا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف: أمي الحنونة.

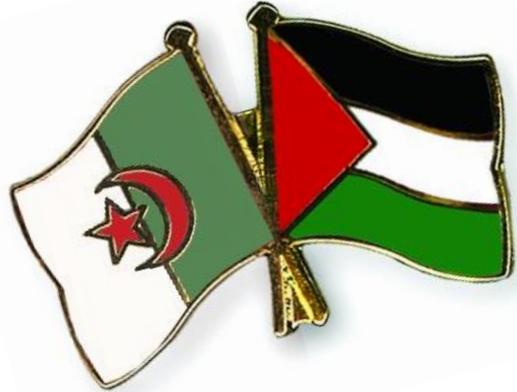
إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز.

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني ويتنازلون لإرضائي إخوتي أتم فخر لي .

إلى أخواتي نبع الحنان ومصدر الوثام أحبكم حبا لا يوصف إلى أسرتي الكريمة أعمامي وعماتي وأخوالي.

إلى كل من عرفتهم وحفظهم قلبي وذاكرتي وكانوا لي أهلا في غربتي ولم تشملهم مذكرتي أهديهم هذا العمل.

باب الجريد مهدي



# الشكر

إن الحمد والشكر لله نحمده ونستعين به هو الذي وفقني وأعانتني على إنجاز هذا العمل الجد متواضع فهو أحق أن يشكر ويحمد.

{{من لم يشكر الناس لم يشكر الله.}}

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور الفاضل عبد القادر عكوشي على توجيهاته ونصائحه القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة في كلية الاجتماعية والانسانية على مجهوداتهم التي قدموها لنا طول مشوارنا الدراسي.

كما أتقدم بشكري إلى كل من دعا لي في السر والعلن وكل زملائي الطلبة في جامعة غرداية. كما وأشكر كل من ساعدني في السراء والضراء ومن أحببت من أعماق قلبي.

إلى كل هؤلاء تقول لهم:

{{بارك الله فيكم وأن يجعلها في ميزان حسناتكم}}

باب الجريد مهدي



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
5	الفصل الأول: بناء موضوع الدراسة
5	تمهيد الفصل
5	أولا: أسباب اختيار الموضوع
5	ثانيا: أهمية وأهداف اختيار الموضوع
7	ثالثا: اشكالية الدراسة وفرضياتها
9	رابعا: تحديد المفاهيم
15	خامسا: المقاربة السوسولوجية
17	سادسا: الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني: سياسة التوظيف
20	أولا: مفهوم سياسة التوظيف
22	ثانيا: أهمية وأهداف سياسة التوظيف
24	ثالثا: العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف
27	رابعا: مفهوم وأهمية تحليل الوظائف وأهدافها ومبادئها
33	خامسا: الصعوبات التي تواجه سياسة التوظيف
35	سادسا: ماهية الاختيار والتعيين
40	سابعا: ماهية عملية التكوين

46	الفصل الثاني: الأداء
46	تمهيد
46	أولاً: مفهوم الأداء ومحددات الأداء ومكوناته
51	ثانياً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه
55	ثالثاً: مراحل عملية تقييم الأداء وخطوات قياسه
59	رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
62	خامساً: طرق تقييم الأداء
69	سادساً: الأخطاء الشائعة عند تقييم الأداء
70	سابعاً: أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين
72	الفصل الرابع: عرض نتائج فرضيات الدراسة تحليلها وتفسيرها
72	تمهيد
72	أولاً: الاجراءات المنهجية
86	ثانياً: تحليل نتائج الفرضية الأولى واستنتاجها
95	ثالثاً: تحليل نتائج الفرضية الثانية واستنتاجها
103	رابعاً: تحليل نتائج الفرضية الثالثة واستنتاجها
109	الاستنتاج العام لفرضيات الدراسة
121	خاتمة
124	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

1. الجداول:

رقم الجدول	عناوين الجداول	الصفحة
01	يمثل نموذج لتحليل الوظائف	31
02	يمثل نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين	64
03	يمثل نموذج لطريقة الأوزان والدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين	65
04	يمثل نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين	66
05	يمثل سحب العينة	78
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	78
07	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	79
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	80
09	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل	81
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة منصب العمل	82
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة تخصصك	83
12	يمثل العلم بوجود منصب	84
13	يمثل طريقة اختيار المنصب	85
14	يمثل مدة الفترة التجريبية التي مرى بها الموظف	86
15	يمثل التخصص ومعيار التوظيف	87
16	يمثل مناسبة الوظيفة للمؤهلات والرضا	89
17	يمثل اختيار الأفراد حسب الكفاءة والمهارة ومتطلبات الوظيفة	90

## قائمة الجداول والأشكال

	يساعد في إتقان العمل	
91	يمثل متابعة الرئيس في اشراك الموظفين في تحديد الأعمال المطلوب منهم إنجازها	18
93	يمثل فرصة عمل في مؤسسة أخرى والشعور بالرضا في الوظيفة	19
99	يمثل تحسن الأداء من خلال التكوين	20
100	يمثل كفاية التكوين بكفاية المعارف والمهارات المكتسبة من التكوين	21
102	يمثل تناسب التكوين مع الوظيفة والشعور بالرضا فيها	22
103	يمثل التكوين وإمكانية تعويض أي منصب عن طريق كفاية المعارف والمهارات منه.	23
104	يمثل مساهمة التكوين في تطوير القدرات المعرفية والتقنية وفي تحسين الأداء	24
108	يمثل الطريقة الفضلى في عملية التقييم	25
109	يمثل الهدف الرئيسي من تقييم أدائك والشعور بالرضا في الوظيفة	26
110	يمثل الاستفادة من تقييم الأداء وتأثيره على أداء العاملين	27
111	يمثل توفر الوظيفة على الظروف الملائمة والشعور بالرضا فيها	28
112	يمثل خضوع النتائج للتقييم من طرف الادارة واشراك العمال في تحديد الأعمال المطلوب منهم	29

## 2. الأشكال:

49	يمثل محددات الأداء	01
----	--------------------	----

## قائمة الجداول والأشكال

56	يمثل مراحل عملية تقييم الأداء	02
68	يمثل مقياس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة	03

حَقِّقْ حَقِّقْ

### مقدمة:

نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة سواء كانت إدارة أو شركة إنتاج لأهمية الدور الذي يقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، فقد أعطى له اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق متطورة لجلب وتوظيف العامل الكفاء. وبهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة وطبيعتها.

انتهجت الدول النامية عدة سياسات بغية تطوير اقتصادياتها والنهوض بها، بالاعتماد على الموارد الطبيعية والبشرية والمالية لتنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها التنموية، إلا أنه ومع غياب أي منظور تكاملي وتحديد للأولويات بين هذه الموارد أدى ذلك إلى حدوث اختلالات في اقتصادياتها على مستوى الوحدات الصناعية والزراعية وتدني في انتاجية وكفاءة مؤسساتها بشكل عام.

لقد كان السبب الأساسي، حسب العديد من الدراسات والأعمال العلمية، لهذه الاختلالات نقص وأحيانا فقدان الخبرة والكفاءة البشرية المدربة تدريباً علمياً سليماً على الأعمال الإدارية والقيادية ومختلف الأعمال والوظائف الفنية، ولقد أصبح العامل البشري هو الأساس في جميع القطاعات وإمكانية الاستفادة من الموارد المتاحة والكامنة وتطوير أداء الوظائف كما ونوعاً، ورغم التطور التكنولوجي الحاصل في العالم ما يزال الإنسان هو أساس التطور وهو الذي يتحكم في التقنيات والآلات وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة فيها ولا فعالية، وتمثل إدارة الموارد البشرية وسياسات ونظم تسيير الأفراد الإطار العام الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال وظائف التخطيط ووصف الوظائف وتحليلها ووضع نظم الإختيار والتعيين والترقية والنقل والاعداد والتكوين والتدريب وتقييم الاداء وتحسين ظروف العمل.

هكذا نلاحظ أن حسن اختيار القوى العاملة المؤهلة والمدربة وتقييم تكاليفها الظاهرة والخفية والتنبؤ بنجاح أداء مهامها من أساسيات سياسة التوظيف ككل في المؤسسة، وأساس نجاح الأداء ككل فيما بعد.

وبالنظر لأهمية مثل هذا الموضوع، فقد قسمنا هذه الدراسة إلى عدة فصول، كل فصل منها خاص بموضوع محدد، يمكن أن يحقق النتائج المطلوب الوصول إليها في شأنه، ففي الفصل الأول تطرقنا إلى بناء موضوع الدراسة المتضمن أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية وإلى أهمية وأهداف هذه الدراسة وأيضاً إلى إشكالية وفرضيات

هذه الدراسة وإلى تحديد المفاهيم وأيضاً الاجراءات المنهجية للدراسة و المقاربة النظرية للدراسة وإلى الدراسات السابقة. وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى مدخل سياسة التوظيف المتضمن مفهوم وأهمية وأهداف سياسة التوظيف وإلى العوامل المؤثرة فيها وأيضاً إلى مفهوم وأهمية تحليل الوظائف وأهدافها ومبادئها وإلى الصعوبات التي تواجه سياسة التوظيف وأيضاً إلى عملية الاختيار والتعيين والتكوين، وفي الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى مدخل للأداء حيث يتضمن مفهوم ومحددات الأداء ومكوناته وأيضاً إلى مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه وأيضاً إلى مراحل عملية تقييم الأداء وخطوات قياسه والعوامل المؤثرة فيه وأيضاً إلى طرق تقييم الأداء والاختفاء الشائعة عند تقييمه وإلى أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين. وفي الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني قسم إلى محورين أول محور تطرقنا فيه إلى الاجراءات المنهجية للدراسة والمتضمنة مجالات الدراسة (المكاني والزمني والبشري) وأيضاً إلى عينة الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة وإلى أدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة، والمحور الثاني إلى تحليل الفرضيات واستخلاص النتائج.

على أن يكون لنا في الأخير خاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول: بناء موضوع الدراسة

أولا: أسباب اختيار الموضوع

ثانيا: أهمية وأهداف اختيار الموضوع

ثالثا: اشكالية الدراسة وفرضياتها

رابعا: تحديد المفاهيم

خامسا: المقاربة النظرية

سادسا: الدراسات السابقة

### الفصل الأول: بناء موضوع الدراسة:

#### تمهيد:

سأتطرق في هذا الفصل إلى عرض أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية وأهميته وأهدافه وسأتطرق إلى اشكالية البحث المراد دراستها وفرضياتها وتحديد مفاهيم وإلى المقاربة النظرية وشم الدراسات السابقة. ومن هذا المنحى تبلور وتتضح مشكلة البحث التي يمكن صياغتها في العناصر التالية:

#### أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك دائماً أسباب ذاتية وأخرى موضوعية لاختيار موضوع دراسة معينة، بالنسبة لهذه الدراسة يمكن حصرها كما يلي:

##### 1. الأسباب الذاتية:

- امتلاك رصيد معرفي ومكتبي مناسب لإجراء هذه الدراسة.
- الاهتمام الشخصي بموضوع التوظيف.

##### 2. الأسباب الموضوعية:

- محاولة معرفة مدى حسن اختيار الموظف الكفاء وتعيينه في الوظيفة التي تتوافق معه ومؤهلاته والذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تنفيذ السياسة المرسومة لها، ويضمن السير الحسن لهاكلها.
- محاولة الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه سياسة التوظيف.
- محاولة التعرف على الأسس والمعايير التي تعتمدها المؤسسات العمومية في عملية التوظيف.

#### ثانياً: أهمية وأهداف اختيار الموضوع:

لكل دراسة أهمية وأهداف علمية تدفع باتجاه العمل على إنجازها، بالنسبة لهذه الدراسة يمكن تحديدها كما

يلي:

### 1. أهمية اختيار الموضوع:

- إبراز أهمية العنصر البشري في المؤسسات بمختلف نشاطاتها واحجامها.
- إبراز أهمية سياسة التوظيف المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إبراز أهمية سياسة البحث عن الأفراد واختيارهم وتوجيههم والحفاظ عليهم في المؤسسة.
- إبراز أهمية الطرق المتبعة في سياسة التوظيف كالاختيار والتعيين وتقييم الاداء وإلى غير ذلك من الطرق.
- تبرز أهمية الدراسة في لفت الانتباه لدى المسؤولين إلى ضرورة وضع سياسة واضحة في المؤسسات وفق لاحتياجاتها، من أجل تحقيق أهدافها.

### 2. أهداف اختيار الموضوع:

- محاولة إبراز أهمية برنامج تحليل الوظائف وتقييمها في وضع سياسة التوظيف.
- محاولة إبراز مدى تأثير عملية الاختيار والتعيين على أداء العاملين في المؤسسة.
- محاولة الاسهام في ضبط سياسة التوظيف بناءا على المعايير الموضوعية.
- محاولة إثراء موضوع سياسة التوظيف سوسولوجيا.
- محاولة إبراز أهم الطرق المتبعة في سياسة التوظيف في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التعرف على الأساليب المتبعة في اختيار وتعيين أكفأ الأشخاص في المؤسسة.

ثالثا: اشكالية الدراسة وفرضياتها:

1. إشكالية الدراسة:

لقد عرفت سياسة التوظيف بالمؤسسات الجزائرية، خلال السنوات الأخيرة تقدما معتبرا، فبرغم أنه كموضوع بحث وتطوير لا يزال بعيدا عن الأضواء إلا أنه بدأ يتجسد في الاهتمام المتزايد لتبني سيرورة عامة لاختيار الموارد البشرية وتحديد الحاجات الفعلية، واستعمال أدوات واجراءات اختيار أكثر موضوعية.

تحتل عملية التوظيف مركزا هاما في سياسة تسير الموارد البشرية داخل أي مؤسسة، بحيث من خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد مواردها البشرية، والقيام بعملية التوفيق الكمي والنوعي بين مواردها البشرية وحاجاتها، الأمر الذي يزيد من فعالية ونجاعة سياستها، وذلك على المدى المتوسط والبعيد.

ومن المعايير أو العمليات التي تعتمد عليها سياسة التوظيف نجد عملية اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا موظفين لديها وإعداد هؤلاء، للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم و ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة، التي تشكل بفعل ذلك.

كما تتضمن سياسة التوظيف عملية تكوين العمال كإحدى الوظائف الأساسية والاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى التحسين في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام، وهي تشكل في الواقع نظاما يكتمل عبر عدة خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص، القيام بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط اللازمة في أنشطة التكوين الناجح والفعال. ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير، أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتحديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه والعمل على تحسين كفاءتهم، وذلك باعتبار التكوين أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات المختلفة التي تسهم في رفع مستوى أدائهم، ومن خلال ذلك أداء المؤسسة ككل.

ولقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين لأن العامل البشري هو المحور الأساسي في العمل ،فموضوع الأداء وتقييمه يعتبر من أهم المواضيع في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك لأن نجاح أي مؤسسة مرتبطة بوجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال زيادة الانتاج والرفع من كفاءة العاملين وكذا رضاهم عن العمل.

وعليه على المؤسسة أن تعتمد على سياسة واضحة قائمة على المعايير الموضوعية في عملية اختيار أكفأ العناصر وتعيينهم في المنصب المناسب (الرجل المناسب في المكان المناسب )، وبناءا على ما سبق إذن يصبح من اللازم تحديد سياسة التوظيف والإعداد لها بشكل مناسب، وهذا من خلال الاهتمام واختيارها الأحسن وتوجيهها واستغلالها بشكل جيد، والهدف الرئيسي من ذلك هو اعتماد سياسة قائمة على معايير ومقاييس موضوعية تسهم بشكل كافي في تحسين أداء العمال في مؤسساتنا واستغلال العناصر المتوفرة والراغبة في العمل لأداء أعمالهم بشكل أفضل، وسياسة التوظيف تشكل الأساس الذي ينهض عليه الأداء كما تشير إلى ذلك غالبا المقاربات التي تطرقت إلى هذا الموضوع، فالإنتقاء الجيد وما يتبعه من عمليات تكوين، تقييم الأداء إلى آخره، كل ذلك على علاقة وطيدة بالأداء الأمثل للأفراد وللمؤسسة ككل، وتشير هذه العلاقة بين هذين المتغيرات بعدة أسئلة تتغير تغير الأوضاع والأزمة، وللمحاولة الإجابة عن ذلك تم طرح التساؤل التالي:

➤ كيف تسهم سياسة التوظيف في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

ومنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

➤ هل تؤثر عملية الاختيار والتعيين على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

➤ هل تؤثر عملية التكوين على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

➤ هل تؤثر عملية تقييم الأداء على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

2. فرضيات الدراسة:

1.1. الفرضية العامة:

➤ تسهم سياسة التوظيف في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية.

## ومنه نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

- كلما خضعت عملية الاختيار والتعيين داخل المؤسسة للمقاييس الموضوعية أدى ذلك إلى أداء العمال بشكل أفضل في المؤسسة.
- كلما كان هناك تكوين بالمؤسسة كلما زاد ذلك في تحسين أداء العمال.
- كلما خضعت عملية التقييم للمقاييس الموضوعية بالمؤسسة كلما زاد ذلك في تحسن أداء العمال.

## رابعاً: تحديد المفاهيم:

سنستطرق في هذا الجزء إلى التعاريف النظرية والإجرائية لمفاهيم الدراسة ويتم تحديدها على النحو الآتي:

### 1. سياسة التوظيف:

#### 1.1. نظرياً:

إن التوظيف مهمة من مهام وظيفة الأفراد ومن الوظائف الرئيسية والهامة في المؤسسة، ويمكن أن نعرفها كسياسة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة (recrutement) ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها (selection) واعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة (training)، وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه (motivation)، ولضمان توافر عناصر الولاء (legally)، والتعاون (cooperation) وروح الجماعة (team work)<sup>(1)</sup>.

كما عرفها (Dimitri Weiss): " إن التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> علي بقشيش، أهمية سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة حالة مديرية الصيانة " لسوناطراك" بالأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع: التنظيم الإداري والسياسي منشورة في موقع، جامعة الجزائر، 2002، ص (ي).

<sup>2</sup> علي بقشيش، المرجع نفسه، ص (ك).

وأيضاً يعرف منصور أحمد التوظيف كسياسة بأنه: " العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء لها وإعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة<sup>(1)</sup> .

وتعرف بأنها عملية تقتضي بصفة عامة تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد سواء من حيث العدد أو النوعية المطلوبة واللازمة لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف النهائية المقررة، بعد هذه العملية يجب على المؤسسة مراعاة حركة اليد العاملة أي دراسة نسبة الحراك لمعرفة عدد المغادرين ( التقاعد، الاستقالة، الخدمة الوطنية) في زمن معين وبهذا يمكن تقرير اليد العاملة اللازمة لتعويض نتائج هذا الحراك<sup>(2)</sup> .

## 2.1. إجرائيا:

هي مجموعة من العمليات الإدارية المتسلسلة التي تبدأ من عملية الوظائف من أجل تحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها ثم تحديد حجم ونوع الأفراد اللازمين لشغل هذه المناصب وبعد ذلك الحصول على هؤلاء الأفراد ثم المفاضلة بينهم واختيار أكفئهم لشغل المنصب وبعدها إعطاء قرار التعيين.

## 2. تعريف الأداء:

### 1.2. نظريا:

يقصد بالأداء The performance الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup> .

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما

<sup>1</sup> صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري: دراسة ميدانية بلدية البليدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية منشورة في موقع، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009، ص12.

<sup>2</sup> صبيحة عبد اللاوي، المرجع نفسه، ص13.

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2012، ص172.

الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد عالي بينما الأداء منخفض<sup>(1)</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: " هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية".

وأيضاً هو: " درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل، وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة"<sup>(2)</sup>.

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: " التفاعل بين السلوك والانجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه"<sup>(3)</sup>.

ويعرف الأداء بأنه: " تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص"<sup>(4)</sup>.

## 2.2. إجرائيا:

هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته أي هو مقدار ما يؤديه العامل من مهام وانجازه للأنشطة والأعمال الموكلة إليه ناتج عن تفاعل السلوك الفردي مع مقدراته من أجل تحقيق هدف ما في المنظمة.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005، ص 209.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، 2011، ص 10.

<sup>3</sup> عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، ط 1، عمان، الاردن، 2009، ص 48.

<sup>4</sup> عصمت سليم القرالة، المرجع نفسه، ص 48.

### 3. تعريف الاختيار والتعيين:

#### 1.3. نظريا:

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معا، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا عملية الاختيار والتعيين بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو تؤجله<sup>(2)</sup>.

هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات المرشحين للوظيفة أكثر من غيره ويتم هنا طبقا للمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة<sup>(3)</sup>.

#### 2.3. إجرائيا:

هو عملية انتقاء أفضل العناصر لشغل لوظيفة، من خلال معايير الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية.

### 4. تعريف التكوين:

#### 1.4. نظريا:

هو الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات واتجاهات العمال في المشروع.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار العربية للنهضة، لبنان، 2002، ص 187.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 143.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص 143.

كما يمكن أن يعرف التكوين على أنه: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"<sup>(1)</sup>.

وهو أيضا " عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"<sup>(2)</sup>.

وكما نستطيع تعريفه كالتالي: " هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد تغيرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم"<sup>(3)</sup>.

كما يمكن تعريف التكوين مبدئيا كالتالي: " هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية"<sup>(4)</sup>.

ويعرف أيضا هو تلك العملية التي تنظمها ادارة المؤسسة لتقديم خبرات نظرية وعملية جديدة للعاملين عن طريق استخدام الخبراء إلى المؤسسة أو ارسالهم إلى مؤسسات أخرى مختصة وذلك بغرض تدعيم المشروع من الناحية النوعية، وتكون مدة التكوين حسب طبيعته وحسب نوع الأهداف"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> محمد منادلي، إدارة الموارد البشرية ونماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2011/2012، ص 17.

<sup>2</sup> محمد منادلي، المرجع نفسه، ص 17.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 18.

<sup>4</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 37.

<sup>5</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص 45.

أو هو أحد العمليات التي يقوم بها التنظيم لتغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للأفراد وتأهيلهم، والرفع من كفاءة الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالمعلومات النظرية والعملية ومختلف المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم بالفاعلية المطلوبة<sup>(1)</sup>.

#### 2.4. إجرائيا:

هو عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الإستمرارية.

#### 5. تعريف تقييم الأداء:

#### 1.5. نظريا:

هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي على ضوئها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية<sup>(2)</sup>.

كما يختلف كتاب وعلماء الإدارة في تعريف تقييم الأداء، حيث ينظر البعض إلى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين أساسيتين هما<sup>(3)</sup>:

➤ مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات الإنتاجية المطلوبة منهم.

➤ مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

كما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي: " العملية التي تتم بعد قيام المديرين بوضع معايير أو مقاييس للأداء وذلك لبيان مدى الانحراف عن تلك المعايير".

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص(173-172).

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص188.

بينما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه<sup>(1)</sup>.

وأيضا يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"<sup>(2)</sup>.

## 2.5. إجرائيا:

تقييم الأداء عملية قياس و وصف لسلوك العامل و إنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العامل و سلوكه و تصرفاته في علاقاته بزملائه و رؤسائه المتعاملين معه و أيقظت قدراته وإمكانياته الشخصية.

## خامسا: المقاربة السوسولوجية:

يسعى أي باحث أثناء تناوله لأي موضوع بحث سوسولوجي إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح له فرصة معالجتها بدقة وموضوعية، فكما أن النظرية بحاجة إلى البحث العلمي في سبيل تطويرها وتنقيحها أو حتى رفضها فإن البحث العلمي كذلك بحاجة إلى النظرية التي توفر له النسق المفاهيمي اللازم والانسجام الفكري الذي يؤدي به إلى الوصول لنتيجة صادقة دونما خروج عن الموضوع أو تبعثر للأفكار وتشتتها.

بالنسبة لهذه الدراسة تم اختيارنا للمقاربة نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وهذا ما يمكننا تبينه من خلال ما سيأتي من عرض لهذه التحليل النظري:

## الادارة العلمية:

فريدريك تايلور هو مؤسس هذه النظرية (نظرية الادارة العلمية)، حيث كان مهندسا في إحدى الشركات الأمريكية للحديد والصلب، فقام بدراسات ميدانية تتعلق بالمشاكل الصناعية التي لمسها بنفسه كمهندس بشركته،

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، المرجع نفسه، ص 189.

<sup>2</sup> منحي نظمي، وعبد الباري ابراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص 259.

وقدم أفكاره ومساهماته في كتابين الأول بعنوان (إدارة الورشة سنة 1903)، والثاني بعنوان (مبادئ الإدارة العلمية سنة 1914).

الإدارة العلمية في نظر تايلور يجب أن تعتمد على أربعة مبادئ رئيسية هي<sup>1</sup>:

- اتباع الطريقة العلمية أثناء العمل بدلا من الطريقة العشوائية، وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الانتاج ورفع من أجور العاملين.
  - وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار والتعيين ليتم توظيف عمال أعلى إنتاجية والتزاما بالعمل، وكذلك تكوين وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الانتاج وتقليل التكاليف.
  - التركيز على تقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمؤسسة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط، بإقحام المستويات الإدارية الأخرى في تحمل مسؤوليتها، وذلك لرفع الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة.
  - المناداة بالعمل كفريق واحد وترسيخ فكرة أن لكل عضو بالمؤسسة دورا يكمل دور الآخرين وخلق روح من المشاركة والتعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطرق العلمية والابتعاد عن الجهود الفردية والانقسامات داخل المؤسسة.
- بالإضافة إلى ما سبق، نادى تايلور بتخطيط وجدولة العمل وتحفيز العاملين كدفع الأجور على أساس القطعة بهدف زيادة الانتاج.

وبهذه المبادئ التي سميت باسمه كان تايلور يهدف إلى:

- توثيق العلاقة بين الإدارة والعمال وإشاعة الثقة المتبادلة بينهما.
- ترسيخ العدالة في توزيع العائد بين الإدارة والعمال وذلك بتطبيق الإدارة العلمية مما يزيد من الانتاج وبالتالي العائد الذي يعود بالمنفعة على الجميع بالمؤسسة.
- دراسة العمل والتخطيط له بوضع قواعد معينة لأدائه يمكن اختبارها وتحديدها.

<sup>1</sup> المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي ليبيا، 2003، ص(80-81).

➤ الرفع من انتاجية العامل بتدريبه وتكوينه وتحفيزه لرفع معنوياته وإشعاره بأنه عنصر أساسي بالمؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة.

جوانب الاستفادة من هذه المقاربة في:

➤ اختيار العمال بشكل علمي وموضوعي، وتكوينهم ووضعهم في المكان المناسب لتأهيلهم، وتحليل الأعمال والمهام بشكل منهجي بعيدا عن الأسلوب العشوائي.

➤ إنجاز الأعمال والمهام طبقا لأسس التحليل العلمي، وتقاسم الإدارة والعمال مسؤوليات العمل ليؤدي كل منهم دوره، والتركيز على أهمية الوقت في تنفيذ المهام.

➤ استخدام مبدأ الاستثناء أو الأداء الأفضل وصرف مكافأة لمن يؤدي عمله بشكل أفضل وإيقاعه بمن يتقاعس عن تنفيذ العمل المحدد.

### سادسا: الدراسات السابقة:

#### دراسة علي بقشيش:

كانت الدراسة تحت عنوان: " أهمية سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية

الجزائرية": رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم الإداري والسياسي، جامعة

الجزائر، 2002.

تناول هذا البحث اشكالية سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسات وقد انصب بحتته حول مديرية

الصيانة لسوناطراك حيث طرح التساؤلات التالية:

➤ ما هي الأهمية التي تمثلها سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة؟

➤ هل تطبق مديرية الصيانة لسوناطراك الاجراءات القانونية وتحترم المعايير الموضوعية للتوظيف؟

ولإجابة عن هذه التساؤلات طرح الفرضيات التالية:

➤ من أبرز العوامل المساعدة على نمو المؤسسة واستمراريتها في القيام بمهامها وجود سياسة رشيدة

لاستقطاب الطاقات البشرية الملائمة لاحتياجاتها.

➤ تحقق عملية الاختيار والتوظيف أهداف المؤسسة في تجديد طاقتها البشرية كما وكيفا.

➤ تتبنى مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط طرق حديثة نسبيا في ميدان الاختيار والتوظيف

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة قد حققت تجديدا نوعيا وهذا بالنظر لسياسة التوظيف والمتجهة نحو سد حاجياتها من اليد العاملة بتوظيف نوعي يتماشى والمهام الجديد الموكلة للمؤسسة و من أجل مسايرة التطورات التكنولوجية الجديدة والحديثة التي يعرفها الميدان الاقتصادي.

ومن نتائج هذه الدراسة كذلك هو تطور نظرة مسؤولي المؤسسات إلى الموارد البشرية خاصة في ظل اقتصاد السوق الذي يميز بالمنافسة وتطبيق المعايير الاقتصادية في مجال سياسة التوظيف، ويذهب علي بقشيش إلى القول أن مصالح الموارد البشرية تستعمل الطرق الحديثة في عملية التوظيف وتطبيق مختلف النصوص القانونية مع التصريح بأنها تتبع الطرق الرسمية في ذلك فإن هذا لا ينفي وجود الاعتبارات الشخصية والجهوية أي الطرق الغير رسمية في التوظيف.



## الفصل الثاني: سياسة التوظيف

أولا: مفهوم سياسة التوظيف

ثانيا: أهمية وأهداف سياسة التوظيف

ثالثا: العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف

رابعا: مفهوم وأهمية تحليل الوظائف وأهدافها ومبادئها

خامسا: الصعوبات التي تواجه سياسة التوظيف

سادسا: ماهية الاختيار والتعيين

سابعا: ماهية عملية التكوين

الفصل الثاني: سياسة التوظيف:

يعد التوظيف من أكبر المسائل التي تطرح نفسها بجدّة سواء في المجتمعات المتقدمة أو المتخلفة إلا أن حدتها تزداد أكثر بالنسبة للبلد المتخلف الذي يعاني من عدة مشاكل. في ظل الظروف الاقتصادية وتساعد المنافسة التابعة لتسارع العولمة ، اضطرت المؤسسات وعلى غرارها المؤسسات الجزائرية إلى القيام بعدة إصلاحات إقتصادية، كان على رأسها تغيير أساليب التنظيم والتسيير وإدخال تعديلات عميقة في معايير التوظيف حيث عرفت إدخال وسائل تسيير مرنة تعمل على كبح التوظيف المفرط وتحقيق أكبر عقلانية في استخدام اليد العاملة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

أولاً: مفهوم سياسة التوظيف.

ثانياً: أهمية وأهداف سياسة التوظيف.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف.

رابعاً: مفهوم وأهمية تحليل الوظائف وأهدافها ومبادئها.

خامساً: الصعوبات التي تواجه سياسة التوظيف.

سادساً: ماهية عملية الاختيار والتعيين.

سابعاً: ماهية عملية التكوين.

أولاً: مفهوم سياسة التوظيف

1. مفهوم السياسة:

السياسات هي خطط دائمة أو إرشادات للعمل، فهي توجه العمل وتراقب نشاطاته من أجل أن تسيير في اتجاه واحد مع الأهداف الموضوعية. ومن أجل أن تكون السياسة فعالة يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة بحيث يمكن توجيهها لمواجهة التغيرات، وبذلك فإن إزالة التضارب من خلال مجموعة من السياسات ومن بينها

سياسة التوظيف في المؤسسة والموجهة توجيهها سليما يؤدي إلى التقليل من المجهودات الضائعة وتحقيق الأهداف والنتائج المحددة.

وعليه فالسياسات تمكن المؤسسة من الحفاظ على جهودها ومواردها المادية والبشرية من خلال التوجيه المستمر نحو الهدف الموضوع. والأهم في السياسة أن تكون مكتوبة ومفهومة ويقوم باتباعها جميع العاملين في المؤسسة.

هي الخطة أو مجموعة من الارشادات للعمل، فهي توجه وتراقب نشاطات العمل، لأجل تسيرها مع الأهداف الموضوعية، والمهم أن تكون هذه السياسة مكتوبة ومفهوما وعلى العاملين في المؤسسة اتباعها<sup>(1)</sup>.

## 2. تعريف سياسة التوظيف:

إن التوظيف مهمة من مهام وظيفة الأفراد ومن الوظائف الرئيسية والهامة في المؤسسة، ويمكن أن نعرفها كسياسة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة (recrutement) ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها (selection) واعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة (training)، وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه (motivation)، ولضمان توافر عناصر الولاء (legally)، والتعاون (cooperation) وروح الجماعة (team work)<sup>(2)</sup>.

وأیضا هي عملية ادارية متواصلة تعني تحديد الاحتياجات من اليد العاملة القادرة والراغبة المتاحة للعمل، واختيار العناصر المتقدمة واعدادها للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثها وترغيبها في العمل والاستمرار فيه.

وسياسة التوظيف من أعقد العمليات الإدارية ومن عوامل نجاحها، التعاون الفعال والمشاركة الايجابية في اعداد وتنفيذ مختلف العمليات التي تقوم بها باعتبارها سياسة تم كل عامل وفي أي مستوى كان، وما تنفيذ هذه

<sup>1</sup> عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكالييفها في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1997، ص 19.

<sup>2</sup> عبد القادر قرش، المرجع نفسه، ص 19.

السياسة (التوظيف) اتخاذ مجموعة من الاجراءات المتبعة من طرف المؤسسة لأجل استقطاب واختيار وتعيين المرشحين ذوي الكفاءة والمؤهلين والتي تهدف إلى:

- تحضير الفرق الكفيلة بتوظيف المرشحين الإكفاء.
- الحصول على الموارد البشرية بأقل تكلفة.
- تنصيب كل مترشح للمنصب المناسب له أكثر.

وتعتبر عملية التوظيف جد مهمة ومن الوظائف الرئيسية الهامة على مستوى المنظمة والتي يمكن أن نعرفها كسياسة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون<sup>(1)</sup>.

كما عرفها Dimitri Weiss " إن التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم".

أما Jean Guyot فيعتبر التوظيف الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي العملية التي تبدأ بتحليل مناصب العمل أو الوظائف ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة ثم ترغيبها في البقاء فيها<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: أهمية وأهداف سياسة التوظيف:

لسياسة التوظيف أهمية كبيرة في تسيير الموارد البشرية بل تعتبر من أهم سياستها ولها أيضا أهداف تسعى لتحقيقها وسأوضح ذلك فيما يلي:

<sup>1</sup> حمداش شهيرة، سياسة التوظيف في الإدارة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص35.

<sup>2</sup> حمداش شهيرة، المرجع نفسه، ص36.

### 1. أهمية سياسة التوظيف:

يتفق جميع علماء الادارة على أهمية العنصر البشري والطاقة الانسانية داخل التنظيمات فلم يكن الفكر التقليدي يعبأ كثيرا بهذه الطاقة البشرية وإنما يهتم فقط بالربح والأموال والمعدات, ومع تقدم المجتمعات وتراكم المعرفة والخبرات تبين للجميع أن الهندسة البشرية تعد أهم وأعقد وأصعب من الهندسة التكنولوجية, وأن إدارة الأفراد تعتبر العمود الفقري للعملية الإدارية فإذا صلحت استطاعت أن توجه القوى البشرية إلى الوجهة المناسبة لاستغلال الأموال والمعدات الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة, وأن أي مؤسسة مهما بلغ حد التقدم التكنولوجي في آلياتها, فإنها ولا بد أن تحتاج إلى من يدير هذه الآلات, ويعمل على صيانتها, ومن ثم فهي لا بد وأن تحتاج إلى العنصر البشري.

وللتوظيف أهمية استراتيجية كبيرة, إذ أن نوعية التوظيف تمثل عاملا من عوامل المنافسة, بحيث أن روح المبادرة والقدرة على تحليل الأوضاع يعتبران معطين هامين في نجاح أي مؤسسة وإن الأهمية المعطاة للتوظيف يدخل في الحركة الجديدة التي تعطي أكثر قيمة للتأطير واللامركزية والبحث عن الاحترافية<sup>(1)</sup>.

ويحظى التوظيف المخطط له بأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وخاصة الكبيرة منها, إذ أنه بواسطة كفاءة العاملين بالمؤسسة تكون كفاءتها, وتبرز أهمية التوظيف من خلال التوظيف المخطط والمدروس, فتستطيع المؤسسة الحصول على الأيدي العاملة ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

### 2. أهداف سياسة التوظيف:

إن الهدف الأساسي من وضع سياسة للتوظيف هو الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية المتوفرة وهذا لما لها من أثر على مقاييس الحياة وإشباع الحاجيات والرغبات الأساسية للعمال, وعليه يمكن القول أن سياسة التوظيف لا تؤثر فقط على أهداف المؤسسة فقط بل تمتد إلى عائلة العامل ومجتمعه, ولهذا يعتبر هذا العامل جزءا من المؤسسة, وللأهمية البالغة التي تحتلها سياسة التوظيف في المؤسسة يمكن استخلاص الأهداف التالية<sup>(2)</sup>:

➤ تأكيد وضمان الفرص لتطوير القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.

<sup>1</sup> ناقة عبد القادر, استراتيجيات التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية والانسانية, قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل, جامعة الجزائر 02, 2011/2010, ص, ص, 32, 33.

<sup>2</sup> صبيحة عبد اللاوي, سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة, 2009, ص 60.

- استخدام كل المهارات والقدرات والاستعدادات في القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العاملين في عملية إصدار ووضع القرارات.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف:

تتأثر سياسة التوظيف بمجموعة من العوامل الداخلية منها والخارجية.

#### 1. العوامل الداخلية:

هناك عوامل داخلية تؤثر على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف نجملها في ما يلي<sup>(1)</sup>:

##### أ- سياسة المؤسسة:

وهي التي تحدد مسبقاً ما يجب عمله وبأي الطرق والوسائل، فهي التي تعطي معلومات أولية حول الأهداف والامكانيات الاقتصادية فهي بذلك قاعدة لأي عمل في المؤسسة، وبوضوحها تتضح العناصر الرئيسية التي ستشكل سياسة التوظيف في المؤسسة ولا سيما فيما يخص سياسة الترقية الداخلية، سياسة الأجور. وكما أن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعماً من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانه الأفراد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف، من خلال البحث والاختيار الأحسن للقوى العاملة.

##### ب- تخطيط القوى العاملة:

كذلك من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف من خلال جرد المؤهلات واختيار قنوات الترقية بتحديد الوظائف التي ستملاً من الدخل والوظائف التي ستملاً من الخارج وهو الذي يستطيع أن يعطي معلومات دقيقة وفي وقتها المناسب للإحتياجات من القوى العاملة.

##### ج- شروط المحيط:

يفرض المحيط الداخلي للمؤسسة العديد من القيود والصعوبات أمام انجاز وتنفيذ سياسة التوظيف وهذا من خلال رفض العمال القدماء لأي تغيير تنظيمي يحدث في الهيكل الوظيفي أو تغيير لأسلوب وطريقة الانتاج

<sup>1</sup> عبد القادر قرش، مرجع سابق، ص 21.

، انطلاقاً من عدم تعاونهم مع الموظفين الجدد وأيضاً في كثرة الشكاوي والغيابات والتأخرات والاجازات التي تشير إلى عدم رضاهم عن الوضع والظروف الجديدة.

إضافة إلى ما سبق هناك قلقى الإمكانيات المادية والكفاءات الخاصة بالمؤسسة التي تشرف على عملية تدريب الموظفين الجدد.

بهذا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار هذه العوامل قبل وأثناء وبعد إعداد مخطط القوى العاملة وكذلك قبل اختيار مصادر التوظيف.

## 2. العوامل الخارجية:

تتأثر سياسة التوظيف في المؤسسة بعوامل خارجية نذكر منها<sup>(1)</sup>:

### 1.2. التقدم التكنولوجي:

يشكل التقدم التكنولوجي العديد من الصعوبات والتعقيد لا سيما في الحصول على الفرد المؤهل لهذه التكنولوجيا وبهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عند تخطيط سياسة توظيفها لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغير في الطبيعة الفنية للعمل وبالتالي في نوع المهام وبذلك على الوظيفة ككل في المؤسسة فباستخدام آلات ومواد جديدة و بروز أساليب وطرق إنتاج جديدة تتغير بالضرورة نوعية ومهام الوظائف فتختفي بعض المهام وتحل محلها أخرى تكون بذلك المؤسسة بحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة تقنية عالية تلبية لمتطلبات هذه الظروف الجديدة.

### 2.2. الوضع الاقتصادي:

يؤثر الوضع الاقتصادي بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسع السوق الذي يؤدي إلى زيادة وتوسع نشاطات المؤسسة ونتاجها الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب هذه اليد العاملة وبالعكس ففي حالة الكساد الاقتصادي ينقص الطلب على السلع والخدمات فتقل الأرباح الأمر الذي يجعل المؤسسات في بعض الأحيان تلجأ إلى تسريح عدد كبير من العمال والتي تكون مجبرة للبحث عليهم مرة

<sup>1</sup> عبد القادر قرش، مرجع سابق، ص (22-23).

أخرى وبتكاليف كبيرة بمعنى أن هذه اليد العاملة المؤهلة المسرححة قد لا تتوفر بعد فترة مما تضطر المؤسسة إلى توظيف أفراد لا يملكون الخبرة والكفاءة اللازمة فيعيد تأهيلهم وتدريبهم بتحمل تكاليف كبيرة للمؤسسة وهو ما يترك أثر مادي ومعنوي سلبي داخل المؤسسة.

### 3.2. عامل اللغة:

إذا اعتبرت اللغة وسيلة حضارية ووسيلة اتصال وثقافة داخل المجتمع فالأولى لها أن تكون وسيلة ترابط وتعاضد داخل المؤسسة وبهذا ترتقي لأن تكون وسيلة وأداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي والإتصالي المنظم وبالتالي روح التفاهم والعمل فإذا كان هذا هو الأصح أو المنطقي وعلى الأقل في المؤسسات الاقتصادية للبلدان المتقدمة فإن اللغة في المجتمعات المتخلفة أصبحت لها وظيفة إنتقائية حيث أن الذي لا يتقن لغة معينة هو مرفوض في سيرورة التنمية وتطوير المؤسسات العامة منها الخدمية والاقتصادية وأخذت التفرقة في توظيف الأفراد تأخذ بهذا العامل حتى أصبحت لغة المدير لا لغة العامل أداة للترقية الإجتماعية داخل المؤسسة الصناعية والتي كان من المفروض أن تكون العكس. وهكذا يجب أن لا تكون اللغة عامل محدد وعائق في التوظيف على حساب المعرفة التقنية والكفاءة والجدارة والقيم الأخلاقية.

### 4.2. التشريعات القانونية:

بالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات إلا أن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي مازال يأخذ مكان هاماً في تحديد التشريعات القانونية والاجراءات والشروط والكيفية التي يتم بها توظيف اليد العاملة حيث أصبحت تفرض قانونين وشروط متعلقة بالسن والجنس والجنسية كما تفرض كذلك حد أدنى للأجور وظروف العمل المناسبة داخل المؤسسة وهذا ما يفرض قيود على المؤسسة ومختلف سياساتها الداخلية.

ومما سبق نستخلص عدة عوامل تحكم سياسة التوظيف سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية والتي تعمل على عدم القيام بعملها على الوجه الأكمل وبالتالي تعتمد المنظمة على الإنقاص من حدتها وتأثيرها وتجنب كل العراقيل التي يمكن أن تواجهها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر قرش، مرجع سابق، ص 23.

رابعاً: مفهوم وأهمية تحليل الوظائف وأهدافها ومبادئها:

باعتبار أن الفرد محرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد ورغبته في العمل فيها تعكس بالضرورة كفاءة أدائه ونتاجيته، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة.

ذلك إن امكانية التنبؤ بسلوك أفراد التنظيم من خلال الاختبارات التي تجرى عليهم قبل الالتحاق بالوظيفة هو اعتقاد خاطئ، وقد تكون مهاراتهم الاجتماعية وقدرتهم على التكيف وسيلة مساعدة للتنبؤ بسلوكهم لأن هذا السلوك لن يتحدد إلا في إطار الاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم.

### 1. مفهوم تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها، أي أن الأعباء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفية لا بد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف فالمهمة هي العنصر المنطقي والخطوة الضرورية في أداء المسؤوليات أو العبء الوظيفي الذي بدوره يتضمن مهمة أو أكثر تشكل النشاط المنجز، وهذه الأعباء تحدد بدورها الهدف الرئيسي للوظيفة.

توفر عملية تحليل الوظيفة المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة أي خصائصها والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات والقابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها ونسبة أو مقدار الإشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى<sup>(1)</sup>.

إن عملية تحليل الوظائف عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى وتحديد مسمى الوظيفة وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازمة لتوافرها في من يشغلها، وتميز في هذا الصدد بين المفاهيم التالية:

<sup>1</sup> منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص138.

- وصف الوظيفة job description: ويعني تحديد مواصفات كل وظيفة من حيث ما تشمله من واجبات ومسؤوليات، وهي عملية تستند على عملية التحليل السابقة، وعلى أثر هذا التصنيف تأتي مرحلة ثانية وهي تصنيف الوظائف job classification.
- تقييم الوظيفة job évaluation: وهي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المؤسسة أو التنظيم، وهو ما يلزم لتحديد نظام عادل للأجور والتعويضات.
- تقييم الجدارة merit rating: يركز على تقييم العاملين لمعرفة قدراتهم على القيام بالأعمال التي تستند إليهم.

## 2. أهمية تحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف ليس إلا وسيلة أو أحد التقنيات المستعملة للوصول إلى الهدف وهو الإدارة الأفضل للموارد البشرية، ومن فوائد تحليل الوظائف ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تعتبر أساسا موضوعيا للاختيار والتعيين والترقية بدل الاحكام إلى معايير شخصية غير مقننة.
- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- توفر الأساس الموضوعي لتحديد الأجر وبذلك تترجم قاعدة أساسية لإدارة الأفراد وهي الأجر على العمل، بل اعتماد سياسة تسعير المؤهلات أو الشهادات حيث يعطى الأجر حسب الشهادة دون أن تكون هناك علاقة وثيقة بينهما.
- يوفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء، إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية وسلوكية قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة وثيقة بالعمل.
- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف حيث تفيد دراسي نظم واجراءات العمل وبالتالي تساعدهم على إعادة تصميم النماذج وخطوات العمل.
- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

<sup>1</sup> منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 139.

### 3. أهداف تحليل الوظائف:

تعتبر برامج تحليل الوظائف عملية ضرورية لأي منصب إداري أو تنفيذي، لأي عمليات التوظيف واختيار العناصر البشرية الملائمة لكل وظيفة أو منصب تتطلب في البداية التعرف على الاحتياجات الأساسية والأعمال التي ينبغي أن يقوم بها كل موظف، وبصفة عامة يمكن أن تحدد أهداف التحليل الوظيفي بالنقاط الرئيسية التالية<sup>(1)</sup>:

- معرفة أنواع الوظائف وتمييزها بدقة وتسميتها وتعريف وضعها في الخرائط التنظيمية.
- وصف جمع الأعمال التي تدخل في نطاق تلك الوظيفة وصفا دقيقا وتاما بتحديد مستوياتها والمسؤولية وتفويض السلطات.
- التعرف على متطلبات الوظيفة من التأهل العلمي والخبرات العلمية والمهارة اللازمة لشغلها بتحديد مميزات الوظيفة وما ينتظر من شاغلها.
- وضع معدلات دقيقة للرواتب وضبط درجات الوظائف برسم سياسة عادلة للأجور بحيث يزداد الأجر كلما ازدادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها.
- التأكد من وجود قواعد ومقاييس سليمة تتحكم في الترقيات ونقل العمال من وظيفة إلى أخرى وهذا من خلال تحليل الوظائف وتوصيف المهارات والخبرات والقدرات الواجب توفرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة.
- تهيئة الظروف لكل عمل ومتابعة عملياته وتحديد مصادر الأخطاء التي ترتكب بتحسين بيئة الوظيفة حيث أن التحليل يعطي صورة صادقة عن البيئة التي يعمل فيها الفرد بحيث يبين النواحي التي تستدعي العناية والاهتمام من أجل توفير الظروف البيئية المناسبة للعمل.
- الاتفاق على قواعد تقييم العمال وتوضيح طرق الاتصال بينهم وبين المسؤولين في القمة.

<sup>1</sup> صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، مرجع سابق، ص، ص،

#### 4. مبادئ تحليل الوظائف:

إذا كانت أهداف تحليل الوظائف هي معرفة أنواع الوظائف والتعرف أنواع الوظائف والتعرف على متطلباتها ومؤهلاتها العلمية بعد تحديد دراستها، فإن هناك مبادئ لا بد من مراعاتها عند تحليل الوظائف من شأنها أن تعطيها فعالية أكثر باعتبارها أدوات توجيه.

وتتمثل مبادئ تحليل الوظائف فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- التصنيف والتحليل للوظيفة وليس للموظف، والمقصود بذلك أن عملية التصنيف تتم بالوظيفة من حيث نوعها و أهميتها ومطالب شغلها، لأنها هي العمل والعمل يقوم على أهداف منظمة.
- الموظف للوظيفة وهذا يعني الوظائف لا تحدث لأسباب شخصية وأن يختار الموظف على حسب الوظيفة أي أن يكون في المكان المناسب.
- مبدأ تحديد الصنف المالي المناسب، أي إذا تساوت الأعمال من حيث مستوياتها ومن حيث الواجبات والمسؤوليات يجب أن تتساوي الرواتب.

والنموذج الموالي يبين أهم المبادئ الأساسية الثلاث لتحليل الوظائف:

#### نموذج لتحليل الوظائف:

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، الجزائر، 2010، ص155.

جدول رقم 01 يمثل نموذج لتحليل الوظائف

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اسم الوحدة التنظيمية.</li> <li>- مسمى الوظيفة الحالي.</li> <li>- الموقع.</li> <li>- المساءلة.</li> </ul>	<p>1. هوية الوظيفة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادر شاغلي الوظائف الحاليين.</li> <li>- الخبرة السابقة.</li> <li>- الوظائف السابقة.</li> <li>- التعليم.</li> <li>- السنوات في الوظائف.</li> <li>- السنوات في الوظائف السابقة.</li> </ul>	<p>2. مصادر القوى البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المهام التي يتم أداؤها دائما.</li> <li>- المسؤوليات.</li> <li>- نطاق الإشراف.</li> <li>- التفاعل.</li> <li>- من يقدم التوجيه.</li> <li>- ما هي المهام التي عليها الاشراف.</li> <li>- ما هي المهام التي ليس عليها الاشراف.</li> <li>- كيف يتم تدقيق الجودة.</li> <li>- كيف تتم المراجعة.</li> </ul>	<p>3. العمل الذي يتم أدائه:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الظروف التي تحيط بمنطقة العمل.</li> <li>- ما هي ساعات العمل.</li> <li>- فترات الاستراحة.</li> <li>- الظروف البيئية.</li> </ul>	<p>4. الظروف المادية:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الذهنية.</li> <li>- البدنية.</li> <li>- العلاقات الشخصية.</li> </ul>	<p>5. المهارات المطلوبة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف يتم اكتساب المهارات ( المدرسة -</li> </ul>	<p>6. المعرفة المطلوبة:</p>

دورات خاصة - خبرة - تدريب).	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السفر.</li> <li>- العزلة.</li> <li>- العمل الليلي.</li> <li>- ساعات عمل طويلة.</li> <li>- ظروف غامضة.</li> </ul>	7. متطلبات خاصة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حول الأجهزة.</li> <li>- الموجودات.</li> <li>- حدود الريح.</li> <li>- السيولة النقدية.</li> <li>- المصروفات.</li> <li>- المعلومات.</li> <li>- العلاقات الخارجية.</li> </ul>	8. المساءلة
- ما هو وضع الوظيفة في التنظيم: عموديا، أفقيا....	9- الهيكل التنظيمي:

المصدر: نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص 166.

#### 4.المظاهر العملية لتحليل الوظائف:

يعتبر تحليل العمل أو الوظائف أحد الميادين الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وأيضا أحد المدخل الاستراتيجية في هندسة أو إعادة هندسة هيكلية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، إذ من خلال المعلومات الدقيقة التي يوفرها التحليل يمكن استخدامها كأساس بنيوي للقيام بالعديد من أنشطة هذه الادارة، أو بعبارة أخرى ما هي أوجه الاستفادة من مخزون المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف، تبرز هذه الاستفادة في المجالات التالية<sup>(1)</sup>:

➤ الاستقطاب والتعيين Recruitment: حيث ينتج تحليل البيانات في ضوء وصف وتوصيف الوظائف (سمات الوظيفة وسجلات شاغل الوظيفة) استخدامها كأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بعدد ونوعية الموارد البشرية المطلوب استقطابهم وتعيينهم.

<sup>1</sup> كامل بربر، ادارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، مرجع سابق، ص83.

- تقييم الأداء Performance appraisal: إن المعايير التي يتضمنها وصف الوظيفة تعتبر هدفا لكل وظيفة يجب الالتزام به ويتم تقييم الإنجاز لكل وظيفة وفقا لذلك.
- التدريب والتنمية Training and Development: تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف ومن ثم وصف وتوصيف الوظائف في تحديد نوعية المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة التي يبني على أساسها مستويات ومحتويات برامج التدريب والتنمية.
- التعويضات Compensation: تسمح المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الوظائف في تقدير حجم ونوعية التعويضات التي تتوازن مع خصائص كل وظيفة، من جهة أخرى تساعد المعلومات أيضا في تقدير الأهمية النسبية لهذه التعويضات بالنسبة لكافة وظائف المؤسسة تحقيقا لمبدأ عدالة التعويضات وتوازنها مع الأهمية النسبية لمسؤوليات الوظيفة، وهو ما يعرف بتقييم الوظائف Job evaluation.

خامسا: الصعوبات التي تواجه سياسة التوظيف:

### 1. الصعوبات التي تواجه تحليل الوظائف:

- تواجه القائمين بعملية تحليل الوظائف مجموعة من المصاعب نوجز أهمها في العناصر الآتية<sup>(1)</sup>:
- التحيز والميول الشخصية التي تتواجد عند بعض القائمين بعملية وصف الوظائف.
- النقص الموجود في استمارات الاستقصاء في البيانات والحقائق المتعلقة بالوظيفة سواء جانب الموظفين أو من جانب الرؤساء المباشرين.
- عدم وضوح اسم الوظيفة الفعلي أو عدم تطابقه مع الأعمال الفعلية التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وصعوبة إيجاد مسمى فعلي لبعض الوظائف يتفق مع اختصاصاتها.
- عدم وجود الخبرة الكافية لدى معظم القائمين بعملية وصف الوظائف.
- عدم تحمل الرؤساء المباشرين لمسؤولياتهم في كتابة كل المهام المسند إلى مرؤوسيههم وتركهم يجتهدون بالقيام بأعباء وظائفهم حسب براعتهم، رغم معرفة الرئيس الدقيق لكل أسرار وفتيات الوظيفة.

<sup>1</sup> حمداش شهيرة، مرجع سابق، ص 54.

## 2. مشاكل التوظيف الخاصة بفئة العمال:

تتعرض المؤسسة إلى عدة مشاكل خاصة بفئة العمال وذلك يؤثر سلباً على نجاح سياسة التوظيف والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

### 1.2. توظيف العنصر النسوي:

إن توظيف العنصر النسوي يجبر على احترام نظام عمل خاص مبني على أسس وقواعد منها:

➤ لا يحق لصاحب العمل عند وضع الإعلانات أن يحدد الجنس أو الحالة العائلية، فهذا المشكل يفرض على صاحب المؤسسة أو صاحب العمل بتوظيف النساء غير المتزوجات.

### 2.2. توظيف الأجانب:

إن اللجوء إلى توظيف الأجانب لا يكون إلا في حالة عدم توفرها في الداخل أو تتطلب خبرة عالية غير موجودة في الداخل وأن توظيف هذه الفئة لها قوانين تحميها و تعطيها حقوقها كما ينص عليه القانون: "يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما".

### 3.2. توظيف العمال المتعددي التخصص:

إن الأفراد المتعددي التخصص في الدراسة يمكنهم شغل أكثر من وظيفة وهذا يصعب الأمر على المؤسسة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يوجد هذا الفرد في التخصص الذي يتحكم فيه بكفاءة عالية، وفي بعض الأحيان تعطى إليه أكثر من وظيفة وهذا ما يكشف التخصص الذي يتحكم فيه بكفاءة عالية أو لزيادة خبرته.

### 3. مشاكل التوظيف للمؤسسات ذات عمل مؤقت:

إن العمل المؤقت يتطلب توظيف عمال مؤقتين ويكون مصدر التوظيف لهذه الفئة من العمال من طرف مؤسسة أخرى عن طريق العقود، وذلك في حالة تعاقد المؤسسة ذات العمل المؤقت مع مؤسسة أخرى لتأجيرها نوع معين من العمال ولمدة مؤقتة، وذلك يتطلب تدخل المؤسسة التي أجريت للعمال هذه العملية، وتلجأ المؤسسة إلى توظيف العمال عن طريق العقود حسب طبيعة العمل، وإن هذا النوع من التشغيل يتطلب شروط وقواعد يلزم

احترامها لإبرام العقد بصفة قانونية، بحيث أن المؤسسة المستأجرة تكون ملزمة بحقوق الخدمة للمؤسسة التي أعطيت لها العمل المؤقت ويكون العقد مكتوبا وليس معنويا قبل بدء العمل من طرفين ويجب احترام البنود، كأن تستأجر المؤسسة لمدة تسعة أشهر وإذا انتهى العمل الملزم به في العقد خلال ثلاثة أشهر الأولى فإن المؤسسة ملزمة بدفع تكاليف الستة أشهر الباقية، كذلك على المؤسسة توظيف العامل في حالة عم قدرته على العمل أي لما لا يتوفر على الشروط التي تستحقها من العمال المستأجرين فتقوم بفسخ العقد، ولقد أصبحت المؤسسات تعتمد على التوظيف المباشر عن طريق العقود لفترات العمل التي يتقيد بها العامل<sup>(1)</sup>.

### سادسا: ماهية الاختيار والتعيين:

سنحاول من خلال هذا الجزء إلى التعريف بعملية الاختيار والتعيين وأهدافه، ثم من يقوم بعملية الاختيار والتعيين وخطواته وأيضا إلى اختبارات التوظيف وأنواعها، وخصائص الاختبار الجيد، ثم مقابلات الاختيار والتوظيف وأنواعه وأيضا إلى الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين وعليها نستعرض كل ما سبق ذكره على النحو الآتي:

#### 1. تعريف الاختيار والتعيين:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، و ذلك على أساس موضوعي و عادل، و في ضوء شروط و مواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة و من أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، و تحقيق أهداف المنظمة و أهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام .

#### 2. أهداف الاختيار والتعيين:

تتبلور أهداف عملية الاختيار والتعيين على النحو الآتي<sup>(2)</sup>:

- اختيار أفضل القدرات والمهارات.
- تطوير آلية العمل لرفع كفاءة وأساليب العمل.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 196.

- الاحتفاظ بالقوي العاملة المنتجة وتفضيل القوي المحلية.
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
- تنفيذ الخطط الخاصة بالتوظيف علي حسب المراحل الزمنية المعدة مسبقا.
- وضع معايير حديثة لاختيار والتعيين مرتبطة بالاحتياجات.

### 3. من الذي يقوم بالاختيار والتعيين ؟

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار ، وذلك في المنظمات الصغيرة ، أما في المنظمات الكبيرة ، فإن قرار الاختيار ، يشترك فيه أكثر من طرف ، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات ، وتقدم أدوات الاختيار ، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها ، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار ، خاصة مرحلة الاختيار النهائي .

### 4. خطوات عملية الاختيار:

تتلور خطوات عملية الاختيار على النحو الآتي<sup>(1)</sup>:

- تلقي الطلبات والسير الذاتية .
- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها .
- إجراء مقابلات مبدئية .
- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل .
- إجراء المقابلات الرسمية .
- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية .
- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة .
- إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
- تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح .
- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة .

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص144.

### 5. اختبارات التوظيف:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل. ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية (بمفردها) في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي ( ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي .

### 6. أنواع اختبارات التوظيف :

نلخص أنواع اختبارات التوظيف على النحو الآتي<sup>(1)</sup>:

#### 1.6. اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

#### 2.6. اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم انه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق ... الخ.

#### 3.6. اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم .

#### 4.6. اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة .

#### 5.6. اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار .

#### 7. خصائص الاختبار الجيد:

<sup>1</sup> محمد سيد حمزاوي، الادارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريح للنشر، الرياض، 2013، ص88.

- أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع.
- أن يكون الاختبار أميناً في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدل.
- استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم .
- أن يتميز الاختبار بالثبات.
- أن يكون الاختبار صالحاً لقياس ما صمم من اجله.
- أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

### 8. مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا .

### 9. أنواع المقابلات:

وتتمحور هذه الأنواع فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1.9. المقابلة التمهيدية:

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

#### 2.9. المقابلة النموذجية:

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع .

#### 3.9. المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين .

#### 4.9. المقابلة الجماعية:

<sup>1</sup> محمد السيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 89.

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية.

- متقدم واحد للتوظيف مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظمة) .
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للتوظيف مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للتوظيف مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

### 5.9. المقابلة الانفعالية:

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل .

### 6.9. المقابلة الموجهة:

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة .

### 7.9. المقابلة الغير موجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة<sup>(1)</sup>.

- يتم تصنيف أو فرز النتائج النهائية ويتم بعد ذلك اعتمادها من قبل الإدارة العليا.
- يتم إعلام المقبولين للتعين عن طريق البريد أو الهاتف أو البريد الإلكتروني انه قد تم قبولهم للتعين.
- يتم الاعتذار لغير المقبولين .
- تحضير كتاب التعيين .
- يحدد تاريخ ووقت التعيين.
- يتم إتمام إجراءات التعيين والفحص الطبي ويعبأ طلب التوظيف ويوقع عقد العمل ويصدر كتاب التعيين من قبل الإدارة ويتم تعيينه.

<sup>1</sup> محمد السيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 89.

يرسل الموظف إلى الدائرة المعنية للبدء بالعمل ويرسل كتاب مباشرة العمل من قبل مدير الدائرة أو لقسم المعني للمالية حتى يتم إدراج اسم الموظف على سجل الرواتب وذلك حسب نموذج مباشرة عمل.

### 10. الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين.

على أي منشأة أينما كانت أن تراعي الاعتبارات التالية<sup>(1)</sup>:

1.10. اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك.

2.10. تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنشأة.

3.10. عوامل أخرى مثل :

➤ القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.

➤ تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها، سواء كانت تلك

المسؤولية مادية أو أدبية.

➤ عوامل مساعدة أخرى مثل : السن، الجنس، المظهر والشخصية

### سابعاً: ماهية عملية التكوين:

سنتطرق في هذا الجزء إلى التعريف بعملية التكوين ومعرفة أهداف وأنواع التكوين و ثم أثره على أداء العاملين وعليه يتم تحديدها على النحو الآتي:

#### 1. تعريف التكوين:

ومنه نستطيع القول بأن التكوين عملية الحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 88.

## 2. أهداف التكوين:

سنتطرق إلى أهداف التكوين بالنسبة للفرد والمنظمة معا وتتلور على النحو الآتي<sup>(1)</sup>:

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف ادارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنطوية بهم.
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين.
- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هالك من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التكوين كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.

## 3. أنواع التكوين:

من أهم الصور والأنواع المختلفة للتكوين هي كالاتي<sup>(2)</sup>:

- التكوين من حيث الزمان
- التكوين من حيث المكان
- التكوين من حيث الهدف

<sup>1</sup> الصبر في محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص168.

<sup>2</sup> فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص16.

أولاً: التكوين من حيث الزمن:

التكوين من حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسيين هما<sup>(1)</sup>:

### 1. التكوين قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل:

يقصد بالتكوين قبل الخدمة اعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكيا اعداد سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل اليهم عند التحاقهم بوظائفهم، فالتربية الميدانية لخريجي كليات التربية تعد تكوينا عمليا قبل الخدمة.

### 2. التكوين أثناء الخدمة:

- ويقصد به تكوين العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الانتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية.
- أما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة فهو صقل الموظف واحاطته بأحدث التطورات التي تجدر في مجال تخصصه وتحسن مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.
- والتكوين أثناء الخدمة يختلف عن التكوين قبل الخدمة حيث أن التكوين أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعليم، بينما يهدف التكوين قبل الخدمة إلى اعداد الفرد اعدادا كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية.

ثانياً: التكوين من حيث المكان:

والتكوين من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما:

### 1. التكوين داخل المنظمة:

ويقصد به تكوين مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون اليها.

<sup>1</sup> فايز خاطر، مرجع سابق، ص 16.

وعادة يقوم بهذا النوع من التكوين أحد المسؤولين في المنظمة، مثل رؤساء المكونين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم، أو ادارة شؤون الموظفين أو ادارة التكوين في المنظمة.

### 2. التكوين خارج المنظمة:

وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تكويني في أحد المراكز التكوينية في البلد أو في خارجها، ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها.

### ثالثا: التكوين من حيث الهدف:

أنواع التكوين هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة وتعمل على تحقيقه وقد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1. التكوين لتحديد المعلومات:

وهو ما يسمى بالتكوين الإنعاشي حيث يعطي المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

### 2. تكوين المهارات:

يقصد بتكوين المهارات زيادة قدرة الاداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الاداريين بالمهارات الادارية والاشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.

### 3. التكوين السلوكي (تكوين اتجاهات):

يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم، والفرق بين تكوين الاتجاهات وتكوين المهارات أن النوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول اقتناعه بفائدتها ومنفعتاتها من خلال الأمثلة العلمية والنماذج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلا، بينما نجد تكوين المهارات يهتم بتقديم المديرين بعض الاساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا اكن مقتنعا بها أم لا.

<sup>1</sup> فايز خاطر، مرجع سابق، ص 17.

#### 4. التكوين للترقية:

يهدف التكوين فيما يهدف إليه، إلى تحسين امكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي ادارية أعلى مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل والتكوين للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتكون حال اجتيازه دورة تكوينية بنجاح.

#### 4. أثر التكوين على أداء العاملين:

ومن آثار التكوين هي كالاتي<sup>(1)</sup>:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل .
- توعية العمال بأهمية التكوين، واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستجدات في شتى مجالات العمل.

<sup>1</sup> فايز خاطر، مرجع سابق، ص 19.

## الفصل الثالث: الأداء

أولاً: مفهوم الأداء ومحددات الأداء ومكوناته

ثانياً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه

ثالثاً: مراحل عملية تقييم الأداء وخطوات قياسه

رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

خامساً: طرق تقييم الأداء

سادساً: الأخطاء الشائعة عند تقييم الأداء

سابعاً: أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين

## الفصل الثالث: الأداء

## تمهيد:

لقي الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة، ولأن الفرد هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان إقتصادي أو خدماتي.

ويعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم، من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال أثناء العمل، عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة.

وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا يشعر الجميع بالعدالة.

وعليه من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التعريف بمفهوم الأداء ومحدداته ومكوناته، ثم مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه وأيضاً مراحل عملية تقييم الأداء وخطوات قياسه، وأيضاً العوامل المؤثرة فيه، ثم الطرق والأخطاء الشائعة عند تقييمه وأخيراً أثر سياسة التوظيف على الأداء، وعليه سنحاول استعراض هذا النقاط على الآتي:

## أولاً: مفهوم الأداء ومحددات الأداء ومكوناته:

## 1. مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما

الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد, فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للإمتحان, ولكنه يحصل على درجات منخفضة, وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد عالي بينما الأداء منخفض<sup>(1)</sup>.

ويعرف أيضا هو: " جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة, ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام, وقدرة التنظيم والأفراد, وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية"<sup>(2)</sup>.

وأيضا هو: " درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة"<sup>(3)</sup>.

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: " التفاعل بين السلوك والانجاز, وأنه السلوك والنتائج معا, وهو اتحاد السلوك ونتاجه, وما تسعى المنظمة للوصول إليه"<sup>(4)</sup>.

ويعرف الأداء بأنه: "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة, أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين, أو مجموعة أشخاص"<sup>(5)</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف من قبل المنظمة.

## 2. محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام, ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد, ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> راوية حسن, إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية, الدار الجامعية, جامعة الاسكندرية, مصر, 2005, ص 209.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي, دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل, ديوان المطبوعات الجامعية, (ب, ط), 2011, ص 10.

<sup>3</sup> ناصر قاسيمي, المرجع نفسه, ص 10.

<sup>4</sup> عبد الباري ابراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات, دار وائل للنشر, ط1, الأردن, 2008, ص 65.

<sup>5</sup> عبد الباري ابراهيم درة, المرجع نفسه, ص 65.

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

**1.2. الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

**2.2. القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

**3.2. إدراك الدور:** ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاثة عوامل هي<sup>(2)</sup>: الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

**1-الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

**2-القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.
- مدى وضوح الدور.

<sup>1</sup> خلول خضرة وقمري فاطمة الزهراء، دور أخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي-الأغواط،-، 2016/2015، ص42.

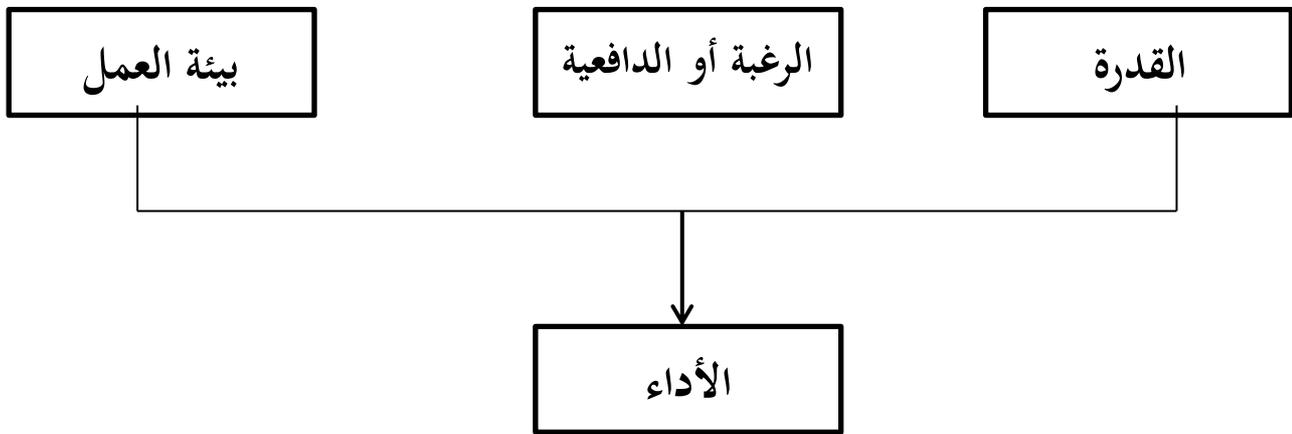
<sup>2</sup> خلول خضرة وقمري فاطمة الزهراء، المرجع نفسه، ص42.

3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}$$

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة العمل} \times \text{الرغبة}$$

شكل رقم (01) يمثل محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (ب،د،ن)، (ب،ب)، 2000، ص146.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفرقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل، فإن هذا لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

### 3. مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير الآتية<sup>(1)</sup>:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل أو الأشياء التي ينصب عليها الأداء.

#### الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء:

حسب (le plat .J125.1977) تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل، التي تجزئه إلى عناصر، وبالتالي فإن تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة.

كما لا نكتفي بمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو بتغير الأفراد (العمال)، أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.

الأنشطة التي تتغير مع الزمن، تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، ومثال ذلك تتغير أنشطة إنتاج العامل في المصنع نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة.

أما الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال هي نتيجة لخبراتهم والخصائص المتميزة في كل عامل.

أما الأنشطة الحركية التي تتغير مع الظروف، في نتيجة لطبيعة البيئة الحركية، مثل التوقف المفاجئ لآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة الإصلاح.

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص(111-112).

العلاقة بين الأنشطة والأداء يرى: " أن تجمع الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهو يرى كذلك أن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداه إلى العلاقات بين مختلف الاعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وهذا يترتب عنه إعادة تصميم العمل ككل"<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه:

سنحاول في هذا الجزء إعطاء مفهوم لتقييم الأداء وإلى أهميته وأهدافه، ونحدد على النحو الآتي:

#### 1. مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي يعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً<sup>(2)</sup>.

ويقول هودجيتس: أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل.

ويعرف آخرون تقييم الأداء: " بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً"<sup>(3)</sup>.

ويقول باحثون آخرون: أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين Efficiency Rating لعملهم ومسلوكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008، ص 50.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، المرجع نفسه، ص 50.

<sup>4</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013، ص 169.

وأيضاً هي العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.

كذلك هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة<sup>(1)</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المؤسسة، وتحليل لمختلف سلوكيات ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

## 2. أهمية تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف ووظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها.

وترجع أهمية تقييم الأداء إلى أنه يساعد إدارة المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين بما يمكن من تخطيط نظم الموارد البشرية على مستوى المنظمة على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقتهم مع وظائفهم الحالية.
- تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقاً لمستوى أدائهم.
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 169.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، (ب، ط)، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 371.

ويمكننا القول أن العناصر السابقة والتي تمثل أهمية تقييم الأداء قد تستخدم كأغراض لنظام تقييم الأداء والتخطيط لبناء أنظمة الموارد البشرية الأخرى.

### 3. أهداف تقييم الأداء:

تحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم.

إن تقييم الأداء يحقق في المنظمة أهداف هذه أبرزها<sup>(1)</sup>:

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض.
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى انجازهم الشخصي.
- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو انقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح امكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح احلال موارد بشرية أخرى محلها.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

<sup>1</sup> منحنى نظمي، وعبد الباري ابراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص (259 - 260).

- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو اساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسة ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
- يساهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

كما حدد كل من جيل واوشر Gill & Locher أهداف تقييم الأداء في الآتي<sup>(1)</sup>:

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/الحالي.
- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

ويضيف باركينسون Parkinson أهدافا أخرى هي كالتالي<sup>(2)</sup>:

- العدالة والدقة في المكافآت.
- العدالة والموضوعية في الترقيات.

كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي<sup>(3)</sup>:

- تقييم سياسة الاختيار.
- تقييم سياسة التعيين والنقل الإداري.
- رسم أو تقييم سياسة التدريب والتطوير.
- رسم أو تقييم سياسة الأجور والحوافز.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2014، ص126.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص126.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص127.

ثالثاً: مراحل عملية تقييم الأداء وخطوات قياسه:

سنتطرق في هذا الجزء إلى مراحل عملية تقييم الأداء والخطوات المتبعة في قياسه، وتتحدد على النحو الآتي:

### 1. مراحل عملية تقييم الأداء:

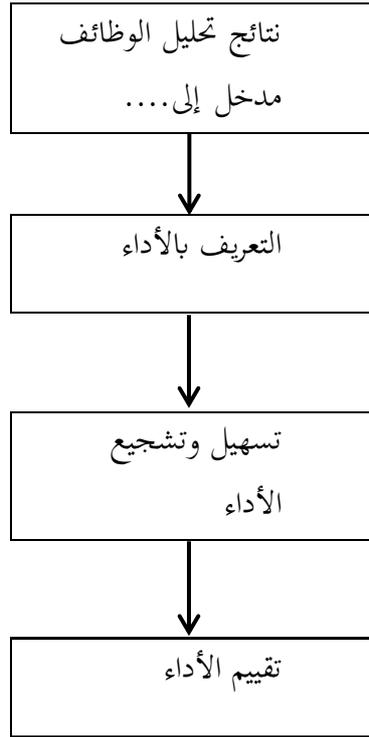
تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل، شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء. إذ تمر عملية الأداء بأربع مراحل هامة عند إطلاق إدارة الأداء لها، وهذه المراحل هي التالية<sup>(1)</sup>:

- تحليل الوظائف
- تعريف الأداء
- تسهيل وتشجيع الأداء
- تقييم الأداء

#### 1.1. المرحلة الأولى:

من مراحل تقييم الأداء، هي استخدام نتائج تحليل الوظائف، كما هو مبين في الشكل أدناه، لتحديد عنوان وشروط الأداء.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص



شكل رقم ( 02 ): يمثل مراحل عملية تقييم الأداء

## 2.1. المرحلة الثانية:

من مراحل الأداء هي تعريف الأداء أي تحديد مقاييس الأداء؛ فوضع الأهداف اعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الأفراد. وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحت الأفراد على الأداء الفعال والأعلى. وفي هذا المجال بالذات ذكر الباحث وود ورفاقه، Wood et al إن انتاجية الأفراد ازدادت بنسبة 10% (وسطياً) عندما حددت أهدافاً واضحة ومعقدة للأفراد. أضف إلى ذلك أن تحديد مقياس للهدف، هو بحد ذاته مقياس لنتائج الأداء. فمثلاً، الطلب من مندوب المبيعات أن يحقق 2000 دولار مبيعات نهاية هذا الشهر، هو مقياس لأداء هذا المندوب خلال شهر. فإذا حقق المندوب هذا الهدف، يكون قد أدى على ما يرام وظيفته، أما في حال حقق مبيعات أقل من المعدل المتوقع منه فإنه يكون أخفق في أداء عمله<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص362.

### 3.1. المرحلة الثالثة:

تسهيل وتشجيع الأداء يشكلان معا مرحلة ثالثة من مراحل عملية تقييم الأداء، يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية<sup>(1)</sup>:

➤ إزالة العوائق لإنجاح الأداء  
Eliminate roadblocks to successful performance.

➤ ضخ الموارد الكافية Provide adequate resources التي تحضن الأداء.

➤ حسن اختيار الأفراد Careful selection of employees لإنجاز الأداء المميز.

أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية زفي الوقت المناسب (أي مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم).

### 4.1. المرحلة الأخيرة:

من مراحل عملية تقييم الأداء، هي مرحلة التقييم Assessing Performance، أي تحديد مكان من قوى ومخائب ضعف الأفراد. بهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، ويكشف بالتالي عن السلوكيات الإيجابية وعن السلوكيات غير الإيجابية للأفراد. من أبرز الآليات المستخدمة لتقييم الأداء، آلية "مراجعة الأداء" Performance Review، والتي تركز على أسلوب المناقشة بين المقيم The rater والمقيم The ratee لتحديد قيمة الأداء، تستخدم هذه الآلية ثلاث طرق لمناقشة التقييم هي:

#### 1.4.1. الطريقة الأولى:

هي طريقة النقاش المغلق بحيث أن المقيم يشرح أداء المقيم خلال فترة زمنية محددة، دون افساح المجال لهذا الأخير، بأن يعبر عن وجهة نظره.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص362.

### 1.4.2. الطريقة الثانية:

هي طريقة النقاش المفتوح، وهي عكس الطريقة الأولى كونها تترك الباب مفتوحاً أمام المقيم كي يعبر عن ردة فعله مباشرة بعد تقييم المقيم له.

### 1.4.3. الطريقة الثالثة:

هي طريقة الإرشاد والتي تقوم على مبدأ التقييم الذاتي من قبل الفرد عند مراجعة أدائه أمام المقيم على أن يتلقى هذا الأخير النصح والإرشاد<sup>(1)</sup>.

إن النقاش الجاد والمفيد لمراجعة الأداء لا يقتصر على التقييم الأداء السابق بل يتناول الأداء المستقبلي أيضاً، وإذا كان الهدف من تقييم الأداء السابق هو الكشف عن مكامن القوة ومكامن الخلل لدى الموارد البشرية العاملة، وحثها على بطريقة إيجابية وغير انتقادية على بدل مزيد من الجهد والمثابرة، للإكثار من النقاط الإيجابية والتقليل من النقاط السلبية، فإن الهدف من مناقشة الأداء المستقبلي هو وضع روزنامة عمل تتناول الاتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب اتباعها وتحقيقها، بحيث يعمل المقيم والمقيم معاً، على تحسين الأداء باستمرار وبحيث يتزود المقيم بالموارد المادية التدريبية الكفيلة بمساعدته على إنجاز ما يطلب منه بفاعلية مطابقة.

### 2. خطوات قياس الأداء:

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي<sup>(2)</sup>:

**1.2. الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

**2.2. الخطوة الثانية:** تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في اذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن<sup>(3)</sup>:

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص، ص، 362، 364.

<sup>2</sup> منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 329.

<sup>3</sup> منير فنوري وفريد كورتل، المرجع نفسه، ص 330.

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
- ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوسين، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

3.2. الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشة بالتقرير عن أدائه.

4.2. الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحدد.

#### رابعا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على أداء العاملين وهذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل في حين أن هناك عوامل تأثيرها لا يتعدى اللحظة التي يحدث بها، وبالنسبة للعوامل المؤثرة في أداء العاملين فنجد أن هناك عوامل تعود لشخصية العامل وأخرى خاصة بالعمل وعوامل خاصة بالتنظيم ومن بينها هي<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> أبو زيد شاكي، التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، منشورة في موقع، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2015/2016، ص110.

## 1. عوامل شخصية:

إن الأفراد يدخلون المؤسسة بخصائص ومن صفات شخصية وهذه الخصائص يكون لها ارتباط قوي بالفرد حين دخوله المؤسسة وبالتالي فلها تأثير واضح على سلوكهم، وفي أغلب الأحيان لا يتمكن المديرين من التعامل مع هذه الاختلافات وتوجيهها الوجهة الصحيحة ومن أبرز العوامل الشخصية نجد:

### 1.1. العوامل النفسية:

العوامل النفسية تنقسم بدورها إلى عدد العوامل وهي<sup>(1)</sup>:

**1.1.1. الشخصية:** لقد عرف هذا الموضوع اهتماما كبيرا لدى العلماء خصوصا في السنوات الأخيرة، ولقد كان الاهتمام بالشخصية الانسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير الجهد ونوعية الأداء وكميته وقرار قبول العمل أو رفضه وتتدخل الشخصية في اتخاذ الفرد لقرار ترك العمل والاستمرار ويشير بوتر ولولر وهاكمان إلى أن الشخصية به والغياب وشعور الفرد بالأمان بالعمل، توجه استجابة الموظف للمنظمة تتوقف استجابة الشخص ايجابية كانت إما سلبية لنظام الرواتب او نمط الاشراف أو نظام الاتصالات أو درجة التماسك في التنظيم أو التعبير في الوسائل التقنية، على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات.

**1.1.1. الدوافع:** إن الدوافع عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الفرد هي التي تحدد أفعاله وسلوكياته وتحدد إيقافه أو استمراره وتقوم البيئة من زاوية مصلحة الفرد، وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل والتي حددها العلماء وعلى اختلاف أنها مكتسبة والتي يسعى العاملون اشباعها من خلال عملهم والدوافع تعمل كعوامل نفسية وبسيطة تؤثر على سلوك العامل استجابة لأحداث معينة قد تدفع الموظف إلى أداء عمله بصورة جيدة أو التغيب عنه أو فشل فيه.

**1.1.1. الجنس:** من أكثر القضايا المثيرة لجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال، غير أن الواقع اثبت أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء وكفاءة وانتاجية رضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال، غير أن الفرق الوحيد في معادلات الغياب حيث أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر

<sup>1</sup> أبو زيد شاكلي، مرجع سابق، ص 110.

منها للرجل وهذا راجع إلى بعض العوامل مثل اطلاع المرأة بمسؤولية اجتماعية أكثر من الرجل والاهتمام بالمنزل والأبناء.

كما اثبت أنه لا توجد اختلافات بين الرجال والنساء في القدرة في حل المشاكل والمهارات التحليلية الدافعة للمنافسة الدفاعية.

**5.1.1.1 الحالة الاجتماعية:** إن العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غياب واقل تركا للعمل وذلك مقارنة بالعامل الأعزب هذا ما ينطبق فقط على الرجال في حين أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤولية اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة التزامات الأسرة والمنزل فكلما زاد عدد الأبناء زاد معدل الغياب على الأخص بالنسبة للمرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل.

**6.1.1.1 الاشراف:** ان الاشراف هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح والمشرف لديه عدة مهام عليه القيام بها وذلك لضمان السير الحسن للعمل والمشرف عليها إمداد العمال بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وللإشراف تأثير كبير على أداء العمال وذلك لأن التآخي والاتصال الجيد بين المشرف والعمال يخلق جو يبعث على رضا والارتياح في نحبط العمل ولا يعني ذلك السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة وكمية الانتاج والعمل على رفع مستوى الأداء<sup>(1)</sup>.

## 2. العوامل التنظيمية:

اضافة إلى العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعمل هناك عوامل خاصة بالمؤسسة والتي لها تأثير على أداء العاملين وهذا الذي سنتعرف إليه<sup>(2)</sup>:

**تصميم الوظائف:** إن عملية تصميم الوظائف هي تنظيم الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى وذلك في وظائف محددة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام

<sup>1</sup> أبو زيد شاكى، مرجع سابق، ص111.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص115.

العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي والروح المعنوية عالية للعامل.

#### خامسا: طرق تقييم الأداء

سنحاول في هذا الجزء إلى التطرق لأهم الطرق في تقييم الأداء التقليدية والحديثة منها ويتم تحديدها على النحو الآتي:

#### طرق تقييم الأداء:

تتعدد طرق تقييم أداء العاملين وتتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها، غير أن نظم تقييم الأداء في المنظمات العامة غالباً من تماثل إن لم تكن موحدة وهذا يستلزم وضوحها وبساطتها وتميزها بالشمولية والعمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهنتهم ووظائفهم، مما يجعلها أقل تعقيداً، وبالتالي أقل دقة من النظم التي يتم اعتمادها في ظل لا مركزية التقييم الذي يعطي كل قطاع أو كل منظمة صلاحية وضع النظام الذي يلائم ويوائم العاملين فيها. وهناك العديد من الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، ويقصد بطريقة تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم.

وتنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين<sup>(1)</sup>:

#### 1. طرق تقليدية:

وتشمل على الطرق الآتية:

- طريقة الترتيب.
- طريقة المقارنة المزدوجة.
- طريقة الميزان أو الدرجات.
- طريقة القوائم

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 201.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الطرق<sup>(1)</sup>:

### 1.1. طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

➤ سهولة التطبيق.

➤ تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

ويعاب على تلك الطريقة بأنها:

➤ لا يتم التقييم وفقاً لعوامل محددة، ولا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم.

➤ يكون التقييم وفقاً للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.

➤ لا تقدم تشخيصاً واضحاً للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

### 2.1. طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة، فمثلاً لو كان هناك ثلاثة موظفين هما (أ، ب، ج) فسوف يصبح هناك ثلاث مقارنات، فلو كانت نتائج المقارنات هي:

➤ (أ) أفضل من (ب)

➤ (أ) أفضل من (ج)

➤ (ب) أفضل من (ج).

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 202.

فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في الجدول الموضح بعد<sup>(1)</sup>:

جدول رقم (02) يمثل نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين

الموظفون	موظف (أ)	موظف (ب)	موظف (ج)
موظف (أ)		-	-
موظف (ب)	+		-
موظف (ج)	+	+	
المجموع	2	صفر	-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص203.

وتتميز تلك الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق.
- لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها.
- تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.
- تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو الكفاءة.

ويعاب على تلك الطريقة بأنها<sup>(2)</sup>:

- يقوم التقييم فيها على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقييم.
- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص203.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص204.

3.1. طريقة الميزان أو الدرجات:

هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشارا حيث تعتمد على إعداد تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من الصفات، أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف، ويمكن بيان تلك الطريقة في النموذج التالي:

جدول رقم (03) يمثل نموذج لطريقة الأوزان والدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين

التقدير	غير مرض	مرض	جيد	جدا	جيد	ممتاز	عوامل التقييم
أ							(1) أداء العمل كمية العمل جودة العمل
ب			3				(2) مهارات سلوكية علاقات العمل الانضباط
14	المجموع						

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 205.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق.
- تقييم الأداء يتم بناء على عوامل محددة.

ويعاب على تلك الطريقة أنها:

- تأثير المدير بعلاقاته الشخصية مع الموظفين.
- تؤدي إلى تأثير المقيم بصفة معينة لدى الموظف (تأثر الحالة) مما يؤدي لعدم موضوعية عملية التقييم.

#### 4.1. طريقة القوائم:

تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح تلك الطريقة من خلال النموذج بعد:

#### جدول رقم (04) يمثل نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين

الجملة	لا	نعم
➤ يؤدي عمله بدقة.		
➤ ينهي العمل في الموعد المحدد.		
➤ يلتزم بساعات العمل.		
➤ يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل.		
➤ يتخذ قرارات حاسمة.		

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 206.

وتتميز هذه الطريقة بأنها<sup>(1)</sup>:

- سهولة التطبيق.
- لا تتطلب إلا تدريب محدود للمقيمين.
- تحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين.

ويعاب على تلك الطريقة أنها:

- تحتاج لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص (205-206).

➤ تتطلب حسن اختيار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

## 2. طرق التقييم الحديثة:

هناك عدد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين من أهمها:

### 1.2. الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين، يقوم على مجموعة من الخطوات هي (1):

➤ تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف

تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.

➤ تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

➤ مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف

المنظمة.

➤ يتم تقييم الأداء وفقاً للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من

الموظفين (أو المرؤوسين).

فطريقة الإدارة بالأهداف إذ تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه وبالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتتماشى والاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه. غير أنه على الرغم من تلك المزايا، فإن هناك عدداً من المشاكل حيث أنها تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة، وليست منسجمة مع الأهداف العامة لها، وغير مناسبة لتقدم المنظمة (2).

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013، ص 164.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 354.

2.2. مقاييس التقييم السلوكي:

تجمع مقاييس التقييم السلوكي Behaviorally- anchored Rating Scales (B.A.R.S) بين مزايا طريقتي الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب ولاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال كتابة 5 إلى 9 عبارات حسبما يقرره واضعوا المقياس.

بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم كنواتب سلوكية، والشكل التالي يمثل مقياس التقييم السلوكي<sup>(1)</sup>:

الشكل رقم (03) يمثل مقياس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة

9	ترتيب مواعيد المراجعين بشكل ممتاز
8	
7	
6	
5	تترك المراجعين ينتظرون دون مبرر
4	ترحب بالمراجعين بفتور
3	
2	لا ترحب بالمراجعين
1	

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص266.

تسهل هذه المقاييس عملية التقييم من خلال وضع تفصيل لوصف السلوك المتوقع من قبل الفرد الذي يجري عليه التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية أكبر من الأحكام الصادرة عن المقيم ودقة أعلى في عملية التقييم. إلا أنه يؤخذ على هذه المقاييس زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص265.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، ص266.

ويمكن القول من خلال هذه الطرق أن المؤسسة تعتمد على عدة طرق التقليدية منها والحديثة، من أجل تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، للكشف عن نقاط الضعف والقوى لديهم، وأيضا من أجل تحسن أدائهم إلى أداء أفضل وجيد.

### سادسا: الأخطاء الشائعة عند تقييم الأداء:

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة.
- يحصل هذا الخطأ في حالة محاولة المقيم التهرب من انتقادات توجه إليه من رؤوسيه.
- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
- خطأ التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف بمستوى ممتاز بجميع الجوانب متأثرا بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض تم تقييم الموظف بشكل عام غير مرض وهكذا.
- خطأ التأثير بالأداء الحديث: والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
- خطأ الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوسين أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص154.

## سابعاً: أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين:

يجدر النظر لإدارة على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة لأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لأفراد ومدى انساقها وارتباطها بها وتداخلها فيها ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن الإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين وهل تظهر قدراتهم وتعطى معلومات كافية من تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشبعاً لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المبذول. ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لاستهان بها، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً نستطيع أن تجرى تخطيطاً سليماً لسياساتها المستقبلية لاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإلغاء الخدمة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن التوفيقى، منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء، ط 3، مصر، 2004، ص 4.

## الفصل الرابع: عرض نتائج فرضيات

### الدراسة تحليلها وتفسيرها

أولا: الاجراءات المنهجية

ثانيا: تحليل نتائج الفرضية الأولى واستنتاجها

ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الثانية واستنتاجها

رابعا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة واستنتاجها

خامسا: الاستنتاج العام لفرضيات الدراسة

سادسا: خاتمة

## الفصل الرابع: عرض نتائج فرضيات الدراسة تحليلها وتفسيرها:

### تمهيد:

لا شك أن الاطار النظري للدراسة الراهنة كان مجالا لطرح اشكالية الدراسة وافترضاها، من خلال مجموعة من التصورات والأطر النظرية والميدانية التي تناولت موضوع سياسة التوظيف وعلاقتها بأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، كما حاولنا من خلال الإطار النظري التطرق إلى مجموعة من الدراسات الميدانية القريبة من موضوع دراستنا الحالية، بغرض الاطلاع على النتائج المتوصل اليها، والوقوف على القضايا المختلفة التي تربط بطريقة أو بأخرى هذه الدراسة حتى تتمكن من اختبار الفروض التي انطلقت منها.

جاء هذا الفصل لمحاولة اختبار صحة الفرضيات وذلك بوضع الاجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد مجالات الدراسة ، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة، ثم المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات، تليه الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج، ثم عينة الدراسة وخصائصها.

وسيتم في هذا الفصل أيضا عرض وتحليل بيانات استمارة البحث بتحليل وتفسير نتائجها وفقا للتصور النظري وفرضيات الدراسة وفق الدراسات السابقة والمشاهدة لكن أساسا بناء على معطيات الواقع والمعنى الذي تشمله هذه المعطيات.

ففي البداية سنتطرق إلى الاجراءات المنهجية ثم عرض نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها وهي على النحو الآتي:

### أولا: الاجراءات المنهجية:

سنتطرق في الاجراءات المنهجية إلى مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، ثم التعريف بالمؤسسة و المنهج المستخدم في الدراسة ثم أدوات جمع البيانات وتليه الأساليب الاحصائية المستخدمة وأيضا عينة الدراسة وخصائصها ونحددها على النحو الآتي:

### 1. مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من بين الخطوات الأساسية في البناء المنهجي ولقد اتفق المشتغلون على منهجية البحث، أن لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية وهي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

**1.1. المجال المكاني:**

لقد أجريت الدراسة بمديريات في ولاية غرداية واشتملت على بعض مديريات منها مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الادارة المحلية.

**1.2. المجال الزمني:**

نقصد به الوقت المستغرق لإجراء الدراسة حيث كانت البداية الموافقة على الموضوع من طرف الادارة ( المديريات بالولاية) إلى غاية استلام الاستبيان من الموظفين، حيث بدأت هذه الدراسة بالجانب النظري من خلال جمع المعلومات الخاصة بالموضوع والاحاطة بكل جوانبه النظرية، حيث قمنا بالسفر إلى بعض الجامعات الجزائرية ( جامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط وجامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة)، وأيضا سنحت لنا الفرصة السفر إلى خارج الوطن (مصر)، من أجل الاستفادة من المراجع حيث تم التنقل لجل دور النشر، بغيت اقتناء مراجع مفيدة لموضع دراستنا، وبعد ذلك قمنا بإجراء الجانب الميداني للدراسة والتي كانت على مراحل، إذ كان أول اتصال بالمديريات في شهر أبريل 2017 من أجل الحصول على الموافقة لإجراء هذه الدراسة، وتمت الموافقة على طلبنا. في نفس الشهر قمنا بتوزيع الاستبيان على عدد من الموظفين وقمنا باسترجاعها على فترات متعددة علما أننا لم يتم استرجاع جميع الاستبانات.

**1.3. المجال البشري:**

يتضمن المجال البشري جمهور البحث الذي شملته هذه الدراسة، ويتمثل المجال البشري لدراستي هذه في موظفي المديريات في ولاية غرداية، حيث كانت عينة الدراسة 50 موظف وموظفة، قد تم أخذها من مجتمع احصائي يتكون من 140 فردا يعملون في هذه المديريات: مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الادارة المحلية.

**2. التعريف بالمؤسسة:**

طبقا للقرار الوزاري المشترك رقم 29 المؤرخ في 22/01/91، الذي يتعلق بتنظيم مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الادارة المحلية ومديرية التنظيم والادارة فإنه بالنسبة بولاية غرداية تتمتع بمديريتين (حسب المادة 12 من القرار).

1.2. مديرية التنظيم والشؤون العامة.

2.2. مديرية الادارة المحلية.

الملاحظ أنه كل مديرية توجد بها ثلاث مصالح ولكل مصلحة تحتوي على ثلاثة مكاتب على الأكثر.

## 1.2. مديرية التنظيم والشؤون العامة:

ان مديرية التنظيم والشؤون العامة تابعة عن مديرية سابقة وهي مديرية التنشيط المحلي والوسائل العامة التي كانت تحتوي على ما يلي:

- مديرية التنظيم والشؤون العامة.
- مديرية الادارة المحلية.

إذن فمهام هذه المديرية تجتمع في ثلاث مصالح وكل مصلحة تحتوي على ثلاث مكاتب محتواها ما يلي:

### 1.1.2. مصلحة التنظيم العام:

وتشمل على:

- مكتب تنقل حركة المرور يتعين على هذا المكتب رخصة السياقة والبطاقات الرمادية وكل الوثائق المتعلقة بسياسة واستعمال السيارات.
- مكتب المؤسسات المصنعة والنشاطات المنتظمة: يتكلف هذا المكتب بتطبيق التنظيمات المتعلقة بالبيع (اكتساب وامتلاك الأسلحة والدخيرة)، وتنظيم المؤسسات المصنفة ومنح التصاريح.
- مكتب الجمعيات والانتخابات: ويتكلف بالمهام التالية: دراسة تكوين الجمعيات الثقافية الدينية الرياضية وغيرها التي ليست لها هدف سياسي سواء كانت جمعيات محلية أو وطنية حيث هذه الأخيرة ترسل إلى وزارة الداخلية. وأيضاً فترة دراسة الملفات تقدر بستون يوماً والاعتماد التنازلي عنه لتكوين الجمعية ينشر في جريدة يومية وطنية، تليه منح التصاريح لجميع الهبات والمنح والتربصات المرخصة تنظيم مسيرة في شوارع.

### 2.1.2. مصلحة تنقل الأشخاص:

تحتوي هذه المصلحة على ثلاث مكاتب نوجزها فيما يلي:

- مكتب تنقل المواطنين: تحضير عملية الذهاب إلى الأراضي المقدسة (الحج) عن طريق وضع لفتات وتسجيل عملية الذهاب والاياب. تليه منح قرار نقل الجثة من ولاية إلى ولاية أخرى بعد وضع ملف من طرف المعني بالأمر. تليه رخصة للمصابين بالأمراض العقلية.
- مكتب تنقل الأجانب: يتكلف بتنقل الأجانب القاطنين والذين هم باتصال مستمر مع مصالح الأمن بالولاية وكذا منح تأشيرة السفر لكل الأشخاص الأجانب بعد التصريح بالقبول لمصالح أمن الولاية.
- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية: يتكلف هذا المكتب بتمكين البلديات بما تحتاجه من أوراق من أجل مصالح المكتب (أوراق الحالة المدنية سجلات ادارية)، متابعة البلديات والحرص على اضافة سجلات الحالة المدنية واحترام التنظيم ومراقبة وتفتيش مصالح البلدية، تليه التنسيق بين البلديات والمكتب التجنيد.

### 3.1.2. مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

تشتمل هذه المصلحة على ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

- مكتب نزاع الملكيات والمنازعات: تتلخص مهامه في التدخل ومتابعة اجراء نزع الملكية وحيازة الاملاك ذات المنفعة العامة، والسهر على تطبيق الصارم للقواعد والاجراءات المتضمنة لما سبق، ومتابعة كل منازعات الجماعات المحلية والدولة أو أي جهاز ملحق بالولاية.
- مكتب العقود الادارية ومداولات البلدية: يتكفل هذا المكتب بالسهر على ضمان شرعية القرارات والمداولات الصادرة عن البلدية و الحرص على تسجيل كل العقود الادارية ومداولات البلدية والحرص على اقامة دورية تجمع العقود الادارية للبلديات.

### 2.2. مديرية الادارة المحلية:

وتشتمل على ثلاثة مصالح التي تحتوي بدورها على ثلاثة مكاتب على الأكثر توجهها فيما يلي:

#### 1.2.2. مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية:

- مكتب ممتلكات الولاية.
- مكتب ميزانية الولاية.
- مكتب ميزانية الدولة.

#### 2.2.2. مصلحة المستخدمين: وتشتمل على مكاتبين:

- مكتب التكوين والتسيير موظفي الولاية.
- مكتب التكوين والتسيير موظفي البلدية.

#### 3.2.2. مصلحة التشييط المحلي والاعلام الآلي والصفقات العمومية والبرامج:

وتحتوي على ثلاثة مكاتب:

- مكتب الميزانيات والممتلكات والمؤسسات البلدية.
- مكتب البرامج والصفقات.
- مكتب الاعلام الآلي.

### 3. المنهج المستخدم في الدراسة:

ما هو مسلم به بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي، أن عملية اختيار باحث لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات الاجتماعية، والتي تتوقف على مراعاة مجموعة من الاعتبارات، تتحدد أساسا من خلال طبيعة اشكالية الدراسة التي هو بصدد دراستها وكذا فرضياتها، أي موضوع الدراسة وبشكل طبيعة مجتمع البحث كذلك.

ومن هذا المنطلق نجد أن المنهج المناسب لإشكالية هذه الدراسة وفرضياتها يتمثل في المنهج المسح الاجتماعي ويعرف بأنه: "مجموع الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع واعتماد على جمع

الحقائق والبيانات وتضمينها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة<sup>(1)</sup>.

#### 4. أدوات جمع البيانات:

يلزم الباحث ملزم باستخدام تقنية معينة أو جملة من التقنيات أو الأدوات من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدّمه، بحيث تساعد على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط ، و يتم عادة تحديد الأداة أو التقنية اللازمة لجمع البيانات في مرحلة تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة، ومدى ملائمة هذه الأدوات لموضوع الدراسة<sup>(2)</sup>.

وقد قمنا باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات في هذه الدراسة وهي:

#### 1.4.1. الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات.

وتعني الملاحظة الاهتمام والانتباه إلى شيء أو حدوث ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجتمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها<sup>(3)</sup>.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة والمتمثلة في سياسة التوظيف وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، كما مكنتنا هذه الأداة من جمع ملاحظات مهمة ذات الصلة بالموضوع، كذلك محاولة الكشف عن بعض النقاط المهمة لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تطبق هذه المعايير أم لا، منها برامج التكوينية لموظفيها من أجل أداء أفضل في العمل، وكذا معرفة خصوصية أفراد مجتمع الدراسة خاصة أولئك الذين طبقت عليهم استمارة البحث.

#### 2.4. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات استخدامًا وشيوعًا في البحوث الأكاديمية خاصة العلوم الاجتماعية فالاستبيان عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استبيان. ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المقدمة في هذه الدراسة ومؤشراتها من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين وقد شملت على 45 سؤال توزعت على مجموعة من المحاور كل محور يجمع مؤشرات هامة تعبر عن متغيرات الفرضيات وتمثلت فيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 35.

<sup>2</sup> طلعة ابراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 75.

<sup>3</sup> جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 128.

- المحور الأول: البيانات الشخصية من الأسئلة 1 إلى 8  
 المحور الثاني: المتعلق بالفرضية الأولى حول الاختيار والتعيين الأسئلة من 9 إلى 20  
 المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الثانية حول التكوين الأسئلة من 21 إلى 26  
 المحور الرابع: المتعلق بالفرضية الثالثة حول تقييم الاداء الأسئلة من 27 إلى 39  
 المحور الخامس: المتعلق بالمتغير التابع وهو الاداء الأسئلة من 40 إلى 45.

### 4.3. الأساليب الاحصائية المستخدمة:

من المتعارف عليه لدى الباحثين أن تفضيل الباحث لأسلوب أو لعدد من الأساليب الاحصائية تتم أولا و أخيرا وفق مجموعة اعتبارات منهجية وعلمية ينبغي عليه أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة أساسا في طبيعة اشكالية الدراسة ومتغيراتها.

انطلاقا من هذا فإن مناقشة فرضيات هذه الدراسة قد استلزم استخدام برنامج SPSS لبناء الجداول و للحصول على نتائج أدق، فقد تم استخدام:

- النسب المئوية
- التكرارات

### 5. عينة الدراسة:

من الصعب في كثير من البحوث الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع أفراد مجتمع البحث ، إذ لا يجد الباحث وسيلة أخرى يعتمد عليها سوى الاكتفاء بعدد محدد من الأفراد في حدود الوقت والجهد والامكانيات المتاحة، ثم يقوم بدراسة هؤلاء ويحاول تعميم نتائجها على المجتمع ككل.

لقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية الطبقية: " حيث تتم في حالة واحدة هي لا تجانس جميع أفراد المجتمع الأصلي، وبذلك نضمن تمثيل هذه العينة لمجتمعها الأصلي، بحيث يمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات أو طبقات بناء على هذا التباين"<sup>(1)</sup>.

لقد اشتملت العينة أعداد مناسبة لوزن كل فئة من فئات المجتمع الأصلي وقد كانت كما يلي:  
 19 من الاطارات من مجموع 54 اطار و 16 من أعوان التنفيذ من مجموع 44 عون تنفيذي و 15 من أعوان التحكم من مجموع 42 عون تحكم، من مجموع عينة الدراسة والتي كان حجمها 50 من المجتمع الأصلي حوالي 140 فرد.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص185.

## 1.5. سحب العينة: جدول رقم (05): يمثل سحب العينة

الفئات	التكرارات	نسبة 36% من كل فئة
اطارات	54	19
أعوان تحكم	42	15
أعوان تنفيذ	44	16
المجموع	140	50

طريقة حساب العينة:

$$50 = 100 \div \%36 \times 140$$

$$16 = 100 \div \%36 \times 44$$

$$15 = 100 \div \%36 \times 42$$

$$19 = 100 \div \%36 \times 54$$

## 2.5. التعريف بخصائص العينة:

ان الهدف من هذا الجدول هو التعريف بالبيانات الشخصية وخصائص المبحوثين بالدراسة من حيث السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة والأقدمية وطبيعة المنصب والتخصص.

## 3.5. جنس المبحوثين:

سنتطرق في هذه الدراسة إلى جنس المبحوثين ومحاولة معرفة الفئة الغالبة في المؤسسة بين فئة الذكور والاناث والجدول التالية يوضح لنا ما يلي:

## جدول رقم (06): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	31	%62
أنثى	19	%38
المجموع	50	%100

تشير معطيات هذا الجدول إلى أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، أي بما نسبته %62 مقابل %38 فقط للإناث.

يمكن تفسير هذا بكون الكثير من الأعمال والنشاطات بهذه المديرينات قد تتطلب عمل الذكور أكثر من الإناث، وربما يعود ذلك لثقافة المجتمع، فقد تقتضي العقلانية التنظيمية لهذه المصالح، أن يوظف الذكور الذين يمتلكون القدرة على العمل في كل الظروف والأماكن، وربما لأن أكثر من تقدم هنا للعمل هم ذكور. هكذا نستنتج أن غالبا عمال المؤسسة هم ذكور، وأن ذلك على علاقة بطبيعة بعض شروط العمل الداخلية والخارجية، وتوفر على الإمكانيات والتأهيل اللازم والقدرة على العمل في أي ظرف.

#### 4.5. السن:

سنطرق بالنسبة لهذا الجدول إلى سن المبحوثين بالمديرينات وهذا الجدول يوضح لنا ذلك:

#### جدول رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	%
30-18	19	38%
40-31	24	48%
50-41	6	12%
50 فما فوق	1	2%
المجموع	50	100%

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديرينات المدروسة صرحوا بأن أعمارهم تتراوح ما بين (31-40 سنة) أي بما نسبته 48% منهم، وتليهم فئة ذوي (18-30) سنة بما نسبته 38% منهم، مقابل نسبة هامشية لمن هم أكثر من 40 سنة. وهكذا نلاحظ احصائيا أن الشباب هم أغلب موظفي هذه المؤسسة أي بما نسبته 86% منهم بجمع فئتي الشباب (18-30) و (31-40).

يمكن تفسير هذه النتائج بكون هذه المؤسسة عرفت عدة تحولات في السنوات الاخيرة، منها التأطير، بحيث أن توظيف الشباب أكثر من غيرهم من الفئات العمرية الاخرى، يرجع إلى كونهم أكثر تكويننا أين هذه التحولات واكبت مرحلة دراسية وتكوينية تتميز بكونها أكثر شبانية بالنظر إلى الخصوصية الديمغرافية للمجتمع وعوامل أخرى، كما أن الشيوخ مثلا أو حتى الكهول في حالة علاقة عكسية مع التوظيف، أن هناك تقاعد لهذه الفئة يقابله توظيف واسع لفئة الشباب في السنوات الأخيرة، هناك خصوصية ديمغرافية وتعليمية يهيمن عليها الشباب، وهناك مسار عكسي تتجه فيه فئة الكهول والشيوخ إلى التقاعد وفئة الشباب إلى التوظيف، خاصة في ظل

السياسات التوظيفية المتبعة التي تركز على توظيف حاملي الشهادات والشباب، بالمقابل هناك قوانين أسهمت في اتجاه الفئات العمرية الأخرى إلى التقاعد (التقاعد المسبق).

نستنتج مما سبق أن غالبا موظفي هذه المؤسسة هي من فئة الشباب، الذي يكونون الأقرب إلى التوظيف القائم على العقلانية والموضوعية، خاصة أنهم من حملة الشهادات العليا والتأهيل اللازم غالبا، مقارنة بالشيوخ الأقل تكويننا والأقرب إلى التقاعد، وعليه أن أغلبية الموظفين في مقتبل العمر، وهذا ما يمكنهم من تحمل المسؤولية والمتاعب في العمل، والأقرب خاصة إلى الأساليب الحديثة في العمل.

### 5.5. المستوى الدراسي:

سنتطرق في هذا الجزء إلى فئة المستوى التعليمي للموظفين بالمديريات والجدول الآتي يوضح لنا ذلك:

جدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	%
متوسط	3	06%
ثانوي	11	22%
جامعي	35	70%
أخر	1	02%
المجموع	50	100%

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين لهم مستوى دراسي جامعي بنسبة 70% مقابل ما نسبته 22% للمستوى الثانوي، هذا وأن باقي الفئات لها نسب هامشية.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن جميع المديريات تحتاج إلى موظفين ذوي تكوين وشهادات عليا إلا بعض الوظائف قد لا تتطلب تكويننا عليا بل تكوين مقبول، وهذا يمكن تفسيره كذلك بكون سياسة التوظيف الجديدة تركز على توظيف حاملي الشهادات والمؤهلين تأهيلا عاليا، بما يوافق سياسة التوظيف الجديدة التي تركز على المؤهلات العليا، خاصة أن تسيير وتنظيم المؤسسات الحديثة يقوم على أساس تطوير أساليب عمل حديثة واستغلال التكنولوجيات المتطورة في ذلك، وهذا ما لا يمكن أن يقوم به إلا حاملوا الشهادات والمؤهلين تأهيلا عاليا.

هكذا نستنتج أن سياسات التوظيف الجديدة تقوم أساسا على توظيف حاملي الشهادات والمؤهلين تأهيلا عاليا، لعدة اعتبارات قد يكون أهمها مواكبة الأساليب المتطورة للتنظيم والتسيير واستخدام التكنولوجيا.

6.5. الخبرة:

سنتطرق في هذا الجزء إلى مستوى الخبرة لدى موظفي المديرية والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

جدول رقم (09): يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل

الخبرة في العمل	التكرار	%
أقل من 05 سنوات	20	40%
ما بين 05 و 10 سنوات	21	42%
ما بين 11 و 15 سنة	2	4%
ما بين 16 و 20 سنة	1	2%
أكثر من 20 سنة	6	12%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديرية ذوي خبرة لا يتعدى 10 سنوات، على التوالي نجد فئة من 5 سنوات و 10 سنوات بـ 42%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بـ 40%، لتتوزع نسب هامشية من 12% وأقل على باقي الفئات.

من خلال هذه المعطيات قد ترجع هذه النتائج إلى التوسع في التوظيف الذي عرفته هذه المديرية السنوات الأخيرة للإستجابة إلى مطالب تطورها وكثرة أعمالها ومهامها، فالكم كذلك يشكل أمرا مهما إلى جانب النوع، لذلك نلاحظ أن هناك توسع في التوظيف للاستجابات للحاجات والمطالب التنظيمية والتسييرية لهذه المديرية، وهو ما يمكن أن يكون لها تأثيره على الأداء بها، تعكس هذه المعطيات كذلك ملاحظات حول جداول سابقة تلك المتعلقة بالشباب والمستوى التعليمي..، فالمؤسسة كذلك علاقة بالتوظيف الخاص بحاملين الشهادات والمتخرجين الجدد كسياسة توظيف وطنية لها جانبها السياسي لكن لها جانب موضوعي وعقلاني.

هكذا نستنتج أن غالب الموظفين هم ذوي مدة خبرة أقل من المتوسط، وأن ذلك على علاقة بالخصائص الديمغرافية للموظفين تلك التي أشارت إليها جداول سابقة، وعلى علاقة بالتوسع في سياسة التوظيف كما للاستجابة لمتطلبات توسع مهام هذه المديرية، لكن كذلك نوعا بتوظيف الشباب والمتخرجين الجدد من حاملي الشهادات الأكثر قدرة على التكيف مع متطلبات أساليب التنظيم والتسييرية الجديدة والتكنولوجيا المستخدمة والمتوسع في استخدامها مؤخرا.

## 7.5. طبيعة منصب العمل:

ستنظر من خلال هذا حول طبيعة منصب العمل للموظفين بالمديريات والجدول يوضح لنا ذلك:

جدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة منصب العمل

طبيعة منصب عملك	التكرار	%
دائم	41	82%
مؤقت	9	18%
المجموع	50	100%

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية مناصب العمل هي مناصب دائمة أي بما نسبته 82% من المناصب المبحوثين، مقابل 18% فقط من المناصب المؤقتة.

يمكننا تفسير ذلك بكونه على علاقة بطبيعة المناصب ذاتها، والتي تتطلب أن يكون دائما، وذلك للحاجة إلى الخبرة والمهارات اللازمة لأداء العمل، خاصة أن خبرة المناصب على علاقة ليس بتنظيم وسير المديريات داخليا وإنما على علاقة بالمواطن وبجياة المواطنين بشكل عام، اجتماعيا، ثقافيا.. الخ، وهو ما يمكن أن يفرض أن يكون التوظيف على أساس المناصب الدائمة، بينما يمكن أن تحتل المناصب المؤقتة لنشاطات ومهام غير معقدة وغير مؤثرة في الغالب.

هكذا نلاحظ أن سياسة التوظيف تقوم على أساس خلق مناصب عمل دائمة يمكنها أن تساعد أكثر فأكثر في زيادة الحوافز، لكن كذلك مراعاة الخبرة والمهارات اللازمة لأداء أفضل للمهام والنشاطات المختلفة. هكذا نستنتج أن غالب المناصب هي مناصب دائمة بما يؤدي إلى مراعاة الخبرة والمهارة وبالتالي أداء أفضل.

وعليه يتضح من خلال هذا المعطيات أن المؤسسات جميع موظفيها مرسمين في مناصب عملهم وهذا راجع إلى كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية والخبرة المهنية المكتسبة طوال شغلهم للوظيفة.

8.5. الفئة السوسيو مهنية:

سنتطرق في هذا الجزء إلى الفئات السوسيو مهنية بالمديريات والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

جدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة تخصصك

تخصصك السابق	التكرار	%
تنفيذي	16	32%
عون تحكم	15	30%
اطار	19	38%
المجموع	50	100%

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين إطارات أي بما نسبته 38% منهم مقابل 32% و 30% على التوالي للتحكم والتنفيذ، وهي بشكل عام نسب جد متقاربة.

هذا ما قد يعني أن هذه المؤسسات تحتاج الاطارات كما باقي الفئات بشكل متساوي تقريبا، وإن كان فئة الاطارات هم الأكثر نسبيا عددا، فإن ذلك يعكس طبيعة العمل بهذه المديريات الذي هو في الغالب تسييري تنظيمي، تأطيري. عكس مستوى التسيير تكثر المصالح وهذا يحتاج إلى الاطارات، لكن على مستوى أداء العمل تكون هناك حاجة ملحة لباقي الفئات خاصة فئة التحكم في مستوى معين من أداء العمل وفئة التنفيذ بتنفيذ العمل ميدانيا.

يتضح من خلال هذا الجدول أن الاطارات في الوظائف القيادية وهي التي تصدر الأوامر وتتخذ القرارات، وأعوان التحكم يمثلون همزة وصل بين الاطارات واعوان التنفيذ، وهم يتابعون تطبيق القرارات والأوامر بينما أعوان التنفيذ هم الذين ينفذون القرارات الصادرة عن الاطارات في تسيير المؤسسة. وذلك باعتبار أن التخصص وتقسيم التي تعتمد عليه نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور بحيث أن كل عضو بالمؤسسة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط، بإقحام المستويات الإدارية الأخرى في تحمل مسؤوليتها، وذلك لرفع الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة، وهذا ما جاءت على أساسه نتائج الجدول.

هكذا نستنتج أن سياسة التوظيف بهذه المديريات تركز على توظيف الاطارات التي تحول تسيير المديريات ومصالحها، والتحكم في التكنولوجيا الموظفة، لكن كذلك تغطي الاحتياجات الخاصة بالمهام والنشاطات التي تتطلب مؤهلات معينة مثل التحكم، وبعد ذلك التنفيذ، وهذه المديريات ومصالحها تحتاج إلى هذه الفئات الثلاث بنسب متقارب إلى حد ما.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة من خلال تبيان مجالات الدراسة ( المكاني والزمني والبشري) وعينة الدراسة ومنهج المستخدم في الدراسة بالإضافة إلى أهم أدوات وتقنيات البحث ( الملاحظة والمقابلة والاستبيان) كذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسير معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة وعرضها بشكل مناسب.

ثانيا: تحليل نتائج الفرضية الأولى واستنتاجها:

1-الاختيار والتعيين:

1-1. العلم بوجود منصب قبل التوظيف.

جدول رقم (12) يمثل العلم بوجود منصب

الفئات	التكرار	النسبة
الجرائد اليومية	11	22%
أصدقاء	29	58%
أقارب	2	4%
أخرى	8	16%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات علموا بوجود منصب عن طريق الأصدقاء أي بما نسبته 58% منهم، تلي ذلك بنسب متفاوتة عن طريق الجرائد اليومية وأخرى والأقارب أي بما نسبته 22% و16% و4% على التوالي.

وعليه من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أكثر المبحوثين علموا بوجود منصب عمل من أجل التوظيف في المؤسسة عن طريق الأصدقاء، يمكن تفسيره أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم علموا بمنصب عملهم عن طريق الأصدقاء بكون لك على علاقة إما بغياب سياسة واضحة للمديريات في إعلان مناصب عملها والتعريف بها بشكل رسمي لاعتبارات متعددة قد يكون من بينها الاعتبارات الشخصية، أو لسياسة الإعلام بها تقصير بحيث تدري بما يكفي متطلبات إيصال المعلومة بشكل رسمي وفعال لجميع الباحثين عن العمل، أو حتى لكون المعلومة غير الرسمية عن طريق التسريب وجماعة الأصدقاء، أقوى وأسرع في الوصول إلى طالب العمل من المعلومة الرسمية المعلنة بشكل رسمي.

هكذا نرى أن انتقال المعلومة بشكل غير رسمي، تسريب، جماعة والأصدقاء يمثل أغلب سلوك تصل المعلومة إلى طالب العمل، وهذا قد يكون على علاقة لفعالية هذه الطريقة من جهة ولكن قد يكون كذلك على علاقة باعتبارات شخصية بحيث يتم التكتم على المعلومة، أو أن المعلومة بهذا الشكل أسرع وأقوى من إيصال المعلومات بالأشكال الأخرى.

1-2. طريقة اختيار المنصب والرضا عن الأداء:

جدول رقم (13) يمثل طريقة اختيار المنصب والرضا عن الأداء

المجموع		غير راض		راض		الرضا عن الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	اختيارك في المنصب
%100	39	%30,8	12	%69,2	27	رغبة منك
%100	11	%45,5	5	%54,5	6	مجبّر على ذلك
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا أنهم راضون عن الأداء بنسبة 66% وبالمقابل من صرحوا أنهم غير راض عن الأداء بنسبة 34%، ومن بين من صرحوا أنهم راضون عن الأداء هم أولئك الذين صرحوا بأن اختيارهم لمنصب عملهم كان رغبة منهم أي بما نسبته 69,2% وتليه نسبة 54,5% من صرحوا بأن اختيارهم كان مجبر على ذلك، وبالمقابل من صرحوا أنهم غير راضين عن الأداء فنجد أغلبهم من قالوا بأنهم لم يختاروا مناصب عملهم وإنما اجبروا على ذلك أي بما نسبته 45,5% وتليه نسبة 30,8% من صرحوا أن اختيارهم كان رغبة منهم.

وعليه تم اختيار الموظفين في مناصبهم رغبة منهم ربما لأنها تناسب مؤهلاتهم ومستوياتهم وقدراتهم، وبالمقابل من صرحوا أنهم تم اختيارهم مجبرين في مناصبهم ربما يرجع ذلك إلى المنصب الذي يشغلونه لا يتناسب مع مؤهلاتهم ومستوياتهم وأيضاً لم يتلقوا تكويناً عن ذلك المنصب. ويمكن القول أن اختيارية المنصب على علاقة بالمؤهلات

والمستويات للموظفين أي اختيار المنصب راجع ذلك إلى المؤهلات العلمية للموظف وبالتالي الشعور بالرضا في منصبه وبالتالي أداء أفضل في العمل.

هكذا نستنتج أن اختيار الموظف في عمله يساعده في أداء عمله بشكل جيد عكس الاجبار على منصب معين فذلك لا يؤدي إلى رضا العامل ولا يساعد على أداء جيد للعمل.

### 1-3. مدة الفترة التجريبية والاختيار في الوظيفة ساعدة في اتقان العمل:

جدول رقم (14) يمثل مدة الفترة التجريبية والاختيار في الوظيفة ساعد في اتقان العمل

المجموع		لا		نعم		اختيار في الوظيفة ساعد في اتقان العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	45	%24,4	11	%75,6	34	الفترة التجريبية في الوظيفة فترة واحدة
%100	5	%20	1	%80	4	أكثر من فترة
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن اختيارهم في الوظيفة ساعدهم في اتقان عملهم بشكل جيد أي بما نسبته 76% وبالمقابل من صرحوا بأن اختيارهم في الوظيفة لم يساعدهم في اتقان عملهم نجدهم يشكلون نسبته 24%. ومن بين من صرحوا أن اختيار في الوظيفة ساعدهم في اتقان العمل نجد من صرح بذلك هم مرو بأكثر من فترة تجريبية في الوظيفة أي بما نسبته 80%، وبالمقابل من صرحوا أن اختيارهم في الوظيفة لم يساعدهم في اتقان العمل نجد أن أغلبهم مرو بفترة تجريبية واحدة أي بما نسبته 24,4%.

تشير معطيات هذا الجدول أغلبية المبحوثين مرو بأكثر من فترة تجريبية، وهذا راجع لطبيعة عملهم، وربما لتكوينهم الجيد في هذه الفترة، وربما إلى أن المديرية تقلص من الفترات التجريبية من أجل توظيف أسرع في المنصب. عكس من صرحوا أكثرية الفترات التجريبية، ربما راجع إلى أقدميتهم في العمل.

وعليه جل الموظفين مرو بأكثر من فترة تجريبية تلقوا فيها تكويناً جيداً. من أجل الاختيار في المنصب وتعيينه.

نستنتج أن الفترة التجريبية التي مرو بها الموظفون بالمديريات ساعدهم في اتقان عملهم بشكل جيد، وأيضا إلى اكتساب مهارات ومعارف من خلال التكوين الجيد، وبالتالي أداء أفضل في العمل.

#### 1-4. التخصص ومعيار التوظيف:

سنتطرق من هذه الأبعاد إلى محاولة التعرف على معرفة معايير التوظيف وعلاقتها بالتخصص والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

جدول رقم (15) يمثل التخصص ومعيار التوظيف

المجموع		توظيف مباشر		عن طريق الاختبار		على أساس الشهادة		معيار التوظيف التخصص
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	%10,5	2	%36,8	7	%52,6	10	اطار
%100	15	%6,7	1	%20	3	%73,3	11	عون تحكم
%100	16	%6,3	1	%12,5	2	%81,3	13	تنفيذي
%100	50	%8	4	%24	12	%68	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن توظيفهم تما على أساس الشهادة أي بما نسبته 68% منهم، مقابل 24% لمن صرح بأن ذلك تم على أساس الاختبار و 8% فقط لمن صرحوا بأن توظيفهم كان على شكل مباشر. من بين من صرح بأن توظيفهم كان على أساس الشهادة نجد فئة التنفيذيين أي بما نسبته 81,3% منهم، تليهم فئة أعوان التحكم بما نسبته 73,3% منهم والاطارات 52,6% منهم، أما بالنسبة لمن

صرح بأن توظيفهم كان على أساس الاختبار نجد فئة الاطارات بنسبة 36,8% منهم، و20% و12,5% على التوالي للفئتين الآخرين.

إن ملاحظتنا لكون الشهادة أكثر ما يتم التوظيف به كمعيار يرجع إلى كون أن المؤسسة الجزائرية وربما القانون والتشريعات العمل والممارسة العامة مازالت تركز على معيار الشهادة في التوظيف، وربما تعتمد الشهادة كذلك أكثر في المناصب الدنيا و الغير معقدة، أو تلك التي لا تتطلب تكويننا مستوى أو خبرة، فبالنسبة لكون ذوي الوظائف الأدنى مثل التنفيذيين أكثر من تم توظيفهم بالشهادة قد يرجع إلى كون أعمالهم لا تتطلب تنوع في التكوين أو الخبرة، مقارنة بوظائف الاطارات الذين نجد بنسبة معتبرة يتوظفون بالاختبار و بنسبة أقل التوظيف المباشر، فالبنسبة للاختيار يرجع الأمر لكون وظائف الاطارات أكثر تعقيدا وأكثر دقة وتأثيرا في أداء العمل، وهو ما بغرض اتخاذ الاحتياطات اللازمة في التوظيف وفرض شروط معينة، وبالنسبة للموظفين توظيفا مباشرا قد يرجع هنا إلى كون أغلبهم ذوي خبرة وتكوين متنوع، وعليه فالإطارات غالبا يتم اختيارهم في الميدان من مؤسسات عملهم مباشرة عن طريق الاغراء والحوافز المختلفة.

هكذا نستنتج أن الشهادة المعيار الأساسي في التوظيف بالمؤسسات الجزائرية، و لكون الشهادة على علاقة بالتخصص كون أن وظائف الاطارات الأكثر تأثيرا على أدائهم عكس التنفيذيين والأعوان التي تتطلب تعقيدا أو تنوع في التكوين والخبرة.

1-5. مناسبة الوظيفة للمؤهلات و الشعور بالرضا فيها:

جدول رقم (16) يمثل مناسبة الوظيفة للمؤهلات والرضا

المجموع		غير راض		راض		الشعور بالرضا في الوظيفة
%	ت	%	ت	%	ت	الوظيفة تناسب مؤهلاتك
%100	39	%23,1	9	%76,9	30	تناسب
%100	11	%72,7	8	%27,3	3	لا تناسب
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات المدروسة صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم أي بما نسبته 66% منهم، بالمقابل 34% الأغلبية من صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا في الوظيفة. من بين من صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا بالوظيفة نجد أولئك الذين صرحوا بأن الوظيفة التي يشغلونها تناسب مؤهلاتهم أي بما نسبته 76,9% منهم، بالمقابل من صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا في الوظيفة التي يشغلونها نجد الأغلبية هم أولئك الذين صرحوا بأن الوظيفة لا تناسب مؤهلاتهم أي بما نسبته 72,7% منهم.

وعليه يمكن القول أن نسبة كبيرة من الموظفين مرتاحين في عملهم ويشعرون بالرضا عن وظائفهم لأنها تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم وهذا على علاقة قد يرجع إلى قدرة العامل على أداء وظيفته ومهمته من الأمور التي تزيد في ارتياحه من خلال خاصية انسجامه وتكامله مع زملائه، واستمرارية علاقة رؤساء العمل بشكل جيد، فذلك يحقق له امتيازات اجتماعية، ونفسية ومادية، وفي المقابل نجد نسبة قليلة غير مرتاحين في وظائفهم وهم أصلا ليسوا في وظائفهم المناسبة وربما راجع ذلك حسب تخصصهم وعدم توفرهم على التخصصات المطلوبة؛ وعدم تناسب مؤهلاتهم في ذلك، وقد يرجع أيضا إلى ظروف العمل الغير المناسب في الوظيفة التي يشغلونها، وربما أيضا إلى الأجر الذي يتقاضونه في الوظيفة (قلة الأجر).

وهكذا نستنتج أن كلما كان الوظيفة مناسبة وتناسب مؤهلاته كلما كان الموظف يشعر بالرضا في الوظيفة وارتياح كبير وبالتالي يشعر الموظف بأداء وظيفته بشكل أفضل.

1-6. اختيار الأفراد موضوعيا وعلاقته باتقان العمل:

جدول رقم (17) يمثل اختيار الأفراد حسب الكفاءة والمهارة ومتطلبات الوظيفة يساعد في اتقان العمل

المجموع		لا		نعم		اتقان عملك اختيار الأفراد موضوعيا
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	31	-	-	%100	31	يحسن أداءهم
%100	19	%15,8	3	%84,2	16	لا يحسن أداءهم
%100	50	%06	3	%94	47	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بالمديريات من يعتقدون أن اختيارهم في وظيفتهم ساعدهم في اتقان عملهم بشكل جيد أي بما نسبته 94% منهم، ومقابل 06% فقط من بين من صرحوا بأن اختيارهم لا يساعد في اتقان عملهم بشكل مناسب. ومن بين من صرحوا بأن اختيارهم في وظيفتهم ساعدهم في اتقان عملهم بشكل مناسب نجد أولئك الذين ذلك أسهم في تحسين أدائهم أي بمعدل كلي بنسبة 100% منهم، نلاحظ أن الجميع الذين صرحوا بأن ذلك حسن أداءهم وحتى الذين صرحوا بأن ذلك لم يحسن أدائهم متفقون على كون ذلك على علاقة باتقان العمل.

وعليه يمكن القول أن اختيار الأفراد حسب معايير موضوعية مثل الكفاءة والمهارة ومتطلبات الوظيفة يساهم في تحسين الأداء وأيضا يساعد في اتقان العمل وأدائه بشكل جيد. وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية في اختيار الأفراد لتولي وظيفة معينة قد تتطلب الكفاءة والمهارة ومتطلبات شاغلها لكي يؤدي عملهم بشكل جيد وعلى أكمل وجه.

هكذا نستنتج إذا خضعت عملية الاختيار إلى معايير موضوعية حسب الكفاءة والمهارة ساهم ذلك في تحسين أداء العاملين في الوظيفة التي يشغلونها وأيضا يساعدهم في اتقان عملهم بشكل جيد.

1-7. متابعة الرئيس في اشراك الموظفين في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها.

جدول رقم (18) يمثل متابعة الرئيس في اشراك الموظفين في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها.

المجموع		لا		نعم		الاشراك في تحديد الأعمال متابعة الرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	33	%42,4	14	%57,6	19	باستمرار
%100	17	%29,4	5	%70,6	12	أحيانا
%100	50	%38	19	%62	31	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوبة منهم انجازها أي بما نسبته 62 %، وبالمقابل من صرحوا أنهم لا يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوبة منهم انجازها أي بما نسبته 38 %، ومن بين من صرحوا أنهم يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوبة منهم انجازها صرحوا بأن رئيسهم يتابعهم أحيانا أي بما نسبته 70,6 % وبالمقابل من صرحوا أنهم لا يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها صرحوا بأن رئيسهم يتابعهم باستمرار أي بما نسبته 42,4 %.

وعليه من خلال هذه المعطيات المبحوثين من صرحوا أنهم يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها وأن رئيسهم يتابعهم أحيانا وهذا راجع إلى أن القرارات المتخذة اتجاههم فيها نوع من المرونة وأيضا ربما راجع إلى الحرية في أداء عملهم وعليه بالمقابل من صرحوا أنهم لا يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها أن رئيسهم يتابعهم باستمرار وهذا راجع إلى عدم تلقي تكويننا جيدا أو ربما الوظيفة لا تناسب مؤهلاتهم وقدراهم وأيضا ربما راجع إلى القرارات الممنوحة من رئيسهم غير مرنة وغير واضحة.

وعليه نستنتج أن مهما كانت متابعة الرئيس لمؤوسيه باستمرار أو أحيانا هذا يرجع إلى كون الوظيفة التي يشغلها الفرد تلي احتياجاتها وتناسب مؤهلاته وقدراته حتى يتم عملها بشكل أفضل.

1-8. فرصة عمل في مؤسسة أخرى والشعور بالرضا في الوظيفة:

جدول رقم (19) يمثل فرصة عمل في مؤسسة أخرى والشعور بالرضا في الوظيفة:

المجموع		غير راض		راض		الشعور بالرضا في الوظيفة فرصة عمل في مؤسسة أخرى
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	6	%50	3	%50	3	نعم
%100	44	%31,8	14	%68,2	30	لا
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في وظيفتهم وأنهم مرتاحين فيها أي بما نسبته 66% وبالمقابل من صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا في وظيفتهم وغير مرتاحين فيها أي بما نسبته 34%. ومن بين من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا في الوظيفة وأنهم مرتاحين فيها صرحوا بأنهم إذا أتاحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى لن يترك عملهم في المؤسسة أي بما نسبته 68,2% وبالمقابل من صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا في الوظيفة وأنهم غير مرتاحين فيها صرحوا بأنهم إذا أتاحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى سيتركون عملهم في المؤسسة التي يعملون فيها أي بما نسبته 50%.

وعليه من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا في وظيفتهم وأنهم مرتاحين فيها صرحوا بأنهم لا يتركون عملهم في المؤسسة التي يعملون فيها وهذا راجع إلى أن الوظيفة التي يشغلونها تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم وربما أيضا إلى أن الأجر الذي يتقاضونه جيد عكس من صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا في وظيفتهم وغير مرتاحين فيها صرحوا بأنهم لو تتاح لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى سيتركون عملهم في المؤسسة

التي يعملون فيها وهذا راجع إلى أن الوظيفة التي يشغلونها لا تناسب مؤهلاتهم ولا قدراتهم وربما أيضا راجع إلى قلة الأجر في الوظيفة التي يشغلونها.

نستنتج من خلال ما سبق أن شعور الموظف بالرضا في الوظيفة التي يشغلها وأنه مرتاح فيها يرتبط بأن الوظيفة لا بد أن تتوفر على شروط وأن الوظيفة لا بد أن تناسب مؤهلاته وقدراته وأيضا توفير أجر جيد من أجل أداء جيد في الوظيفة وبالتالي لا يستطيع ترك الوظيفة التي يشغلها.

### النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

بعدها قمنا بتحليل بيانات الاستمارة نقوم باستعراض النتائج الجزئية للفرضية الأولى وهي على النحو الآتي:

#### العلم بوجود منصب قبل التوظيف.

➤ نستنتج أن أكثر الباحثين علموا بوجود منصب عن طريق الأصدقاء من أجل التوظيف في المؤسسة وأخريين صرحوا بوجود منصب عن طريق الشبكات التواصل الاجتماعي.

➤ وعليه من خلال هذه المعطيات نستنتج أن أكثر الباحثين علموا بوجود منصب عن طريق الأصدقاء من أجل التوظيف في المؤسسة وأخريين صرحوا بوجود منصب عن طريق الشبكات التواصل الاجتماعي.

#### طريقة اختيار المنصب:

➤ تم اختيار الموظفين في مناصبهم رغبة منهم ربما لأنها تناسب مؤهلاتهم ومستوياتهم وقدراتهم، وبالمقابل من صرحوا أنهم تم اختيارهم مجبرين في مناصبهم ربما يرجع ذلك إلى المنصب الذي يشغلونه لا يتناسب مع مؤهلاتهم ومستوياتهم وأيضا لم يتلقوا تكوينا عن ذلك المنصب.

#### مدة الفترة التجريبية:

➤ أغلبية الباحثين مرو بفترة تجريبية واحدة، وهذا راجع لطبيعة عملهم، وربما لتكوينهم الجيد في هذه الفترة، وربما إلى أن المديرات تقلص من الفترات التجريبية من أجل توظيف أسرع في المنصب. عكس من صرحوا أكثرية الفترات التجريبية، ربما راجع إلى أقدميتهم في العمل.

➤ وعليه جل الموظفين مرو بفترة تجريبية واحدة تلقوا فيها تكوينا جيدا. من أجل الاختيار في المنصب وتعيينه.

➤ نستنتج أن الفترة التجريبية التي مرو بها الموظفين بالمديريات ساعدهم في اتقان عملهم بشكل جيد، وأيضا إلى اكتساب مهارات ومعارف من خلال التكوين الجيد، وبالتالي أداء أفضل في العمل.

التخصص ومعيار التوظيف:

إن ملاحظتنا لكون الشهادة أكثر ما يتم التوظيف به كمعيار يرجع إلى كون أن المؤسسة الجزائرية وربما القانون والتشريعات العمل والممارسة العامة مازالت تركز على معيار الشهادة في التوظيف، وربما تعتمد الشهادة كذلك أكثر في المناصب الدنيا و الغير معقدة، أو تلك التي لا تتطلب تكويننا مستوى أو خبرة، فبالنسبة لكون ذوي الوظائف الأدنى مثل التنفيذيين أكثر من تم توظيفهم بالشهادة قد يرجع إلى كون أعمالهم لا تتطلب تنوع في التكوين أو الخبرة، مقارنة بوظائف الاطارات الذين نجد بنسبة معتبرة يتوظفون بالاختبار و بنسبة أقل التوظيف المباشر، فالنسبة للاختيار يرجع الأمر لكون وظائف الاطارات أكثر تعقيدا وأكثر دقة وتأثيرا في أداء العمل، وهو ما بغرض اتخاذ الاحتياطات اللازمة في التوظيف وفرض شروط معينة، وبالنسبة للموظفين توظيفا مباشرا قد يرجع هنا إلى كون أغلبهم ذوي خبرة وتكوين متنوع، وعليه فالإطارات غالبا يتم اختيارهم في الميدان من مؤسسات عملهم مباشرة عن طريق الاغراء والحوافز المختلفة.

هكذا نستنتج أن الشهادة المعيار الأساسي في التوظيف بالمؤسسات الجزائرية، وكون الشهادة على علاقة بالتخصص كون أن وظائف الاطارات الأكثر تأثيرا على أدائهم عكس التنفيذيين والأعوان التي تتطلب تعقيدا أو تنوع في التكوين والخبرة.

مناسبة الوظيفة للمؤهلات و الشعور بالرضا فيها:

وعليه يمكن القول أن نسبة كبيرة من الموظفين مرتاحين في عملهم ويشعرون بالرضا عن وظائفهم لأنها تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم وهذا له علاقة قد يرجع إلى قدرة العامل على أداء وظيفته ومهمته من الأمور التي تزيد في ارتياحه من خلال خاصية انسجامه وتكامله مع زملائه، واستمرارية علاقة رؤساء العمل بشكل جيد، فذلك يحقق له امتيازات اجتماعية ونفسية ومادية وفي المقابل بنسبة قليلة غير مرتاحين في وظائفهم وهم أصلا ليسوا في وظائفهم المناسبة وربما راجع الى انعدام تخصصاتهم المطلوبة؛ ولا تناسب مؤهلاتهم، وقد يرجع أيضا إلى ظروف العمل الغير المناسب في الوظيفة التي يشغلونها وربما أيضا إلى الأجر الذي يتقاضونه في الوظيفة (قلة الأجر). وهكذا نستنتج أن كلما كان الوظيفة مناسبة وتناسب مؤهلاته كلما كان الموظف يشعر بالرضا في الوظيفة وارتياح كبير وبالتالي يشعر الموظف بأداء وظيفته بشكل أفضل.

اختيار الأفراد موضوعيا وعلاقته باتقان العمل:

أن الجميع الذين صرحوا بأن ذلك حسن أداءهم وحتى الذين صرحوا بأن ذلك لم يحسن أدائهم متفقون على كون ذلك على علاقة باتقان العمل.

وعليه يمكن القول أن اختيار الأفراد حسب معايير موضوعية مثل الكفاءة والمهارة ومتطلبات الوظيفة يساهم في تحسين الأداء وأيضا يساعد في اتقان العمل وأدائه بشكل جيد. وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية في اختيار الأفراد لتولي وظيفة معينة قد تتطلب الكفاءة والمهارة ومتطلبات شاغلها لكي يؤدي عملهم بشكل جيد وعلى أكمل وجه.

هكذا نستنتج إذا خضعت عملية الاختيار إلى معايير موضوعية حسب الكفاءة والمهارة ساهم ذلك في تحسين أداء العاملين في الوظيفة التي يشغلونها وأيضا يساعدهم في اتقان عملهم بشكل جيد.

**متابعة الرئيس في اشراك الموظفين في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها.**

من صرحوا أنهم يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها وأن رئيسهم يتابعهم أحيانا وهذا راجع إلى أن القرارات المتخذة اتجاههم فيها نوع من المرونة وأيضا ربما راجع إلى الحرية في أداء عملهم وعليه بالمقابل من صرحوا أنهم لا يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها أن رئيسهم يتابعهم باستمرار وهذا راجع إلى عدم تلقي تكويننا جيدا أو ربما الوظيفة لا تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم وأيضا ربما راجع إلى القرارات الممنوحة من رئيسهم غير مرنة وغير واضحة.

وعليه نستنتج أن مهما كانت متابعة الرئيس لمؤوسيه باستمرار أو أحيانا هذا يرجع إلى كون الوظيفة التي يشغلها الفرد تلي احتياجاتها وتناسب مؤهلاته وقدراته حتى يتم عملها بشكل أفضل.

**فرصة عمل في مؤسسة أخرى والشعور بالرضا في الوظيفة:**

من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا في وظيفتهم وأنهم مرتاحين فيها صرحوا بأنهم لا يتركون عملهم في المؤسسة التي يعملون فيها وهذا راجع إلى أن الوظيفة التي يشغلونها تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم وربما أيضا إلى أن الأجر الذي يتقاضونه جيد عكس من صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا في وظيفتهم وغير مرتاحين فيها صرحوا بأنهم لو متاح لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى سيتركون عملهم في المؤسسة التي يعملون فيها وهذا راجع إلى أن الوظيفة التي يشغلونها لا تناسب مؤهلاتهم ولا قدراتهم وربما أيضا راجع إلى قلة الأجر في الوظيفة التي يشغلونها.

نستنتج من خلال ما سبق أن شعور الموظف بالرضا في الوظيفة التي يشغلها وأنه مرتاح فيها يرتبط بأن الوظيفة لا بد أن تتوفر على شروط وأن الوظيفة لا بد أن تناسب مؤهلات وقدراته وأيضا توفير أجر جيد من أجل أداء جيد في الوظيفة وبالتالي لا يستطيع ترك الوظيفة التي يشغلها.

استنتاج جزئي للفرضيات:

لقد توصلنا من خلال نتائج المتعلقة بهذه الفرضية إلى ما يلي:

- أن الاطارات هم أغلبية من صرحوا كذلك بأنه تم توظيفهم بشكل مباشر. هكذا نلاحظ أن توظيف الاطارات إما حسب الاختيار أو بشكل مباشر عكس الفئات الأخرى خاصة تم توظيفهم أكثر حسب الشهادة.
- أن الشهادة أكثر ما يتم التوظيف به كمعيار يرجع إلى كون أن المؤسسة الجزائرية وربما القانون والتشريعات العمل والممارسة العامة مازالت تركز على معيار الشهادة في التوظيف، وربما تعتمد الشهادة كذلك أكثر في المناصب الدنيا و الغير المعقدة، أو لا تتطلب تكويننا مستوى أو خبرة، أما بالنسبة لكون ذوي الوظائف الأدنى مثل التنفيذيين أكثر من تم توظيفهم بالشهادة يرجع إلى كون أعمالهم لا تتطلب تنوع في التكوين أو الخبرة، مقارنة بوظائف الاطارات الذين نجد أن أكثر ما يتوظفون به هو الاختبار والتوظيف المباشر، فالنسبة للاختيار يرجع الأمر لكون وظائف الاطارات أكثر تعقيدا وأكثر دقة وتأثيرا في أداء العمل، وبالنسبة للموظفين توظيفا مباشرا قد يرجع هنا إلى كون أغلبهم ذوي خبرة وتكوين متنوع، وعليه فالإطارات غالبا يتم اختيارهم في الميدان (من المؤسسات) والتنفيذيين من الجامعة.
- يمكن القول أن نسبة كبيرة من الموظفين مرتاحين في عملهم ويشعرون بارتياح كبير في وظائفهم لأنها تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم وفي المقابل بنسبة قليلة غير مرتاحين في وظائفهم وهم أصلا ليسوا في وظائفهم المناسبة وربما راجع الى انعدام تخصصاتهم المطلوبة؛ ولا تناسب مؤهلاتهم، وقد يرجع أيضا إلى ظروف العمل الغير المناسب في الوظيفة التي يشغلونها وربما أيضا إلى الأجر الذي يتقاضونه في الوظيفة (قلة الأجر).
- أن أغلبية المبحوثين أجمعوا على أن المستوى والشهادة ضرورية في الفرد المترشح للوظيفة لأنها دليل على قدرة الفرد على الأداء الجيد لمهامه، وعليه أنه يملك معارف ومهارات ومعلومات تساعده على القيام بعمله بشكل جيد وتكسبه من خلال الممارسات اليومية للعمل، وهذا يمكن الموظف من اكتساب سرعة في العمل والتحكم فيه، وتنمية ذكائه وهذا يساعده على تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير مستوى العمل، ومن الموظفين الذين لديهم شهادات وتكوين عالي المستوى، فهذه المعيارين يسمحان بالحصول على الوظيفة في أية مؤسسة، لأن المطلوب حاليا هي الشهادة.

- إن المعايير السالفة الذكر (الأقدمية والخبرة والمستوى والشهادة) هي ذو أهمية كبيرة في تحسين مستوى العمل والدفع من قيمته وهذا لما يتمتع به من أصحابه الشهادات من مهارات ومعارف، وبالممارسة المهنية والمداومة يكتسب الموظف الجديد كفاءة مهنية، وتمنح الفرصة للمتخرجين الجامعيين ومن مراكز التكوين المهني إثبات جدارتهم واستغلال قدراتهم وطاقاتهم في العمل، وتعتبر هذه المعايير كافية في عملية التوظيف من أجل تحقيق نزاهة في التوظيف وتسلم المناصب لمن يستحقها.
- يمكن القول أن اختيار الأفراد حسب الكفاءة والمهارة ومتطلبات الوظيفة يساهم في تحسين أدائهم وأيضا يساعدهم اتقان عملهم بشكل جيد. وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية في اختيار الأفراد لتولي وظيفة معينة وتتطلب هذه الوظيفة إلى الكفاءة والمهارة ومتطلبات شاغلها لكي يؤدي عملهم بشكل جيد وعلى أكمل وجه.
- يمكن القول أن عملية الاختيار في المؤسسة تستند إلى معايير موضوعية حسب الكفاءة والمهارة وهو ما أسهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.

ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الثانية واستنتاجها:

1-التكوين والأداء:

1-1. تلقيت تكويننا وتحسين أداء العاملين:

جدول رقم (20) يمثل تحسن الأداء من خلال التكوين

المجموع		لم يتحسن أدائك		تحسن أدائك		تحسن الأداء تلقيت تكويننا
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	33	%6,1	2	%100	31	نعم
%100	1	%100	1	-		لا
%100	34	%8,8	3	%91,2	31	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية الساحقة من الباحثين بالمديريات أنهم تلقوا تكويننا بعد أن تما توظيفهم بنسبة 91,2% وبالمقابل من صرحوا أنهم لم يتلقوا تكويننا بنسبة 8,8% فقط، وعليه من صرحوا أنهم تلقوا تكويننا لاحظوا أن التكوين الذي تلقوه قد ساعد ذلك في تحسين أدائهم بنسبة 100% منهم.

وعليه أن أغلبية الباحثين تلقوا تكويننا وقد ساعدتهم ذلك في تحسين أدائهم وكذلك ساعدتهم في التحكم الجيد للعمل والدقة أكبر في العمل واكتساب تقنيات جديدة له، وربما راجع هذا التكوين إلى السياسة المتبعة في المؤسسة في عملية التكوين الأفراد المؤهلين لاختيار أكفأ العناصر في تلك الوظيفة واتباع برامج تكوينية فعالة وجيدة.

نستنتج من خلال ما سبق كلما كانت هناك عملية التكوين في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء العمال بشكل جيد.

2-1. كفاية التكوين وعلاقته بكفاية المعارف:

جدول رقم (21) يمثل كفاية التكوين بكفاية المعارف والمهارات المكتسبة من التكوين

المجموع		غير كافية		كافية		كفاية المعارف كفاية التكوين
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	4	-	-	%100	4	كافية
%100	21	%19	4	%81	17	نوعا ما
%100	8	%62,5	5	%37,5	3	غير كافية
%100	33	%27,3	9	%72,7	24	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التكوين أنها كافية لأداء عملهم بنجاح أي بما نسبته 72,7% منهم، مقابل 27,3% من صرحوا بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التكوين غير كافية لأداء عملهم بنجاح. من بين من صرحوا بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التكوين أنها كافية لأداء عملهم بنجاح صرحوا بأن عدد مرات الاستفادة من التكوين كافية أي بما نسبته 100% منهم و 81% من صرحوا بأن عدد مرات الاستفادة من التكوين كافي نوعا ما و 37,5% من صرحوا أنه غير كافي. بالمقابل من صرحوا بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التكوين أنها غير كافية لأداء عملهم بنجاح صرحوا بأن عدد مرات الاستفادة من التكوين غير كافية أي بما نسبته 62,5% منهم و 19% من صرحوا بأن عدد مرات الاستفادة من التكوين نوعا ما كافية.

هكذا نلاحظ أن أكثر من صرح بأن عدد مرات الاستفادة من التكوين كافية هم أولئك الذين يعتبرون أنهم حصلوا على معارف ومهارات بما يكفي، عكس الذين لم يستفيدوا من عدد مرات التكوين ويعتبرون التكوين الذي تلقوه غير كافي. وهذا يرجع إلى أن التكوين فعلا لا يتناسب مع خصوصية الوظيفة المشغولة ، نظرا لتجاوز الحقائق كبر حجم ومشاريع هذا التكوين مثل التكنولوجيا، أو لأن التكوين يمس بعض جوانب ويفعل جوانب

أخرى، أو راجع لمدة التكوين غير كافية، ولا توجد استمرارية ومتابعة، كما أن أغلبية التي صرحت بذلك أي أولئك الذين يعتبرون أن المعارف والمهارات كافية في تحسين أدائهم بشكل جيد وهذا راجع إلى أنهم أخذوا تكويننا أفضل وأن مؤهلاتهم تناسب الوظائف التي يشغلونها، واختيارهم للمنصب تم بشكل مناسب وموضوعي عقلائي.

وهكذا نستنتج أن هناك علاقة بين اعتبار المعارف والمهارات المتحصل عليها كافية واعتبار التكوين كافي أو غير كافي، وعليه كلما زادت عدد مرات الاستفادة من التكوين زاد المعارف والمهارات المتحصل عليها أثناء التكوين زاد الاتجاه إلى القول كفاية التكوين والعكس كلما نقصت عدد مرات الاستفادة من التكوين كلما دل ذلك على نقص في المعارف والمهارات، وهذا ما يرجع لأسباب تتعلق بالتكوين بحد ذاته من حيث مناسب أو غير مناسب في برامج ومتابعته واستمراريته أو لأسباب تتعلق شغل الموظف لوظيفة غير مناسبة. وعليه أن عملية اكساب الموظف للمعارف والمهارات تعد من الأهداف التي تضعها المؤسسة عند تصميم أو اعداد أي برنامج تكويني، وتعتبر المعرفة والمهارة المكتسب من مخرجات العملية التكوينية ومحصلة كفاءة كل من التخطيط للتكوين ومدخلاته وعملية التكوين.

1-3. تناسب التكوين وعلاقته بالرضا في الوظيفة:

جدول رقم (22) يمثل تناسب التكوين مع الوظيفة والشعور بالرضا فيها

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا التكوين يتناسب مع الوظيفة
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	28	%25	7	%75	21	يناسب
%100	5	%40	2	%60	3	لا يناسب
%100	33	%27,3	9	%72,7	24	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا بأنهم راضون بالوظيفة التي يشغلونها ومرتاحين فيها أي بما نسبته 72,7% منهم، و 27,3% من صرحوا بأنهم غير راضين بالوظيفة التي يشغلونها وغير مرتاحين فيها، ومن بين من صرحوا أنهم راضون بالوظيفة التي يشغلونها ومرتاحين فيها صرحوا بأن التكوين يتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها أي بما نسبته 75% منهم، و 60% من صرحوا بأن التكوين لا يتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها، وبالمقابل من صرح أنهم لا يشعرون بالرضا وغير مرتاحين في وظيفتهم صرحوا بأن التكوين لا تناسب مع الوظيفة التي يشغلونها أي بما نسبته 40% منهم و 25% من صرحوا أنه يتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها.

وعليه فإن أغلبية المبحوثين من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم ومرتاحين فيها وأنهم تلقوا تكويناً يتناسب مع وظيفتهم وهذا راجع إلى الأهمية أو الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في التكييف مع المنصب أو الوظيفة وربما تلعب الثورة التكنولوجية التي صاحبها تسارع في المعلومات والمعرفة، حيث صاحبها أساليب وأنظمة جديدة في المجال الإداري تتطلب نوعية جيدة من الموظفين من أجل التكييف مع المنصب أو الوظيفة مع هذه الأساليب، وبالتالي شعور الموظفين بالارتياح بالمنصب والشعور بالرضا في منصبهم.

ونستنتج كلما كان الموظف يشعر بارتياح في الوظيفة وهو راضي فيها كلما كانت عملية التكوين تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها والعكس ذلك كلما كان الموظف لا يشعر بالرضا وارتياح في الوظيفة كلما كان التكوين لا يتناسب مع وظيفته التي يشغلها، وعليه فإن التكوين داخل المؤسسة يلاءم متطلبات الوظيفة، وحتى إن اكتسب العامل لمعارف ومهارات، إلا أنه يبقى ناقصا إذا ما عرفنا أن متطلبات الميدان معقدة، ولا تتم إلا بواسطة التكوين.

#### 1-4. إمكانية تعويض أي منصب وعلاقته بكفاية المعارف والمهارات:

جدول رقم (23) يمثل التكوين وإمكانية تعويض أي منصب عن طريق كفاية المعارف والمهارات منه.

المجموع		غير كافية		كافية		كفاية المعارف والمهارات التكوين الجديد بإمكان التعويض عامل
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	26	%26,9	7	%73,1	19	بإمكان
%100	7	%28,6	2	%71,4	5	عدم الإمكان
%100	33	%27,3	9	%72,7	24	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين بالمديريات صرحوا بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التكوين كافية لأداء عملهم بشكل جيد أي بما نسبته %72,7 منهم، و%27,3 من صرحوا بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التكوين غير كافية لأداء عملهم بشكل جيد. ومن بين من صرحوا بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التكوين كافية لأداء عملهم بنجاح صرحوا بإمكانهم تعويض أي عامل في المصلحة بكل دقة وكفاءة و%71,4 من صرحوا أنهم لا يستطيعون تعويض أي عامل في المصلحة. وبالمقابل من صرحوا بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التكوين غير كافية لتعويض أي عامل بالمصلحة أي بما نسبته %28,6 و%26,9 على التوالي.

وعليه إذا اكتسب الموظف المعارف والمهارات اللازمة في التكوين يستطيع تعويض أي عامل في المصلحة التي يعمل فيها. والعكس كذلك إذا لم يكتسب المعارف والمهارات من التكوين لا يستطيع تعويض أي عامل بالمصلحة.

هكذا نستنتج إذا خضع الموظف للتكوين واكتسب مهارات ومعارف باستطاعته تعويض أي عامل بالمؤسسة.

### 1-5. مساهمة التكوين في تطوير القدرات المعرفية والتقنية وعلاقته في تحسين الأداء

جدول رقم (24) يمثل مساهمة التكوين في تطوير القدرات المعرفية والتقنية وفي تحسين الأداء

المجموع		لا		نعم		تحسن الأداء مساهمة التكوين في تطوير القدرات
%	ت	%	ت	%	ت	
33	%100	2	%6,1	31	%93,9	نعم
33	%100	2	%6,1	31	%93,9	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا بأن التكوين الذي تلقوه لاحظوا أن أدائهم قد تحسن أي بما نسبته 93,9% منهم، و6,1% من صرحوا بأن التكوين الذي تلقوه لاحظوا أن أدائهم لم يتحسن. ومن بين من صرح أن التكوين الذي تلقوه صرحوا بأنه ساهم في تطوير قدراتهم المعرفية والتقنية أي بما نسبته 93,9% منهم، و6,1% من صرحوا بأن التكوين الذي تلقوه لم يحسن أدائهم ولاكن ساهم بنسبة قليلة في تطوير قدراتهم المعرفية والتقنية أي بما نسبته 6,1%.

وعليه فإن التكوين الذي تلقاه الموظف لاحظ أن أدائهم قد تحسن وساهم في تطوير قدراتهم المعرفية والتقنية. وهذا راجع إلى التكوين العالي بالمؤسسة، وأيضا الاستفادة من البرامج التكوينية التي تعمل بها المؤسسة من خلال تحسين ادائهم وعمل تكوين في وظائفهم من أجل اكتساب مهارات ومعارف أدى ذلك إلى تحسين أداء عملهم وبشكل أفضل. وربما أيضا تمثل عملية التكوين حافزا لاستقرار الموظف من خلال التأقلم والتكيف مع احتياجات المؤسسة وطبيعة العملية الانتاجية.

هكذا نستنتج إذا اعتمدت المؤسسة على عملية التكوين لموظفيها زاد ذلك إلى تحسين أداءهم واكتسابهم لمعارف ومهارات.

### النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

بعدما قمنا بتحليل بيانات الاستمارة نقوم باستعراض النتائج الجزئية للفرضية الثانية وهي على النحو الآتي:

#### تلقيت تكويننا وتحسين أداء العاملين:

- أغلبية المبحوثين تلقوا تكويننا وقد ساعدتهم ذلك في تحسين أدائهم وكذلك ساعدتهم في التحكم الجيد للعمل والدقة أكبر في العمل واكتساب تقنيات جديدة له، وربما راجع هذا التكوين إلى السياسة المتبعة في المؤسسة في عملية التكوين الأفراد المؤهلين لاختيار أكفأ العناصر في تلك الوظيفة واتباع برامج تكوينية فعالة وجيدة.
- نستنتج من خلال ما سبق كلما كانت هناك عملية التكوين في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء العمال بشكل جيد.

#### كفاية التكوين وعلاقته بكفاية المعارف:

- أكثر من صرح بأن عدد مرات الاستفادة من التكوين كافية هم أولئك الذين يعتبرون أنهم حصلوا على معارف ومهارات بما يكفي، عكس الذين لم يستفيدوا من عدد مرات التكوين ويعتبرون التكوين الذي تلقوه غير كافي. وهذا يرجع إلى أن التكوين فعلا لا يتناسب مع خصوصية الوظيفة المشغولة ، نظرا لتجاوز الحقائق كبر حجم ومشاريع هذا التكوين مثل التكنولوجيا، أو لأن التكوين يمس بعض جوانب ويفعل جوانب أخرى، أو راجع لمدة التكوين غير كافية، ولا توجد استمرارية ومتابعة، كما أن أغلبية التي صرحت بذلك أي أولئك الذين يعتبرون أن المعارف والمهارات كافية في تحسين أدائهم بشكل جيد وهذا راجع إلى أنهم أخذوا تكويننا أفضل وأن مؤهلاتهم تناسب الوظائف التي يشغلونها، واختيارهم للمنصب تم بشكل مناسب وموضوعي عقلائي.
- وهكذا نستنتج أن هناك علاقة بين اعتبار المعارف والمهارات المتحصل عليها كافية واعتبار التكوين كافي أو غير كافي، وعليه كلما زادت عدد مرات الاستفادة من التكوين زاد المعارف والمهارات المتحصل عليها أثناء التكوين زاد الاتجاه إلى القول كفاية التكوين والعكس كلما نقصت عدد مرات الاستفادة من التكوين كلما دل ذلك على نقص في المعارف والمهارات، وهذا ما يرجع لأسباب تتعلق بالتكوين بحد

ذاته من حيث مناسب أو غير مناسب في برامج ومتابعته واستمراريته أو لأسباب تتعلق شغل الموظف لوظيفة غير مناسبة. وعليه أن عملية اكتساب الموظف للمعارف والمهارات تعد من الأهداف التي تضعها المؤسسة عند تصميم أو اعداد أي برنامج تكويني، وتعتبر المعرفة والمهارة المكتسب من مخرجات العملية التكوينية ومحصلة كفاءة كل من التخطيط للتكوين ومدخلاته وعملية التكوين.

#### تناسب التكوين وعلاقته بالرضا في الوظيفة:

- أغلبية المبحوثين من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم ومرتاحين فيها وأنهم تلقوا تكويناً يتناسب مع وظيفتهم وهذا راجع إلى الأهمية أو الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في التكييف مع المنصب أو الوظيفة وربما تلعب الثورة التكنولوجية التي صاحبها تسارع في المعلومات والمعرفة، حيث صاحبها أساليب وأنظمة جديدة في المجال الإداري تتطلب نوعية جيدة من الموظفين من أجل التكييف مع المنصب أو الوظيفة مع هذه الأساليب، وبالتالي شعور الموظفين بالارتياح بالمنصب والشعور بالرضا في منصبهم.
- ونستنتج كلما كان الموظف يشعر بارتياح في الوظيفة وهو راضي فيها كلما كانت عملية التكوين تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها والعكس ذلك كلما كان الموظف لا يشعر بالرضا وارتياح في الوظيفة كلما كان التكوين لا يتناسب مع وظيفته التي يشغلها، وعليه فإن التكوين داخل المؤسسة يلاءم متطلبات الوظيفة، وحتى إن اكتسب العامل لمعارف ومهارات، إلا أنه يبقى ناقصاً إذا ما عرفنا أن متطلبات الميدان معقدة، ولا تتم إلا بواسطة التكوين.

#### امكانية تعويض أي منصب وعلاقته بكفاية المعارف والمهارات:

- وعليه إذا اكتسب الموظف المعارف والمهارات اللازمة في التكوين يستطيع تعويض أي عامل في المصلحة التي يعمل فيها. والعكس كذلك إذا لم يكتسب المعارف والمهارات من التكوين لا يستطيع تعويض أي عامل بالمصلحة.
- هكذا نستنتج إذا خضع الموظف للتكوين واكتسب مهارات ومعارف باستطاعته تعويض أي عامل بالمؤسسة.

## مساهمة التكوين في تطوير القدرات المعرفية والتقنية وعلاقته في تحسين الأداء

- إن التكوين الذي تلقاه الموظف لاحظ أن أدائهم قد تحسن وساهمة في تطوير قدراتهم المعرفية والتقنية. وهذا راجع إلى التكوين العالي بالمؤسسة، وأيضا الاستفادة من البرامج التكوينية التي تعمل بها المؤسسة من خلال تحسين ادائهم وعمل تكوين في وظائفهم من أجل اكتساب مهارات ومعارف أدى ذلك إلى تحسين أداء عملهم وبشكل أفضل. وربما أيضا تمثل عملية التكوين حافزا لاستقرار الموظف من خلال التأقلم والتكيف مع احتياجات المؤسسة وطبيعة العملية الانتاجية.
- وعليه إذا اعتمدت المؤسسة على عملية التكوين لموظفيها زاد ذلك في تحسين أدائهم واكسابهم لمعارف ومهارات اللازمة.

رابعا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة واستنتاجها:

1-تقييم الأداء:

1-1. الطريقة الفضلة في عملية التقييم:

جدول رقم (25) يمثل الطريقة الفضلى في عملية التقييم

الفئات	التكرار	النسبة
طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الانجاز	31	62%
طريقة تركز في التقييم على أساس السلوك في العمل	16	32%
طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الاداء في فترة محددة	2	4%
طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى مشابهة لها وغطية	1	2%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا بأن الطريقة الفضلى التي يجب استخدامها في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة هي كريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الانجاز أي بما نسبتها 62% منهم وتليه طريقة تركز في التقييم على أساس السلوك في العمل أي بما نسبتها 32% منهم، وتليه تقارب نسبة الطريقتين الآخرين بنسب متفاوتة بين 4% و 2% فقط.

وعليه فالمؤسسة تعتمد على طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الانجاز وهذا راجع إلى نزاهة المعايير المستخدمة في عملية التوظيف لكي لا تكون فيها محاببات في عملية التقييم. وربما أيضا إلى أن عملية التقييم بالمؤسسة تخضع لمعايير ومقاييس موضوعية. وهذا راجع أيضا إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها كل موظف على اختلافها من جهة ومن جهة أخرى طبيعة العمل بهذه المديريات يستوجب طريقة محفزة في تقييم أداءهم ألا وهي طريقة تركز على أساس نتائج الانجاز، وهذا كله راجع إلى الرغبة الملحة من طرف الموظفين في تقييم أداءهم.

وأما الذين فضلوا الطرق التقليدية في تقييم أدائهم فهذا قد يرجع إلى هذه الشريحة من فئة أنهم الأقدم في المؤسسة ومن ذوي الخبرة في ميدان العمل، أو أن بعضهم مقبل على التقاعد ولم يعد يهيمه الطريقة التي تتبناها الادارة في التقييم.

وهكذا نستنتج من خلال هذه المعطيات إذا اعتمدت المؤسسة على طريقة تركز على أساس نتائج الانجاز يسهل للمؤسسة في عملية تقييم موظفيها وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف من أجل تحسين أدائهم.

1-2. الهدف الرئيسي من تقييم أداء والرضا في الوظيفة:

جدول رقم (26) يمثل الهدف الرئيسي من تقييم أدائك والشعور بالرضا في الوظيفة.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا الهدف الرئيسي من تقييم الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	8	%77,8	7	%22,2	2	حسب العلاوات والمكافأة
%100	31	%22,6	7	%77,4	24	تحسين مستوى أداء العاملين
%100	9	%22,2	2	%77,8	7	اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية
%100	1	%100	1	-	-	الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا عن الوظيفة التي يشغلونها ومرتاحين فيها أي بما نسبته 66% منهم، و34% من صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا عن الوظيفة التي يشغلونها وغير مرتاحين فيها. ومن بين من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا عن الوظيفة التي يشغلونها صرحوا بأن الهدف من تقييم أدائهم كان من أجل تحسين مستوى أدائهم واختيار الأشخاص المؤهلين للترقية أي بما نسبته 77,8% و77,4% على التوالي، وأيضاً من صرحوا على حسب العلاوات والمكافأة أي بما نسبته 22,2%، وبالمقابل من صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا عن الوظيفة التي يشغلونها صرحوا أن الهدف من تقييم أدائهم كان من أجل الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية و وحسب على العلاوات والمكافأة أي بما نسبته 100% و77,8% على التوالي. ومنهم من صرحوا أنه من أجل تحسين مستوى أدائهم واختيار الأشخاص المؤهلين للترقية أي بما نسبته 22,6% و 22,2% على التوالي بالتقارب.

وعليه يمكن القول أن من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم كان الهدف الرئيسي من تقييم أداءهم هو تحسين مستوى أداءهم وأيضا من أجل الترقية. وهذا راجع إلى السياسة المتبعة في المؤسسة في عملية تقييم أداء عمالها، وبالتالي هذا التقييم يسهم هذا التقييم للحصول على ترقية داخل المؤسسة وأيضا في تحسين أداء العاملين، وأيضا يرجع تقييم الأداء يتوقفا أساسا على مساهمة الكل والمشاركة للمهام والمسؤوليات التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا لتنظيم سير العمل وكذا توزيع المهام والوظائف كل حسب تخصصه، مما يؤدي في الأخير إلى استمرارية الرقابة والاشراف وتنمية القدرات وكذا تنمية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يعمل على كشف نقاط الضعف لدى الموظفين والعمل على القضاء عليها.

### 1-3. الاستفادة من تقييم الأداء وتأثيره على أداء العاملين:

جدول رقم (27) يمثل الاستفادة من تقييم الأداء وتأثيره على أداء العاملين

المجموع		لم يتحسن		تحسن		تأثير التقييم على الأداء الاستفادة من تقييم الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	
50	%100	19	%38	31	%62	نعم
50	%100	19	%38	31	%62	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا بأن التقييم أثر على أدائهم (تحسن) أي بما نسبته 62% منهم، و38% من صرحوا بأن التقييم لم يؤثر على أدائهم (لم يتحسن). ومن بين من صرحوا أن التقييم أثر على أدائهم صرحوا بأنهم استفادوا منه أي بما نسبته 62% منهم، و38% من صرحوا بأنهم لم يؤثر التقييم على أدائهم ولم يستفيدوا منه.

وعليه أن أغلبية المبحوثين بالمديريات أن عملية التقييم أثر على أدائهم واستفادوا منه وهذا راجع من خلال منحهم بالشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم و ترفع من دافعيتهم الذاتية باتجاه تحسين أدائهم وتعتبر كفرصة لكشف عن الأخطاء وتمهيدا لتحسين أدائهم.

1-4. توفر الظروف المناسبة في الوظيفة وعلاقته بالشعور بالرضا:

جدول رقم (28) يمثل توفر الوظيفة على الظروف الملائمة والشعور بالرضا فيها

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا في الوظيفة توفر الوظيفة على الظروف الملائمة
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	16	%6,3	1	%93,8	15	تتوفر
%100	34	%47,1	16	%52,9	18	لا تتوفر
%100	50	%34	17	%66	33	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين بالمديريات صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم وأنهم مرتاحين فيها أي بما نسبته 66% منهم و 34% من صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا في الوظيفة التي يشغلونها وغير مرتاحين فيها. ومن بين من صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم صرحوا بأن الوظيفة التي يشغلونها تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل أي بما نسبته 93,8% منهم و 52,9% من صرحوا بأن الوظيفة لا تتوفر على جميع الظروف الملائمة. وبالمقابل من صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا في الوظيفة صرحوا بأن الوظيفة التي يشغلونها لا تتوفر على جميع الظروف الملائمة.

وعليه أن أغلبية الباحثين بالمديريات صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم وأنهم مرتاحين فيها وهذا راجع إلى أن الوظيفة التي يشغلونها تتوفر على جميع الظروف الملائمة وتناسب مع مؤهلاتهم لتحقيق أداء أفضل, عكس من صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا في وظائفهم وهذا راجع إلى أن الوظيفة لا تتوفر على جميع الظروف الملائمة والوظيفة التي يشغلونها لا تناسب مع مؤهلاتهم أو لا تناسب مستواهم وظروف العمل غير مناسبة لشغل تلك الوظيفة.

نستنتج مما سبق إذا توفرت الوظيفة على جميع الظروف الملائمة للموظف وتناسب مع مستواه ومؤهلاته بطبيعة الحال يشعر الموظف بالرضا والارتياح في الوظيفة التي يشغلها والعكس كذلك.

1-5. خضوع النتائج للتقييم في تحديد الأعمال المطلوب منهم:

جدول رقم (29) يمثل خضوع النتائج للتقييم من طرف الادارة واشراك العمال في تحديد الأعمال المطلوب منهم.

المجموع		لا يتم اشراككم		يتم اشراككم		اشراك العمال في تحديد الاعمال المطلوب منهم
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	20	%20	4	%80	16	نعم
%100	30	%50	15	%50	15	لا
%100	50	%38	19	%62	31	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا بأنهم يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها أي بما نسبته 62% منهم، و38% من صرحوا بأنهم لا يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها. ومن بين من صرحوا أنهم يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها صرحوا بأن نتائج تقييمهم تخضع للمراجعة من طرف الادارة العليا أي بما نسبته 80% منهم، و50% صرحوا بأنهم لا تتم مراجعة نتائج تقييمهم من طرف الادارة العليا. وبالمقابل من صرحوا بأنهم لا يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها صرحوا بأن نتائج التقييم لا تخضع للمراجعة من طرف الادارة العليا أي بما نسبته 50% منهم.

وعليه أن أغلبية المبحوثين بالمديريات يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها وهذا راجع إلى تقييم الادارة العليا ومراجعتها لنتائج تقييم أدائهم. وربما راجع إلى أن الادارة في مراجعتها للنتائج تتبع مقاييس ومعايير موضوعية في التقييم والمراجعة.

هكذا نستنتج إذا خضعت عملية المراجعة والتقييم من طرف الادارة العليا إلى مقاييس ومعايير موضوعية أداء ذلك إلى تحسين أداء الموظفين بشكل أفضل.

### النتائج الجزئية للفرضية الثالثة:

بعدها قمنا بتحليل بيانات الاستمارة نقوم باستعراض النتائج الجزئية للفرضية الثالثة وهي على النحو الآتي:

#### الطريقة الفعالة في عملية التقييم:

- فالمؤسسة تعتمد على طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الانجاز وهذا راجع إلى نزاهة المعايير المستخدمة في عملية التوظيف لكي لا تكون فيها محاببات في عملية التقييم. وربما أيضا إلى أن عملية التقييم بالمؤسسة تخضع لمعايير ومقاييس موضوعية. وهذا راجع أيضا إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها كل موظف على اختلافها من جهة ومن جهة أخرى طبيعة العمل بهذه المديرية يستوجب طريقة محفزة في تقييم أداءهم ألا وهي طريقة تركز على أساس نتائج الانجاز، وهذا كله راجع إلى الرغبة الملحة من طرف الموظفين في تقييم أداءهم.
- وأما الذين فضلوا الطرق التقليدية في تقييم أدائهم فهذا قد يرجع إلى هذه الشريحة من فئة أهم الأقدم في المؤسسة ومن ذوي الخبرة في ميدان العمل، أو أن بعضهم مقبل على التقاعد ولم يعد يهمه الطريقة التي تتبناها الادارة في التقييم.
- وهكذا نستنتج من خلال هذه المعطيات إذا اعتمدت المؤسسة على طريقة تركز على أساس نتائج الانجاز يسهل للمؤسسة في عملية تقييم موظفيها وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف من أجل تحسين أدائهم.

#### الهدف الرئيسي من تقييم أداء والرضا في الوظيفة:

- يمكن القول أن من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم كان الهدف الرئيسي من تقييم أداءهم هو تحسين مستوى أداءهم وأيضا من أجل الترقية. وهذا راجع إلى السياسة المتبعة في المؤسسة في عملية تقييم أداء عمالها، وبالتالي هذا التقييم يساهم للحصول على ترقية داخل المؤسسة وأيضا في تحسين أداء العاملين، وأيضا يرجع تقييم الأداء يتوقفا أساسا على مساهمة الكل والمشاركة للمهام والمسؤوليات التي تعتمد عليها المؤسسة
- وهذا لتنظيم سير العمل وكذا توزيع المهام والوظائف كل حسب تخصصه، مما يؤدي في الأخير إلى استمرارية الرقابة والاشراف وتنمية القدرات وكذا تنمية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يعمل على كشف نقاط الضعف لدى الموظفين والعمل على القضاء عليها.

الاستفادة من تقييم الأداء وتأثيره على أداء العاملين:

➤ أغلبية المبحوثين بالمديريات أن عملية التقييم أثر على أدائهم واستفادوا منه وهذا راجع من خلال منحهم بالشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم و ترفع من دافعيتهم الذاتية باتجاه تحسين أدائهم وتعتبر كفرصة لكشف عن الأخطاء وتمهيدا لتحسين أدائهم.

توفر الظروف المناسبة في الوظيفة وعلاقته بالشعور بالرضا:

➤ أغلبية المبحوثين بالمديريات صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم وأهم مرتاحين فيها وهذا راجع إلى أن الوظيفة التي يشغلونها تتوفر على جميع الظروف الملائمة وتناسب مع مؤهلاتهم لتحقيق أداء أفضل, عكس من صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا في وظائفهم وهذا راجع إلى أن الوظيفة لا تتوفر على جميع الظروف الملائمة والوظيفة التي يشغلونها لا تتناسب مع مؤهلاتهم أو لا تناسب مستواهم وظروف العمل غير مناسبة لشغل تلك الوظيفة.

➤ نستنتج مما سبق إذا توفرت الوظيفة على جميع الظروف الملائمة للموظف وتناسب مع مستواه ومؤهلاته بطبيعة الحال يشعر الموظف بالرضا والارتياح في الوظيفة التي يشغلها والعكس كذلك. خضوع النتائج للتقييم من طرف الادارة واشراك العمال في تحديد الأعمال المطلوب منهم

➤ أغلبية المبحوثين بالمديريات يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها وهذا راجع إلى تقييم الادارة العليا ومراجعتها لنتائج تقييم أدائهم. وربما راجع إلى أن الادارة في مراجعتها للنتائج تتبع مقاييس ومعايير موضوعية في التقييم والمراجعة.

➤ نستنتج إذا خضعت عملية المراجعة والتقييم من طرف الادارة العليا إلى مقاييس ومعايير موضوعية أداء ذلك إلى تحسين أداء الموظفين بشكل أفضل.

خامسا: الاستنتاج العام:

انطلاقا من النتائج الجزئية الخاصة بالفرضيات المدروسة واستنتاجات الفرضيات يمكننا صياغة الاستنتاج

العام كما يلي:

- أن أكثر الباحثين علموا بوجود منصب عن طريق الأصدقاء من أجل التوظيف في المؤسسة وآخرين صرحوا بوجود منصب عن طريق الشبكات التواصل الاجتماعي.
- وعليه من خلال هذه المعطيات نستنتج أن أكثر الباحثين علموا بوجود منصب عن طريق الأصدقاء من أجل التوظيف في المؤسسة وآخرين صرحوا بوجود منصب عن طريق الشبكات التواصل الاجتماعي.
- تم اختيار الموظفين في مناصبهم رغبة منهم ربما لأنها تناسب مؤهلاتهم ومستوياتهم وقدراتهم، وبالمقابل من صرحوا أنهم تم اختيارهم مجبرين في مناصبهم ربما يرجع ذلك إلى المنصب الذي يشغلونه لا يتناسب مع مؤهلاتهم ومستوياتهم وأيضا لم يتلقوا تكوينا عن ذلك المنصب.
- جل الموظفين مرو بفترة تجريبية واحدة تلقوا فيها تكوينا جيدا. من أجل الاختيار في المنصب وتعيينه.
- أن الاطارات هم أغلبية من صرحوا كذلك بأنه تم توظيفهم بشكل مباشر. هكذا نلاحظ أن توظيف الاطارات إما حسب الاختيار أو بشكل مباشر عكس الفئات الأخرى خاصة تم توظيفهم أكثر حسب الشهادة.
- أن الشهادة أكثر ما يتم التوظيف به كمعيار يرجع إلى كون أن المؤسسة الجزائرية وربما القانون والتشريعات العمل والممارسة العامة مازالت تركز على معيار الشهادة في التوظيف، وربما تعتمد الشهادة كذلك أكثر في المناصب الدنيا و الغير المعقدة، أو لا تتطلب تكوينا مستوى أو خبرة، أما بالنسبة لكون ذوي الوظائف الأدنى مثل التنفيذيين أكثر من تم توظيفهم بالشهادة يرجع إلى كون أعمالهم لا تتطلب تنوع في التكوين أو الخبرة، مقارنة بوظائف الاطارات الذين نجد أن أكثر ما يتوظفون به هو الاختبار والتوظيف المباشر، فالنسبة للاختيار يرجع الأمر لكون وظائف الاطارات أكثر تعقيدا وأكثر دقة وتأثيرا في أداء العمل ، وبالنسبة للموظفين توظيفا مباشرا قد يرجع هنا إلى كون أغلبهم ذوي خبرة وتكوين متنوع، وعليه فالاطارات غالبا يتم اختيارهم في الميدان (من المؤسسات ) والتنفيذيين من الجامعة.
- يمكن القول أن نسبة كبيرة من الموظفين مرتاحين في عملهم ويشعرون بارتياح كبير في وظائفهم لأنها تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم وفي المقابل بنسبة قليلة غير مرتاحين في وظائفهم وهم أصلا ليسوا في وظائفهم المناسبة وربما راجع الى انعدام تخصصاتهم المطلوبة؛ ولا تناسب مؤهلاتهم، وقد يرجع أيضا إلى ظروف

العمل الغير المناسب في الوظيفة التي يشغلونها وربما أيضا إلى الأجر الذي يتقاضونه في الوظيفة (قلة الأجر).

- أن أغلبية المبحوثين أجمعوا على أن المستوى والشهادة ضرورية في الفرد المترشح للوظيفة لأنها دليل على قدرة الفرد على الأداء الجيد لمهامه، وعليه أنه يملك معارف ومهارات ومعلومات تساعده على القيام بعمله بشكل جيد وتكسبه من خلال الممارسات اليومية للعمل، وهذا يمكن الموظف من اكتساب سرعة في العمل والتحكم فيه، وتنمية ذكائه وهذا يساعده على تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير مستوى العمل، ومن الموظفين الذين لديهم شهادات وتكوين عالي المستوى، فهذه المعيارين يسمحان بالحصول على الوظيفة في أية مؤسسة، لأن المطلوب حاليا هي الشهادة.
- إن المعايير السالفة الذكر (الأقدمية والخبرة والمستوى والشهادة) هي ذو أهمية كبيرة في تحسين مستوى العمل والدفع من قيمته وهذا لما يتمتع به من أصحابه الشهادات من مهارات ومعارف، وبالممارسة المهنية والمداومة يكتسب الموظف الجديد كفاءة مهنية، وتمنح الفرصة للمتخرجين الجامعيين ومن مراكز التكوين المهني إثبات جدارتهم واستغلال قدراتهم وطاقاتهم في العمل، وتعتبر هذه المعايير كافية في عملية التوظيف من أجل تحقيق نزاهة في التوظيف وتسلم المناصب لمن يستحقها.
- يمكن القول أن اختيار الأفراد حسب الكفاءة والمهارة ومتطلبات الوظيفة يساهم في تحسين أدائهم وأيضا يساعدهم اتقان عملهم بشكل جيد. وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية في اختيار الأفراد لتولي وظيفة معينة وتتطلب هذه الوظيفة إلى الكفاءة والمهارة ومتطلبات شاغلها لكي يؤدي عملهم بشكل جيد وعلى أكمل وجه.
- أن إذا خضعت عملية الاختيار إلى معايير موضوعية حسب الكفاءة والمهارة ساهم ذلك في تحسين أداء العاملين في الوظيفة التي يشغلونها وأيضا يساعدهم في اتقان عملهم بشكل جيد.
- أغلبية المبحوثين تلقوا تكوينا وقد ساعدهم ذلك في تحسين أدائهم وكذلك ساعدهم في التحكم الجيد للعمل والدقة أكبر في العمل واكتساب تقنيات جديدة له، وربما راجع هذا التكوين إلى السياسة المتبعة في المؤسسة في عملية التكوين الأفراد المؤهلين لاختيار أكفأ العناصر في تلك الوظيفة واتباع برامج تكوينية فعالة وجيدة.
- من خلال ما سبق كلما كانت هناك عملية التكوين في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء العمال بشكل جيد.

- أكثر من صرح بأن عدد مرات الاستفادة من التكوين كافية هم أولئك الذين يعتبرون أنهم حصلوا على معارف ومهارات بما يكفي، عكس الذين لم يستفيدوا من عدد مرات التكوين ويعتبرون التكوين الذي تلقوه غير كافي. وهذا يرجع إلى أن التكوين فعلا لا يتناسب مع خصوصية الوظيفة المشغولة ، نظرا لتجاوز الحقائق كبر حجم ومشاريع هذا التكوين مثل التكنولوجيا، أو لأن التكوين يمس بعض جوانب ويفعل جوانب أخرى، أو راجع لمدة التكوين غير كافية، ولا توجد استمرارية ومتابعة، كما أن أغلبية التي صرحت بذلك أي أولئك الذين يعتبرون أن المعارف والمهارات كافية في تحسين أدائهم بشكل جيد وهذا راجع إلى أنهم أخذوا تكويننا أفضل وأن مؤهلاتهم تناسب الوظائف التي يشغلونها، واختيارهم للمنصب تم بشكل مناسب وموضوعي عقلائي.
- أن هناك علاقة بين اعتبار المعارف والمهارات المتحصل عليها كافية واعتبار التكوين كافي أو غير كافي، وعليه كلما زادت عدد مرات الاستفادة من التكوين زاد المعارف والمهارات المتحصل عليها أثناء التكوين زاد الاتجاه إلى القول كفاية التكوين والعكس كلما نقصت عدد مرات الاستفادة من التكوين كلما دل ذلك على نقص في المعارف والمهارات، وهذا ما يرجع لأسباب تتعلق بالتكوين بحد ذاته من حيث مناسب أو غير مناسب في برامج ومتابعته واستمرارته أو لأسباب تتعلق شغل الموظف لوظيفة غير مناسبة. وعليه أن عملية اكساب الموظف للمعارف والمهارات تعد من الأهداف التي تضعها المؤسسة عند تصميم أو اعداد أي برنامج تكويني، وتعتبر المعرفة والمهارة المكتسب من مخرجات العملية التكوينية ومحصلة كفاءة كل من التخطيط للتكوين ومدخلاته وعملية التكوين.
- أغلبية المبحوثين من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم ومرتاحين فيها وأنهم تلقوا تكوينا يتناسب مع وظيفتهم وهذا راجع إلى الأهمية أو الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في التكييف مع المنصب أو الوظيفة وربما تلعب الثورة التكنولوجية التي صاحبها تسارع في المعلومات والمعرفة، حيث صاحبها أساليب وأنظمة جديدة في المجال الإداري تتطلب نوعية جيدة من الموظفين من أجل التكييف مع المنصب أو الوظيفة مع هذه الأساليب، وبالتالي شعور الموظفين بالارتياح بالمنصب والشعور بالرضا في منصبهم.
- كلما كان الموظف يشعر بارتياح في الوظيفة وهو راضي فيها كلما كانت عملية التكوين تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها والعكس ذلك كلما كان الموظف لا يشعر بالرضا وارتياح في الوظيفة كلما كان التكوين لا يتناسب مع وظيفته التي يشغلها.

- إذا اكتسب الموظف المعارف والمهارات اللازمة في التكوين يستطيع تعويض أي عامل في المصلحة التي يعمل فيها. والعكس كذلك إذا لم يكتسب المعارف والمهارات من التكوين لا يستطيع تعويض أي عامل بالمصلحة.
  - إن التكوين الذي تلقاه الموظف لاحظ أن أدائهم قد تحسن وساهمة في تطوير قدراتهم المعرفية والتقنية.
  - المؤسسة تعتمد على طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الانجاز وهذا راجع إلى نزاهة المعايير المستخدمة في عملية التوظيف لكي لا تكون فيها محاببات في عملية التقييم.
  - أغلبية الباحثين بالمديريات أن عملية التقييم أثر على أدائهم واستفادوا منه وهذا راجع من خلال منحهم بالشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم و ترفع من دافعيتهم الذاتية باتجاه تحسين أدائهم وتعتبر كفرصة لكشف عن الأخطاء وتمهيدا لتحسين أدائهم.
  - أغلبية الباحثين بالمديريات صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في وظائفهم وأهم مرتاحين فيها وهذا راجع إلى أن الوظيفة التي يشغلونها تتوفر على جميع الظروف الملائمة وتناسب مع مؤهلاتهم لتحقيق أداء أفضل, عكس من صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا في وظائفهم وهذا راجع إلى أن الوظيفة لا تتوفر على جميع الظروف الملائمة والوظيفة التي يشغلونها لا تناسب مع مؤهلاتهم أو لا تناسب مستواهم وظروف العمل غير مناسبة لشغل تلك الوظيفة.
  - مما سبق إذا توفرت الوظيفة على جميع الظروف الملائمة للموظف وتناسب مع مستواه ومؤهلاته بطبيعة الحال يشعر الموظف بالرضا والارتياح في الوظيفة التي يشغلها والعكس كذلك.
  - أغلبية الباحثين بالمديريات يتم اشراكهم في تحديد الأعمال المطلوب منهم انجازها وهذا راجع إلى تقييم الادارة العليا ومراجعتها لنتائج تقييم أدائهم.
- وعليه يمكن القول من خلال ما سبق ذكره من النتائج أن الفرضيات تحققت من خلال اعتماد المؤسسة للمعايير والمقاييس الموضوعية المعمول بها في سياستها لتوظيف الأفراد أدى ذلك إلى تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم وتحسين قدراتهم واكتسابهم لمعارف ومهارات لديهم، وهذا ما يوافق فريدريك تايلور عن مبادئ الادارة العلمية: "اتباع الطريقة العلمية أثناء العمل بدلا من الطريقة العشوائية، وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الانتاج ورفع من أجور العاملين.
- وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار والتعيين ل يتم توظيف عمال أعلى إنتاجية والتزاما بالعمل، وكذلك تكوين وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الانتاج وتقليل التكاليف.

التركيز على تقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمؤسسة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط، بإقحام المستويات الإدارية الأخرى في تحمل مسؤوليتها، وذلك لرفع الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة".

وعليه إذا خضعت عملية الاختيار والتعيين لمعايير ومقاييس موضوعية أدى ذلك إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

وأيضاً كلما كان هناك تكوين بالمؤسسة أدى ذلك إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

وأيضاً كلما كانت هناك عملية تقييم تخضع لمقاييس موضوعية أدى ذلك إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

إن استناد عملية الاختيار والتعيين إلى معايير موضوعية وعقلانية، وكذا وجود اهتمام بالمؤسسة لعملية التكوين بعد التوظيف، إضافة إلى تقييم الأداء الذي يتم بعد ذلك، أسهمت جميعاً في رسم سياسة توظيف قائمة على معايير موضوعية وعقلانية وهو ما أدى إلى تحسن أداء العاملين بالمؤسسة.

خاتمة

## خاتمة:

بمأن سياسة التوظيف عملية تقتضي تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد سواء من حيث العدد أو النوعية المطلوبة واللازمة لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف النهائية المقررة، بعد هذه العملية يجب على المؤسسة مراعاة حركة اليد العاملة أي دراسة نسبة الحراك لمعرفة عدد المغادرين ( التقاعد، الاستقالة، الخدمة الوطنية) في زمن معين وبهذا يمكن تقرير اليد العاملة اللازمة لتعويض نتائج هذا الحراك. فهي بالنسبة لنظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور تقتضي وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار والتعيين ليتم توظيف عمال أعلى إنتاجية والتزاما بالعمل، وكذلك تكوين وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الانتاج وتقليل التكاليف. والتركيز على تقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمؤسسة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط، بإقحام المستويات الإدارية الأخرى في تحمل مسؤوليتها، وذلك لرفع الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول وبايجاز، أن سياسة التوظيف وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية في المؤسسة محل الدراسة، اعتمدت على معايير عقلانية وموضوعية في التوظيف، و ذلك على أساس الاختيار والتعيين وعملية التكوين وتقييم الأداء، التي تعتبر أهم المعايير التي تتبعها المؤسسة في اختيار عمالها والعمل على تكوينهم وتقييمهم، وذلك من أجل فعالية وكفاءة المؤسسة، وعليها نستخلص ما يلي من عملية سياسة التوظيف:

ان التوظيف مهمة من مهام وظيفة الافراد وهي العملية الادارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة الراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر ليكونوا أعضاء بها واعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف.

ان التقييم الجيد لسياسة التوظيف يرتبط بالتخطيط والاعداد الجيد لها، ذلك لان تخطيط الفرص وتحديد الأهداف تبين الاحتياجات وبالتالي يتم وضع المعايير التي تقاس على أساسها النتائج المحققة.

هناك علاقة تأثر وارتباط بين اختيار وتوجيه الأفراد من جهة وبين الاداء متمثلا في القدرة المعرفة والمهارة والرغبة والاتجاهات والمواقف من جهة أخرى لأن الاختيار الجيد وفق المبادئ والطرق العلمية يعتبر الاداة التي توفر وتضمن الأداء الجيد.

ان تحسين مهارات الأفراد ورفع معنوياتهم وتحفيزهم على أداء العمل بكفاءة ونتاجية عالية يتطلب من المؤسسة القيام بتوجيههم، وتكوينهم وتأهيلهم على القيام بأعباء هذه الوظيفة أو حتى ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى مما يوفر امكانية تأقلم المؤسسة مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

### توصيات:

أن تنظر إلى الأفراد على أنهم استثمار طويل المدى وتعمل على استقطاب أحسنهم وأكفأهم و محاولة زيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم وأن الهدف من كل هذا زيادة الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة.

أن تعرف أن سياسة التوظيف لا تنتهي بانتهاء خطة التوظيف والحصول على الأفرج لتلبية حاجات ظرفية وإنما سياسة مستمرة ومتجددة وبصفة دورية تبعا للاحتياجات المتجددة وتتطور بتطور محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.

ضرورة ملاءمة تخصصات العاملين ووظائفهم كما يجب أن يكونوا على اقتناع تام بهذه الوظائف في تحقيق أهدافهم الخاصة، كما يجب الاهتمام بأخذ رأيهم عند الترشيح لها.

ضرورة احلال التوظيف حسب الكفاءة والخبرة الفنية والعلمية المطلوبة للوظائف الشاغرة محل المعايير المحطمة للفرد كالمحسوبية والاقصاء وغيرها، والتي حطمت بنى المؤسسات العمومية وأصبحت معايير اختيار واهتمام الأفرج محل الكفاءة والعلم والبحث والتطوير.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب:

1. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
2. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، (ب، ط)، الاسكندرية، مصر، 2003.
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
4. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار العربية للنهضة، لبنان، 2002.
6. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005.
8. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007.
9. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008.
10. الصبر في محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
11. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013.
12. طلعة ابراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
13. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008.

14. عبد الرحمن التوفيقى، منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء، ط 3، مصر، 2004.
15. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجى لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
16. عصمت سليم القرالة، الحكمانية فى الأداء الوظيفى، دار جليس الزمان، دار الرمال، ط1، عمان، الاردن، 2009.
17. فايز خاطر، استراتيجىة التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
18. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2012.
19. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
20. محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
21. محمد سيد حمزاوي، الادارة الحديثة للموارد البشرية فى المنظمات العامة، دار المريح للنشر ، الرياض، 2013.
22. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، 2004.
23. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الادارى المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2014.
24. منحى نظمي، وعبد البارى ابراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010.
25. منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربى للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011.
26. المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازى ليبيا، 2003.
27. ناصر قاسيمى، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب)، ط)، 2011.

28. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ب)، ط)، الجزائر، 2010.

29. مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (ب، د، ن)، (ب، ب)، 2000.

## 2. الرسائل والمذكرات:

1. أبو زيد شاكي، التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، منشورة في موقع، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2016/2015.

2. حمداش شهيرة، سياسة التوظيف في الإدارة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2001/2000.

3. حملول خضرة وقمري فاطمة الزهراء، دور أخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي-الأغواط-، 2016/2015.

4. صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري: دراسة ميدانية بلدية البلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية منشورة في موقع، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009.

5. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

6. عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1997.

7. علي بقشيش، أهمية سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة حالة مديرية الصيانة " لسوناتراك " بالأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع: التنظيم الإداري والسياسي منشورة في موقع، جامعة الجزائر، 2002.

8. محمد منادلي، إدارة الموارد البشرية ونماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2012/2011.
9. ناقة عبد القادر، استراتيجيات التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2011/2010.

# ملاحق

➤ الاستثمار

➤ الهيكل التنظيمي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:



"سياسة التوظيف وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية"

"دراسة ميدانية لمجموعة مديريات بولاية غرداية".

السلام عليكم أختي الفاضلة أخي الفاضل:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص علم الاجتماع تنظيم

وعمل يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يهدف إلى معالجة موضوع: "سياسة

التوظيف وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية".

نرجو منكم قراءة الأسئلة بشكل جيد ودقيق والإجابة عليها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة

المناسبة.

إن اجابتم عن أسئلة هذه الاستمارة بشكل موضوعي وصادق هو بمثابة اسهام جدي منكم في

خدمة البحث العلمي بجامعتنا.

إشراف الأستاذ: عكوشي عبد القادر

إعداد الطالب: باب الجريد مهدي

## I: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر  أنثى

2. السن: .....

3. المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  آخر

4. الخبرة العامة في العمل: .....

5. الأقدمية في المنصب: .....

6. طبيعة منصب عملك دائم  مؤقت

7. ما هو تخصصك السابق:

تنفيذي  عون تحكم  اطار

8. ما هو تخصصك الحالي: تنفيذي  عون تحكم  اطار

## II: الفرضية الأولى: الاختيار والتعيين:

9. كيف كانت طريقة توظيفك؟

على أساس شهادة  عن طريق الامتحان  توظيف مباشر

10. كيف علمت بوجود منصب عمل بهذه المؤسسة؟

الجرائد اليومية  أصدقاء  أقارب  أخرى أذكرها .....

11. هل كان اختيار منصب عملك هذا نتيجة:

رغبة منك  مجبر على ذلك  أخرى أذكرها .....

12. هل تعتقد أن الوظيفة تناسب مؤهلاتك؟ نعم  لا  أخرى أذكرها .....

13. كم كانت مدة الفترة التجريبية التي مررت بها؟ فترة واحدة  أكثر من فترة

14. خلال الفترة التجريبية هل تلقيت صعوبات في العمل:

باستمرار  أحيانا  نادرا  ابدا

15. هل كان رئيسك المباشر يتابعك:  باستمرار  أحيانا  نادرا  ابدا

16. هل كان يستفسر رئيسك المباشر عن الصعوبات التي تعترضك؟ نعم  لا

17. هل كانت لك معارف بالمؤسسة التي تعمل بها قبل التوظيف؟ نعم  لا

إذا كانت نعم هل هم: أصدقاء  أقارب  أخرى أذكرها .....

18. لو تباح لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تترك عملك بهذه المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟.....

19. برأيك المعايير المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة؟ الأقدمية  الخبرة  المستوى

الشهادة  أخرى أذكرها .....

20. هل تعتقد أن اختيار الافراد حسب الكفاءة والمهارة ومتطلبات الوظيفة يساهم في تحسين أدائك؟

نعم  لا

### III: الفرضية الثانية: التكوين

21. هل تلقيت تكويننا بعد أن تم توظيفك؟ نعم  لا

إذا كان نعم: ما نوع هذا التكوين؟

تكوين متواصل  تحسين مستوى  تكوين متخصص  إذا كان آخر أذكره .....

22. برأيك هل عدد المرات التي استفدت فيها من التكوين كانت:

كافية  نوعا ما  غير كافية

23. هل وجدت مشكلا عند تلقيك التكوين؟ نعم  لا

إذا كان نعم ما طبيعته:

نقص في التأطير  كثافة البرامج  صعوبة اللغات الأجنبية

أخرى.....

24. هل التكوين الذي تابعتة يتناسب مع وظيفتك الحالية؟

نعم  لا

25. هل تجد أنه بتكوينك الجديد بإمكانك تعويض أي عامل في المصلحة بكل دقة وكفاءة؟

نعم  لا

26. هل ساهم التكوين الذي تابعتة في تطوير قدراتك المعرفية والعلمية؟

نعم  لا

### الفرضية الثالثة: تقييم أداء العاملين

27. كيف تنظر لنظام تقييم أداء العاملين في مؤسستك؟

فعال

نوعا ما

دون فعالية

28. هل تعلم بوجود طرق لتقييم أداء العاملين بمؤسستك؟ نعم  لا

29. برأيك ما هي الطريقة الفضلى التي يجب استخدامها في تقييم أداء العاملين بمؤسستك؟

طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الانجاز

طريقة تركز في التقييم على أساس السلوك في العمل

طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة

طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر

طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى مشابهة لها ونمطية

طريقة أخرى أذكرها: .....

30. ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أدائك برأيك؟

حساب العلاوات و المكافأة

تحسين مستوى أداء العاملين

اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية

أهداف أخرى أذكرها .....

31. هل تعتقد أن طرق التقييم المتبعة في المؤسسة لا تتميز بالكفاءة اللازمة؟

لا

نعم

➤ في حالة الاجابة بنعم: ما هي أسباب اعتقادك بعدم كفاءة طرق التقييم المتبعة؟

لا تناسب مع طبيعة عمل المؤسسة

اتسامها بالعمومية وعدم الوضوح

لا تعكس سوى بعض جوانب الأداء

صعوبة فهمها وتقديرها

أسباب أخرى أذكرها .....

لا

نعم

32. هل تجد أن تقييم الأداء مفيد للعمال والادارة معا؟

➤ في حالة الاجابة بنعم، ما هي جوانب الاستفادة للعاملين؟

تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم

تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لديهم

ترفع من دافعيتهم الذاتية باتجاه تحسين أدائهم

تعتبر كفرصة لكشف الأخطاء وتمهيدا لتحسين أداء العاملين

جوانب أخرى أذكرها .....

33. هل تجد بأن عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة صعبة في قياس كفاءة أدائهم لأعمالهم؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم: حسب رأيك أين تكمن الصعوبة التي تحول دون تحقيق تقييم أفضل لأداء العاملين؟

هل ترجع إلى مشاكل وأخطاء العاملين أنفسهم الخاضعين لعملية التقييم؟

هل ترجع إلى مشاكل وأخطاء المشرفين على عملية التقييم؟

هل ترجع إلى قصور القوانين واللوائح التنظيمية المنظمة لعملية التقييم؟

أسباب أخرى أذكرها: .....

34. هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في مؤسستك؟

نعم  لا

➤ في حالة الاجابة بنعم: ما هي اقتراحاتك لذلك؟

.....

35. هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

نعم  لا

36. هل أنت مقتنع بإعطاء رئيسك المباشر الحرية المطلقة لتقييم أدائك؟

نعم  لا

➤ في حالة الاجابة بـ: لا هل عدم اقتناعك هذا مبني على؟

احتمال تحيز رئيسك المباشر

عدم اتصاله المباشر بالعاملين

عدم كفاءته

أسباب أخرى أذكرها.....

37. هل تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهام وظيفتك؟

باستمرار  أحيانا  اطلاقا

38. هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الادارة العليا؟

نعم  لا

39. هل يحقق لك نظام التقييم درجة؟

عالية من الرضا

متوسط

لا يحقق الرضا

40. هل تشعر حالياً بالرضا عن الوظيفة وانك مرتاح في هذه الوظيفة؟ نعم  لا

إذا كانت الاجابة بـ: لا لأنها لا تناسب مستواك  أجرها قليل  ظروف العمل غير مناسب   
أخرى أذكرها ....

41. من خلال التكوين الذي تلقيته لاحظت أن أدائك قد تحسن؟

نعم  لا

إذا كان نعم هل ساعدك في:

التحكم الجيد في العمل

الدقة أكبر في العمل

اكتساب تقنيات جديدة للعمل

أخرى أذكرها .....

42. هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها في التكوين تعتقد أنها كافية لأداء عملك بنجاح؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بـ: لا فالأسباب ترجع إلى: نقص التكوين  نقص التدريب

أخرى أذكرها .....

43. هل يتم إشراككم في تحديد الأعمال المطلوب منكم إنجازها؟ نعم  لا

44. برأيك هل المشاركة في تحديد الأعمال المطلوب القيام بها يؤدي إلى أداء أفضل؟ نعم  لا

45. هل اختيارك في وظيفتك ساعدك في اتقانك لعملك بشكل جيد؟ نعم  لا

مديرية التنظيم والشؤون العامة

هيكل تنظيمي يمثل مديرية التنظيم والشؤون العامة

مصاحبة الشؤون القانونية والمنازعات

مصاحبة تنقل الأشخاص

مصاحبة التنظيم العام

مكتب نوع الملكيات العامة

مكتب تنقل المواطنين

مكتب المؤسسات المصنفة والنشاطات التنظيمية

مكتب العقود الادارية ومداولات البلدية

مكتب تنقل الأجانب

مكتب الجمعيات والانتخابات

مكتب الشؤون القانونية

مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية

مكتب تنقل حركة المرور

