

الاطار المنهجي :

المقدمة :

تسهم ادارة الموارد البشرية الكفؤة التي تمتلكها المنظمة في تحسين كفاءة مخرجاتها، حيث ان نجاح المنظمة يرتبط بشكل وثيق بنجاح ادارة الموارد البشرية من خلال ممارستها، كالاختيار و التعيين، واستقطابها وتعيينها ، وتدريبها وتطويرها، وتقويم أدائها و الاحتفاظ بها، ووضع برنامج عادل وكفاء للحوافز و المكافآت.

واصبحت المنظمة ترى ان الوسيلة المباشرة لتحقيق اهدافها لا يكون إلا من خلال تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة، وتعزيز مقدرتها التنافسية، واصبح ينظر الى ادارة الموارد البشرية كمدخل فعال لتعزيز جودة المورد البشري، وتحسين ادائه، من أجل تحسين فاعلية المنظمة. ان الموارد البشرية تمثل مصدر للميزة التنافسية عندما تكون مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم نادرة على قدم المساواه مع المنافسين، فالمنظمات تستثمر بشكل كبير في اختيار وتعيين وتدريب افضل والمع العاملين من اجل كسب ميزة على منافسيهم.

وتبرز اهمية ادارة الموارد البشرية من واقع ان العنصر البشري هو محور عملية الانتاج وادارتها وتطورها ، خاصة في المنظمات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب اعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف

داخل المنظمة سواء باعتبارها ادارة استراتيجية ، او كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

مشكلة البحث :

تتجسد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الاتي: ما هو دور الاختيار والتعيين

كأحد ممارسات الموارد البشرية في تحسين الاداء للعاملين؟

ويتفرع عن هذا السؤال من مجموعه من الاسئلة وهي :

١. ما هو دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين؟
٢. ما هو دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين فاعلية العاملين؟
٣. ما هو اسلوب الاختيار و التعيين الانسب من اجل تحسين الاداء لدى العاملين؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في تحديد أهمية الاختيار و التعيين كاحد ممارسات الموارد البشرية و الدور

الفعال الذي تلعبه تلك الممارسات في تحسين اداء العاملين.

اهداف البحث :

١. بيان دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين
٢. بيان دور اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين فاعلية العاملين
٣. بيان دور اسلوب الاختيار والتعيين الانسب في تحسين اداء العاملين

فرضيات البحث:

توجد علاقة معنوية بين الاختيار و التعيين كاحد ممارسات الموارد البشرية و اداء العاملين. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة بين عملية الاختيار و التعيين وكفاءة أداء العاملين
٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الاختيار و التعيين و فاعلية أداء العاملين
٣. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين لتحسين الانتاجيه
٤. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين وتقييم الاداء

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي

طرق جمع البيانات :

الكتب والمراجع الرسائل العلمية والانترنت.

هيكل البحث : يتكون البحث من ثلاثة فصول:

الفصل الاول : الاطار النظري للاختيار و التعيين للموارد البشرية

المبحث الاول: تعاريف ومفهوم الاختيار والتعيين

المبحث الثاني: اهداف واهمية الاختيار و التعيين

المبحث الثالث : معوقات وتحديات الاختيار والتعيين

الفصل الثاني : اداء العاملين

المبحث الاول: تعاريف ومفهوم الاداء

المبحث الثاني: اهداف واهمية اداء العاملين

المبحث الثالث : تحديات ومعوقات اداء العاملين

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

قائمة المصادر والمراجع والملاحق

المبحث الاول

مفهوم الاختيار والتعيين

تعد عملية الاختيار وتعيين العاملين امتداد طبيعي لأنشطة تصميم وتحليل العمل وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب حيث نبدأ حين تنتهي هذه الأنشطة من أداء مهامها في الفصول السابقة وعن طريق تصميم وتحليل العمل تحديد معرفة مواصفات المرشحين للاختيار والتعيين وكيف عن تخطيط القوى العاملة يمكننا معرفة عدد ونوعية الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل وكيف عن طريق توفير الأعداد المناسبة للقوى العاملة لتجري عملية الاختيار والمفاضلة بينها لانتقاء أفضلها للتعيين .

اذن بوجه عام يمكن القول ان النشاط الاختيار والتعيين ركن اساسي في عملية او نشاط متكامل يدعى تكوين وتسمية القوى العاملة الذي يسعى الي توحيد العمالة المنظمة للوفاء بالتزاماتها وتحقيق اهدافها في ضوء ما تقدم يمكن تعريف نشاط الاختيار والتعيين كنشاط من أنشطة ادارة القوى العاملة الفعالة بما يلي :

هو العمل الذي يتم بموجبة انتقاء افضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لتشغيل وظائف خالية فيها وذلك على اساس موضوعي وعادل وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم ، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة من اجل تحقيق اهداف المنظمة واهدافه من خلال ارتفاع انتاجية الافراد بوجه عام .

يتضح مما تقدم ومن التعريف الانف الذكر بشكل خاص ان نشاط الاختيار والتعيين يسعى الي تحقيق الهدف التالي :مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تمثل شريانها الحيوي فعن طريق الاختيار والتعيين السليمين تتمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية والمواصفات المطلوبه والمكان والزمن المناسب بما يساعدها على تحقيق اهدافها بنجاح وعملية الاختيار والتعيين في سبيل تحقيق هدفها هذا تسعى الي تحقيق التكامل والتوافق ما بين متطلبات و واجبات الاعمال او الوظائف من جهة وبين مؤهلات و مواصفات الفرد المتقدم للتعيين فيها من جهة ثانية انطلاق من قاعدة اساسية هي وضع الفرد المناسب في العمل الذي يناسبة

تعريف الاختيار :

هو العملية التي يتم اقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الامر .

هو المرحلة الثانية من عملية التوظيف وتشكل هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية وتحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة لتحقيق الاختيار الفعال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

هو عملية المقارنه بين مواصفات العمل ومتطلبات وبين مواصفات الافراد وخصائصهم المنية السلوكية .

هي تلك العمليه التي يتم من خلالها غربلة وتصفيه مجموعه الافراد الذين تم استقطابهم ذلك من خلال مجموعه مراحل او خطوات يتم فيها المفاضله بين خصائص ومواصفات الافراد وذلك بهدف تحديد اولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق علي شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمه تمهيدا لتعيينهم في تلك الوظائف اي اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب .

تعريف التعيين:

هو عملية اصدار القرار بتعيين المرشح او المرشحه في وظيفة معينه بقسم او اداره محدده اعتبارا من تاريخ محدد ويترتب هذا القرار حقوق للموظف او الموظفه في الاجر والمزايا الاضافيه وايضا واجبات ومسئوليات وظيفيه وتجي عملية التعيين لتواكب مع اخر مرحله للاختيار وهي اخطار المتقدم لسبب او لآخر كما سلفت الاشاره فتظل الوظيفة شاغره الا اذ طلب احد المتقدمين الاحتياطين التقدم لشغلها .

المبحث الثاني

اهمية الاختيار والتعيين

تحظى عملية الاختيار باهمية كبيره في المنظمات ويظهر واهميتها في المنظمه بما ياتي:

. ان وضع الرجل الملائم في الوظيفه الملائمه تعتبر من اهم الخطوات في الاتجاه الصحيح فالشخص الذي يشعر انه عين بوظيفه لا تتلاءم مع مؤهلاته وامكانياته سوف يكون دائما في حالة من التوتر وعدم الاستقرار .

. تشبع عليمه الاختيار والتعيين الفعالة الحد الأدنى من الرغبات الإنسانيه للموظفين حيث توفر لهم أجور

عادله , تتلاءم مع مؤهلاتهم وإمكانياتهم وخبراتهم , كما أنه يقوم بتوفير الاستقرار الوظيفي .

يعمل على زيادة الانتاجية للموظفين , لان اختيار الفرد الملائم وتعبية في وظيفة تتلاءم مع خبراته ومؤهلاته وإمكاناته , يضمن إنتاجية عالية كما يجعل أمر تدريبه بسيط .

. ان الاداء اي منظمه يقوم بشكل رئيسي علي اداء الموظفين فيها وكلما كان العاملون لديهم الخبرة والمهارات اللازمه انعكس هذا بشكل افضل علي اداء المنظمه والنعكس صحيح .

.ان عدم موضوعيه الاختيار تجعل الموظف الذي يملا وظيفه وغيره له احقيه اكثر منه ف ملئها يكون انتماءه للفرد الذي حابه في تلك الوظيفه لا للمنظمه التي يعمل فيها(١).

. بشكل عام تظهر أهمية عملية الاختيار والتعيين من أهمية العنصر البشري ومن اعتباره انه عنصر نجاح اي منظمه امنها وتطورها , حيث يتم تحقيق الفائدة من الموارد البشرية المتوفرة مما يسبب في خفض تكلفة العمل زيادة معدلات الربحه في المنظمة التي تلائم راغبين العمل من حيث المهارات والقدرات مما يؤدي الي اختيار الفرد للوظيفة التي تلائمه . ان خلق اتجاهات مؤيدة للراغبين بالعمل تجاه المنظمة خصوصاً في حالة وجود قلة في بعض التخصصات اللازمه , مما يبسط مهمة المنظمة في توفير الاحتياجات من الموظفين , وتقلل السرعة في معدل دوران العمل , وتوزيع العمالة بين المنظمات على أسس عملية صحيحة وغير عشوائيه , وبالتالي رفع الروح المعنوية للموظفين ووضع الفرد الملائم في المكان الملائم وتحقيق الاستقرار في العمل , وبالتالي فإنها تساهم في توفير ظروف العمل الملائمة مما يسبب في اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور .

ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، الطبعة الاولى، ٢٠١٥، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ص ١٦٥ - ١٦٦.

كما تظهر أن أهمية الاختيار تظهر بعض المؤشرات غير الإيجابية مثل انخفاض مستوى الأداء في المنظمة , فعندما يتم اختيار شخص لا تتلاءم مواصفاته وخصائصه ومهاراته وإمكاناته مع الشروط واحتياجات الوظيفة , فالشيء الأكيد هنا أن الأداء لن يكون كافي , وكذلك فإن زيادة معدلات دوران العمل في المنظمة .

فعند اختيار الفرد الذي لا تنطبق مواصفاته وخصائصه ومهاراته مع شروط ومتطلبات العمل لن يكون هنالك توافق بين الفرد والعمل مما يدفع به ويجبره إلى ترك العمل والبحث عن أعمال أخرى تكون مناسبة له , أو قيام المنظمة بسبب انخفاض أداء هذا الموظف بالابتعاد عنه والبحث عن آخر فرد يتلاءم مع الوظيفة ويكون هذا سبب في ارتفاع تكاليف الاستقطاب وتكاليف الاختيار والتعيين وهذا بالتالي سوف يحمل المنظمة تكاليف إضافية هي بغني عنها (١).

اهداف الاختيار والتعيين :

تتوجه معظم اهداف الاختيار وتعيين الموارد البشريه الكفيله الي تحقيق الحاجات الرئيسيه التاليه
حاجات المنظمه عن طريق اختيار وتعيين الافراد الاكفاء للاهداف الانتاجيه فالمنظمه تختار وتوظف النخبه والنوعيه من الافراد وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك وانما تهدف بالدرجه الاولى الي رفع كفاءتها فاعليتها الانتاجيه

حاجات الافراد فالافراد يردون الانضمام الي المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاته وكفاءاتهم وطموحاتهم لذا لابد علي المنظمه ان تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد الذي تم اختياره وتعيينه

الالتزام بالقوانين والتشريعات من الطبيعي ان تنفيذ اهداف الاختيار والتعيين بمبداي المساواه والعداله بحيث يعطي الافراد الفرص المتكافئه للحصول علي الوظائف بعيدا عن شتي انواع التفریق والتمييز بحيث يحصل الافراد علي شتي انواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقه

عملية اختيار الموارد البشريه ينظر الي وظيفه الاختيار بانها عمليه تتالف من عدة خطوات متتاليه ومترابطه تبدأ بقبول طلبات التوظيف وتنتهي من وقع عليهم الاختيار كيف نعرف هذه العمليه اذا وماهي ابرز خطواتها ١

خطوات متتاليه ومترابطه تبدأ بقبول طلبات التوظيف وتنتهي من وقع عليهم الاختيار كيف نعرف هذه العمليه اذا وماهي ابرز خطواتها

من الملاحظ باننا رصدنا ثلاث مراحل لعملية الاختيار وتتسجم مع طبيعة الخطوات المتبعه اطلقنا علي المرحله الاولى مرحله غربلة ورفض بعض المشاركين والتي تضم خطوات قبول طلبات التوظيف واجراء المقابلات المبدئيه واخضاع المتقدمين للاختيارات .

يقوم بتنفيذ وانجاز هذه المرحله الاولى عاده قسم توظيف علي ان يقابل احد او بعض المدراء

الأفراد الذين اجتازوا خطوات هذه المرحلة الأولى بعدئذ تأتي المرحلة الثانية والتي سمينها مرحلة الاختيار المشروط والتي يحصل فيها من اجتاز بنجاح من الأفراد كافة خطوات المرحلة الأولى علي عروض توظيف مشروطه باتمام الفحوصات الطبيه واخيرا تقوم المنظمه بتوظيف من اجتاز بنجاح من الأفراد في المرحلة الثالثه والاخيره من عملية الاختيار

يقول المدير التنفيذي لاحدي الشركات الامريكيه :

اعتقد ان اللعبة الوحيدة الان هي لعبة الافراد فان تمكنت من الحصول علي الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكله بعد ولكن اذا فشلت في ذلك اي وضعت رجلا غير مناسب في وظيفه ما فلن يكون باستطاعه اي اداره علي وجه الارض ان تنفيذ الموقف

يعتبر الاختيار عملية ذات اهمية كبيره لمعظم المنظمات لما يؤديه من

الاستفاده من الموارد البشريه المتاحة مما يؤدي الي خفض تكلفه العمل وتعظيم ربحية المنظمه فضلا عن بقائها واستمرارها ١

اظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي الي اختيار الفرد للوظيفه التي تناسبه

خلق اتجاهات مؤيده لراغبي العمل تجاه المنظمه خصوصا في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبه مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين و تقليل سرعة معدل دوران العمل

رفع الروح المعنوية للعاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الإستقرار في العمل

توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي الي إكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث

الإستقرار العمالة وعدالة الإجور . ١

المبحث الثالث

معوقات وتحديات الاختيار والتعيين

مشاكل الاختيار والتعيين :

هناك بعض المشكلات نتيجة لاختفاء عمليات الاختيار والتعيين بشكل خاطئ سواء كان لعدم تحديد وتخطيط الاحتياجات الوظيفية بشكل سليم او عدم تحديد بطاقة وصف وظيفي مناسبة لمهام كل وظيفة بداية من جمع البيانات والمعلومات الكافية عن كل وظيفة والمهام والادوار المنوطة بها من خلال تحديد الوصف الوظيفي الدقيق لكل وظيفة داخل الشركة .

ومن اهم المشكلات التي تعطل سير العمل نتيجة الاختيارات الغير سليمة :

ضعف الانتاجية :

وجود عمال او موظفين او مدربين غير اكفاء حتما سؤدي الى تقليل الانتاجية خصوصا مع وجود الالات والمعدات الحديثة او انظمة العمل الالكتروني والتي تتطلب خبرات ومهارات معينة يفنقر اليهل العمال الحاليين .

ارتفاع نسبة دوران العمل :

من الطبيعي جدا عدم استمرار كثير من العمال والموظفين في العمل نظرا لعدم تاقلهم مع طيبة العمل ونقص خبراتهم ومهاراتهم مما يترتب عليها ترك العمل .

ارتفاع نسبة حوادث العمل :

نقص التدريب او الخبرات في التعامل مع انظمة العمل والالات الحديثة قد يزيد من حالات حوادث العمل لعدم الدراية الكافية بمعايير السلامة والتشغيل السليمة(١).

كثرة الشكاوي وتذمر الموظفين :

في بيئة العمل يكون العمال والموظفين غير مؤهلين للعمل بها ستحدث العديد من الشكاوي سواء لعدم المقدرة على انجاز المهام المطلوبة او علاقات العمال والموظفين مع المدراء .

انخفاض مستوى الارباح :

انخفاض ارباح الشركة نتيجة حتمية لكل هذه المشكلات السابقة والسبب في الاساس هو عدم الاختيار والتعيين الجيد .

تواجه عملية التعيين عدة مشكلات تتمثل في المشكلات التالية :.

. زيادة عدد الافراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب وهذا يؤدي الى صعوبة في عملية التعيين مما قد يؤدي الى تعيين فرد مع وجود ممن هو اكثر ملائمة .

. ان تكون سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين بيد ادارة الموارد البشرية فقط دون مشاركة مديري الادارات المعنية او العكس ، وهذا قد يؤدي الى تعيين فرد ما في المنظمة مع امكانية تعيين من هو اكثر كفاءة منه .

. تظهر مشكلة اخرى في التعيين لا سيما في سوريا وهي في مرحلة التوثيق وتتمثل في توقيع الفرد المعين على وثيقة تتضمن طلب استقالة وهي كتهديد من قبل بعض المنظمات يؤدي الى شعور بعدم الامان الوظيفي وهذا ما يؤثر على الروح المعنوية الافراد وبالتالي على الولاء التنظيمي .

^١ <https://sgih.ly/arabic/index.php/mediacenter/articles/31-a3>.

. ان التحيز من قبل بعض المدراء لبعض الافراد المعينين يؤدي الى عدم متابعه وتقويم هؤلاء الافراد خلال فترة التجربة واصدار تقريراً نهائياً من قبل المدير يبين فية كفاءته .

. كما تؤدي بالطبع مشاكل في عمليه الاستقطاب و عملية الاختيار الى مشاكل في عملية التعيين مما يؤدي الى عدم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي وقوع خلل في ادارة الموارد البشرية في المنظمة ككل وهذا ما يؤدي الى عدم كفاءة وفاعلية العنصر البشري في المنظمة (١).

المبحث الاول

تعريف ومفهوم الاداء

تعد عملية قياس وتقييم الاداء من العمليات المهمة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية , فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات إستقطاب اختيار وتعيين , أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية .

تعرف عملية تقييم الاداء بأنها تقييم الاداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات ادائه . وتتضمن عملية التقييم مايلي :

١ . وضع وإعداد معدلات للعمل .

٢ . تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات .

٣ . إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الاداء أو لمواصلة الاداء فوق المعدل المطلوب .

وقد ظهر تقييم الاداء لأول مرة في الجيش الامريكي خلال الحرب العالمية الاولى . ولم تأخذ به المنظمات , وخاصة المنظمات الصناعية , إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات , كما أنه لم يتبلور كوظيفة متخصصة إلا منذ عهد قريب .

٢/مفهوم تقييم الاداء :

تتجه وظائف إدارة الافراد وسياساتها وقدراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة , فالتخطيط القوي العامله وتصميم برامج الاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية وسياسات الاجور والحوافز وتعزيز دور القيادة

والإشراف وتهيئة طرق وسائل الاتصال الملائمة , بهدف زيادة فاعلية اداء العاملين وكسب ودهم وولائهم وصولاً الى أعلى إنتاجية ممكنة (١).

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في ادائه خاصة عن الاعلان عن نتائج تقويم الاداء من قبل المنظمة , وعن طريقتها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف , إعتماًداً فإن العملية تعتبر مهمة لجميع المؤسسات في المنظمة إبتداءً من الادارة العليا وإنهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الانتاج .

يعتبر الاداء احد المهمة التي توخذ كاساس اتخاذ القرارات التي تربط بالمسار الوظيفي الموظف الى العمل بمستويات , اداء مرتقة وسلوكيات ايجابية .

كما أن عملية تقييم الاداء من ناحية اخرى تعطي الرؤسين فكرة واضحة عن طريق ادائهم للعمل مع بيان شرح اوجه الضعف فيه ومناقشة الطرق الملائمة .

. تعريف الاداء لغه واصطلاحاً :

. لغه :

ادى الشئ قام وقضاه (٢) .

. اصطلاحاً :

الاداء هو ما يقاس من السلوك .

سليمان الطماوي هبادي - علم الادارة - دار الفكر العربي ص ٢٦ .
مختار الصحاح (الرازي) ص ٥٦٠ .

. والاداء هو القيام بتادية وانجاز المهام الاساسية المطلوب منه داخل الوظيفة او خارجها , وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات و الادوار سواء كان ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً , ويرى البعض تعريف الاداء بأنه لا ما فعل في وقته المحدد له شرعاً , اولا فيكون التعريف بالايقاع ناظراً الى نفس الفعل , بينما يكون التعبير بالفعل ناظراً الى ما يعمل وهو الوُدي وقد انقرد الاحناف في تعريف الاداء بانه (تسليم نفس الواجب بالامر) . او تسليم للمستقبل , التقويم الجيد يستند الى قياس جيد(١) .

. تعريف تقييم الاداء :

رغم تعدد اراء الباحثين والخبراء في موضوع تقييم الاداء الا انهم لم يتوصلو لتعريف شامل لتقييم الاداء بالجمع البيانات وجهات النظر العملية المختلفة ومن اهم هذه التعريفات :

. دراسة وتحليل اداء العاملين لعملم وسلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل , وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على بالاعمالهم الحالية , وايضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر او ترقيته لوظيفه اخرى .

يتمز هذه التعريفات بالمسؤولية الي حد كبير على البعد التنظيمي لعملية تقييم الاداء وهو عملية لمدى فعالية وكفاءة الاداء الفعلي(٢).

ركز هذا التعريف على قياس كفاءة وفعالية الاداء الفعلي , ولكنه لم يوضح معايير الكفاءة والفعالية التي سيتم على اساسها تقييم الاداء , تقدير منظم يتم عن طريق فحص ومراجعة سلوك العاملين المستهدف في العمل وما يتعلق بفعاليتهم في مقابلة احتياجات العمل ومسؤولياته(٣) .

السان العرب(المجلد الاول ابن منظور ، ص ١٧٦٠ .
٢سلسلة التميز الاداري ، ادارة الافراد (مركز سيرفيس للاستشارات و التطوير ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١١٢).
آزكريا محمود هاشم ، ادارة موارد البشرية (دار السلاسل للطباعة والنشر الكويت ، ١٩٩٦ ، ص ٢٦٥).

نتاول هذا التعريف عملية تقييم الاداء باعتبار منظمة لقياس الاداء لكنه ركزت على الاداء الحالي دون الاداء المستقبلي .

تقييم الاداء هو اعمال العاملين ومدى ادائهم للوظائف المسندة اليهم . ومدى تحقيقهم للمسؤوليات في انتاجهم , مدى قدرتهم على التقويم والاستفادة من فرص التراقي وزيادة الاجر (١) .

المبحث الثاني

أهمية تقييم الاداء

أهمية تقييم الاداء :

تعتبر الاداء احد العوامل المهمة التي توحد كأساس من الاسس اتخاذ القرارات التي تربط بالمسار الوظيفي الموظف الى العمل بمستويات , اداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية(١) .

كما ان عملية تقييم الاداء من ناحية اخرى تعطي المرؤوسين فكرة واضحة عن طريق ادائهم للعمل مع بيان وشرح اوجه الضعف فيه ومناقشة الطرق الملائمة(٢) .

يعد قياس تقييم أداء العاملين من الامور الهامة في المنظمات على إختلاف أنواعها , ذلك لانه يوفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الاعمال وهل هي جيدة أم لا , كما يوفر معلومات شاغرة في تحديد مسؤولية أداء هذه الاعمال وإجراء المحاسبة والمساءلة عن الاخطاء , يوفر أيضاً معلومات تمكن من تطوير وتحسين أداء الافراد لاعمالهم وسلوكهم أثناء تأديتهم لهذه الاعمال .

وبوجه عام ومن خلال إستعراض الاهداف التي يسعى قياس الاداء الي تحقيقها والتي تعد بمثابة الفوائد التي يمكن الحصول لاعليها من وراء تصميم وإستخدام نظام جيد وسليم للقياس والتقييم , يمكننا ان نحدد مدى أهمية هذا الموضوع سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للعاملين فيها .

. أهداف تقييم الأداء :

وتتمثل أهداف تقييم الاداء في الاتي :

^١علي السلمي (الموسسة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية، جزء ١٢ ادارة الموارد البشرية، تقويم الاداء والجزاء، القاهرة ١٩٨١/ ص ٤٧٩ .
^٢عبد المحسن جودة، (دليل المدير ورجال الاعمال في ادارة الافراد، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، القاهرة ١٩٩٤، ص ٤٥٤ .

١ . رفع الروح المعنوية للعاملين :

وتحسين علاقات العمل واجواء من التفاهم ولعلاقة حسنة تسود بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة فى تأديتهم للعمل مكان تقدير وإهتمام الإدارة , إن هدف الادارة من قياس الاداء هو معالجة نقاط الضعف فية من خلال مقابلة ما يقوم به الرؤساء بشرح هذه النقاط على اساس ودى صريح ووضع الخطة التى سيسلكها الفرد لمعالجتها , كما ان العاملين يشعرون بأن القدرات الادارية المتعلقة بهم كالترقية او منح المكافآت لا تتم ايضا الاعلى اساس الكفاءة والجهد المبذول في تادية العمل , نخلص من هذا الى ان قياس وتقييم الاداء سيقودنا في النهاية الي خلق الثقة لدى المرؤسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الادارة والعاملين مما يؤدي الى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة (١).

٢ . وسلية لتطوير الأداء الذاتي والاحساس بالمسؤولية :

إن قياس الاداء أداة صالحة وفعالة يستطيع كل فرد في المنشأة معرفة حقيقة اداء ومدى كفاءته في مجال عمله , يعرف نواحي الضعف والتغيرات الموجودة في أدائه حيث يكون لديه فرصة ومتسع من الوقت (٢).

٣ . تنمية الكفاءة لدى الرؤساء :

أن طبيعة قياس وتقييم الاداء تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤسيهم أثناء عملهم , وللقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة ادائهم للعمل بشكل دقيق وذلك ليكونوا قادرين على قياس وتقويم ادائهم للعمل وهذا

^١ الادارة القوي العاملة - ص ١٩٣ - ١٩٥ .

^٢ المرجع السابق - ص ١٩٣ - ١٩٥ .

يؤدي الي تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الامور التدريب على الرقابة الفعالة المستمرة وللقيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء بمرسيهم نظرة موضوعية (١).

٤ . وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

تتضمن الادارة عند إستخدامها نظاماً لقياس الاداء على أساس من التخطيط السليم والقواعد الموضوعية لان كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة (ترقية - زيادات في الاجر ... الخ) .
على أساس كفاءته وجهده في العمل ويضمن أيضاً أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز فرد عن اخر , كما ان القياس يقلل من إحتمال إغفال كفاء ونشاط اي فرد من ذوي الكفاءات العالية والذين يعملون في صمت (٢).

٥ . تقليل معدل دورات العمل :

ان وجود نظام لقياس الاداء قائم على اساس من العدالة والموضوعية وعدم التحيز سوف يبعث على الثقة في نفوس العاملين بأن الادارة تعامل كل فرد على اساس كفاءة وجهده في العمل وهذا ما يؤدي الي الاستقرار في العمل وتقليل معدل دورانه مما لاشك فيه ان ارتفاع هذا المعدل سيحرم الادارة ن مهارات وظيفية شاركت في إيجاد وتنميتها (٣).

٦ . الكشف عن إحتياجات التدريب :

لقد عد قياس وتقييم الاداء مع التوسع في نظام التدريب للعاملين اداة مساعدة ضرورية في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي التي تحتاج الي برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءتها , كما أن أصبح بين الافراد

١ المرجع السابق - ص ١٩٣ - ١٩٥ .

٢ المرجع السابق - ص ١٩٣ - ١٩٥ .

٣ المرجع السابق - ص ١٩٣ - ١٩٥ .

الذين إستقادوا من التدريب والذين يلزم إعادة تدريبهم لتوفير الفهرس الرئيسي للأنواع المتعددة الإحتياجات
التدريبية في المنشأة(١) .

المبحث الثالث

مشاكل تقييم أداء العاملين

إن من أبرز المشاكل التي تصاحب قياس وتقييم أداء العاملين الآتي (١):

. ماهية قياس الاداء إنما هي تسجيل لاراء المقومين عنا وكفاءة العاملين في العمل , وهذه الاراء تعتمد على مدى فهم هؤلاء للمعايير الموضوعية الي سيقارن اداء العاملين بها .
ومن المحتمل أن يسئ هؤلاء فهم هذه المعايير مما يؤدي إلى إخفاق هذه العملية , وعدم تحقيق هدفها لانها سوف تعطي عند نتائج غير صحيحة عن كفاءة العاملين .
. ومن الصعوبات بمكان التأكد من صحة نتائج قياس الاداء بالنسبة للوظائف الادارية وذلك بسبب أن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة , ومن الصعب أن يتم قياسها بشكل صحيح ودقيق تماماً .

. عدم ضمان الموضوعية ونتائج القياس بسبب إعتقاد القياس على الأي والحكم الشخصي للمقوم , فقد يعطي المقوم درجات عالية في قياس كفاءة بعض العاملين مجاملة لهم بسبب الصداقه أو القرابة التي تربطه بهم , أو حسب اقدامية الموظف , وهناك أيضاً بعض الرؤساء يقللون من أهمية الموظف وكفاءة

بعض الموظفين على إعتبار أنهم جدد في العمل ومازالت معرفتهم به قليلة , كما قد يرفع بعض الرؤساء من قيمة وكفاءة بعض الموظفين الذين قام بتدريبهم بعد إظهار مقدرته على التدريب أمام الادارة العليا .

. مقاومة العاملين لقياس الاداء لاعتمادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي الي رد فعل عكسي عندهم .

كما توجد مشاكل أخرى متمثلة في (١):

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد , لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف وبعض من هذه الأخطاء يكون شائعاً في بعض طرق التقييم الأخرى , كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي :

١ . تأثير الحالة :

إن مضمون هذا التأثير هو إتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير الكلي للكفاءة , فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلي إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل (أي درجات متساوية لكل العوامل) تقريباً , وهذا يتم الحكم على كفاءة الشخص على صفة أو كل واحد بالنسبة لآخر بالنسبة لصفة واحدة .

٢ . الميل للتساهل أو التشدد :

يتجه بعض المشرفون إلي السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيتهم , إن ذلك يعتبر خطأ شائعاً بدرجة كبيرة في برنامج التقييم , الامر الذي يقلل من قيمة وأهميته , ويمكن أن ينشأ كل من هذين الاتجاهين نتيجة إختلاف وجهات النظر في أداء العاملين بسبب النزوات الشخصية للفرد القائم بالتقدير , ويمكن التغلب على ذلك جزئياً من خلال عقد لقاءات وإجتماعات أو حلقات تدريب القائمين على التدريب وبالتالي يمكن أن يتوصلوا الي إتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيتهم , فالطبع إذا حكم على العاملين في احد الاقسام بدرجة عالية عن هؤلاء في قسم آخر .

٣ . الاتجاه للوسط في التقدير :

يعارض بعض القائمين على التقييم أن يقيموا أكفاءة مرؤوسيتهم عند نهاية المقاس المدرج , فإذا كان المشرف يدرك جيداً أن سياسة الادارة تمل عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة , إلا أنه يميل غالباً الي ناحية الوسط في التقدير , وغالباً ما يكون السبب في إتجاه نحو الوسط في تقدير كفاءة العاملين راجعاً الي نقص المعرفة بسلوك الافراد الذين يتم تقديرهم وتقدير كفاءتهم أو أنه مدرك لاداء بعض العاملين , أو عدم توافر المعلومات الكافية للتقدير أو عدم إهتمامه .

٤ . العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز) :

إن شعور المشرف إتجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء إن كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره لهم له تأثير كبير على تقدير اتهم لادائهم ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية لاداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها (١).

٥ . التأثيرات التنظيمية :

بجانب العتبارات الشخصية في عملية التقييم نجد ايضاً تغيير التقديرات الخاصه بالكفاءة على حسب المجال الذي سوف تستخدم به بواسطة الاداره في صفه اساسية نجد ان القائمين على التقدير يأخذون في إعتبارهم الاستخدام النهائي لبيانات التقدير وذلك عن تقدير كفاءة مرؤوسيهم وربما يكون ذلك هو الوضع الطبيعي فقط من عملية التقييم , فإن الترقيات وزيادة الاجور سوف تتوقف لاعلى تقدير الكفاءة فإنهم يميلون إلى المشرفين الاكفاء وهم يجاهدون دائماً من اجل مصلحة مرؤوسيهم بجانب ذلك قد تسوء النظرة للمشرف وعلاقة مع مرؤوسية تصبح غير طبيعية وذلك إذا حصل العاملون في أقسام أخرى على زيادات في الاجر تفوق الزيادة التي حصلوا عليها نتيجة عملية التقدير (١) .

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن بنك السودان المركزي

بعد الاستقلال عم المملكة المتحدة وفك الارتباط عن مصر الشريك التابع للمملكة المتحدة عام ١٩٥٦ م بدء التفكير في إنشاء مصرف مركزي للسودان ليقوم بالأشراف على العمليات المصرفية في البلاد ولتحقيق ذلك وفي أواخر ديسمبر ١٩٥٦ تم تشكيل لجنة من ثلاثة خبراء من مصرف الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي لعمل دراسة مستفيضة في هذا الشأن والنظر في إمكانية إنشاء مصرف مركزي بالسودان ليقوم بتصريف الأعمال المصرفية في البلاد , بعد أن فرغت اللجنة من الدراسة ورفعت توصياتها تبع ذلك إصدار قانون مصرف السودان لسنة ١٩٥٩ م وبدء العمل فيه في فبراير ١٩٦٠ م كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية وصفة تعاقدية و خاتم عام يجوز لها التقاضي باسمها بصفتها مدعية أو مدعي عليها .

ظل مصرف السودان منذ إنشاء عام ١٩٦٠ م و حتى عام ١٩٨٤ م يستخدم ادوات السياسة النقدية المباشرة و غير المباشرة التي تمكنه من الرقابة على الائتمان , حيث كان يتحكم في الكتلة النقدية عن طريق معدلات أسعار الفائدة و تغير نسب الاحتياطي النقدي و غيرها من الوسائل المصرفية وفي عام ١٩٨٤ بدء في تطبيق النظام المصرفي الإسلامي ليقوم مصرف السودان بعد ذلك بدوره في تعميق إسلام الجهاز المصرفي , حيث تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية بالمصرف في عام ١٩٩٢ وذلك لضمان تنقية العمليات المصرفية من شبهة الربا ز كما أن المصرف استمر في اداء دوره كمصرف للحكومة المركزية و حكومة الولايات و الهيئات والأجهزة الحكومية وشبه الحكومية و ذلك بالمساهمة في رؤوس أموالها و حفظ إدارة حساباتها المحلية و الأجنبية هذا فضلاً على انه يؤدي دوره كمقرض للحكومة و مقرض أخير للمصارف .

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات للدراسة وذلك من خلال اجابات المبحوثين

علي اسئلة الدراسة واستعراض ابرز النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل جميع فقرات الاستبانة

والتعرف علي مختلف متغيرات الدراسة التي تشمل المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع-العمر-المؤهل

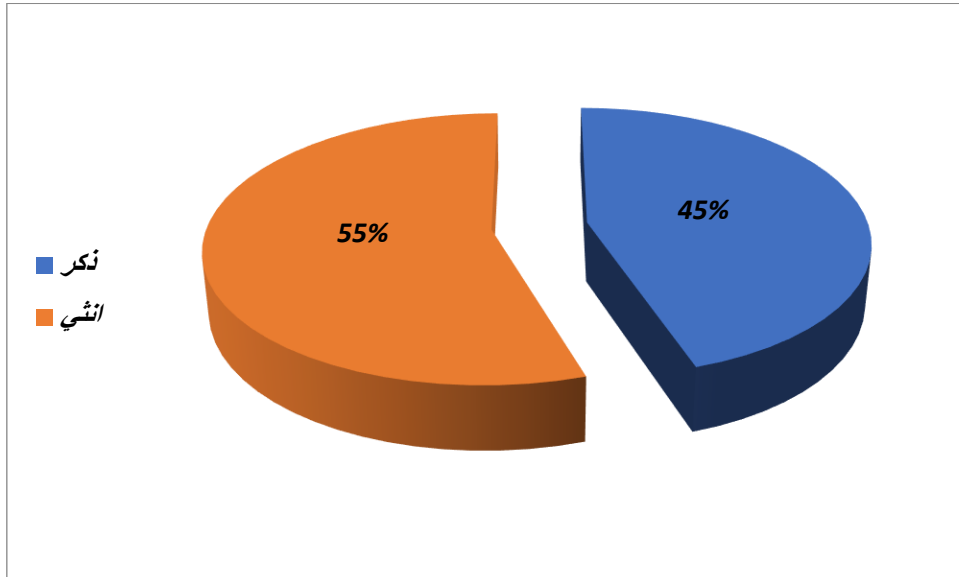
العلمي-سنوات الخبرة)،ومجالات الاستبانة وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) لاجراء

المعالجات للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة الذي استهدف المبحوثين للحصول علي نتائج

الدراسة التي يتم عرضها في هذا الفصل .

الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية :

شكل (١/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لمتغير النوع



جدول (١/٢/٣) يوضح النوع :

النوع	التكرار	النسبة المئوية
نكر	١٨	%٤٥
انثي	٢٢	%٥٥

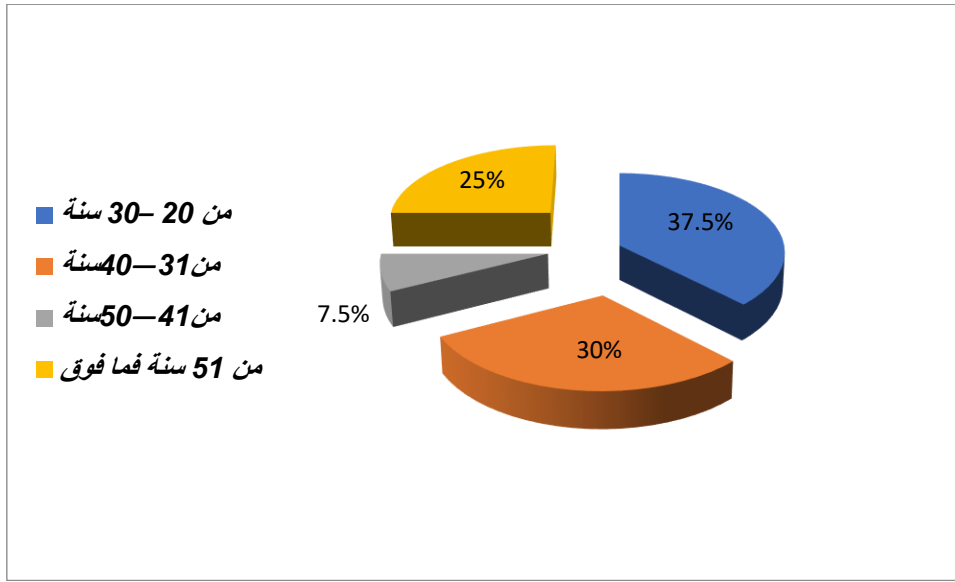
المجموع	٤٠	%١٠٠
---------	----	------

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

بالنظر الي الجدول ((١/٢/٣)) يتضح ان ما نسبته ٤٥% بتكرار ١٨ مبحوث ذكور , و٥٥% بتكرار ٢٢ مبحوث اناث.

علية ومما سبق يتضح لنا بان اغلب عينة البحث اناث.

شكل (٢/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير العمر



جدول (٢/٢/٣) يوضح متغير العمر:

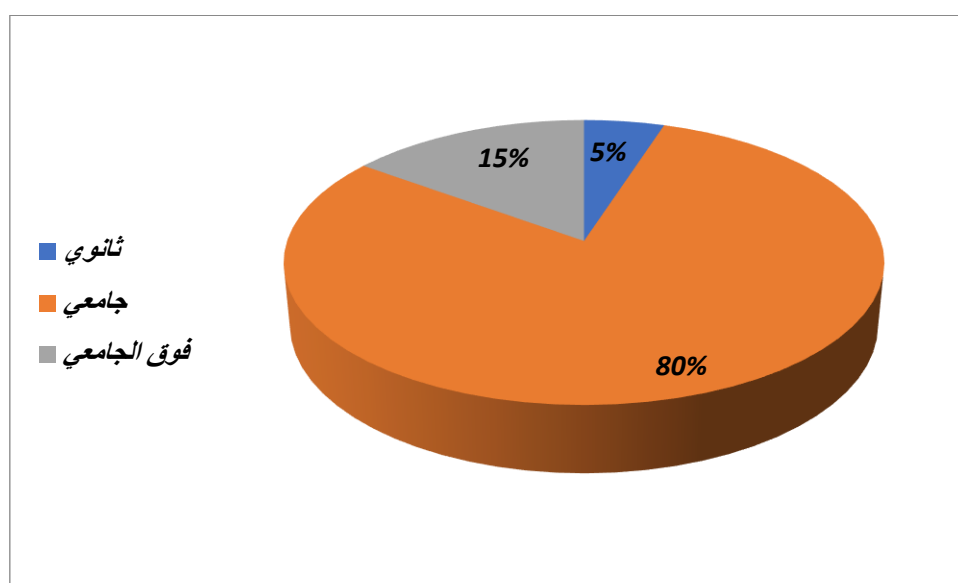
العمر	التكرار	النسبة المئوية
من ٢٠ - ٣٠ سنة	١٥	٣٧,٥%
من ٣١ - ٤٠ سنة	١٢	٣٠%
من ٤١ - ٥٠ سنة	٣	٧,٥%
من ٥١ سنة فما فوق	١٠	٢٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الملاحظ من الجدول (٢/٢/٣) اعلاه ان ما نسبته ٣٧,٥% بتكرار ١٥ مبحوث كانت اعمارهم من ٢٠-٣٠ سنة , ٣٠% بتكرار ١٢ مبحوث كانت اعمارهم من ٣١-٤٠ سنة , ٧,٥% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اعمارهم من ٤١-٥٠ سنة , و ٢٥% بتكرار ١٠ مبحوثين كانت اعمارهم من ٥١ سنة فما فوق .

مما سبق نلاحظ ان اغلب عينه الدراسة كانت اعمارهم من ٢٠-٣٠ سنة .

شكل (٣/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



جدول (٤/٢/٣) يوضح المؤهل العلمي

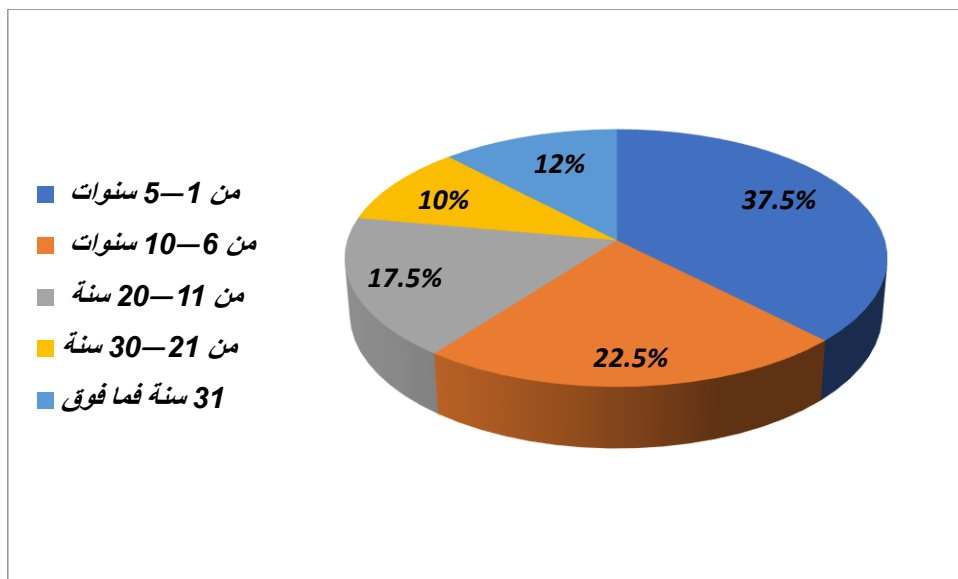
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5%	٢	ثانوي
80%	٣٢	جامعي
15%	٦	فوق الجامعي
100%	٤٠	المجموع

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

بالنظر الي الجدول رقم(٣-٣) يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته٥% بتكرار مبحوثان كان مؤهلها العلمي ثانوي , ٨٠% بتكرار ٣٢ مبحوث كان مؤهلهم العلمي جامعي , و١٥% بتكرار ٦ مبحوثين كان مؤهلهم العلمي فوق الجامعي .

مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كان مؤهلهم العلمي جامعي .

شكل (٤/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



جدول (٥/٢/٣) يوضح سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من ١—٥ سنوات	١٥	٣٧,٥%
من ٦—١٠ سنوات	٩	٢٢,٥%
من ١١—٢٠ سنة	٧	١٧,٥%
من ٢١—٣٠ سنة	٤	١٠%
٣١ سنة فما فوق	٥	١٢%
المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

بالنظر الي الجدول (٥/٢/٣) يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته ٣٧,٥% بتكرار ١٥ مبحوث كانت سنوات خبرتهم من ١—٥ سنوات , ٢٢,٥% بتكرار ٩ مبحوثين كانت خبرتهم من ٦—١٠ سنوات , ١٧,٥% بتكرار ٧ مبحوثين كانت سنوات خبرتهم من ١١—٢٠ سنة , ١٠% بتكرار ٤ مبحوثين كانت سنوات خبرتهم من ٢١—٣٠ سنة , و ١٢% بتكرار ٥ مبحوثين كانت سنوات خبرتهم ٣١ سنة فما فوق.

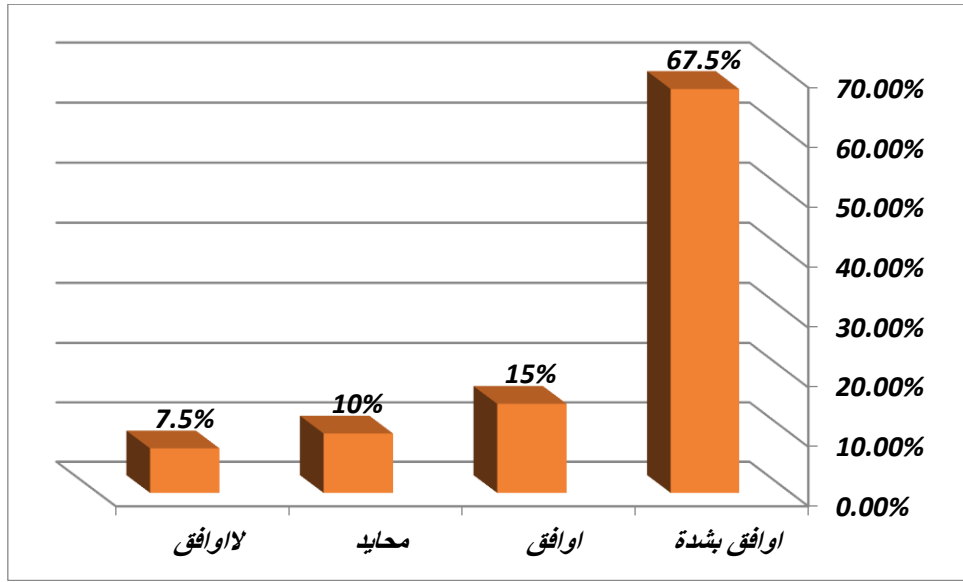
مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كانت سنوات خبرتهم من ١—٥ سنوات .

الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق فرضيات الدراسة

شكل (٥/٢/٣) يوضح الفرضية الاولى: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين وكفاءة

العاملين

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الاولى الفرضية الاولى



جدول (٦/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الاولى:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٦٧,٥%	٢٧	اوافق بشدة
١٥%	٦	اوافق
١٠%	٤	محايد
٧,٥%	٣	لاوافق
١٠٠%	٤٠	المجموع

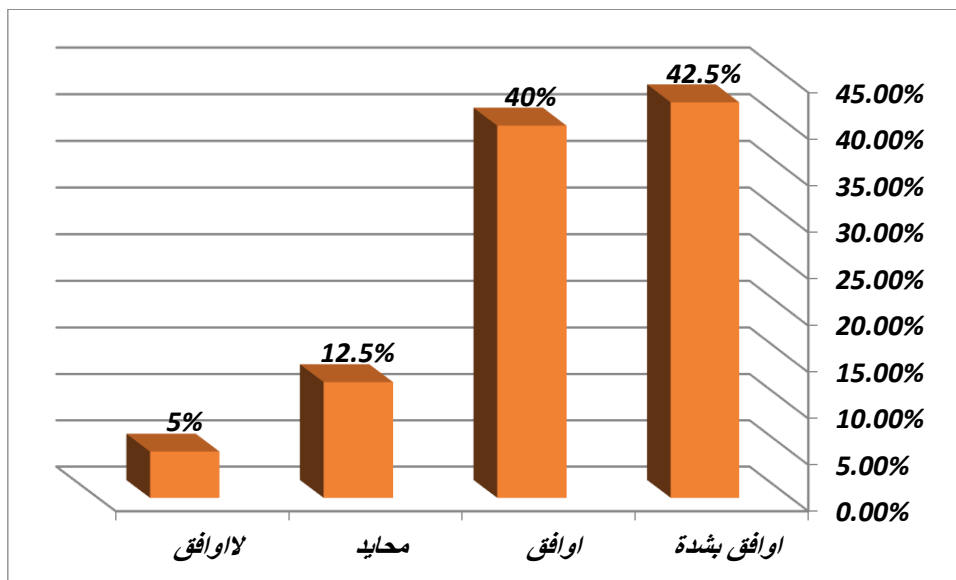
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (٥-٣) والذي يخص عبارة (هنالك معايير ثابتة وواضحة لعملية الاختيار)

نلاحظ ان ما نسبته ٦٧,٥% بتكرار ٢٧ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ١٥% بتكرار ٦ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق , ١٠% بتكرار ٤ مبحوثين كانت اجابتهم محايد , و ٧,٥% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان هنالك معايير ثابتة وواضحة لعملية الاختيار.

شكل (٦/٢/٣) التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية



جدول (٧/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارة الفرضية الثانية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	١٧	%٤٢,٥
اوافق	١٦	%٤٠
محايد	٥	%١٢,٥
لاوافق	٢	%٥
المجموع	٤٠	%١٠٠

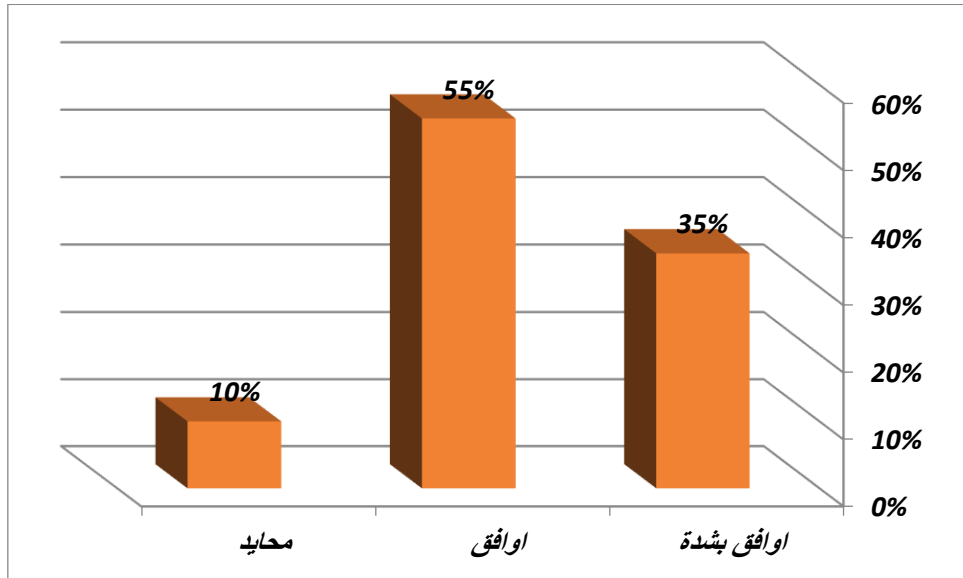
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (٧/٢/٣) والذي يخص عبارة (عملية الاختيار و التعيين في مؤسستكم تتم بشفافية تامة) .

نلاحظ ان ما نسبته ٤٢,٥% بتكرار ١٧ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٤٠% بتكرار ١٦ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ١٢,٥% بتكرار ٥ مبحوثين كانت اجابتهم محايد , و ٥% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان عملية الاختيار و التعيين في المؤسسة تتم بشفافية تامة

شكل (٧/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة



جدول (٨/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
٣٥%	١٤	اوافق بشدة
٥٥%	٢٢	اوافق
١٠%	٤	محايد
١٠٠%	٤٠	المجموع

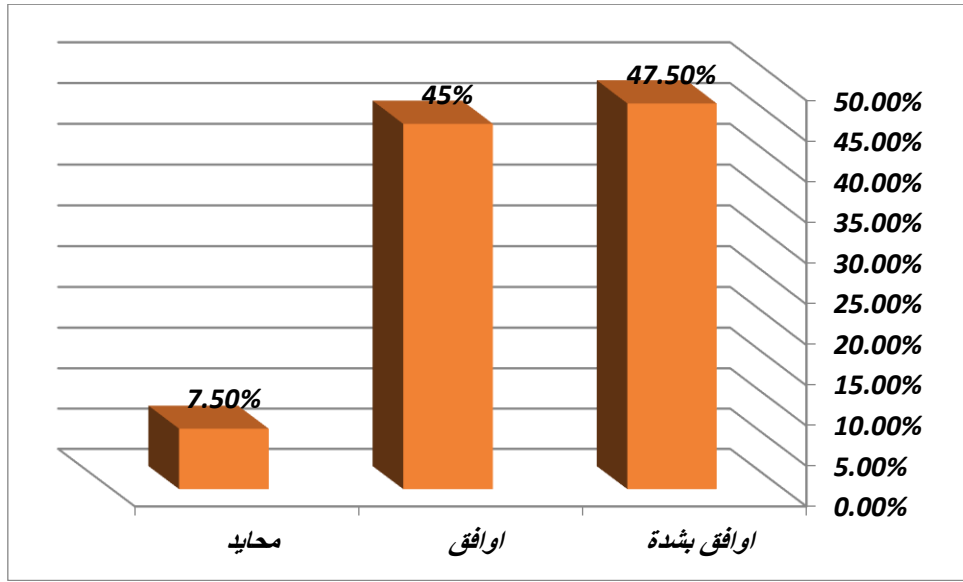
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (٣ / ٢ / ٨) والذي يخص عبارة (تؤثر عملية الاختيار والتعيين علي رفع كفاءة الاداء).

نلاحظ ان ما نسبته ٣٥% بتكرار ١٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٥٥% بتكرار ٢٢ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , و ١٠% بتكرار ٤ مبحوثين كانت اجابتهم محايد .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان عملية الاختيار والتعيين تؤثر علي رفع كفاءة الاداء.

شكل (٣ / ٢ / ٨) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة



جدول (٩/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة :

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
%٤٧,٥	١٩	اوافق بشدة
%٤٥	١٨	اوافق
%٧,٥	٣	محايد
%١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول (٩/٢/٣) والذي يخص عبارة (عملية الاختيار تؤثر علي زيادة الانتاج)

نلاحظ ان ما نسبته %٤٧,٥ بتكرار ١٩ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , %٤٥ بتكرار ١٨ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , و %٧,٥ بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم محايد .

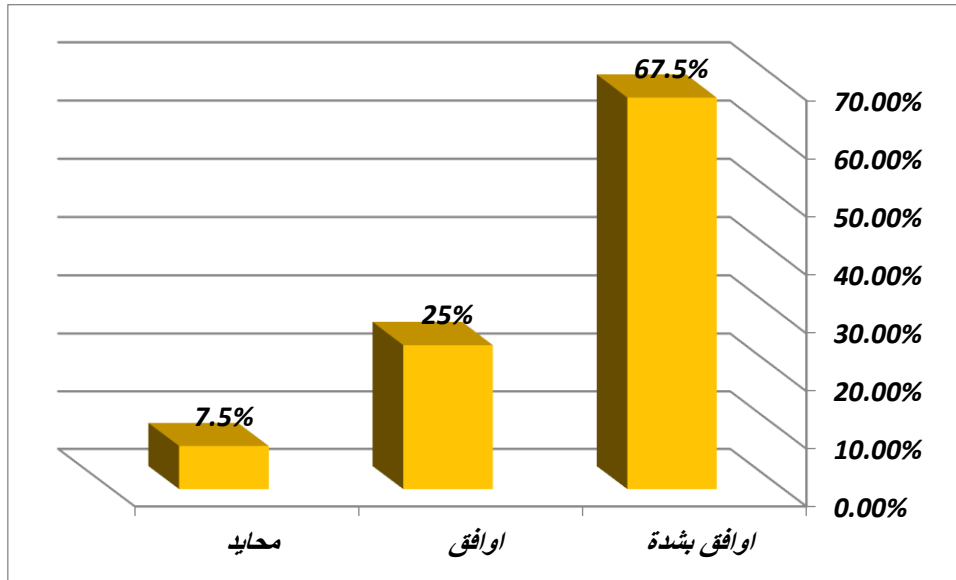
مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان عملية الاختيار تؤثر علي

زيادة الانتاج

شكل (١٠/٢/٣) الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الاختيار والتعيين وفعالية

اداء العاملين

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الاولي الفرضية الثانية



جدول (١١/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الاولي الفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٦٧,٥%	٢٧	اوافق بشدة
٢٥%	١٠	اوافق
٧,٥%	٣	محايد
١٠٠%	٤٠	المجموع

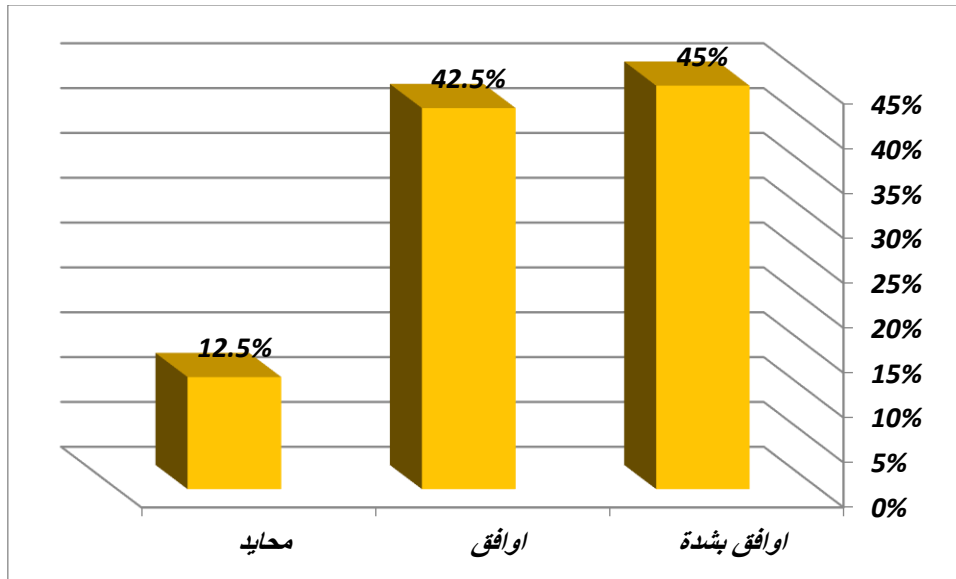
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (٩-٣) والذي يخص عبارة (هنالك خطة للمؤسسة تعد للاختيار والتعيين وتحدد شروطه)

نلاحظ ان ما نسبته ٦٧,٥% بتكرار ٢٧ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٢٥% بتكرار ١٠ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق , و ٧,٥% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان هنالك خطة للمؤسسة تعد للاختيار والتعيين وتحدد شروطه.

شكل (١٢/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية



جدول (١٢/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٤٥%	١٨	اوافق بشدة
٤٢,٥%	١٧	اوافق

محايد	٥	١٢,٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١٠-٣) والذي يخص عبارة (تتبع المؤسسة الاسس العلمية في عملية الاختيار والتعيين)

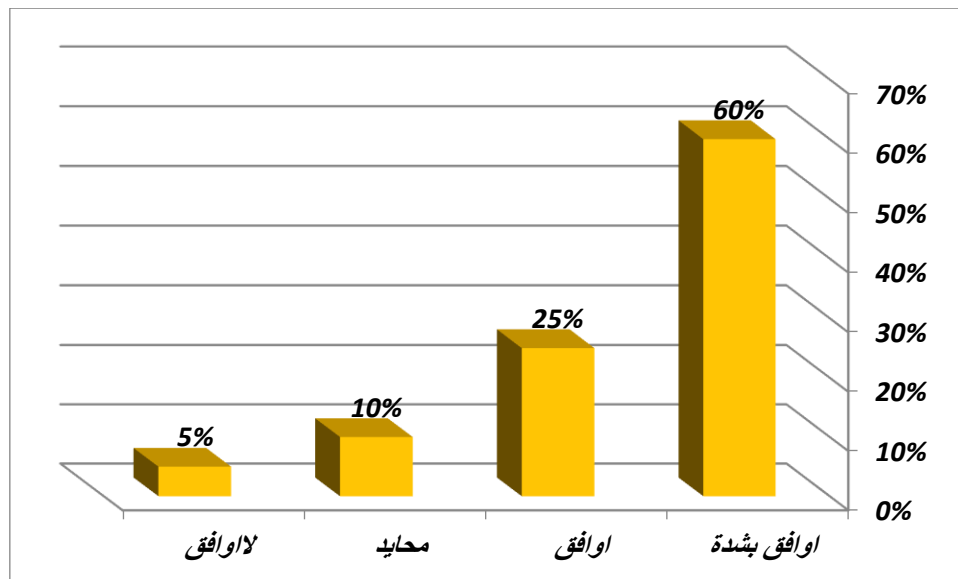
نلاحظ ان ما نسبته ٤٥% بتكرار ١٨ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٤٢% بتكرار ١٧ مبحوث

كانت اجابتهم اوافق, ١٢,٥% بتكرار ٥ مبحوثين كانت اجابتهم محايد .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان المؤسسة تتبع الاسس العلمية

في عملية الاختيار والتعيين.

شكل (١٣/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية



جدول (١٣/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثانية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٢٤	٦٠%
اوافق	١٠	٢٥%
محايد	٤	١٠%
لااوافق	٢	٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

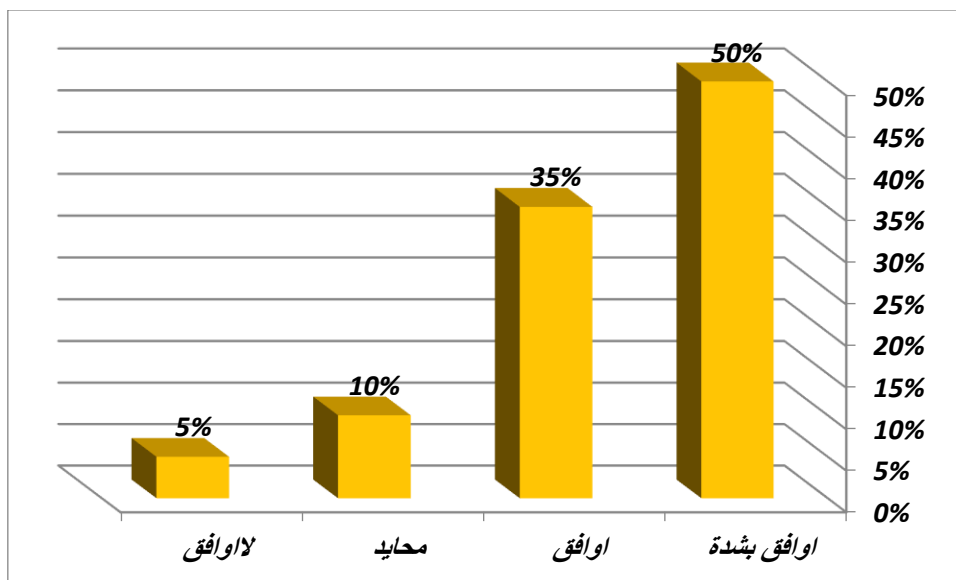
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١١-٣) والذي يخص عبارة(تهتم المؤسسة بالتخصص عن اختيار وتعيين العاملين).

نلاحظ ان ما نسبته ٦٠% بتكرار ٢٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٢٥% بتكرار ١٠ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق , ١٠% بتكرار ٤ مبحوثين كانت اجابتهم محايد , ٥% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان المؤسسة تهتم بالتخصص عن اختيار وتعيين العاملين.

شكل (١٤/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثانية



جدول (١٤/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاة العبارة الرابعة الفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٥٠%	٢٠	وافق بشدة
٣٥%	١٤	وافق
١٠%	٤	محايد
٥%	٢	لاوافق
١٠٠%	٤٠	المجموع

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

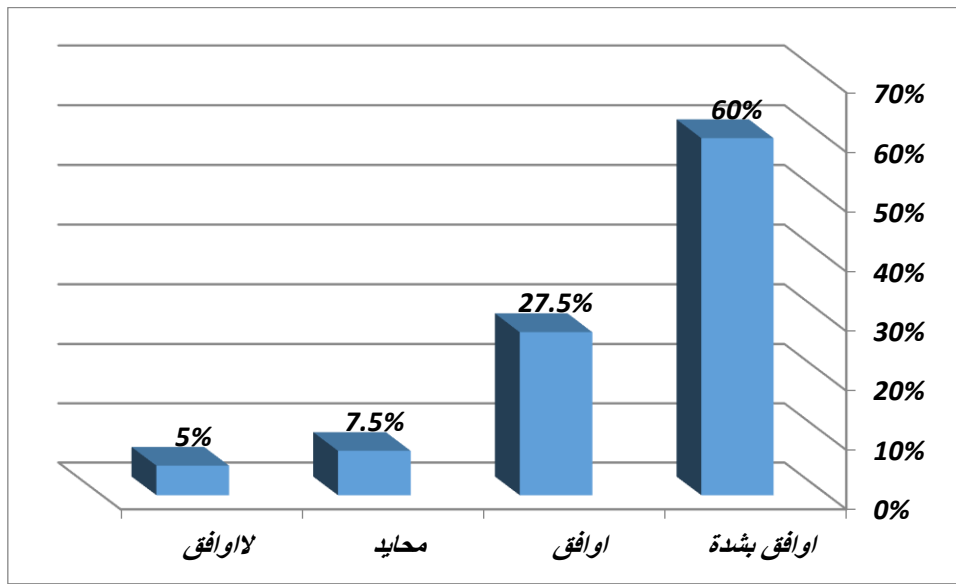
من الجدول رقم (١٢-٣) والذي يخص عبارة (يتم الاختيار والتعيين من المؤهلات العلمية بالكفاءة المطلوبة للوظيفة).

نلاحظ ان ما نسبته ٥٠% بتكرار ٢٠ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٣٥% بتكرار ١٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ١٠% بتكرار ٤ مبحوثين كانت اجابتهم محايد , و٥% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان الاختيار والتعيين يتم من المؤهلات العلمية بالكفاءة المطلوبة للوظيفة.

الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الاختيار والتعيين وتحسين الانتاجية

شكل (١٥/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثالثة



جدول (١٥/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
60%	24	وافق بشدة
27,5%	11	وافق
7,5%	3	محايد
5%	2	لاوافق
100%	40	المجموع

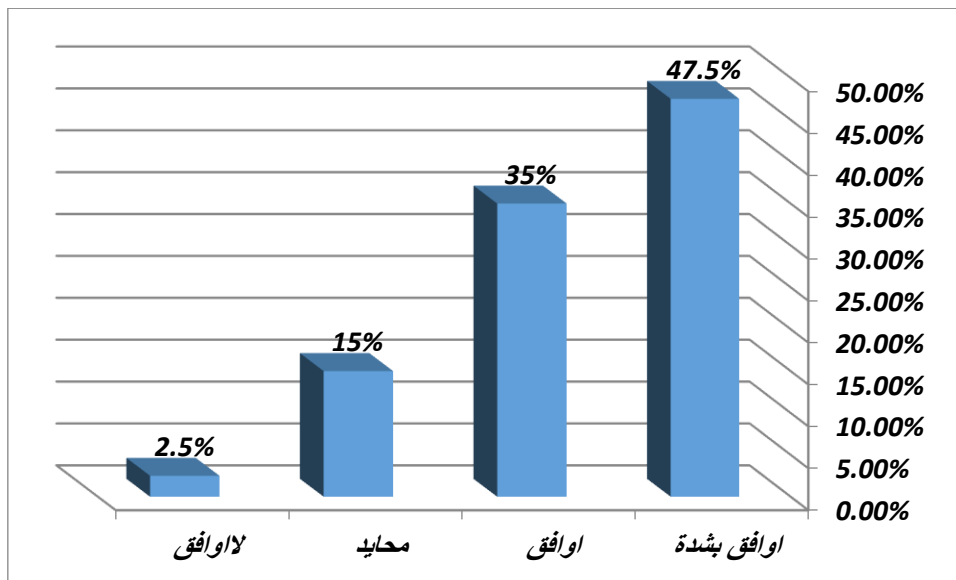
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١٣-٣) والذي يخص عبارة (اعطاء فترة تدريبية قبل التعيين يساعد في تحسين الانتاجية للموظف).

نلاحظ ان ما نسبته ٦٠% بتكرار ٢٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٢٧,٥% بتكرار ١١ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ٧,٥% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم محايد , ٥% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان اعطاء فترة تدريبية قبل التعيين يساعد في تحسين الانتاجية للموظف.

شكل (١٦/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثالثة



جدول (١٦/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الثالثة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

اوافق بشدة	١٩	%٤٧,٥
اوافق	١٤	%٣٥
محايد	٦	%١٥
لااوافق	١	%٢,٥
المجموع	٤٠	%١٠٠

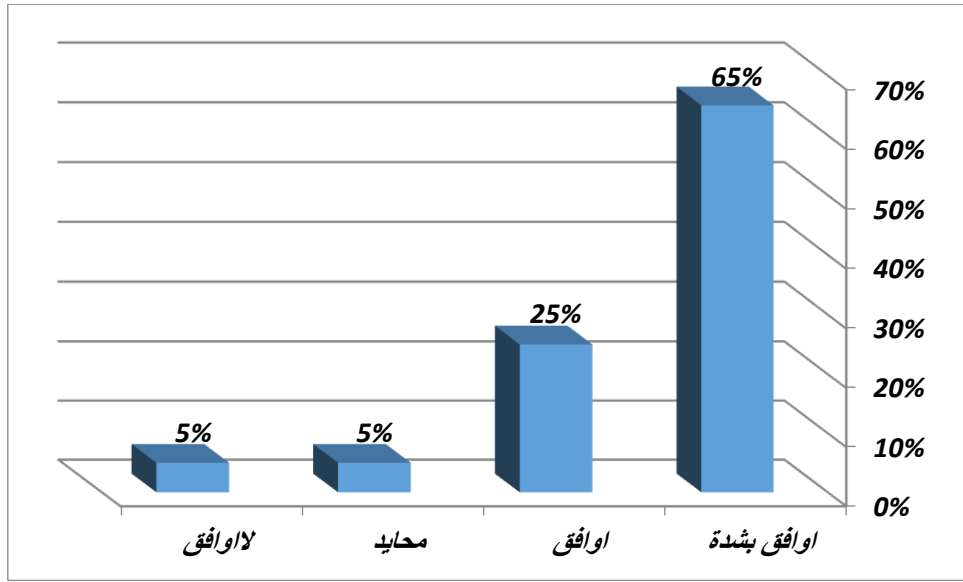
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١٤-٣) والذي يخص عبارة(هل هنالك مراحل وخطوات تتبعها المؤسسة في الاختيار والتعيين تساعد في تحسين الانتاجية).

نلاحظ ان ما نسبته %٤٧,٥ بتكرار ١٩ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , %٣٥ بتكرار ١٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , %١٥ بتكرار ٦ مبحوثين كانت اجابتهم محايد , %٢,٥ بتكرار واحد كانت اجابته لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان هنالك مراحل وخطوات تتبعها المؤسسة في الاختيار والتعيين تساعد في تحسين الانتاجية.

شكل (١٧/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة



جدول (١٧/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لآراء أفراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
65%	٢٦	وافق بشدة
25%	١٠	وافق
5%	٢	محايد
5%	٢	لاوافق
100%	٤٠	المجموع

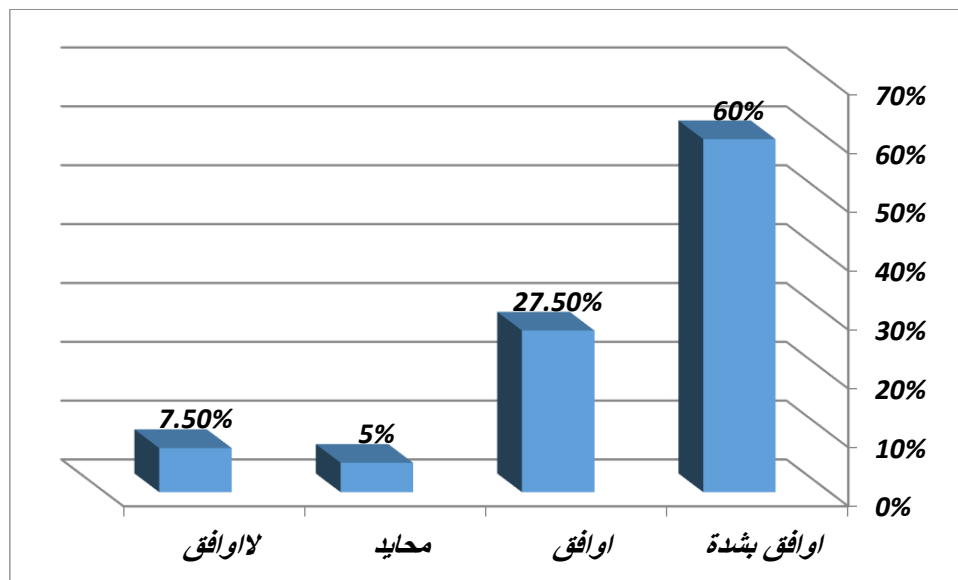
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١٥-٣) والذي يخص عبارة (هل تقييم الاداء للعاملين يؤدي الي تحسين الانتاجية)

نلاحظ ان ما نسبته 65% بتكرار ٢٦ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , 25% بتكرار ١٠ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , 5% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد , و لا اوافق علي التوالي .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان تقييم الاداء للعاملين يؤدي الي تحسين الانتاجية.

شكل (١٨/٢/٣) التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثالثة



جدول (١٨/٢/٣) التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٦٠%	٢٤	اوافق بشدة
٢٧,٥%	١١	اوافق
٥%	٢	محايد
٧,٥%	٣	لاوافق
١٠٠%	٤٠	المجموع

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١٦-٣) والذي يخص عبارة (احيانا تقييم الاداء لا يجد قبول لدي العاملين مما يؤثر سلبا

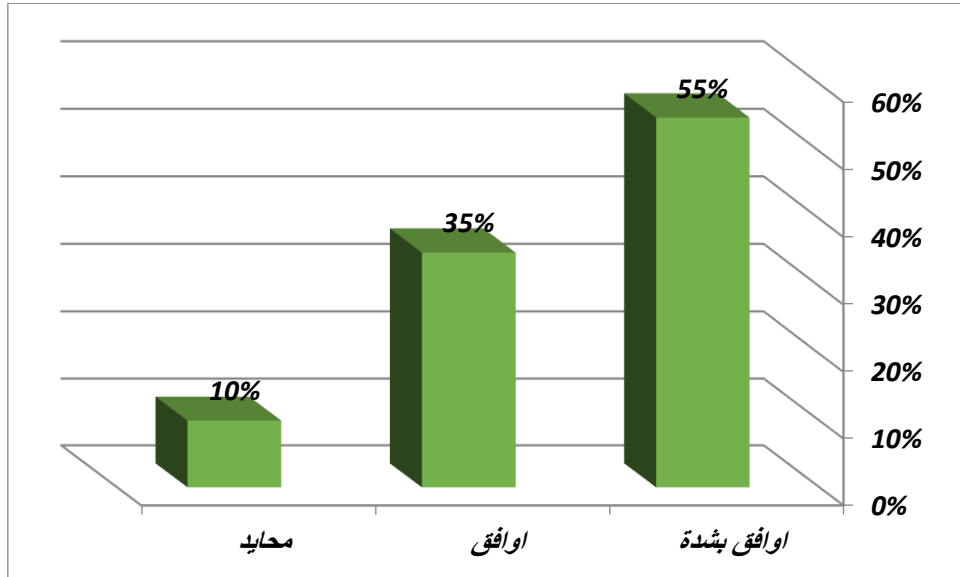
علي الترقية).

نلاحظ ان ما نسبته ٦٠% بتكرار ٢٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٢٧,٥% بتكرار ١١ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ٥% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد , ٧,٥% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان احيانا تقييم الاداء لا يجد قبول لدي العاملين مما يؤثر سلبا علي الترقية

الفرضية الرابعة : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الاختيار والتعيين وتقييم الاداء

شكل (١٩/٢/٣) التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الاولي الفرضية الرابعة



جدول (١٩/٢/٣) التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الاولي الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
٥٥%	٢٢	وافق بشدة
٣٥%	١٤	وافق
١٠%	٤	محايد
١٠٠%	٤٠	المجموع

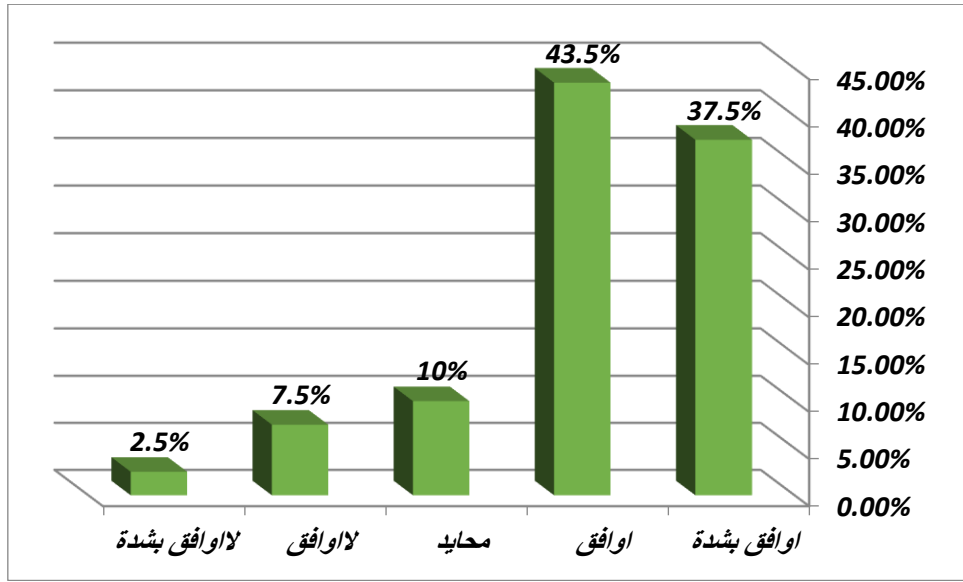
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١٧-٣) والذي يخص عبارة (عمل دورات تدريبية تمكن من الاداء والتقييم)

نلاحظ ان ما نسبته ٥٥% بتكرار ٢٢ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٣٥% بتكرار ١٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ١٠% بتكرار ٤ مبحوثين كانت اجابتهم محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان عمل دورات تدريبية تمكن من الاداء والتقييم.

شكل (٢٠/٢/٣) التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الثانية الفرضية الرابعة



جدول (٢٠/٢/٣) التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٣٧,٥%	١٥	اوافق بشدة
٤٣,٥%	١٧	اوافق
١٠%	٤	محايد
٧,٥%	٣	لاوافق
٢,٥%	١	لاوافق بشدة
١٠٠%	٤٠	المجموع

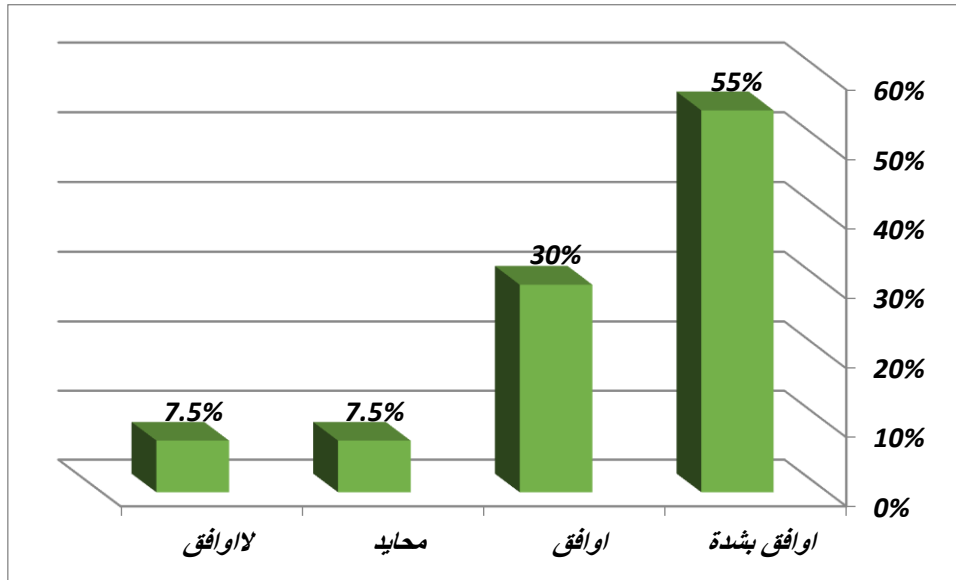
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١٨-٣) والذي يخص عبارة (الترقية لدي العاملين تتم وفق عملية تقييم الاداء)

نلاحظ ان ما نسبته ٣٧,٥% بتكرار ١٥ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٤٣,٥% بتكرار ١٧ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ١٠% بتكرار ٤ مبحوثين كانت اجابتهم محايد , ٧,٥% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق , و ٢,٥% بتكرار واحد كانت اجابته لا اوافق بشدة .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان الترقية لدي العاملين تتم وفق عملية تقييم الاداء.

شكل (٢١/٢/٣) التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة



جدول (٢١/٢/٣) التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
55%	22	اوافق بشدة
30%	12	اوافق
7.5%	3	محايد
7.5%	3	لاوافق
100%	40	المجموع

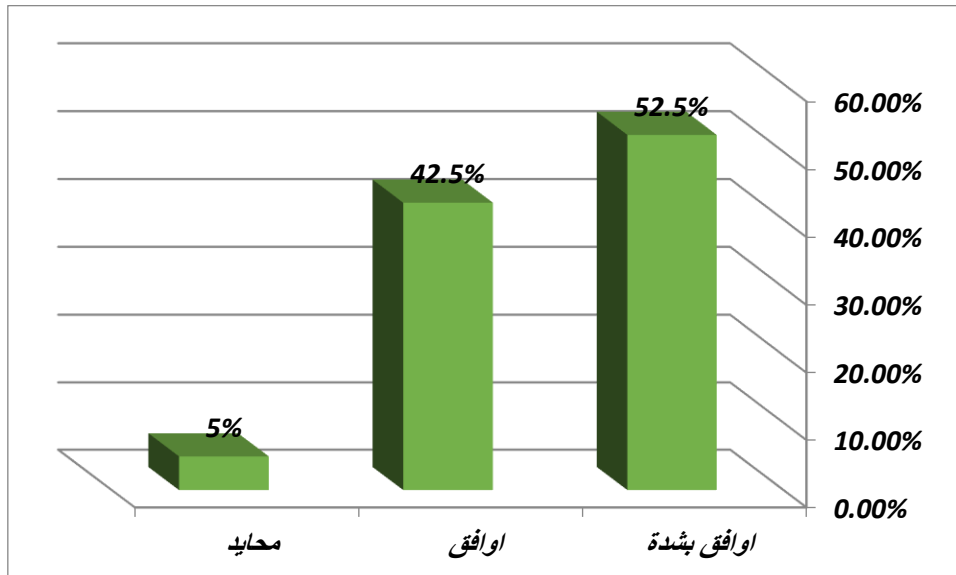
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (١٩-٣) والذي يخص عبارة (اتباع نظام الحوافز يؤدي الي اختيار العاملين بالكفاءة المطلوبة وتقييم الاداء).

نلاحظ ان ما نسبته ٥٥% بتكرار ٢٢ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٣٠% بتكرار ١٢ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ٧,٥% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم محايد و لا اوافق علي التوالي .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان اتباع نظام الحوافز يؤدي الي اختيار العاملين بالكفاءة المطلوبة وتقييم الاداء .

شكل (٢٢/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة



جدول (٢٢/٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
٥٢,٥%	٢١	اوافق بشدة
٤٢,٥%	١٧	اوافق
٥%	٢	محايد
١٠٠%	٤٠	المجموع

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٢م

من الجدول رقم (٢٠-٣) والذي يخص عبارة(الطرق والأساليب المتبعة في عملية الاختيار والتعيين تساهم في تحسين اداء العاملين)

نلاحظ ان ما نسبته ٥٢,٥% بتكرار ٢١ مبحوث كانت اجابتهم اوافق بشدة , ٤٢,٥% بتكرار ١٧ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , و ٥% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة بشدة علي ان الطرق والأساليب المتبعة في عملية الاختيار والتعيين تساهم في تحسين اداء العاملين.

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

اولا : النتائج:

- ١- هنالك معايير ثابتة وواضحة لعملية الاختيار.
- ٢- عملية الاختيار و التعيين في المؤسسة تتم بشفافية تامة .
- ٣- تؤثر عملية الاختيار والتعيين علي رفع كفاءة الاداء.
- ٤- عملية الاختيار تؤثر علي زيادة الانتاج.
- ٥- هنالك خطة للمؤسسة تعد للاختيار والتعيين وتحدد شروطه.
- ٦- المؤسسة تتبع الاسس العلمية في عملية الاختيار والتعيين.
- ٧- المؤسسة تهتم بالتخصص عن اختيار وتعيين العاملين.
- ٨- الاختيار والتعيين يتم من المؤهلات العلمية بالكفاءة المطلوبة للوظيفة.
- ٩- تقييم الاداء للعاملين يؤدي الي تحسين الانتاجية.
- ١٠- هنالك مراحل وخطوات تتبعها المؤسسة في الاختيار والتعيين تساعد في تحسين الانتاجية.
- ١١- احيانا تقييم الاداء لا يجد قبول لدي العاملين مما يؤثر سلبا علي الترقية.
- ١٢- الترقية لدي العاملين تتم وفق عملية تقييم الاداء.
- ١٣- اتباع نظام الحوافز يؤدي الي اختيار العاملين بالكفاءة المطلوبة وتقييم الاداء.
- ١٤- الطرق والاساليب المتبعة في عملية الاختيار والتعيين تساهم في تحسين اداء العاملين

ثانياً: التوصيات:

- ١- نوصي بضرورة الاهتمام عملية التعيين والاختيار بالكفاءات لانه ينعكس ايجابا في تحسين العاملين وترقية ادائهم بالتالي تحسين الانتاجية .
- ٢- نرجو الاهتمام بالطرق والأساليب المتبعة في عملية الاختيار والتعيين لمساهمتها في تحسين الاداء للعاملين .
- ٣-نوصي بإيجاد طرق ووسائل حديثة لقياس وتقييم الاداء للعاملين لا تؤثر سلبا علي ترقية الاداء .

قائمة المصادر والمراجع

اولا القران الكريم

ثانيا الكتب والمراجع

- ١- ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، الطبعة الاولى، ٢٠١٥، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ص ١٦٥ - ١٦٦.
- ٢- سليمان الطماوي هبادي - علم الادارة - دار الفكر العربي ص ٢٦.

٣- مختار الصحاح (الرازي) ص ٥٦٠.

٤- لسان العرب(المجلد الاول ابن منظور) ، ص ١٧٦٠.

٥- سلسلة التميز الاداري ، ادارة الافراد (مركز سيرفيس للاستشارات و التطوير ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١١٢).

٦- زكريا محمود هاشم ، ادارة موارد البشرية (دار السلاسل للطباعة والنشر الكويت ، ١٩٩٦ ، ص ٢٦٥).

٧- علي محمد ، وعدير خطاب، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية (مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٣ ، ص١٢٣).

٨- علي السلمي (الموسمة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية، جزء ١٢ ادارة الموارد البشرية، تقويم الاداء والجزاء، القاهرة ١٩٨١ / ص ٤٧٩.

٩- عبد المحسن جودة، (دليل المدير ورجال الاعمال في ادارة الافراد، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، القاهرة ١٩٩٤ ، ص ٤٥٤.

١٠- ادارة القوى العاملة - ص ١٩٣ - ١٩٥.

١١- ادارة القوى العاملة - عمر وصفي عقيلي - دار زهران - عمان - ص ١٩٧.

١٢- محمد محمد ابراهيم - ادارة الموارد البشرية - (دت) - ٧٨٤ - ٧٨٦.

13- <https://hrdiscussion.com/hr108212.htm>

14- <https://sgih.ly/arabic/index.php/mediacenter/articles/31-a3>.